

J.post ID: 17/83317 06.04.2017

Virksomhetsanalyse organisasjon, styring og utvikling

Virksomhetsanalysen utgjør første fase i arbeidet med Handlingsprogram 2018–2021 og danner grunnlaget for temamøter i hovedutvalgene og det kommende arbeidet med tiltak. Virksomhetsanalysene konkretiserer de overordnede føringer fra kommunens hovedmål, via hovedgrep og delmål for sektoren til viktige innsatser pr. programområde. Dokumentet fremmes som orienterings saker i hovedutvalgene og i formannskapet.

Sektorens hovedgrep:

- **Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring.**

Grep som gjøres for å sikre god organisasjon, styring og utvikling for kommunen som helhet er avgjørende for å ha en god og effektiv drift ute i tjenestene. Dette arbeidet ledes av de ulike områdene innen Sektor Organisasjon, styring og utvikling. Flere av de store prosjektene som nå er enten i plan- eller i gjennomføringsfasen vil gi betydelige effekter også for tjenestenes kostnader.

- **Balansert samfunnsutvikling - mangfoldig, grønn og urban.**

Økende klimautfordringer krever at kommunen må ta nødvendige miljøhensyn i planlegging, utbygging, og drift av tjenester. Byggebransjen står for 40 % av klimagassutslipp, og kommunen vil gjennom å spisse sin miljøprofil i nybygg- og rehabilitering bidra til mer klimakloke bygninger. Det må også tenkes klokt for å oppfylle målsetting om «grønn IT».

- **En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.**

I handlingsprogrammet (2017 – 2020), ble det bevilget 10 millioner kroner til etablering av et forsknings- og innovasjonsfond. Bærum må finne sin rolle innenfor den nasjonale satsingen på digitalisering av offentlige tjenester, og det vil kreve økte ressurser innenfor noen områder for å ta ut gevinster på andre områder. Dette viser erfaringene fra for eksempel satsingen på velferdsteknologi, og digital læring.

- **Dialog og medvirkning for bedre løsninger.**

I løpet av 2016 vil rådmannen i tett samarbeid med politisk ledelse utarbeide et «Veikart for innbyggerdialog og medvirkning». Dette veikartet vil være til hjelp både for politikere og kommunens ansatte i arbeidet med å ta i bruk innbyggernes kompetanse og ressurser i den videre utviklingen av kommunen og de tjenestene som ytes til kommunens innbyggere.



Innhold

1. Innledning	3
1.1 Utfordringsbildet samlet for Bærum kommune	3
1.2 Kommunens visjon og hovedmål	4
1.3 Overordnet økonomisk handlingsrom	4
1.3.1 Befolkningsutvikling	4
1.3.2 Sunn økonomi	5
1.3.3 Investeringer	8
1.3.4 Omstillingsbehov	9
2. Beskrivelse av ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING	10
3. Sektorens hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringer	11
4. Viktige innsatser og endring av ressursbruken per område	13
4.1 Strategisk ledelse, styring og administrasjon	13
4.1.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021	14
4.1.2 Rapportering på vedtatte HP-tiltak	19
4.2 Digitalisering og IT	21
4.2.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021	22
4.2.2 Rapportering på vedtatte HP-tiltak	24
4.3 Eiendom	25
4.3.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021	26
4.3.2 Rapportering på vedtatt HP-tiltak	33
4.4 HR – medarbeidere	36
4.4.1 Kommunens medarbeidere	36
4.4.2 Rekruttering og avgang	38
4.4.3 Kompetanse	39
4.4.4 Sykefravær	41
4.4.5 Heltid – deltid	42
4.4.6 Medarbeidernes minoritetsbakgrunn	43
4.4.7 Medvirkning og medbestemmelse	43
4.4.8 Etikk og verdier	43
4.4.9 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021	44
4.4.10 Rapportering på vedtatte HP-tiltak	44
5. Økonomi, nøkkeltall og behov	46
5.1 Strategisk ledelse, styring og administrasjon	46
5.1.1 Økonomi og nøkkeltall	46
5.1.3 Behovsutvikling	51
5.2 Digitalisering og IT	52
5.2.1 Økonomi og nøkkeltall	52
5.2.2 Behovsutvikling	53
5.3 Eiendom	53
5.3.1 Økonomi og nøkkeltall	53
5.3.2 Behovsutvikling	59
6. Foretak og selskaper	60

1. Innledning

Virksomhetsanalysen utgjør første fase i arbeidet med handlingsprogram 2018–2021 og danner grunnlaget for temamøter i hovedutvalgene og det kommende arbeidet med tiltak.

Virksomhetsanalysene konkretiserer de overordnede føringer fra kommunens hovedmål, via hovedgrep og delmål for sektoren til viktige innsatser per programområde.

Dokumentet fremmes som orienteringssaker i hovedutvalgene og i formannskapet.

Kapitel 2 og 3 beskriver sektoren og sektorens vedtatte hovedgrep og delmål. Sektoren skal understøtte de øvrige sektorenes arbeid med å nå mål og delmål i kommuneplanen. Kapitel 4 oppsummerer viktige innsatser og endringsbehov basert på sektorens hovedgrep og delmål, samt utfordringer og resultater av analysen i kapittel 5. Dette gir foreløpige forslag til viktige innsatser for arbeidet i HP-perioden. Kapitel 5 erstatter deler av årsrapport, og gir en resultatvurdering og analyse av virksomheten.

1.1 Utfordringsbildet samlet for Bærum kommune

Hovedtrekkene i det langsiktige utfordringsbildet er:

- Befolkningsvekst og vedlikeholdsetterslep krever store investeringer i sosial infrastruktur. De 10 første årene i investeringsplanen legges det opp til å investere henholdsvis 4,6 milliarder og 1,4 milliarder kroner i skole og barnehager.
- Antall eldre over 80 år vil øke kraftig. Økningen blir markant fra 2022. De kommende 5 årene antas veksten å være drøye 1 prosent i gjennomsnitt per år, mens den de påfølgende 15 årene av 20-årsperioden vil vokse med nesten 4 prosent i gjennomsnitt per år. Det blir færre yrkesaktive per pensjonist i perioden 2017 – 2035.
- Arbeidskraftbehovet kan etter hvert bli vanskelig å dekke, spesielt innen pleie- og omsorgsykker. Samtidig blir det relativt sett færre i alderen 50–65 år til å yte omsorg for hjemmeboende eldre. Dette forsterker utfordringsbildet for kommunen.
- Økende klimautfordringer krever at kommunen må ta nødvendige miljøhensyn i planlegging, utbygging, og drift av tjenester.
- Selv om det er en viss usikkerhet i utviklingen, tilsier dagens flyktningsituasjon at Bærum i årene fremover trolig må ta høyde for å bosette et langt høyere antall flyktninger enn det vi gjorde frem til 2015. Det må skaffes boliger, etableres nye former for bo-løsninger og samarbeidet med frivillige må styrkes. Kommunen må fremskaffe praksisplasser for å få flyktninger raskere i arbeid.
- Den teknologiske utviklingen i samfunnet gjør det mulig å løse oppgavene på nye måter, men stiller også krav og forventninger til kommunen om digitalisering og investering i teknologi – samt effektivisering og omstilling som følge av dette.

Områdene som her er beskrevet er ikke uttømmende. Utfordringsbildet er dynamisk og vil endres i løpet av planperioden.

For å møte disse utfordringene og samtidig sikre en sunn økonomi, vil det fortsatt være nødvendig med et systematisk omstillingsarbeid. Hovedstrategien for dette HP er derfor stø kurs videre fra forrige HP; Tenke langt og handle nå.

Vedtatte rammer for programområdene inklusive omstillingstiltakene er utgangspunktet for arbeidet med handlingsprogram 2018-2021. Det kan bli behov for endringer som følge av endrede rammebetingelser, nærmere gjennomgang av vedtatte tiltak og eventuelle merbehov.

1.2 Kommunens visjon og hovedmål

Kommunens visjon er:

Sammen skaper vi fremtiden: mangfold – raushet – bærekraft

Sammen er visjonens viktigste budskap. Visjonen angir også noen kvaliteter som vi ønsker skal prege bærumssamfunnet: - *mangfold*: å sette pris på og respektere forskjellighet - *raushet*: følelsen av et fellesskap, noe som er større enn oss selv – *bærekraft*: å tenke på fremtiden når vi gjør våre valg, de unges begrep.

Visjonen er et løfte om medvirkning og involvering til næringsliv, innbyggere, organisasjoner, frivillighet og kommunen i utviklingen av bærumssamfunnet.

<https://www.baerum.kommune.no/politikk-og-samfunn/barum-2035/visjon/>

Som kommunens svar på det langsiktige utfordringsbildet som trekkes opp er det behov for felles mål og strategier for Bærum kommune. Følgende langsiktige hovedmål frem mot 2035 ligger til grunn for kommunens arbeid:

- Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring.
- Balansert samfunnsutvikling som er mangfoldig, grønn og urban.
- En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.
- Dialog og medvirkning for utvikling av bedre løsninger.

1.3 Overordnet økonomisk handlingsrom

Bærum har i dag en sunn økonomi og et moderat gjeldsnivå sammenlignet med andre kommuner. Økonomien vil imidlertid bli utfordret fremover gjennom økt investeringsaktivitet som følge av forventet befolkningsvekst og mulige strammere økonomiske rammer. Noen hovedstørrelser (tall fra regnskap 2016)

- Sum driftsinntekter 9,8 mrd.
- Sum driftsutgifter 8,6 mrd.
- Netto renteutgifter 0,14 mrd.
- Avdragsutgifter 0,37 mrd.
- Investeringsaktivitet 1,1 mrd.
- Netto lånegjeld 6,0 mrd.

1.3.1 Befolkningsutvikling

Tabellen viser Bærum's befolkning pr. 31.12.2016 og forventet vekst 5 og 10 år fremover, fordelt på aldersgrupper

Aldersgruppe	Tall pr. 31.12 2016	Forventet vekst			
		5 år	%	10 år	%
0-5 år	9 462	360	3,8 %	1 268	13,4 %
6-15 år	16 924	646	3,8 %	1 365	8,1 %
16-22 år	10 479	99	0,9 %	885	8,4 %
23-66 år	69 603	3 267	4,7 %	9 356	13,4 %
67-79 år	11 732	1 801	15,3 %	3 553	30,3 %
80-89 år	4 502	221	4,9 %	1 716	38,1 %
90+ år	1 306	1 360	104,1 %	1 454	111,3 %
Samlet	124 008	7 755	6,3 %	19 597	15,8 %

Faktisk befolkning per 31.12.2016 var 124 008 personer. Det forventes en vekst i alle aldersgrupper, og prognosen viser en betydelig vekst i den eldre del av befolkningen. Fra 2022 forventes en sterk vekst i

befolkning over 80 år. De eldste aldersgruppene er mer ressurskrevende enn de yngre aldersgruppene. Veksten antas primært å komme fra Bærums egne innbyggere som blir eldre. Veksten i aldersgruppen 16–66 år er lavere, og det betyr færre arbeidstakere per pensjonist og dermed færre til å sikre samme velferdsnivå som i dag. Denne utviklingen er ikke unik for Bærum, men gjelder hele Norge.

1.3.2 Sunn økonomi

Tabellen viser kommunes vedtatte nøkkeltall (måltall) for sunn økonomi

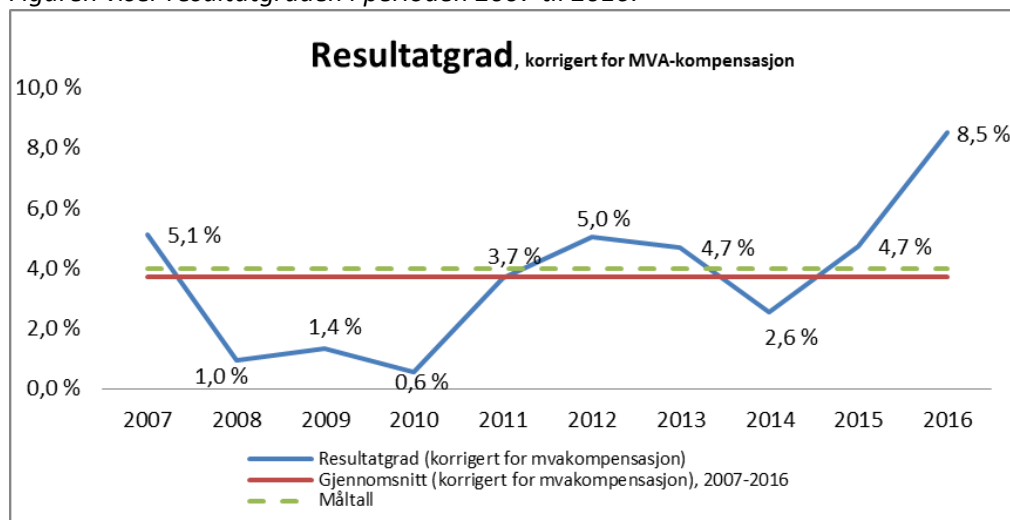
Resultatmål	
Resultatgrad	4 % (minimum 3 %)
Bufferfondet	100 mill. på slutten av handlingsprogramperioden
Egenkapitalfinansiering	50 % (minimum 40 %)
Likviditetsreserve	300 mill.

Nøkkeltallene for sunn økonomi skal indikere hvorvidt kommunens samlede økonomi på sikt utvikler seg i riktig retning, og sier noe om kommunens handlefrihet i kommende år. Oppnåelse av målkravene gir rom for nødvendige investeringer fremover og gjør kommunen robust i forhold til fremtidige økonomiske svingninger.

Utviklingen i de viktigste nøkkeltallene:

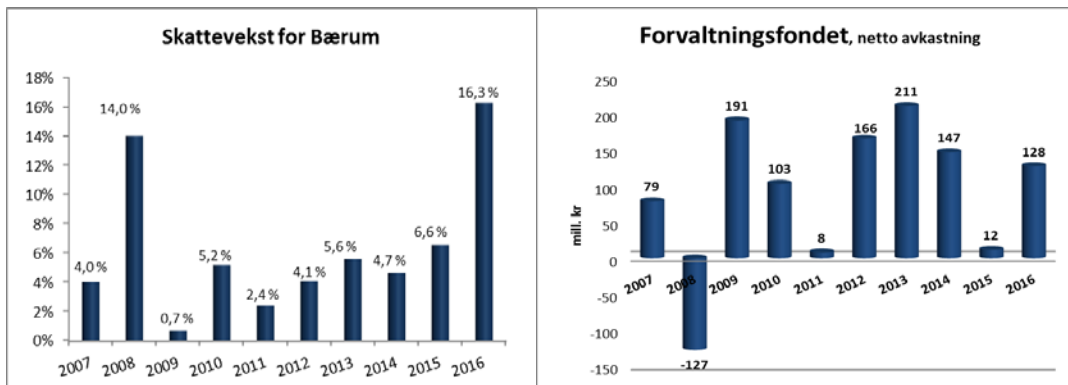
Resultatgrad (netto driftsresultat av sum driftsinntekter)

Figuren viser resultatgraden i perioden 2007 til 2016.



Figuren over viser utviklingen i resultatgraden de ti siste årene. Frem til 2014 ble MVA-kompensasjonen for investeringer ført i driftsregnskapet, deretter i investeringsregnskapet. For å få sammenlignbare størrelser er dette forholdet korrigert for i figuren over. Måltallet (rød linje) for resultatgraden er 4 prosent og minimum 3 prosent. Gjennomsnittet (grønn stiplet linje) de ti siste årene har vært 3,7 prosent, som viser at en resultatgrad på 4 prosent er realistisk.

Resultatgraden har variert fra 0,6 prosent i 2010 til 8,5 prosent i 2016, som er unormalt høyt. Og det er særlig to hovedstørrelser som skiller seg ut når resultatgraden skal vurderes - skatteinntektene og avkastningen fra Bærum kommunes forvaltningsfond (BKFF). Figurene under viser utviklingen i disse størrelsene de ti siste årene.



Skatteinntektene er kommunens klart største inntektskilde og utgjør godt over 55 prosent av kommunens samlede inntekter. En god skatteinngang er derfor vesentlig for et godt resultat. I kommende handlingsprogramperiode legges det opp til en gjennomsnittlig skattevekst på om lag 4,2 prosent. Dette er lavere enn hva som har vært tilfelle de siste årene og skyldes i hovedsak en forventet lavere vekst i antall skatteyttere i kommende 4 års periode.

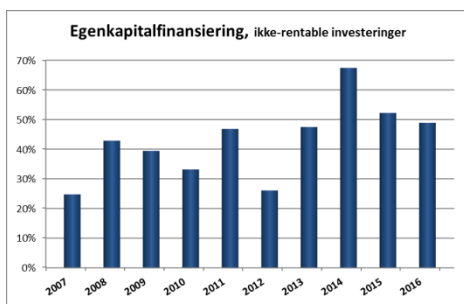
For å bedre budsjettbalansen er det gjennomført flere innstramminger de siste årene. Likevel har veksten i driftsutgiftene i de fleste av de siste ti årene vært høyere enn veksten i driftsinntektene. Dette skyldes først og fremst høy vekst i utgiftene til lønn og pensjon samtidig som veksten i de frie inntektene har vært moderat. Av kommunes samlede driftsutgifter utgjør lønnsutgiftene den største andelen med i overkant av 65 prosent. Skatt og overføring av rammetilskudd fra staten (frie inntekter) utgjør cirka 70 prosent av kommunens samlede driftsinntekter.

Bufferfond

Bufferfondet er kommunens salderings- og reservefond. Målsettingen er at fondet skal være 100 mill. i slutten av handlingsprogramperioden. De ti siste årene har bufferfondet variert mellom 230 og 430 mill. Gjennomsnittet for perioden har vært i overkant av 330 mill.

Egenkapitalfinansiering (ikke-rentable investeringer)

Figuren viser egenkapitalfinansieringen for de ikke-rentable investeringene i perioden 2007–2016



Figuren viser at måltallet (50 %) for egenkapitalfinansiering av de ikke-rentable investeringene først har blitt innfridd de siste årene i perioden. Rådmannen legger opp til at måltallet skal innfris i hele kommende handlingsprogramperiode. Dette ses som realistisk, til tross for økningen i investeringsaktivitet, og er nødvendig for å holde gjeldsnivået nede.

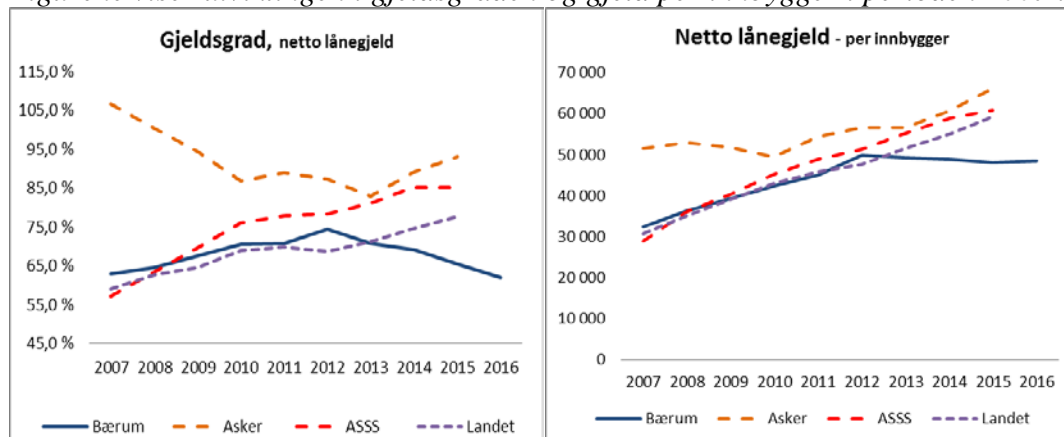
Gjeldsnivået bør holdes på et slikt nivå at avdragsutgiftene holdes nede og at fremtidige renteoppganger ikke får for store konsekvenser for kommuneøkonomien. Samtidig er det viktig at kravet til

egenkapitalfinansiering ikke blir så høyt at omstillingsbehovene i tjenestene blir for krevende.

Gjeld og gjeldsgrad

Netto lånegjeld steg mer enn inntektene i perioden 2007 til 2012, og resulterte i en stigende gjeldsgrad (lånegjeld som andel av driftsinntektene) som vist i figuren under. De siste fire årene har trenden snudd og gjeldsgraden er falt fra om lag 75 prosent (2012) til 62 prosent (2016). Dette skyldes flere forhold. Høyere egenkapitalfinansiering enn i foregående år og forsinkelser i investeringer har medført lavere låneopptak og lavere-gjeldsvekst. Samtidig har det vært noe større vekst i driftsinntektene.

Figurene viser utviklingen i gjeldsgraden og gjeld per innbygger i perioden 2007 til 2016



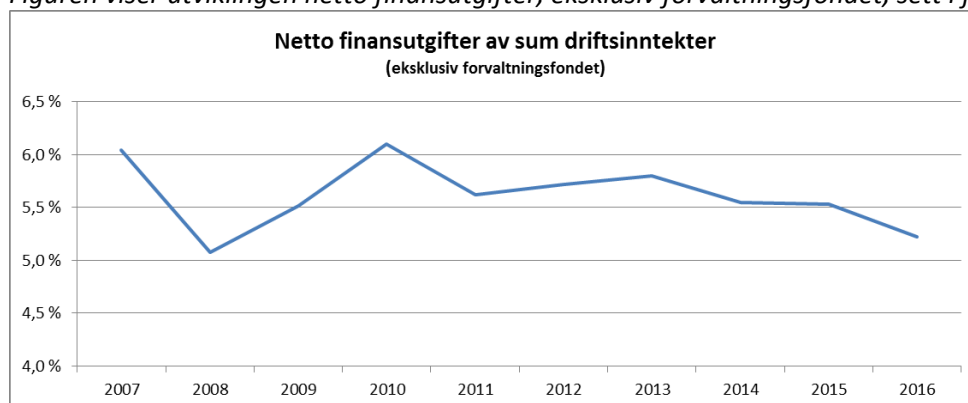
Netto lånegjeld per innbygger har i samme periode nominelt steget fra 32 000 kroner i 2007 til nær 49 000 kroner i 2016 (se figur). Netto lånegjeld i 2016 er moderat sammenlignet med landsgjennomsnittet for norske kommuner, Asker og kommunene i ASSS-nettverket. Det gjelder enten det måles per innbygger og i forhold til sum driftsinntekter.

Til tross for en egenkapitalfinansiering på 50 prosent for de ikke-rentable investeringene, vil gjeldsgraden komme opp mot 90 prosent i den kommende handlingsprogramperioden, forutsatt det inntekts- og investeringsnivået som ligger til grunn i LDIP 2018–2037.

Riksrevisjonen definerer nivået for høy lånegjeld til 75 prosent av inntektene. Gjeld mellom 65 og 75 prosent defineres som moderat. KS mener at et nivå over 100 prosent må unngås av hensyn til risikoeksponering. Bærum's gjeldsgrad antas å øke til rett i underkant av 100 prosent i neste 10 års periode. Det er under forutsetning av at kommunen klarer å gjennomføre investeringene i den takten som planene legger opp til.

Finansutgifter og inntekter

Figuren viser utviklingen netto finansutgifter, eksklusiv forvaltningsfondet, sett i forhold til sum driftsinntekter

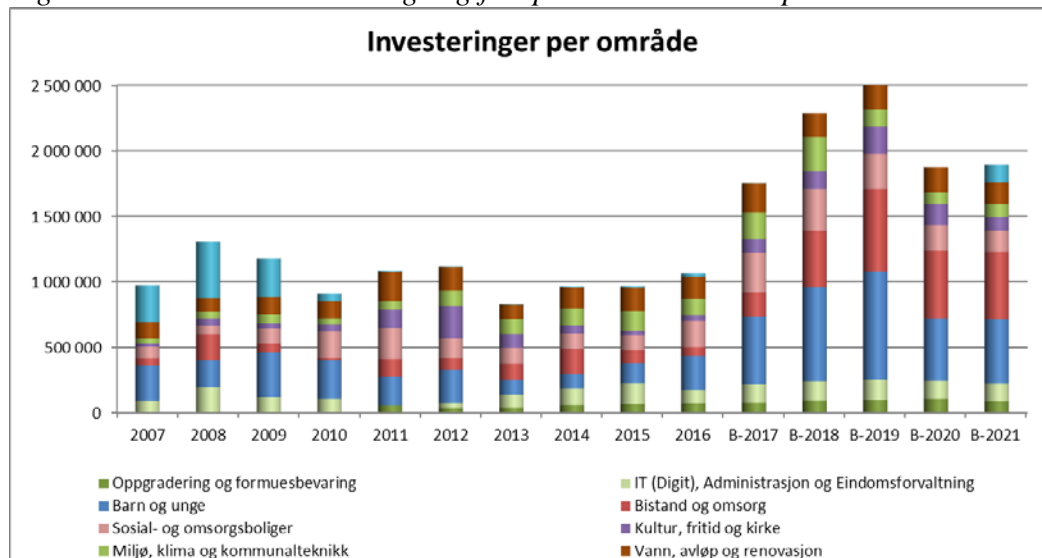


Konsekvens av høyere gjeldsnivå er at netto finansutgifter (eksklusive avkastningen av forvaltningsfondet) vil utgjøre en stadig større andel av driftsinntektene, og økonomien vil bli meget sårbar for renteøkninger. Netto finansutgifter består av både renter og avdrag. Den største usikkerheten er renteutgiftene. Rentenivået i dag er rekordlavt og det er usikkerhet knyttet til hvordan renten vil bevege seg på sikt.

Kommunens netto finansutgifter har de siste årene tilsvart 5 til 6 prosent av inntektene, når forvaltningsfondet holdes utenom. Finansutgiftenes andel av inntektene ventes å øke til 7 prosent i handlingsprogramperioden og deretter nå en topp ved 8 prosent, gitt forutsetninger i LDIP 2018-37.

1.3.3 Investeringer

Figuren viser brutto investeringsutgifter per hovedområde i perioden 2007 til 2021



Figuren over viser at det er investert og skal investeres mye i skoler og barnehager. Perioden 2007–2009 er preget av utbyggingen på Fornebu. Det legges opp til et omfattende investeringsprogram i neste handlingsprogramperiode. Fra et gjennomsnitt på 1 mrd. de ti siste årene viser rådmannens forslag til langsiktig investeringsplan 2018-2037 at gjennomsnittet i perioden 2018-2027 vil stige til om lag 2,1 mrd.

Fornebu er organisert som eget område. Dette medfører at skoler, barnehager, idrettsanlegg m.m. på Fornebu plasseres under område Fornebu og ikke det aktuelle programområde. De største foreslåtte enkeltstående prosjektene i perioden 2017-2021 (basert på rådmannens forslag til investeringsplan i LDIP 2018-2037):

Skole (uten skoleutbyggingen på Oksenøya som er en del av område Fornebu):

- Ballerud barneskole - ny 4 parallell
- Bekkestua ungdomsskole - utvidelse
- Gommerud ungdomsskole - utvidelse
- Emma Hjorth barneskole, utvidelse
- Eikeli eller Eiksmarka barneskole, utvidelse
- Levre barneskole, ny 4 parallell
- Bekkestua barneskole, ny 4 parallell

Barnehager (uten Nansenparken barnehage og barnehagen på Oksenøya, som er en del av område Fornebu):

- Barnehage - omstrukturering område Sandvika/Tanum - 200pl
- Jarenga barnehage - 160 pl
- Barnhage - permanent avlastningsbarnehage, østre Bærum

Pleie og omsorg:

- Berger omstrukt. og utvidelse, (150 plasser)
- Vallerhjemmet (76 plasser)
- Lindelia BBS (131 plasser)
- Bofellesskap for mennesker med demens

Kultur og idrett (uten idrettsanleggene på Oksenøya som er en del av område Fornebu):

- Ny Nadderud stadion

Fysisk planlegging (by-og stedsutvikling):

- Sandvika byutvikling
- Elvepromenaden, Sandvika

-
- Kadettangen/Sandvika fjordpark
 - By og stedsutvikling øvrige

Fornebu:

- Oksenøya - utbygging sosial infrastruktur
 - Skole
 - Barnehage
 - Fleridrettshall
 - Kunstgressbane
 - Parkeringskjeller
- Nansenparken barnehage
- Fornebu gravplass

I tillegg kommer investeringene på VAR området, omsorgs- og velferdsboliger, IT-området og oppgradering og i perioden 2017 til 2021.

LDIP 2018-2037 bygger på en prioritering av utbyggingsområdene og styrt ressursbruk som er essensiell for å ha en bærekraftig kommuneøkonomi. Om ikke gjelden skal stige for mye vil likevel en større andel av driften måtte gå med til å finansiere investeringene enn hva som har vært nødvendig de ti siste årene. Dispensasjonen som ble gitt slik at utbyggerne på Fornebu kan gi bidrag til sosial infrastruktur, vil være med å bedre kommuneøkonomien i en svært krevende periode, men bidraget vil først komme etter at sosial infrastruktur er bygget ut.

Prioritering av utbyggingsområdene

Siden kommunen i stor grad får dekket økte driftskostnader knyttet til økning i antall innbyggere, er det kostnadene til investeringene for å tilrettelegge for boligbygging som er utfordringen. Det er altså ikke antall boliger, men åpning av nye boligfelt med tilhørende behov for etablering av sosial infrastruktur – som må styres for å begrense innvirkningene på kommunens drift. I et kommunaløkonomisk perspektiv er det derfor gunstig med en klar tidsmessig (sekvensiell) prioritering av de største utbyggingsområdene. Da unngås parallelle investeringer og det begrenser risikoen for at nye kommunale bygg ikke blir tatt i bruk fullt ut med påfølgende relativt kostbar drift. De investeringer som gjøres bør derfor utnyttes maksimalt ved at områdene bygges ut med boliger så raskt som mulig før nye områder åpnes for utbygging. Nye innbyggere vil på den måten være med å finansiere det etablerte tilbudet.

En bærekraftig kommuneøkonomi innebærer at investeringer og boligutbygging bør prioriteres der hvor

- kommunen i størst mulig grad kan benytte eksisterende teknisk og sosial infrastruktur
- kommunen kan få ekstern finansiering
- investeringer legger til rette for mange prosjekter slik at risikoen er lavest mulig om boligmarkedet i en periode skulle få en markant nedgang
- det er utbygd kollektivtransport som bane eller tog

1.3.4 Omstillingsbehov

De store utfordringene kommunen står ovenfor medfører behov for omstilling.

I vedtatt handlingsprogram for 2017–2020 er innsparingsbehovet opp mot 300 mill. i 2020. Med det investeringsbehovet som skisseres i LDIP 2018–2037 vil innsparingsbehovet øke utover i perioden. Særlig i årene etter 2021 hvor investeringene er høye vil sannsynligvis innsparingsnivået måtte økes sammenlignet med nivået i 2015.

Nivået påvirkes imidlertid av mange forhold. Hvordan investeringene styres i forhold til rekkefølge, inntektsforutsetningene, utviklingen i sysselsetting/arbeidsledighet og sentrale føringer.

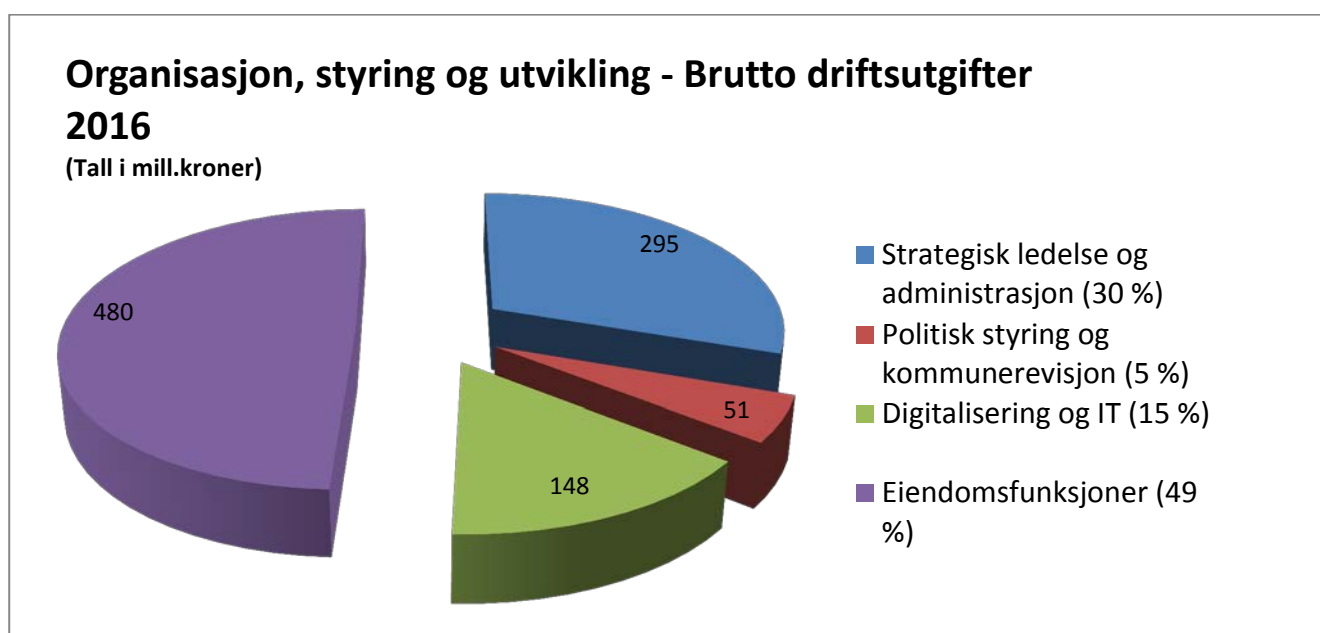
Utviklingen vil stille store krav til økonomisk effektivitet og omstilling i hele perioden.

2. Beskrivelse av ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING

Sektoren omfatter politiske organer, kemner, kommunerevisjon, kommunens øverste ledelse og sentraliserte stabs- og støtteenheter samt lærlinger, tillitsvalgte og vernetjeneste. Hovedoppgaven er å ivareta den overordnede ledelsen og virksomhetsstyringen av hele kommunens, i tillegg til å levere fellestjenester og understøtte utviklingen på tvers av hele kommunen. Tiltak og viktige innsatser innenfor området er kommuneovergripende og virker på tvers av programområder og sektorer.

Samhandlingen mellom alle enhetene innenfor sektoren og med sektorene for øvrig må være god, og mulighetene til å spare penger også innenfor områder som blir tilført ekstra ressurser må utnyttes.

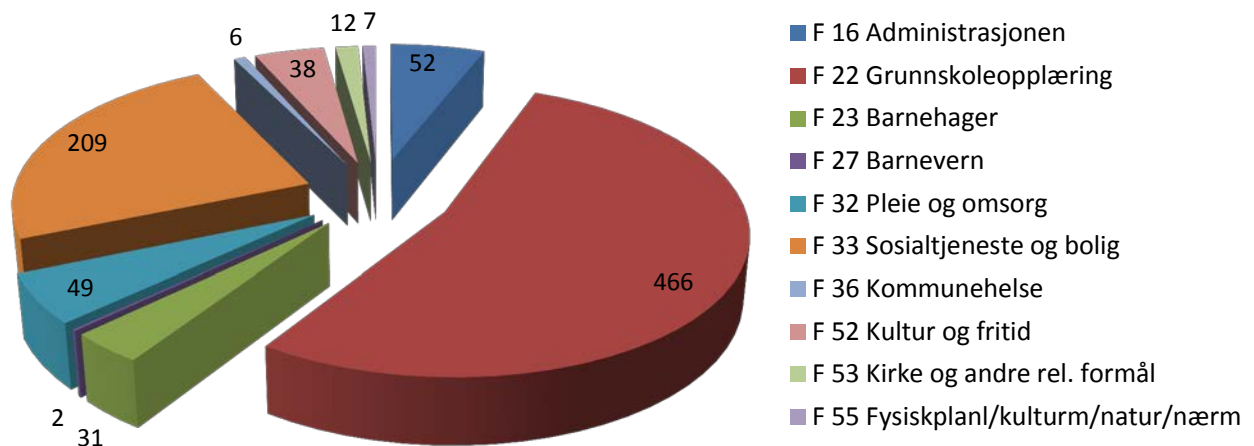
Både Digitalisering og IT samt Eiendom er dels internfinansierte områder og ivaretar og forvalter samtidig store investeringer på vegne av andre. Dette betyr at budsjettene er spredt på tvers av områdene i kommunen. En vesentlig del av budsjettet for eiendomsfunksjoner fremkommer under FDVU (forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling) og utbygging.



Området politisk styring og kommunerevisjon utgjør 5 % av brutto driftsutgifter for sektoren. Dette området er ikke styrt av rådmannen, men er direkte underlagt politisk ledelse. Eiendomsfunksjoner består av programområde «Administrasjon» og de internfinansierte programområdene «Utbyggingstjenester», «FDVU» og «Selvforsikring».

Organisasjon, styring og utvikling har ansvaret for å styre en stor andel av kommunens samlede investeringer. I 2016 utgjorde sektorens andel 69 % av kommunens samlede brutto investeringsutgifter. Det er hovedsakelig Eiendom som hittil har hatt et tverrsektorielt ansvar på investeringsområdet. Digitalisering og IT vil fom 2017 stå for en større andel som følge at ansvaret for styringen av alle IT – investeringer legges til DigIT, fra tidligere å være spredt på de ulike sektorene.

Organisasjon, styring og utvikling- Brutto investeringsutgifter 2016 (Tall i mill.kroner)



Figuren viser sektorens samlede brutto investeringsutgifter fordelt på programområdene.

3. Sektorens hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringer

Det som særpreger sektoren er at mange av innsatsene er kommuneovergripende, og avhenger av tett samspill med alle sektorer/programområder. Sektoren er ikke omfattet av kommuneplanens samfunnsdel som egen sektor, men strategier og innsatser skal understøtte realisering av øvrige sektorens hovedgrep og delmål.

Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring

De siste par årene er det utviklet nye styringsverktøy som er med å sikre den langsiktige og strategiske styringen som må til for å balansere økonomien opp mot tjenester av riktig mengde og kvalitet. Den langsiktige driftsanalysen og investeringsplanen (LDIP) kobler føringene fra kommuneplanen med de konkrete løsningene for sosial og teknisk infrastruktur både på kort og lang sikt.

Planen legges til grunn for arbeidet med handlingsprogrammet. Ved neste rullering i 2018, vil tiltak fra ny klimastrategi innarbeides.

Mange av delmålene innenfor eiendomsstrategien har direkte innvirkning på bærekraften i tjenestene.

Ny Digitaliseringsstrategi for Bærum kommune ble vedtatt mars 2017. Strategien skal legge til rette økt verdiskaping og innovasjon og skal sikre realisering av *digitalt førstevalg*. Ny modell for organisering og styring av IT-området sikrer bedre samhandling og kostnadseffektiv bruk av IT i en fremtid der digitalisering og bruk av ny teknologi er avgjørende for å sikre bærekraftig velferd. Som en oppfølging av strategien, vil rådmannen i tilknytning til årets handlingsprogram legge frem en egen handlingsplan for IT og digitalisering 2018 til 2021. En særlig prioritert innsats i 2017 og 2018 blir utviklingsarbeid av en forståelig og forutsigbar finansieringsmodell som bidrar til å understøtte realisering av strategien.

For å sikre bærekraftige tjenester må kommunen også utvikle for å utvikle innenfor områder med vekst. Satsing på nye områder må skje i stedet for, ikke i tillegg til det arbeidet som gjøres i dag. I forbindelse med

budsjettprosessen må det hvert år spares penger noen steder for å dekke nye behov andre steder, samtidig som det må sikres et driftsresultat som gir grunnlag for de nødvendige investeringene som kommer. Dette er grundig belyst i driftsanalysen i den langsiktige drifts- og investeringsplanen for 2018–2037. Omstilling innebærer endringer i arbeidsoppgaver og organisering. For å tilrettelegge for gode omstillingsprosesser skal ledere rustes til å ivareta både de formelle og de mellommenneskelige prosesser på en best mulig måte. Det legges derfor opp til lederopplæring og informasjonstiltak.

Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban

Det er særlig innenfor arbeidet med kommuneplanen og innenfor Eiendom at OU-området bidrar til hovedmålet om en balansert samfunnsutvikling. I byutviklingsprosjektene i Sandvika og på Fornebu spiller Eiendom nå en helt sentral rolle.

I forhold til satsing på en klimaklok kommune spiller OU-området også en vesentlig rolle. Det meste av kommunens eiendommer er allerede bygget, slik at redusert energibruk og klimaklok eiendomsdrift i de cirka 660 000 kvadratmeter kommunen har ansvar for, er avgjørende for å lykkes med dette hovedmålet.

Kommunens kontorarbeidsplasser i Sandvika bruker mye areal. Arealeffektivisering og bedre utnyttelse av kommunens egne kontorlokaler muliggjør at flere private leieforhold kan avvikles. Dette vil medføre besparelser i CO₂ og kostnader knyttet til kommunens arbeidsplasser. Riktig og effektiv arealbruk er helt sentralt om klimamål skal nås.

Bærum satser på *Grønn IT*, i en fremtid der teknologi vil spille en stadig større rolle i tjenesteproduksjonen. *Grønn IT* handler om å ta i bruk teknologi for å levere tjenester mer ressurseffektivt og dermed med mindre miljøavtrykk, innkjøp av energieffektive og miljøvennlige produkter, og om ansvarlig avhending ved hjelp av gjenbruk og resirkulering.

Det er viktig at Bærum kommune, som største arbeidsgiver i kommunen, arbeider aktivt med bevisstgjøring av ledere og medarbeiderne og tilrettelegger for klimakloke valg både for arbeidsreiser og i arbeidshverdagen for øvrig.

En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft

Kommunen vant i 2016 innovasjonsprisen som Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) står bak. I juryens begrunnelse fremheves det at kommunen utvikler tjenester med utgangspunkt i brukernes behov og er langt fremme med å ta i bruk ny teknologi i velferdstjenestene. Det er viktig at gevinstberegninger gjøres i forkant av investeringer og andre innovasjonstiltak. Fremover vil det være styrket fokus på at vellykkede innovasjoner breddes og gevinster sikres, og nye teknologiske løsninger følges opp av nye arbeidsmåter og effektiv organisering. Begrepet «aktivisertbaserte arbeidsplasser» skal legges til grunn for utviklingen av fremtidens arbeidsplasser i Bærum kommune. En slik utforming av kommunens kontorarealer vil sikre fleksible bygg som støtter en organisasjon i utvikling og endring.

Innovasjonsstrategiens hovedmål om en tydelig innovasjonskultur i 2017 drives frem av konkrete aktiviteter for å sikre oppnåelse av alle strategiens delmål. I tilknytning til og i forlengelse av dette arbeidet er det initiert et systematisk arbeid for utvikling av den ledelses- og organisasjonskultur som skal bygge opp under målet om en endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.

I handlingsprogrammet 2017 – 2020 ble det vedtatt å sette av 10 millioner kroner per år til et forsknings- og innovasjonsfond. Det er foreslått å benytte fondet til å stimulere forsknings – og innovasjonsarbeidet gjennom tre ulike hovedtilnærminger/formål, eksternt FoU samarbeid, intern risikokapital og sosialt entreprenørskap. Se kap. 4.1.1.

Politisk er det gitt en tydelig bestilling på å utvikle en satsing for å sikre digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i Bærum kommune. Bærum må finne sin rolle innenfor den nasjonale satsingen på digitalisering av offentlige tjenester, og det vil kreve økte ressurser innenfor noen områder for å ta ut gevinster på andre områder.

Dialog og medvirkning for bedre løsninger

I tett samarbeid med politisk ledelse ønsker Rådmannen å videreutvikle innbyggerdialog og medvirkning for bedre å ta i bruk innbyggernes kompetanse og ressurser i utviklingen av fremtidens kommunale tjenester.

Bærumssamfunnets visjon *Sammen skaper vi fremtiden: mangfold – raushet – bærekraft* er:

- Et løfte til Bærumssamfunnet om at innbyggere også skal være medbyggere.
- En forventning om innbyggerdialog og medvirkning

Bærum kommune har en lang tradisjon for innbyggerdialog, både involvering og medvirkning. Det er behov for å systematisere dette arbeidet. Administrasjon og politikere i kommunen har mye å lære av sin kompetente befolkning. En befolkning som deltar i de beslutningene som angår dem, vil også være bedre i stand til å forstå og akseptere beslutninger som fattes i kommunen eller valg som politikere må ta. Dialog og medvirkning vil også ligge til grunn for samhandling internt i kommunen. Dette synliggjøres med fortsatt satsing på medarbeiderskap samt videreutvikling av samarbeidet med ansattes organisasjoner og vernetjenesten gjennom kommunens medbestemmelsesordning.

I februar 2017 inviterte Bærum kommune alle innbyggere til idémøter for sammen å skape ideer om hva som kan gjøres for et mer klimaklokt Bærum.

4. Viktige innsatser og endring av ressursbruken per område

4.1 Strategisk ledelse, styring og administrasjon

Flere av de store prosjektene som nå enten er i planleggingsfasen, eller i gjennomføringsfasen vil gi betydelige effekter også for tjenestenes kostnader og er en del av det systematiske arbeidet med omstilling. Dette gjelder særlig fortsatt langsiktig og strategisk styring inklusive realisering av anskaffelsesstrategien og gjennomføring av optimalisering av stab-støttefunksjoner for kommunen som helhet.

Dette vil kreve økt ressursinnsats på noen områder samtidig som de transaksjonstunge administrative tjenestene digitaliseres og mer og mer kan levere urørt av menneskehender. For å nå de internasjonale og nasjonale klimamålene og styrke arbeidet mot «det grønne skiftet» har Bærum igangsatt et flerårig utviklingsprogram – Klimaklok kommune.

Synliggjøring av «Bærumskompetansen»

Bærum kommune ønsker å være en attraktiv utviklingspartner lokalt, regionalt, nasjonalt – og internasjonalt. For å oppnå dette må kommunen gå aktivt ut å fortelle om den kompetansen vi sitter på, og dele våre historier.

Kommunen ønsker å få kjennskap til det som fornyer og forbedrer offentlige tjenester – i det store og i det små, og skal være aktører i den åpne «samtaleten» om fremtidens kommuner.

Gjennom satsingen på *Bærumskompetansen – det handler om å dele* er målet at Bærum kommune innen 2020 skal være blant førstevalgene når konferansearrangører, kommuner, ansatte og folk er på jakt etter fortellinger som kan bevege mennesker og forbedre offentlige tjenester.

Fortsatt styrket strategisk og langsiktig styring

Mange av de styringsverktøyene rådmannen har utviklet gir oss nå et mer langsiktig perspektiv, men det er stadig behov for forbedringer og forenklinger samt mer kraft i innsatsen med å omsette konsekvensene av de langsiktige perspektivene og føringene til konkrete endringsgrep i dag. I denne HP- perioden vil det jobbes systematisk for å få opp et sett med nøkkeltall innenfor de ulike sektorene som gjør kommunen enda bedre i stand til å følge utviklingen over tid, og foreta nødvendige sammenlikninger og korrigeringer.

Rådmannen har gjennom flere saker rettet oppmerksomhet mot behovet for styrket styring av investeringsområdet, og politisk ble nytt investeringsreglement vedtatt i mars 2016. Operasjonalisering av nytt reglement i den praktiske hverdagen og den løpende styringen og rapporteringen er godt i gang.

Realisering av Innovasjonsstrategien

Innenfor flere av tjenesteområdene jobbes det nå godt med omstilling – og innovasjon, men det er ennå et stykke igjen til dette sitter i ryggmargen på alle kommunens ledere og ansatte. Den største endringen ligger i evnen og viljen til å utvikle nye løsninger sammen med innbyggere, brukere, frivillige og leverandører i

næringslivet. For realisering av målet om *tydelig innovasjonskultur* vises det til delkapitlet om HR og medarbeidere.

Det ligger store løft foran oss innen for eksempel bedre utnyttelse av formålsbyggene, redusert energibruk, innovative anskaffelser, skalering i bruk av velferdsteknologi, og læringsteknologi for å nevne noen viktige innovasjonsområder. I handlingsprogramperioden skal det jobbes systematisk med gevinstrealisering og ikke minst bredding av vellykkede innovasjoner slik at det blir en del av kommunens praksis.

Dialog og medvirkning

Som vist til under sektorens hovedgrep vil hovedmålet om dialog og medvirkning for utvikling av bedre løsninger bli spesielt viktig i HP-perioden. Kommunikasjonsarbeidet skal styrkes for å kunne spille en mer aktiv tilretteleggerrolle i arbeidet med å trekke brukere og innbyggere inn i kommunens utviklingsarbeid.

I tråd med dette løftet er det også igangsatt et arbeid med ny intern kommunikasjonsstrategi og anskaffelse av ny kommunikasjonskanal basert på muligheter for dialog og deling av informasjon.

Gjennomføring optimalisering av stab – og støttefunksjonene

Gjennomføringen av optimalisering av stab – og støttefunksjonen og realisering av både kvalitative og økonomiske gevinster blir viktig i denne handlingsprogram perioden. Etter en grundig planleggingsfase er prosjektet nå inn i en kritisk fase hvor alle deler av organisasjonen må samarbeide godt for å tilrettelegge for brukervennlige støttetjenester, samordne fellestjenestene HR, lønn, regnskap og økonomirapportering på tvers av hele kommuneorganisasjonen og redusere kostnader totalt. Vedtatte innsparinger skal realiseres på tvers av hele kommunen.

Realisering av ny Anskaffelsesstrategi vedtatt i 2016.

- Kommunen skal benytte anskaffelser som et strategisk redskap for mer effektiv verdiskapning. Med fokus på kategoristyring, kompetanseutvikling og bistand til å utnytte stordriftsfordeler på tvers av tjenesteområder, skal styring av anskaffelser sikre mer verdi og økt kvalitet på tjenesteytingen.
- Det skal vurderes hvordan kommunens samfunnsansvar best ivaretas ved inngåelse av nye kontrakter (i planleggingsfasen). Med samfunnsansvar menes forebyggende arbeid med etisk handel i leverandørkjeder, miljøkrav i anskaffelser, bruk av arbeidsmarkedsbedrifter og lærlinger, samt arbeid med etisk bevissthet i anskaffelsesprosesser, herunder korrupsjonsforebyggende tiltak.
- Kommunen skal fremme innovative løsninger og gjennomføre innovative anskaffelsesprosesser som bidrar til virksomhetsutvikling og stimulerer til nærings- og leverandørutvikling. Det handler om å gjennomføre anskaffelser med gode behovsvurderinger, brukerinvolvering og dialog med markedet. Å fokusere på behovet fremfor løsninger vil åpne for økt konkurranse og gi leverandørene mulighet til å foreslå innovative løsninger. Dialog mellom markedet, brukere og fagmiljøer kan sikre god informasjon om alternative muligheter.
- Kommunen vil søke å inngå innovative partnerskap for å utvikle nye og fremtidsrettede løsninger.
- Anskaffelsesenheten har organisert seg slik at det skal bli enklere å ha fokus på at Bærum kommune skal foreta korrekte anskaffelser i henhold til anskaffelsesregelverket. Dette er kommunisert klart fra Rådmannen til alle enhetsledere gjennom årsbrev, lederavtalen og eget brev. Leder av anskaffelsesenheten har også gjennomført informasjonsmøter i alle kommunalsjefsområdene.

4.1.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Flere av de viktige innsatsene i virksomhetsanalysen ble startet opp i forrige periode, og det er viktig å holde trykket oppe på igangsatte satsinger for å få full effekt av disse i hele organisasjonen. Rådmannen vil ha oppmerksomheten rettet mot gjennomføring, levering og videreutvikling av igangsatte tiltak. I tillegg til dette fremmer rådmannen noen nye forslag som er spesielt rette mot *Bærum kommune som utviklingsaktør*.

Etablering av forsknings og innovasjonsfond

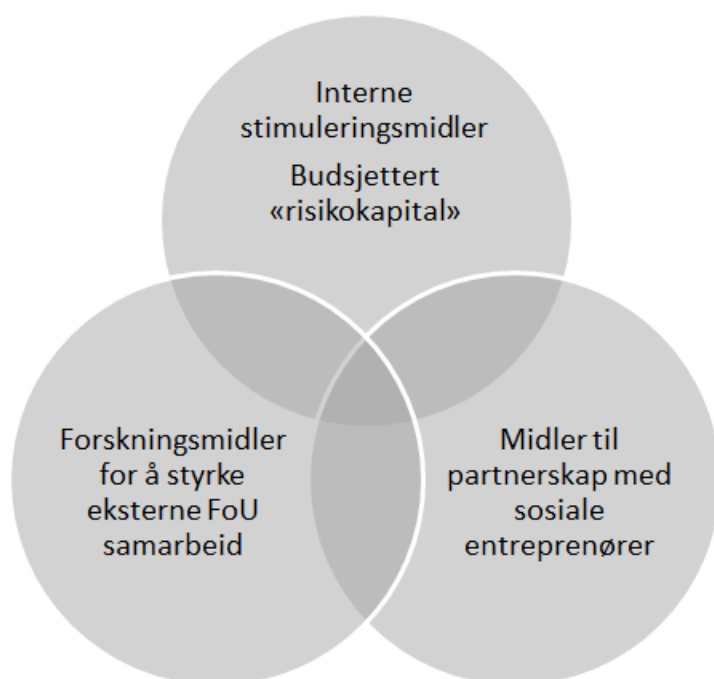
Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak:

I handlingsprogrammet (2017 – 2020), ble det vedtatt å avsette 10 millioner kroner pr år.

Parallelt med handlingsprogrammet ble det fremmet en egen sak som redegjør nærmere både for finansering, tildelingskriterier og konkrete mål for bruk av disse midlene.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021:

Det er foreslått å benytte fondet til å stimulere forsknings – og innovasjonsarbeidet gjennom tre ulike hovedtilnærminger/formål. Figuren viser hvordan de tre griper i hverandre og kan være gjensidig forsterkende:



Resultatmålene for fondet er å stimulere til forskningsbaserte nye løsninger og innovasjon gjennom partnerskap med sosiale entreprenører og intern risikokapital til intraprenører. Fondet skal gi nye svar på fremtidens utfordringer. Målene er tett koblet sammen med kommunens hovedmål 3. En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft og hovedmål 4. Dialog og medvirkning for bedre løsninger.

Ønsket gevinst/effekt av FoU fondet er å skape en bedre livssituasjon for kommunens innbyggere og redusere behovet for offentlige velferdstjenester. Dette er tett koblet sammen med kommunens hovedmål 1.

Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring.

Forskningsmidler for å styrke eksterne FOU-samarbeid. De langsiktige utfordringene Bærum kommune har, vil kreve ny kunnskapsbasert praksis. Det er nødvendig å åpne opp og invitere inn til et mer systematisk samarbeid med eksterne aktører for å finne svar på velferdsutfordringene vi står overfor. Forsknings- og innovasjonsfondet kan gi muligheter for lettere å bygge kontakt mellom kommunen og forskningsmiljøer hvor også næringslivet vil være naturlige samarbeidspartnere.

Intern risikokapital er midler som kan brukes i en avgrenset periode for å prøve ut eller skape noe nytt og innovativt i tjenestene. Målet med det nye bør være å skape god tjenestekvalitet til hensiktsmessig ressursbruk. Intern risikokapital kan for eksempel brukes til frikjøp av intraprenører eller spredning av

innovasjoner til kommunen og resten av landet. Formålet er å stimulere til utprøving av nye løsninger som ellers ikke ville blitt prøvd ut på grunn av mangel på midler utover de ordinære driftsrammene.

Gjennom bruk av internrisikokapital stimuleres tjenestene til å utfordre dagens praksis.

Sosialt entreprenørskap handler om å finne nye løsninger på sosiale problemer og å bruke metoder fra næringslivet for å nå disse. Sosiale entreprenører befinner seg mellom privat, frivillig og offentlig sektor, og går løs på de samfunnsproblemer kommunen strever med og kommer med utradisjonelle løsninger. Kommunen vurderer det som fornuftig å bruke ressurser på å skape bedre løsninger sammen med andre.

Utviklingssamarbeidene kan være berikende for kommunen.

Det legges frem en politisk sak i løpet av våren 2017 som bl.a. vil legge frem forslag til forvaltning og tildeling av midler. Det er opprettet et prosjekt, der resultatmålet for prosjektet er å etablere en forvaltningsmodell for forsknings- og innovasjonsfondet. Forvaltningsmodellen skal gi en effektiv, ryddig og rettferdig forvaltning av fondet. Dette gjelder saksgang for søknad, tildeling og oppfølging av midler til partnerskap, risikokapital og forskning.

Fortsatt styrket strategisk og langsiktig styring

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak:

Det er en utfordring at viktige nøkkeltall ofte ikke oppdateres mer en gang i året innenfor flere av kommunens virksomheter, (f eks skolerresultater, eller KOSTRA tall). I denne HP perioden vil det jobbes systematisk for å få opp et sett med nøkkeltall innenfor de ulike sektorene som gjør kommunen enda bedre i stand til å følge utviklingen over tid, og foreta nødvendige sammenlikninger og korrigeringer. Mange av de styringsverktøyene vi nå har utviklet gir oss nå et mer langsiktig perspektiv, men det er stadig behov for forbedringer og forenklinger. Det er fortsatt veldig ressurskrevende å samle og systematisere kunnskap på tvers av kommunen, og arbeidet med f eks LDIP, Virksomhetsanalyser, Handlingsprogram og Årsrapport bør forenkles ytterligere. Nytt investeringsreglement ble vedtatt i 2016. Investeringer skal planlegges og utføres med en nøktern, vedlikeholdsvennlig og funksjonell kvalitet med vekt på livsløpskostnader. En helhetsvurdering av investerings- og driftskostnader skal legges til grunn ved beslutninger for å oppnå best mulig totaløkonomi. Alternative løsninger skal vurderes. Gjennomføring av felles prosjektmetodikk med utgangspunkt i Difis prosjektveiviser på tvers av kommunen ble startet opp i 2016 og er viktig i tilknytning til operasjonalisering av nytt investeringsreglement. Dette er viktig særlig i forbindelse med det omfattende investeringsprogrammet kommunen har, men det gir også god læring på tvers av organisasjonen i mindre prosjekter.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Arbeidet med fortsatt utvikling og forenkling av styringsverktøyene fortsetter i perioden. Nøkkeltall for de ulike sektorene skal videreutvikles for å få gode nøkkeltall som egner seg til oppfølging på plass.

Realisering av Innovasjonsstrategien – tydelig innovasjonskultur i 2017

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

I 2016 tok Bærum kommune et langt skritt i retning av en tydelig innovasjonskultur. Siden oppstarten av kommunens eget lederutviklingsprogram (LUP) for innovasjon og ledelse har nå over 60 tjenestesteder vært gjennom dette programmet. 60 nye tjenestesteder vil gjennomføre i løpet av 2017. Gjennom kommunens blogg Tanketanken.no og Facebooksiden «Innovasjons i Bærum kommune» deler og lærer vi på tvers av hele kommunen, og med resten av kommune Norge. Under Arendalskonferansen «Fremtidens kommune» samles innovasjonskraften i norske kommune, og i 2016 vant Bærum kommune prisen som Norges mest innovative kommune utdelt av Kommunal og moderniseringsdepartementet. I den forbindelse holdt vi en av mange innledninger i 2016 om Bærum kommunes praktiske jobbing med realisering av innovasjonsstrategien. De store innovasjonsprogrammene er fortsatt innen velfredsteknologi, og digital læring – men gjennom LUP programmet ser vi nå at alle tjenestesteder er i ferd med å ta i bruk nye verktøy og metoder for å innovere sine tjenester i samarbeid med brukere og innbyggere. Det kom inn 40 gode søknader til Bærum kommunes egen innovasjonsspris i 2016, og verdig vinner ble Spillhuset som er et

samarbeidsprosjekt mellom flere av våre tjenester til barn og unge som «henter gamere opp fra kjelleren, og bruker de som ressurser i ungdomsarbeidet».

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Fra 2014 har det vært jobbet systematisk og målrettet med å bygge innovasjonskultur i egen virksomhet. Fra 2017 er mottoet «åpne opp – og invitere inn». Dette gjøres blant annet gjennom etableringen av forsknings og innovasjonsfondet (FoI fondet), se over. En tydelig innovasjonskultur i egen virksomhet er en forutsetning for å være en god samarbeidspartner for eksterne innovasjonsmiljøer. I 2017 vil digitalisering på tvers av hele kommunen være et hovedspor, og digitaliseringsstrategien «ETT Bærum – digitalt førstevalg» vil bli fulgt opp med konkrete samarbeidsprosjekter, og innovative partnerskap med eksterne miljøer. Innovasjonsstrategien gjelder fra 2014-2017 og skal oppdateres ved årsskiftet 2017/2018i. Realisering av en tydelig innovasjonskultur vil fortsatt være en viktig del av lederne resultatavtaler.

Dialog og medvirkning

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Det har vært gjennomført en rekke møteplasser med befolkning og brukere med sikte på å ivareta målet om dialog og medvirkning. Dette dreier seg blant annet om:

- Kafemøter om utfordringsbilder for bærumssamfunnet i forbindelse med kommunereformarbeidet
- Brobyggerprosjektet for et mer helhetlig løp for utviklingshemmede som involverer pårørende, brukere, organisasjoner og medarbeidere
- Informasjonsmøter og medvirkningsmøter om samfunnsutviklingssakene, f.eks Fornebu og Stabekk, etablering av Transittmottak, skolebehovsanalysen m.m
- Stands ved større arrangementer som f.eks. Byfesten i Sandvika og 12. mai-markeringen på Fornebu der besøkende inviteres til å bidra med innspill til små og store utviklingsspørsmål

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Målet er at det utarbeides og gjennomføres opplegg for dialog og medvirkning alle i vesentlige plansaker og endringer i eller nyutvikling av tjenestetilbud.

2017 innleder et langsiktig arbeid med å utforme og prøve ut nye metoder for dialog og medvirkning bli høyt prioritert, som vil strekke seg langt inn i handlingsprogramperioden 2018-2021.. Dette handler også om å finne gode møteplasser som trekker deltakere, samt økt vektlegging av markedsføring.

Erfaring viser at mange, særlig småbarnsforeldre ikke har anledning til å delta på møter. Derfor vil kommunen utforske mulighetene som ligger i digital involvering.

I tråd med dette løftet er det også igangsatt et arbeid med ny intern kommunikasjonsstrategi og anskaffelse av ny kommunikasjonskanal basert på muligheter for dialog og deling av informasjon.

Gjennomføring optimalisering av stab – støttefunksjonene

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Prosjektet stab -og støtte skal tilrettelegge for brukervennlige støttetjenester I 2016 har prosjektet tatt mye oppmerksomhet, med planlegging av sentralisering av regnskap, lønn, innkjøp og HR-funksjoner.

Omorganiseringen vil gjennomføres våren 2017.

Det er vedtatt ambisiøse mål for prosjektet «Optimalisering av stab og støttefunksjoner» i Bærum kommune. Nedtaket gjennom prosjektet i forhold til ressursnivå i 2015 skal i HP-perioden 2017 – 2020 være på totalt 23 millioner (andre vedtatte innsparinger for administrasjon kommer i tillegg).

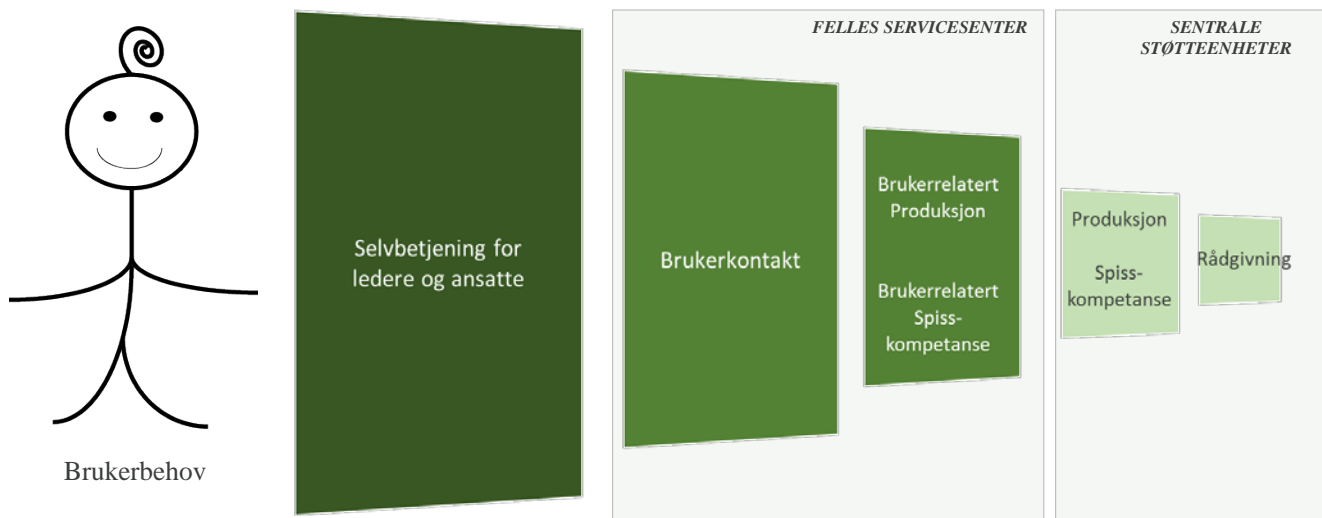
Satsning på samordning, digitalisering, forenkling av arbeidsprosesser og selvbetjeningsløsninger er sterkt i fokus.

Omstilling innen kommunens stab/støtte tjenester vil innebære nye arbeidsprosesser, selvbetjeningsløsninger og endret bemanning. Det vil kunne innebære overtallighet i en overgangsperiode. Lederne skal gis den støtte de trenger for å gjennomføre nødvendige omstillinger

Det brukes i dag ca. 210 årsverk på stab og støtte innenfor anskaffelse, økonomistyring, lønn, HR og regnskap i kommunen. Årsverkene er fordelt på ca. 300 personer (mange av de medarbeiderne som arbeider på tjenestestedene har stab/støtte oppgaver som del av en større stilling). Innsparingsmål på 23. millioner i 2020 tilsvarer ca. 40 årsverk netto, brutto er innsparingen betydelig større. Dett skyldes at tjenesteområdene har fått beholde 30 % av de årsverksressursene de i dag bruker til de transaksjonstunge stab/støtte-oppgavene som nå sentraliseres. Av de ca. 210 årsverk som i dag brukes på disse oppgavene, skal vi i 2020 være nede i 140-150. Det er i kommunal sammenheng en ambisiøs ambisjon om effektivisering av 1 av 3 årsverk på 4. år.

For å få til en redusert ressursbruk må det tenkes nytt, med betydelige endringer allerede fra etablering av ny organisering fra andre halvår 2017.

Ny organisering – fremtidens stab og støtte



Det dreier seg ikke bare om etablering av Servicesenteret, men om en samlet reorganisering av stab/støtte-oppgavene på tvers av Bærum kommune. Det må tenkes nytt og annerledes om organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser, også innenfor det enkelte kommunalsjefsområde og innen hver enkelt enhet.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Gjennom de endringene som nå iverksettes vil de fleste merkantile transaksjonsoppgavene som i dag utføres lokalt sentraliseres, og over tid frem mot 2020 er målsettingen at en betydelig høyere andel av de resterende brukerbehovene løses ved hjelp av selvbetjening. Det skal sikres at selvbetjeningsløsningene kan nås via andre verktøy enn PC, som for eksempel mobiltelefon eller iPad. Det er videre en ambisjon at ca. 70 % av henvendelser til servicesenteret i 2020 løses uten viderefremføring til andre sentrale støtteenheter. Det betyr i praksis at så nært som alt av brukerkontakt løses ved selvbetjening eller direkte i første brukerkontakt. Dette vil i økende grad sette krav til digitalisering og automatisering av prosesser som innebærer manuelle rutiner i dag, at det utvikles gode selvbetjeningsløsninger og tilhørende opplæring, men også nye krav til ledere og medarbeiderne som i større grad må beherske digitale løsninger.

Realisering av Anskaffelsesstrategien

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Rådmannen har igangsatt en rekke tiltak som skal bidra til å løfte anskaffelsesvirksomheten til et strategisk virkemiddel for måloppnåelse og verdiskaping gjennom å sikre:

- Effektiv organisering, styring og kontroll av anskaffelsesvirksomheten i kommunen.
- Økt effektivitet og profesjonalitet i gjennomføring av anskaffelsesprosesser.

- Samhandling på tvers mellom Anskaffelsesenheten og tjenestestedene som har størst volum på innkjøp.
- Etablering av porteføljestyling av ulike anskaffelseskategorier som ble startet opp i 2016, har gitt bedre oversikt over kommunens anskaffelsesbehov.
- Gjennomføre årlig risikovurdering av anskaffelsesporteføljer i forhold til miljø/klima, lærlinger, etisk handel og seriositetskrav.

Ny anskaffelsesstrategi ble vedtatt i august 2016 og har tatt opp i seg konsekvensene av nytt lovverk. Strategien legger føringer for innovative anskaffelser og partnerskap. Bærekraftige anskaffelser skal sikre at kommunen etterspør klimakloke løsninger som svarer til ambisjonene i kommunens miljø- og klimaplan, og varer som er tilvirket etter høye etiske og sosiale standarder for arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Anskaffelsesenheten har fra 1. januar 2017 prosessansvaret for alle anskaffelser i kommunen over kr 100 000 (endret fra kr 500 000). Fra samme dato ble det etablert et konkurranseserviceteam, som skal bistå tjenestestedene i gjennomføringen av anskaffelser under terskelverdiene (1,1 millioner kroner).

Etablering av konkurranseserviceteamet er et viktig tiltak for å sikre at anskaffelsesregelverket og rutinene i innkjøpshåndboka etterlevs og at dokumenter arkiveres. Tiltaket forventes å gi effektiviseringsgevinster ved at prosessene gjennomføres raskere av personer med tilstrekkelig kompetanse

Felles prosjektmetodikk

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Bærum kommune (BK) står foran vesentlig økte investeringer i årene fremover grunnet befolkningsvekst og endring i demografi og teknologisk utvikling samt opparbeidet etterslep i kapasitet innenfor bl.a. barnehage, skoler og velferdsboliger og vedlikeholdsetterslep. Styling av investeringsområdet blir en viktig del av kommunens økonomi- og virksomhetsstyring framover. På overordnet nivå er et nytt investeringsreglement vedtatt, og reglementet legger opp til økt styling gjennom:

- Tidlig politisk forankring av konsepter for viktige investeringer.
- Tydelige alternativvurderinger ved beslutningspunkter
- Beslutning på igangsetting/stopp av prosjekter i forkant av selve prosjektgjennomføringen (detaljerte planer med økonomiske beregninger blir styringsdokumentasjon).
- Utløsning av midler til investeringsprosjekter skal knyttes til prosjektenes beslutningspunkter (ikke kalenderår).

For å få til dette, er felles prosjektmetodikk under innføring med standardiserte faser, beslutningspunkter og krav til dokumentasjon i kommunen. Dette skal gi tydelige beslutningspunkter i forhold til økonomi, organisering og konsekvenser for andre tjenester. Dokumentasjonskravene må støttes av et godt malverk.



Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Felles prosjektmetodikk skal være Bærum kommunes felles styringssystem i prosjekter innen de ulike tjenestene. Opplæring og innføring av metodikken skal være gjennomført i løpet av 2018?

4.1.2 Rapportering på vedtatte HP-tiltak

De fleste tiltak er gjennomført med den effekt som var forventet. Rådmannen har lagt listen relativt høyt når det gjelder forventet effekt av enkelttiltak. Det kan noen ganger føre til at ambisjonen ikke nås, rådmannen mener likevel at det er viktig å tørre å sette høye ambisjoner for å ha noe å strekke seg etter.

Gjennomførte tiltak:

- Nytt avvikssystem er anskaffet
- Nytt økonomisystem EPOS økonomi (tidligere BØR) er i drift
- Forenklet og forbedret plan, rapportering og styring – FoFo. Det er blitt jobbet videre med prosessene rundt den interne rapporteringen med hovedfokus på å forenkle samtidig som man legger mer fokus på risikoområder og områder med avvik. Omfanget av årsrapporten er redusert og er nå fokusert på å rapportere kort de viktigste forholdene fra året som er gått.

Status andre tiltak:

Tiltak: Forvaltning nytt økonomisystem
Status: Pågående
Kommentar: Økonomisystemet EPOS har hatt sitt første driftsår og erfaringen viser at systemet er komplisert å forvalte. Det ble i HP 2016 – 2019 signalisert et merbehov for å bygge opp egen forvaltningskompetanse, og at behovet ville avta ut i perioden. Organisasjonen er i ferd med å bygge opp slik kompetanse, både teknisk og funksjonelt. Det vil være kostnadseffektivt å benytte ekstern bistand med spisskompetanse i videreutviklingen og justeringer av systemet fremover.

Tiltak: Kommuneplanen 2017-2035.
Status: Startet opp i 2015
Kommentar: Både samfunnsdelen og arealdelen rulleres med planlagt sluttbehandling i løpet av 2017. De kommunale tjenestene får en mer sentral del i samfunnsdelen. Vedtatt arealstrategi skal følges opp, og det legges opp til en balansert samfunnsutvikling som skal være mangfoldig, grønn og urban.

Tiltak: Innføring av felles prosjektmetodikk for hele kommunen
Status: Pågående
Kommentar: I 2016 ble prosjektleder ansatt. Planleggingsfasen for innføring av Difi Prosjektveiviser som prosjektmetodikk med tilhørende beslutningspunkter og mal til dokumentasjon påbegynt. Implementering skjer i 2016-2017.

Tiltak: Optimalisering av stab- og støttetjenester (OSS)
Status: Pågående
Kommentar: Forstudiet ble levert høsten 2015. Prosjektet skal tilrettelegge for brukervennlige støttetjenester, samordne funksjoner innen HR, lønn, regnskap og økonomirapportering på tvers av organisasjonen og redusere kostnader totalt. Ny organisering skal være på plass 01.06.2017.

Tiltak: Bærum kommunes innovasjonsstrategi
Status: Pågående
Kommentar: Innovasjonsstrategien for Bærum kommune setter retningen for hvordan det skal jobbes for at kommunen skal ha en synlig innovasjonskultur i 2017. Lederutviklingsprogrammet for innovasjon og endringsledelse rulles videre ut i 2017.

Tiltak: Realisering av kommunikasjonsstrategien: strategi og ny kanal for internkommunikasjonsstrategi
Status: Pågående
Kommentar: Formannskapet vedtok ny kommunikasjonsstrategi for Bærum kommune i 2015. I arbeidet med realiseringen av strategien så man et behov for å etablere en strategi for internkommunikasjon. Det strategiske arbeidet vil bli fulgt opp med utvikling av en ny kanal for intern digital kommunikasjon, til erstatning for dagens ansatt@ortal.

Tiltak:	Sikkerhet og beredskap:
Status:	Pågående
Kommentar:	Kommunens overordnede ROS-analyse har ligget til grunn for oppdatering av konkrete planer for de mest alvorlige hendelsene samt utvikling av lokale beredskapsplaner.. Tilrettelegge og ta i bruk elektroniske varslingsmuligheter til innbyggere er ett av tiltakene som følges opp. Sikkerhet i kommunale bygg er fulgt opp ved at alle medarbeidere med lokalisering i kontorbygg i Sandvika har fått utstedt ID-kort, samt at nøkkelkort er gjennomgått og fornyet kun til de som fortsatt skal ha tilgang i byggene. Det gjennomføres identitetskontroll av alle ansatte våren 2017.

4.2 Digitalisering og IT

Den nye Digitaliseringsstrategien som ble vedtatt mars 2017 handler om målene for digitalisering av kommunale tjenester i Bærum. Det vil selvsagt dominere arbeidet med utvikling av informasjonsteknologi de nærmeste årene, men vil også forme måten kommunens ulike områder samrår seg på til beste for de vi er her for. Gjennomføring av strategien vil gjøre det mulig for Bærum kommunes innbyggere og næringsliv å forholde seg til ETT Bærum på digitale flater.

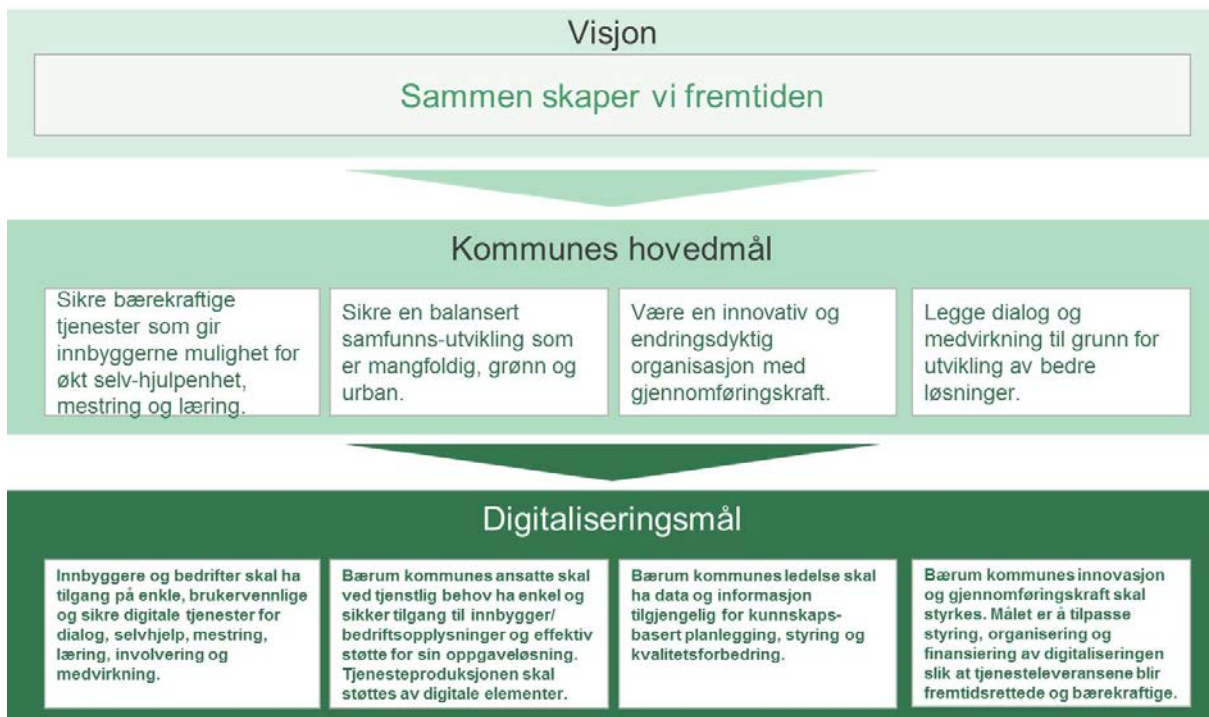
Enheten Digitalisering og IT i Bærum kommune står foran betydelige omstillingsprosesser som påvirker mange sider av organisasjonen, slik som for eksempel

- Samhandling med tjenesteområdene om integrasjon av IT i kjerneprosessene
- Omstilling av kompetanse hos ledere og medarbeidere
- Tilrettelegging av teknologisk plattform for integrasjon med digitale komponenter
- Omlegging av driftsmønstre og tjenestenivåavtaler for å ta høyde for når innbyggerne er på nett.

Målbildet sammenfatter hvordan kommunen møter innbyggere og næringsliv på digitale flater og bidrar til å muliggjøre helhetlig og individuelt tilpassede tjenester. Vi ser på tjenestene og brukeropplevelsen UTENFRA OG INN, med hovedvekt på de fire områdene INNBYGGER, ANSATT, LEDELSE OG DELING samt VIRKSOMHETSSTYRING.

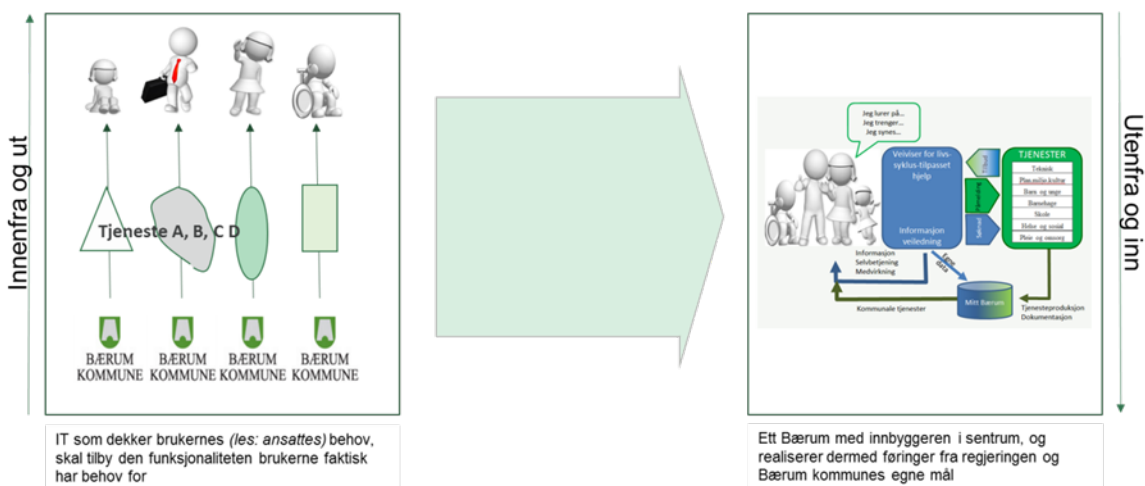
Det gjennomføres et omstillingsprogram med ambisjon om å forbedre arbeidsprosesser slik at de er bedre tilpasset en ny digital hverdag for medarbeidere så vel som innbyggere og næringsliv. Dette programmet har mange elementer, og mye av dette arbeidet vil strekke seg ut i planperioden.

Strategien støtter opp under et perspektiv som både ser på kommunen med innbyggerens øyne og fremstiller ETT Bærum.



Det gjennomføres et omstillingsprogram med ambisjon om å forbedre arbeidsprosesser slik at de er bedre tilpasset en ny digital hverdag for medarbeidere så vel som innbyggere og næringsliv. Dette programmet har mange elementer, og mye av dette arbeidet vil strekke seg ut i planperioden.

Strategien støtter opp under et perspektiv som både ser på kommunen med innbyggerens øyne og fremstiller ETT Bærum.



4.2.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021

Digitalisering er et viktig og prioritert satsingsområde også i denne HP-perioden. DigIT består av enhetene Tjenesteleveranse, Utvikling og Rådgiving i tillegg til en liten stab av fagledere. Kommunestyret har bedt Rådmannen vurdere tiltak for etablering av et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester i Bærum.

Som en oppfølging av digitaliseringsstrategien vil rådmannen i tilknytning til årets handlingsprogram, legge frem en egen handlingsplan for digitalisering og IT 2018 til 2021 med mål og konkretiseringer.

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Ny organisering av DigIT gjennomført – kort om denne

Tjensteleveranse er navnet på enheten som leverer operative tjenester fokusert på en dag-til-dag basis:

- Dokumentsenteret har ansvaret for arkiv og dokumentasjon
- Drift av maskiner og programvare samt operativ informasjonssikkerhet
- Servicedesk er støttetjenesten for mottak av endringsanmodninger og feilmeldinger

Utvikling er en ny enhet som fokuserer på å produsere nye tjenester og prosjekter med tanke på hvordan Bærum ser ut I MORGEN

- Integrasjon driver samordning av tjenester og data
- Prosjektledelse har ansvar for innføring av nye tjenester

Rådgivning er en ny enhet som har til oppgave å bistå tjenesteområdene med råd om hvordan tjenesteleveranser og arbeidsprosesser bør dra nytte av digitale løsninger i et lengre tidsperspektiv.

- Sektoransvarlige er nyopprettede stillinger som skal støtte sektorene i IT-spørsmål

Endringer i struktur for beslutninger om IT i Bærum kommune

I mange år har kommunens ulike tjenesteområder ved behov for IT-støtte løst dette gjennom anskaffelse av ulike datasystemer som dekket spesifikke behov og prosesser. Tjenesteområdene følgelig anskaffet og implementert sine system og driftsprosesser uavhengig av hverandre. Det har resultert i ulike systemer som ikke snakker godt nok sammen, og som har medført en svært kompleks driftsituasjon. Kommunen får derigjennom liten effekt av gjenbruk av systemer og prosesser. I sin tur opplever innbyggere tjenestene ulikt fra område til område.

Det satses nå på mer sambruk av systemer, prosesser og løsninger – også i et nasjonalt perspektiv. Det forutsetter en sterkere styring av det som er felleskomponenter innen i IT, og det må jobbes mer på tvers av kommunen i en **partnermodell**. Dette er ivarettatt gjennom at ny styringsmodell for IT ble vedtatt i 2016 – den er nå under operasjonalisering.

Felles retningslinjer og styrende dokumenter

Det er gjennomført en oppdatering av styrende dokumenter for IT. God dokumentasjon av retningslinjer, standarder, strategier, handlingsplaner, roller og ansvar vil nå gjøre DigIT i stand til å formidle retning og utøve godt digitalt lederskap i tråd med ny strategi og styringsmodell.

Den foregående IT-strategi ble besluttet i formannskapet i 2014. Under denne strategiske perioden har det vært fokusert på stabilisering og effektivisering av driften. Dette vil fortsatt vektlegges, men suppleres med det som skal til for å realisere «Et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester», og effektiv bruk av teknologi for omstilling av kommunens tjenester.

Ny digitaliseringsstrategi for Bærum kommune ble vedtatt 29. mars i år etter en bred politisk behandling.

Hva skal gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

De neste årene vil være viktige for hvilke bunnplanker vi legger i strukturen for å møte utfordringene som følger av en eksplosiv digital hverdag for våre brukere. Den nye digitaliseringsstrategien omtaler fire hovedambisjoner som poengterer hva vi skal oppnå de neste årene innen områdene

- Innbyggere
- Ansatte

-
- Ledelse og informasjonsdeling
 - Virksomhetsstyring

Imidlertid er det verken ønskelig eller mulig for kommunen å besitte spisskompetanse på alle områdene, så vi vil se samarbeid og samskaping med andre leverandører og rådgivere for å kunne utvikle initiativ og tiltak som målrettes mot disse områdene og som bidrar til ETT Bærum.

Selv om det er et stykke frem før sektorene og fagmiljøer i kommunen er optimalt samordnet, må det jobbes mer på tvers i kommunen slik at vi kan forenkle og standardisere så langt som mulig.

Videreutvikling av organisasjon og kompetanse, økt gjennomføringskraft

Det er nødvendig å bygge riktig kompetanse og kapasitet, samt ha nok ressurser og lederkraft til å gjennomføre de organisatoriske og teknologiske endringer som digitaliseringen krever. Med grepene som gjøres, sikter vi mot:

- å øke stabilitet og forutsigbarhet i eksisterende tjenesteproduksjon IDAG,
- øke utviklingstakten for nye systemer og tjenester I MORGEN
- utvikle bedre kommunale tjenester sammen med tjenesteansvarlige PÅ LANG SIKT.

DigITs nye organisasjon ble etablert i 2017 og er ennå i en oppstartsfasen. Nye medarbeidere kom på plass rett før årsskiftet og nye vil også rekrutteres i 2017 og videre i HP-perioden i tilknytning til realisering av vedtatt handlingsprogram og ny strategi. Samtidig vil ressurser som i dag brukes på andre oppgaver måtte omfordes.

Skalerbarhet i leveranser forutsetter bedre og mer bevisst bruk av leverandører

I de nærmeste årene kan kommunen stå foran en nesten grenseløs etterspørsel etter tjenester levert fra DigIT. Det vil fortsatt være viktig at DigIT er leverandør - men ikke nødvendigvis produsent - av IT- og digitaliseringstjenester. Det er verken ønskelig eller mulig for oss å være spisskompetente på alle de områder som vil kreves. Vi vil benytte våre ressurser til å skaffe, integrere og levere snarere enn å utvikle. Dette vil gi kommunen bedre muligheter til å spisse egne ressurser inn mot produksjon av kjernetjenester.

Vi vil også styrke samarbeidet med andre kommuner for å utvikle og ta i bruk felleskomponenter som kan bidra til økt effektivisering og lavere kostnader for offentlig sektor som helhet.

Samtidig med at vi har et skarpere blikk på leveranser av tjenester til våre målgrupper etter ny strategi skal vi omstille og effektivisere dagens systemportefølje og driftsmiljø. Det innebærer et effektiviseringsarbeid der vi må «avvikle for å utvikle». Det er et uttalt mål å avvikle utdaterte systemer som er ressurskrevende å holde i gang og som kan duplisere funksjonalitet vi allerede har.

4.2.2 Rapportering på vedtatte HP-tiltak

De fleste tiltak er gjennomført med den effekt som var forventet. Rådmannen har lagt listen relativt høyt når det gjelder forventet effekt av enkelttiltak. Det kan noen ganger føre til at ambisjonen ikke nås, rådmannen mener likevel at det er viktig å tørre å sette høye ambisjoner for å ha noe å strekke seg etter.

Status øvrige tiltak:

Tiltak: Styring og finansiering av IT-området.

Status: Pågående

Kommentar: Digitalisering av kommunen vil øke bruken av IT som innsatsfaktor i tjenesteproduksjonen med tilhørende kompleksitet. Dette øker behovet for styring av alle beslutninger gjennom hele investeringslivsløpet for IT-løsninger. Forslag til en IT-styringsmodell som vektlegger samhandlingen mellom IT, sektor, innbygger og næringsliv er vedtatt. Ny finansieringsmodell er under utvikling. Ny digitaliseringsstrategi ble vedtatt mars 2017.

Tiltak: Digitaliseringsløft - helhetlig digitalisering av tjenester.

Status: Pågående
Kommentar: Det er et mål at flere og flere prosesser blir digitalisert, både for å oppfylle brukernes behov og for å frigjøre ressurser til fremtidige behov. I HP-behandlingen er rådmannen bedt om å vurdere tiltak for å etablere et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester i Bærum. Kravene og forventningene øker til digitaliserte tjenester og digitalisert saksbehandling fra nasjonale myndigheter og kommunens innbyggere. Det er flere perspektiver for digitalisering av kommunale tjenester:

- Digitalisere for å frigjøre ressurser til varme hender, viktig bidrag for å løse kommunens demografiske utfordringer
- Digitalisere for effektivitet; øke effektiviteten i kommunens drift og frigjøre ressurser for å møte kommende demografiske utfordringer
- Digitalisere for samhandling mellom innbyggere/næringsliv og kommunen
- Digitalisere for å bli en attraktiv kommune for innbyggere, næringsliv og ansatte

4.3 Eiendom

Gjennom behandling av eiendomsstrategien i 2015 fastsatte kommunestyret et høyt ambisjonsnivå for kommunens bygningsmasse, og ga retning og langsiktige mål for kommunens eiendomsvirksomhet i et tiårsperspektiv. I strategien er det definert en første gjennomføringsfase (2015-2017) med egne tiltak og mål. (status for disse følger under kapittel 4.4.2).

Å realisere eiendomsstrategien krever et stort utviklings- og omstillingsarbeid samtidig som det er kraftig økning i oppdragsmengde. Arbeidet som nå pågår er ambisiøst og krevende, det betinger godt helhetsblikk, stor samhandlingsflate og tverrfaglig involvering.

Ingen av tiltakene er «quick-fix». Det arbeides hver dag med viktige skritt i riktig retning. Mye er i rute, men noe krever også mer tid enn først forutsatt. Enkelte av de planlagte tiltakene og sakene er derfor forskjøvet noe. Denne virksomhetsanalysen viser status for eiendomsstrategien våren 2017. Selve strategien skal evalueres og rulleres i 2018.

Kommunens satsning på bedret langsiktig styring krever bidrag til utviklingen fra Eiendom innen både systematikk, styringsstruktur, prosjektmetodikk, oppgradering/vedlikehold, investeringsområdet og anskaffelser. Gjennomføringen av investeringer fra Eiendom har doblet seg fra 2015 samtidig som vedlikeholdsinnnsatsen er økt med nesten 40 % fra 2014, og arbeidet med effektivisering og profesjonalisering pågår. Eiendom er også bidragsyter til kommunens klimaklok arbeid.

De viktigste innsatsene for Eiendomsområdet er fortsatt knyttet til arbeidet med å levere på mål og tiltak i Eiendomsstrategien med delstrategier og oppfølgingssaker og underbygger sektorens hovedsatsinger og behov.

De fem viktigste innsatsene fra Handlingsprogram 2017-2020 skal videreføres:

- **Fortsatt rigging av eiendomsvirksomheten for måloppnåelse og gjennomføring**
- **Planmessig og styrt oppgradering, vedlikehold og formuesbevaring**
- **Styring av investeringer i tråd med nytt investeringsreglement**
- **Styrket innsats på energi- og klimaledelse**
- **Videreutvikle systemer som understøtter styring av eiendomsvirksomheten**

I Handlingsprogram 2018-2021 vil rådmannen fremheve ytterligere to innsatser:

-
- Øke gjennomføringskraft for investeringer og vedlikehold
 - Bygge for fremtiden – digitalisert, klimaklokt og energigjerrig

4.3.1 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021

Rigging av eiendomsvirksomheten for måloppnåelse og gjennomføring av eiendomsstrategien

Hva er oppnådd/gjort i 2016:

Arbeidet med å rigge eiendomsvirksomheten for måloppnåelse og helhetlig styring med god organisasjonsstruktur, ledelse, kapasitet, kompetanse, service- og innovasjonskultur pågår. Det jobbes med profesjonalisering samtidig med håndtering av oppdragsmengde som øker betydelig.

Forvalterenheten i Eiendom har ansvar for grunneiendommer og eier- og forvalterrollen for eide og innleide formålsbygninger, og har en helt sentral rolle i arbeidet med formuesbevaring og vedlikehold. Enheten ble kunde-/formålsorganisert i 2016, og har økt kompetansekapasitet med et nesten dobbelt antall forvaltere mot slutten av 2016. Medarbeiderne er i gang med å sørge for planmessighet, god kundeoppfølging, effektiv ressursbruk og gjennomføringskraft, noe vi vil se tydelige resultater av tidlig i HP-perioden.

Boligenheten i Eiendom har eier- og forvalterrollen for kommunale boliger. Kapasiteten er økt med to årsverk ved årsskiftet for å sikre større gjennomføringskraft, dette vil få effekt fra 2017. Boligenheten overtar alle forvaltningsoppgaver som tidligere Boligkontoret i Helse og Sosial har utført fra 1.4.2017. Tidligere Boligkontoret – nå Boligbistand, skal ha fokus på beboeroppfølging.

Det er anskaffet velferdsboliger gjennom 2016 ved ombygging av ubebodd eiendom og kjøp av enkeltboliger. Arbeidsmetoder og drift av Eiendom Bolig er effektivisert. Kjøp og ombygging har gitt flere boliger enn budsjettert til en lavere enhetspris enn investeringsrammen, noe som var en vesentlig årsak til mindreforbruk i 2016 på dette investeringsområdet. Venteliste på velferdsboliger er samtidig tilnærmet avviklet. Eiendom Bolig har fokus på digitaliseringstiltak og enøk-tiltak. App for digitalisering av inn- og utflyttingsprotokoller skal tas i bruk innen sommeren 2017. Arbeidet med installasjon av elektronisk nøkkelsystem i egneide bygg er under planlegging. Installasjon av individuelle energimålere i leiligheter for at leietagere skal få et effektivt incentiv for å bidra til sparing av eget forbruk.

Eiendom ivaretar mange kritiske og lovpålagte oppgaver, og har derfor behov for spesialkompetanse. Viktige stillinger som fagansvarlig for brann og sikkerhet, samt fagarbeider brann i eiendomsdrift, er nå besatt. For å bedre servicen har Eiendomsdrift opprettet kundesenter / driftsstøtte.

Byggherreenheten har ansvar for de store investeringsprosjektene, og er styrket med avdelingsledere i 2016. Det er ubesatte stillinger som prosjektansvarlige, en kompetanse som er vanskelig å rekruttere i konkurranse med det private eiendomsmarkedet. Dette innebærer behov for å leie inn kapasitet samtidig som arbeidet med rekruttering fortsetter.

Byggherreenheten og Renholdseneheten gjennomfører LEAN-prosess, som startet opp høsten 2016 og fortsetter våren 2017. Hensikten er å oppnå forbedret kvalitet, produktivitet, bedre samhandling og tydelige roller og forventninger.

I regi av Voksenopplæringen er det gjennomført kompetanseheving av renholdere i norsk språk med renholdsfaglig innhold. 14 renholdere har gjennomført fagbrev innen renhold. Det har vært en omfattende opprydding i alle avtaler med eksterne renholdsbyråer i samarbeid med Anskaffelsenheten. Nye rammeavtaler for renholdstjenester er utlyst og vil være på plass innen første halvår 2017.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Mange av kommunens omstillingstiltak avhenger av bygningsmessige tiltak for å kunne ta ut gevinster og få til nødvendig omstilling, og investeringsvolumet øker vesentlig. Rådmannen vil vurdere behov for å komplettere kapasitet/kompetanse for å sikre tilstrekkelig gjennomføringskraft og styring, både til analyser, vedlikehold og selve prosjektgjennomføringen. Det vil jobbes med å få riktig balanse mellom behov for ekstern kompetanse/kapasitet og egne ressurser. Arbeidet med å få eiendomsstrategien til å leve i organisasjonen - med leveransekultur, serviceinnstilling og profesjonalitet - krever god ledelse og styring.

Planmessig og styrt oppgradering, vedlikehold og formuesbevaring

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak:

I henhold til Eiendomsstrategi 2015-2025 ønsker Bærum Kommune å styre mot gode kriterier for eiendomsforvaltning og drive godt, verdibevarende vedlikehold. I mai 2016 vedtok Formannskapet [«Delstrategi for oppgradering og verdibevarende vedlikehold 2016-2020»](#). Et delmål i denne er å utarbeide 5-årige vedlikeholdsplaner for alle bygninger som skal prioriteres langsiktig.

For å komme dit er det nødvendig å ha oversikt over bygningsmassens tilstand. Den overordnede kartleggingen som ble gjennomført i 2014 ga gjennom en aggregert tilstandsgrad et helhetlig oppgraderingsbehov. Som en forlengelse av dette arbeidet er det igangsatt arbeid med en mer dyptgående, systematisk tilstandsanalyse av hele porteføljen basert på NS 3424¹.

Gjennom tilstandsanalysen skal vedlikeholdsetterslepet dokumenteres med forslag til tiltak og kostnadsestimater. Samtidig skal innemiljø og HMS kartlegges, samt brannsikkerhet i døgningstusjoner (bo -og behandlingssentre). Arbeidet med å oppfylle forpliktelsene i Energimerkeforskriften ved å energivurdere tekniske anlegg, vil også sikres.

Det er gjennomført anskaffelser for gjennomføring av tilstandsanalysene. Den første består av skoler, barnehager og bo- og behandlingssentre (sykehjem), totalt ca. 330 000m² og 74 eiendommer. Det er inngått fire delkontrakter med fire rådgivningsfirma som skal stå for gjennomføringen: WSP Norge AS, Sivilingeniør Anders Overrein AS, OPAK og Multiconsult ASA. Resultatene/rapportene for den første modulen kommer fortløpende med milepæler 30. juni og 3. november.

Parallelt er det igangsatt et utviklingsarbeid for å sikre at FDV-systemet kan støtte opp under prosessene fra tilstand til planlagt vedlikehold.- Arbeidet skal være ferdigstilt i 2017. Det er etablert tydeligere styringsarenaer med tjenestene for samhandling og prioritering av tiltak og vedlikehold, og arbeid med å utvikle disse til gode tverrfaglige styringsarenaer fortsetter.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Tilstandsanalyseprosjektet vil avsluttes første kvartal 2018 med resterende av kommunens bygningsmasse, herunder idrettsbygg, kulturbygninger, næringseiendommer, boliger og verneverdige bygg. Denne modulen planlegges igangsatt i løpet av våren 2017 og ferdigstilles første kvartal 2018.

Arbeidet med å etableres utviklings- og forvaltningsplaner for eiendommer, systemer for prioritering, og porteføljestyring av eiendommene videreføres. I 2018 skal det etableres langsiktige vedlikeholdsplaner basert på prioriteringer sammen med tjenestene og med grunnlag i tilstandsanalysene og bygningsmassens egnethet.

Nesten hele finansieringen av det verdibevarende vedlikehold, som består av mange enkeltprosjekter med tildelte prosjektbudsjetter er i dag dekket av investeringsmidler, spesielt gjennom potten *formuesbevaring*. De bygningsmessige tiltakene vil delvis være vedlikeholdstiltak som etter regnskapsreglene skal finansieres av

¹ Norsk Standard 3424:2012 – Tilstandsanalyse av bygninger

driftsmidler. Fordeling mellom investering og driftsmidler vil først kunne vurderes godt inn mot HP 2019, etter at tilstandsanalysene er gjennomført og brukes som underlag for vedlikeholdsplanene

Styring av investeringsprosjekter i tråd med nytt investeringsreglement

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak:

En hovedinnsats i 2016 har vært styrket styring av investering med operasjonalisering av investeringsreglement, prosjektmetodikk samt etablere arenaer for helhetlig styring og prioritering på tvers av tjenestoområdene.

Det nye investeringsreglementet vedtatt av kommunestyret i mars 2016 følges opp av Eiendom blant annet ved tilpasning til ny standardisert prosjektmetodikk i henhold til prosjektveiviseren til DIFI, med «nye» faser og beslutningspunkter, utarbeidelse og implementering av nye rutiner knyttet til styring av enkeltprosjekter og rapportering.



Innføringen av nytt investeringsreglement og nye metodikk knyttet til prosjektstyring bidrar til (politisk) forankring av prosjektenes styringsmål i de ulike beslutningspunktene.– Eiendom er hovedbidragsyter til arbeidet med implementering av nye og reviderte rutiner på området styring av investering og prosjektmetodikk. Det arbeides med rutiner og maler med vekt på tidligfase, konseptvurderinger, tydelige beslutningspunkter og helhetlig prioritering og styring.

Prosjektøkonomistyringssystemet ISY prosjektøkonomi er integrert med økonomisystemet, EPOS og blir et stadig bedre verktøy for prosjekt- og porteføljestyling. Videreutvikling av styringssystemer og metodikk for styring av investering skjer samtidig som gjennomføring av investeringsprosjekter har økt vesentlig.

Noen av prosjektene som er ferdigstilt:

- Rykkinn Skole: Ny 3 parallell barneskole i passivhus standard, hvor læringsmiljøet til 588 elever har vært satt i fokus. Prosjektet har vært gjennomført i en OPS-modell hvor «byggeier» har ansvar for bygningsmessig drift og vedlikehold i avtaleperioden. Prosjektet var et FutureBuilt-prosjekt hvor fokus har vært å etablere en skole med mye dagslys og samtidig ivareta krav om passivhus.
- Bekkestua midlertidige skole, fase 2 med utvidelse av 9 klasserom totalt 15 klasserom. Utvidelsen var planlagt for å møte etterspørselen for økt kapasitet både for barne- og ungdomsskolen.
- Damveien 3: Utvidelse av eksisterende samlokaliserte boliger med 6 nye boliger og rehabilitering av 4 eksisterende boliger samt fellesareal.
- Parkdriftsstasjon ved Stabekk: Rehabilitering av parkdriftsstasjonen ved Stabekk slik at lokalene tilfredsstillende behovene for tjenesten.
- Sandvika helsestasjon: Utvidelse og rehabilitering av Sandvika Helsestasjon for å ivareta økt behov og bedret funksjonalitet.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Kommunens investeringsvolum øker betraktelig de neste årene. For å ivareta god kvalitetssikring av prosjektene og høyere gjennomføringskraft har Byggherreenheten tatt i bruk LEAN i arbeidet med å bidra til mer tverrfaglighet i prosjektene, større grad involvering og jevnere kapasitetsbelastning. I 2017 vil reviderte og nye rutiner knyttet til prosjektgjennomføringen være etablert og implementert.

I forbindelse med økt investeringsvolum er det behov for å øke kapasiteten for gjennomføring. Det er nødvendig å rekruttere prosjektansvarlig med tung prosjektledererfaring for å sikre rett kapasitet til gjennomføring av tørre prosjekter. I dagens «opphetede» byggemarked, er det vanskelig å rekruttere de rette ressursene med ønsket kvalifikasjon noe som gjør det nødvendig å supplere med mer eksternt innleie enn det som optimalt er ønskelig (det vil alltid være behov for innleie av noe ekstern kompetanse på områder hvor kommunen ikke har nødvendig volum på for å sikre god kvalitet).

Modeller for konseptanalyser med fastsatte prinsipper for levetidskostnadsberegninger skal utvikles. Livssyklus kostnader skal i større grad vurderes som del av investeringsanalysen. Driftseffekter av investeringer skal vurderes som grunnlag for å prioritere de prosjektene som gir reduserte driftskostnader. Anskaffelser, konkurranse- og kontraktsoppfølging skal styrkes for å sikre effektiv ressursbruk. Innsats rettes mot gode kontraktsmodeller og oppfølging av leveranser slik at kost-nytte optimaliseres.

Møte- og beslutningsstruktur skal danne gode rammer for helhetlig prioritering for porteføljestyringen som skal følges av både sektorene og Eiendom. Det skal arbeides løpende og tett med prognoser for årskostnader og total kostnader for prosjekter med mål om riktig periodisering/budsjettering og reduserte finansutgifter. Det er nødvendig å intensivere anskaffelser av tomter til sosial infrastruktur.

Noen sentrale prosjekter som skal gjennomføres i HP 2018-2021, og som understøtter klimasatsing og videreutvikling av velferdstjenestene:

- Byggeprosjektene Nansenparken barnehage, ny Bekkestua skole, og Levre skole har høye energi- og miljøkrav, og gjennom piloter innen BREEAM-NOR sertifisering, fossilfri byggeplass, solceller på både tak og vegg, bygger kommunen kompetanse og bærekraftige bygg.
- Lindelia bo- og behandlingssenter og Dønski bofellesskap for demente starter opp med detaljprosjektering og bygging.
- Oksenøya som er neste «senter» på Fornebu, utvikles og skal ha høye miljø og klimamål.
- I tillegg er det stort fokus på å fremskaffe boliger for utviklingshemmede, både i kommunal regi og i samarbeid med partnere.
- Kontorarbeidsplasser i Sandvika, oppgradering og effektivisering av Rådhuset og Kommunegården
- Det skal realiseres mange store idrettsprosjekter.-

Energi- og klimaledelse

Hva er oppnådd/gjort i 2016– rapportering på tiltak:

Våren 2016 igangsatte kommunen utviklingsprogrammet «Klimaklok kommune» der bygg inngår som ett av fire temaer. Eiendomsstrategien har redusert energibruk og klimaklok utvikling som ett av seks satsningsområder. [Sak om status i energi- og klimaledelse](#) innen eiendomsområdet ble behandlet i MIK 12.01 og Formannskapet 31.01.2017. Saken gjør rede for at målet om energireduksjon tilsvarende 3 % pr år ikke er nådd, og peker samtidig på hvordan dette kan realiseres ved teknisk oppgradering, bedre teknisk drift, samt bedre brukeratferd. Klima-/miljøledelse omfatter også tiltak innen utslipp av CO₂, vann/avløp, avfall og bruk av riktige materialer. Utfasing av fossil fyringsolje er et viktig tiltak for redusert utslipp av CO₂. Dette arbeidet er fullført i 2016 for primærsystemene. Det gjenstår å bytte ut oljefyrer som er back-up for miljøvennlige systemer, og dette arbeidet pågår med sikte på fullføring i 2018. Eiendom arbeider med en handlingsplan for klima- og miljøledelse som vil inngå i kommunens klimaklokarbeid, og bidra til å operasjonalisere kommunens klimastrategi.

EPC-prosjektet «energisparkontrakt med garanti» omfatter 15 bygg. Enkelte av tiltakene er forsinket. Prosjektet estimeres å gi en innsparing på energiforbruk på 9,5 mill. kWh per år, helårseffekten av tiltakene vil komme i 2018. De tiltakene som er gjennomført og satt i drift, har resultert i energibesparelse på 2 mill. kWh i 2016.

Eiendom har anskaffet ny leverandør av Energioppfølgingsystem, og arbeider med god utnyttelse av systemet herunder understøtte løpende styringsinformasjon, rapportering og nøkkeltall på energiområdet.

Kommunens beslutning om kildesortering av avfall vil implementeres i kommunens bygningsmasse og i tjenestene i 2017. Tilpasninger til mer permanente og gode nye fysiske løsninger for oppsamling av avfall ute krever planlegging og vil ta litt lenger tid.

Krav til miljøvennlige materialvalg og løsninger ivaretas i spesifikasjon av nybygg- og rehabiliteringsprosjekter og er under implementering også i vedlikeholdsprosjektene.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Statusrapport for energi- og klimaledelse i kommunens eiendomsmasse ble behandlet i desember 2016 og inneholder oversikt over konkrete tiltak Eiendom planlegger å iverksette i 2017 og videre i HP-perioden.

Planene omfatter tiltak innenfor:

- Analyse
- Energirehabilitering av eksisterende bygningsmasse
- Sentral styring av tekniske anlegg og energiforbruk.
- Nytt system for avfallshåndtering
- Bruk av system for miljøklassifisering
- Utvikling av nøkkeltall for areal- og energibruk samt miljøindikatorer
- Energi- og miljøledelse – utvikling og sertifisering av prosesser

I tillegg vil arbeidet med å legge til rette for lading av el-biler på kommunens parkeringsarealer få høy prioritet når det er avklart hvordan dette skal gjennomføres.

Ytterligere satsninger er beskrevet under nytt innsatspunkt: *Bygge for fremtiden – digitalisert, klimaklokt og energigjerrig.*

Videreutvikle systemer som understøtter god styring og effekt drift

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak:

Kommunens overordnede prosesser og systemer for helhetlig virksomhetsstyring, , legger føringer for flere sentrale områder som anskaffelser, økonomistyring, prosjektmetodikk, styring av investeringer, system for sektorovergripende prioritering. Eiendom arbeider med å utvikle sine systemer i sammenheng med dette så de understøtter god planlegging og styring, og blir en rettesnor/arbeidsverktøy som bidrar til økt gjennomføringskraft. Det er lagt betydelig arbeid ned i å tilpasse politiske saker, prosesser og rutiner til nytt investeringsreglement og til besluttet felles prosjektmetodikk. Arbeidet fortsetter i 2017.

Internt i Eiendom er det gjort vesentlig innsats for å videreutvikle og utnytte mulighetsrom i de digitale systemer som understøtter eiendomsvirksomheten både på operativt og strategisk nivå.

FDV-systemet og prosjektøkonomisystemet er virksomhetskritiske systemer for Eiendom. Arbeidet med å komplettere og videreutvikle kommunens FDV-system til et komplett eiendomsregister er godt i gang, og fortsetter inn i 2017.

Alle kommunens bygninger er nå registrert med plantegninger, snitt, fasader og branntegninger i eiendomsregisteret i FDV-systemet. Videre er kommunens tomter, om lag 2600 gjort tilgjengelige i FDV-systemet.

Systemoppgradering er igangsatt for at systemet enda bedre spiller på lag med teknologiutviklingen i eiendomsbransjen. Oppgraderingen gir mulighet for økt digitalisering for eksempel ved at 3-D tegninger kan

Virksomhetsanalyse, sektor organisasjon, styring og utvikling

tas i bruk, samt muliggjør applikasjoner på telefon og nettbrett som understøtter smart eiendomsdrift og boligforvaltning. Det er tatt i bruk droner til hjelp i tilstandskartlegging og ettersyn av tak, en teknologi som effektiviserer eiendomsdriften.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Styringsmodell for eiendomsområdet skal videreutvikles. Finansieringsmodell er en viktig del av styringsmodellen som kan bidra til å synliggjøre kostnader og ressursbruk som grunnlag for tydelig prioritering og styring. Særlig er det interessant å tydeliggjøre kostnader ved arealbruk når en målsetting er å redusere arealbruk. Kommunens nåværende internhusleiesystem er ikke knyttet opp til avtaler om disponering av arealer eller andre direkte gjenytelser, og internhusleie som finansiering praktiseres ikke som virkemiddel for ressursstyring og synliggjøring av prioritering. Dagens internhusleiemodell skal vurderes.

Internt i Eiendom er videreutvikling av fagsystemer og økt satsing på digitaliserte prosesser et viktig innsatsområde. Oppgradering av FDV-system til ny versjon legger til rette for smartere eiendomsdrift og digitalisering av prosesser. Eksempelvis skal Eiendom Bolig ta i bruk elektronisk protokoll for inn- og utflytting, noe som vil effektivisere prosesser og dokumentflyt. Dette vil bidra til forenkling av ressursbruk og bedre kommunikasjonsflyt mellom Boligbistand i Helse og Sosial, Drift og Bolig i Eiendom.

Eiendom er deltaker og pådriver i prosjekt med formål utvidet integrasjon mellom prosjektøkonomisystem og kommunens økonomisystem, EPOS slik at styringsinformasjon også kan tas ut av overordnede økonomisystemet. Dette vil bidra til mer effektiv og kvalitetssikret styringsdialog.

Øke gjennomføringskraft for investeringer og vedlikehold

Kommunen har hvert år et betydelig mindreforbruk av investeringsmidler. Planlagte prosjekter blir av ulike årsaker ikke gjennomført, blir forsinket, eller det er dårlig kvalitet på prognoser for årsforbruk som gjør at budsjettene ikke brukes opp. Eiendom har ansvar for nesten 80 % av investeringsprosjektene, og økt gjennomføringskraft sammen med bedre prognosearbeid vil bidra til større treffsikkerhet i økonomistyringen av prosjekter, og til at kommunen faktisk leverer som planlagt.

Hva er oppnådd/gjort i 2016

Gjennomføringskapasiteten i Eiendom er ivaretatt med en kombinasjon av ansettelse og bruk av eksterne leverandører for å sikre skalerbarhet og rett kompetanse i prosjektene. Arbeidet med oppgradering av den eksisterende bygningsmassen øker i omfang i takt med større bevilgninger og med omstilling i organisasjonen. Gjennomføringskapasiteten har økt betydelig i 2015 og 2016.

I 2016 har en rekke formålsbygg fått utbedret tekniske installasjoner og bygningskomponenter samtidig som det er lagt til rette for mer effektiv bruk av arealer, blant annet i forblindelse med samling av stab/støttefunksjoner i kommunegården.

Kjøp av tomter til ny sosial infrastruktur er noe forsinket, og bidrar med et betydelig mindreforbruk. Komplekse forhandlinger om store verdier er tidkrevende i et marked med høy prisvekst og knapphet på egnede eiendommer. Eiendommer til sosial infrastruktur prises lavere enn eiendom til eksempelvis boligutvikling, noe som bidrar til at selger ofte ønsker å redusere omfanget til sosial infrastruktur.

Effektive boliganskaffelser og utleieprosesser har gitt kortere ventelister. Mange nye boliger er anskaffet rimelig ved at fraflyttede, mindre bygg er ombygd til flyktningeboliger (60 mennesker). Eiendom har også leid inn boliger av Jernbaneverket for å bosette mindreårige flyktninger, og 65 mindreårige flyktninger er bosatt i 2016. Dette er årsak til det store mindreforbruket til Boliganskaffelser i 2016.

Utvikling av samlerapporter for prosjektporteføljer og tett oppfølging av prosjektprognoser i prosjektøkonomistyringssystemet ISY gir godt grunnlag for økonomioppfølging. Det er ansatt en prosjektcontroller med ansvar for oppfølging av både fremdrift og prognoser.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Etter hvert som bevilgningene til investeringer, formuesbevarende og miljørettede tiltak øker videre i årene som kommer er det nødvendig å øke kapasitet til planlegging og gjennomføring. Dette må gjøres i kombinasjon mellom egne ansettelse og innkjøpt kompetanse.

Arbeidet med tomtesøk og gjennomføring av forhandlingsprosesser vil intensiveres for å sikre at arealene kan sikres i tilstrekkelig tid til å realisere byggeprosjektene som forutsatt.

Prosjektansvaret/prosjektledelse skal i all hovedsak legges til Byggherreenheten. Dette vil medføre at et spesialisert prosjektledermiljø ivaretar flere av prosjektene i eiendom, noe som etter planen skal forenkle og forbedre styring av prosjektøkonomi og styrke gjennomføringskraften.

Arbeidet med løpende og bedre prognoser for både total prosjektkostnad og årsprognoser fortsetter.

Bygge for fremtiden – digitalisert, klimaklokt og energigjerrig

Økende klimautfordringer krever at kommunen må ta nødvendige miljøhensyn i planlegging, utbygging, og drift av tjenester. Byggebransjen står for 40 % av energiforbruk og klimagassutslipp, og kommunen vil gjennom å spisse sin miljøprofil i nybygg- og rehabiliteringsprosjekter bidra til det grønne skiftet og til klimakloke bygninger.

Hva er oppnådd/gjort i 2016

Eiendom har inngått medlemskap med to store aktører som arbeider aktivt for å øke miljøstandarden og utvikle den norske byggenæringen i en mer bærekraftig retning: [Grønn Byggallianse](#), og [Norwegian Green Building Council \(NGBC\)](#).

Bærum kommune har i januar 2017 sluttet seg til de ti strakstiltakene i [Eiendomssektorens veikart mot 2050](#) som er utarbeidet av Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom.

Tilslutningen innebærer at eiendom har forpliktet seg til å systematisk implementere tiltakene i plan og rutiner i løpet av et år. Senest i januar 2018 skal eiendom beskrive hvordan kommunen har valgt å konkretisere hvert av de 10 tiltakene og det skal foreligge en plan for implementering.

De 10 ANBEFALTE STRAKSTILTAK FOR SMÅ OG STORE BYGGEIERE er :

1. Miljøsertifisere organisasjonen (ISO 14001 eller Miljøfyrtårn for mindre bedrifter)
2. Fjerne fossil oppvarming (olje og gass), også til topplast
3. Kun kjøpe bygningsprodukter uten innhold av helse- og miljøfarlige stoffer
4. Innføre miljøledelsessystem, for eksempel en BREEAM-In-Use gjennomgang, på heleporteføljen og sette opp plan for kontinuerlig forbedring av byggene
5. Gjennomføre en utredning om hva takflatene kan og bør brukes til, som for eksempel overvannshåndtering,
2. energiproduksjon, rekreasjonsareal eller birøkt
6. Premiere innovative løsninger og diskutere risikohåndtering, for eksempel gjennom å sette av en egen post i budsjettet for risiko ved utprøving av nye løsninger
7. Kreve at arkitekten utarbeider plan for hvordan materialene kan demonteres og gjenbrukes ved ombygging eller riving og å tilstrebe å finne løsninger og materialer som gir minst mulig avfall
8. Bestille energibudsjett for beregnet reelt energibruk (i tillegg til beregningskrav i TEK) og dokumentasjon av hvilke tiltak som er gjort for å få ned forventet reelt energibruk i drift av bygget

-
- 9 Etterspørre og prioritere bygningsprodukter som har lave klimagassutslipp (dokumentert gjennom EPD (Environmental Product Declaration))
- 10 Etterspørre fossilfri byggeplass

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

Arbeidet med å redusere arealbruk / innbygger skal videreføres. Dette handler om å utnytte eksisterende bygningsmasse effektivt, organisere tjenestene slik at arealbehovet kan dempes, og bygge nye arealeffektive, fleksible og fremtidsrettede bygg.

Ta i bruk nye digitale hjelpemidler til både planlegging, prosjektering og bygging. Laserscanning av bygg, 3D prosjektering og bruk av digitale modeller i prosessene. Kompetansen for å nå Eiendoms miljø- og klimaresultater skal utvikles, og behov for kapasitet/kompetanse vil vurderes.

Eiendom vil starte prosess med å sertifisere sin virksomhet i henhold til ISO 14001 - miljøstyringssystem og ISO 5001 Energiledelsessystem. Det siste vil sikre bedre prosesser, gjennomføring og rapportering på energi- og miljøområdet i henhold til bransjestandard. Dette vil gi grunnlag for bedre rapportering til politisk nivå.

4.3.2 Rapportering på vedtatt HP-tiltak

Utvalgte gjennomførte tiltak forankret i eiendomsstrategi og HP

- Avklaring av ansvars og rollefordeling mellom Eiendom Bolig og Helse og sosial gjør økonomistyringen mer ryddig og øker gjennomføringskraften.
- Definert ulike styringsarenaer med tjenestene for samhandling, prioriteringer dialog og involvering i prosjektene, Etablert samhandlingsmøter og Eiendomsråd.
- Delstrategi for verdibevarende vedlikehold er vedtatt som viktig føring
- Behandlet status- sak om miljø- og energiledelse innen Eiendom
- Lagt frem og behandlet flere sentrale boligsaker, herunder saken om rimelige boliger.

Status tiltak knyttet til de enkelte delmål i Eiendomsstrategien - Fase 1)

Delmål 1: Helhetlig eierskap og forvaltning

Tiltak: Rigging av organisasjonen for helhetlig styring

Status: Under gjennomføring

Kommentar: Arbeid med utviklingsutvikling for riktig struktur, tydeliggjøring av roller og kompetansekrav er godt i gang og fortsetter i 2017 som planlagt. Linjeorganisasjonen er i 2016 organisert etter formål for å svare på kundebehov og mellomledernivå er på plass i Byggherreenheten og Eiendomsdrift. Renhold og Byggherre gjennomfører kartlegging og trimming av virksomheten i tråd med LEAN-metodikk.

Tiltak: Etablere system for porteføljestyring av eiendomsmassen

Status: Under gjennomføring

Kommentar: Sammenholde kommunens behov for lokaler og eiendommer over tid med eiendomsmassens kapasitet, egnethet og tilpasningsdyktighet. Viktige grunnlag er lagt i 2016 for å få dette på plass i løpet av 2017.

Tiltak: Helhetlig organisering av boligområdet

Status: Tydeliggjort ansvar og roller for boligoppfølging mellom Helse og sosial og Eiendom.

Kommentar: Eiendomsforvalterfunksjonen for boligene legges i sin helhet lagt hos Eiendom, noe som gir bedre grunnlag for prioritering og styring. Formelt trer organiseringen i verk 01.04.2017.

Tiltak: Tydeligere og mer kunderettet organisering

Status: Gjennomført
Kommentar: Ny struktur med avdelinger knyttet til prosjektporteføljer innenfor BAUN, BIOM og MIK er på plass i Byggherre. Eiendomsforvaltning er omstrukturert med etablering av sammenlignbar formålsstruktur som vil tjene både kundeforhold og intern koordinering.

Tiltak: Etablering av grunneierfunksjon
Status: Pågående
Kommentar: Det arbeides videre med å få på plass en proaktiv og helhetsgripende grunneierfunksjon som gir et godt grunnlag for tomteforvaltning og helhetlig by- og stedsutvikling. 2017 vil medgå til å få grunneier- og eiendomsutviklingsfunksjonen tydeliggjort og etablert med kapasitet og kompetanse.

Delmål 2 Aktiv og strategisk rolle i samfunnsutviklingen

Tiltak: Etablere modeller for strategiske samarbeidsavtaler og tomtekjøp
Status: I arbeid
Kommentar: *Politisk sak om Kommunen som grunneier og eiendomsbesitter i bolig-, by- og stedsutvikling - Modeller og virkemidler behandles første halvår 2017 vil gi føringer for videre innsats.*

Tiltak: Definere gode modeller for dialog og involvering
Status: Gjennomført
Kommentar: Eiendomskompetanse og kommunens grunneierfunksjon er nå inkludert i rådmannens arbeid med by- og stedsutvikling gjennom områdeplaner, behovsanalyser og LDIP for å sikre nødvendig areal til sosial infrastruktur og ta vare på/utvikle kommunens eiendoms- og tomteverdier.

Delmål 3: Ta vare på kommunens verdier i fast eiendom

Tiltak: Etablere del-strategi for oppgradering og verdibevarende vedlikehold.
Status: Gjennomført
Kommentar: Vedtatt i Formannskapet i mai 2016

Tiltak: Kategorisering av eiendommer i A, B eller C-eiendommer.
Status: Under gjennomføring
Kommentar: Kategoriseringen er justert noe i etterkant av Eiendomsstrategien, og deler eiendomsmassen i tre kategorier:

- A (satses på i langsiktig perspektiv slik de er),
- B (uavklarte - avventer avklaring eller oppgradering og vedlikeholdes meget nøkternt i en periode før de blir A-eiendommer eller C- eiendommer).,
- C (kan transformeres til annen bruk eller avhendes).

Skoler, barnehager og institusjoner er foreslått kategorisert og er under vurdering i samarbeid med tjenesteområdene. Knapphet på formålsbygg kombinert med til dels dårlig teknisk tilstand og/eller egnethet i bygningsmassen gjør at vurderingene er krevende. Disse kategoriseringsprosessene vil ta lengre tid enn først estimert. Strategiske planer for alle A-eiendommer utarbeides i samarbeid med tjenesteområdene for å sikre rett prioritering av vedlikeholds- og oppgraderingstiltak. Arbeidet løper parallelt med tilstandsanalyseprosjektet. Det kan komme endringer i planene som følge av arbeidet med tilstandsanalyser.

Delmål 4:	Dekke kommunens behov for arealer til tjenestene
Tiltak:	Utfordre arealbruk, utfordre og utvikle standarder og konsepter for formålsbygg og kontorer.
Status:	Under arbeid
Kommentar:	Det er igangsatt prosjekter for å utfordre arealbruk og arealbehov for kontorarbeidsplasser og skoler. Konseptutvikling skjer i tett samarbeid med sektorene og tjenestene, og er mertidkrevende enn først anslått. Tiltaket følges opp med sak om skole- og kontorkonsept i 2017.
Tiltak:	Strategiske tomtekjøp
Status:	Under arbeid
Kommentar:	Strategiske tomtekjøp til ny sosial infrastruktur er noe forsinket. Komplekse forhandlinger om store verdier er tidkrevende i et marked med høy prisvekst og knapphet på egnede eiendommer. Eiendommer til sosial infrastruktur prises lavere enn eiendom til eksempelvis boligutvikling, noe som bidrar til at selger ofte ønsker å redusere omfanget til sosial infrastruktur. Det arbeides systematisk med kartlegging av behov blant annet gjennom behovsanalysene og løpende dialog med tjenesteområdene. Søk etter egnede tomter i utbyggingsområdene pågår kontinuerlig og muligheter til kjøp vil legges frem for politisk behandling løpende. Knapphet på tomter tilsier økt innsats og vurdering av nye samarbeidsformer med eksterne aktører for å dekke fremtidig tomtebehov. Viktige føringer for innsats og prioriteringer kommer i politisk sak <i>Kommunen som grunneier og eiendomsbesitter i bolig-, by- og stedsutvikling - Modeller og virkemidler</i>
Delmål 5:	Redusert energibruk og klimaklok utvikling
Tiltak:	Etablere del-strategi for miljø- og energiledelse innen eiendomsområdet.
Status:	Statusrapport med tiltaksplan er lagt frem. FSK-023/17
Kommentar:	Handlingsplanen for Eiendomsområdet vil inngå i kommunens Klimaklokarbeid. Og skal kommunisere en tydelig og klimaklok retning for kommunens eiendoms- og byggevirksomhet, og bidra til å oppnå energireduksjon samt sikre raskere gjennomføring av ENØK-prosjekter. Handlingsplanen skal legges frem våren 2017.
Tiltak:	Velge ut forbildeprosjekt
Status:	Gjennomført
Kommentar:	Rådmannen har pekt ut to sentrale prosjekter, og vil søke forbildesamarbeid med Futurebuilt om prosjektene: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunegården – arealeffektive arbeidsplasser • Oksenøya senter
Tiltak:	EPC – energisparekontrakt med garanti.
Status:	Energirehabilitering er under gjennomføring, prosjektet er forsinket. Investeringstiltak ferdigstilles i løpet av 2017. 2 mill. kWh er spart energi i 2016. Helårseffekt av energibesparelser trer inn i 2018.
Kommentar:	I 2015 startet gjennomføring av ENØK og rehabiliteringsprosjekter for en portefølje av kommunens bygningsmasse der entreprenøren garanterer energibesparelsen og ivaretar drift i garantiperioden (EPC-prosjekt). Det er startet energirehabilitering av 15 bygninger. Tiltak prioriteres og utføres av eksterne leverandører med spisskompetanse på området. Samlet investeringsomfang er estimert til ca. 50 mill. og estimert besparelse er ca. 9,5 mill. kWh pr år, tilsvarende ca. 9 prosent av energiforbruket i kommunens bygningsmasse. I eldre bygninger er det krevende for leverandøren å få til samspillet med moderne teknologi, noe som nå følges opp tett. Utskifting av fire

fyringsanlegg er derfor utsatt til 2017.

- Delmål 6: Ressurseffektiv og smarteiendomsdrift**
- Tiltak:** Utvikling av og revidering av tjenesteavtaler
- Status:** Pågående
- Kommentar:** Arbeidene er forsinket, men det er nå lagt et løp for avklaring av forventninger og roller som grunnlag for tydelige tjenesteavtaler. Det jobbes med utvikling av nøkkelindikatorer som skal gi grunnlag for å måle kundetilfredshet og for å sammenligne egen virksomhet med andre relevante aktører. Tjenesteytingsavtaler mellom Eiendom og tjenestene etableres og behandles i 2017.
- Tiltak:** Benchmarking mot seg selv og de «beste i klassen».
- Status:** Pågående
- Kommentar:** Budsjettene og kostnadsføring til FDV må omstruktureres og legges på bygningsnivå for å gi grunnlag for bedre måling, styring og sammenligning. Dette gir grunnlag for utvikling flere og bedre nøkkeltall. Inngåelse av OPS-kontrakt og drifts og vedlikeholdsavtaler for noen nybygg vil også gi sammenligningsgrunnlag og bygge erfaringer.

Tilbakerapportering på øvrige omstillingstiltak i handlingsprogram 2016-2019

I handlingsprogram ble det definert en rekke omstillingstiltak som skulle bidra til kostnadsreduksjon. Vedtatte tiltak er i hovedsak gjennomført eller i rute. Noen er litt forsinket men målsatt besparelse vurderes i sum å oppnås innen handlingsprogramperioden. Forsinkelse på gjennomføring av enkelte tiltak vurderes ikke å medføre behov for økte budsjетtrammer.

4.4 HR – medarbeidere

I likhet med de øvrige delområdene beskriver dette kapitlet status og utvikling for kommunen som helhet. Da medarbeider-perspektivet måles etter andre perspektiver enn de rent økonomiske, har imidlertid kapitlet en annen oppbygging enn de andre kapitlene i analysen.

I januar 2016 vedtok Kommunestyret en revidert arbeidsgiverstrategi «Arbeidsgiverstrategi mot 2035». Kommunens overordnede mål legges til grunn. Strategien bygger på kommunens visjon og verdier, samt medarbeiderskap og samhandling. Strategien peker på fire områder som skal gjøre kommunen til en attraktiv arbeidsgiver:

- Godt lederskap
- Medarbeidere med riktig kompetanse
- Mangfold og inkludering
- Innovasjon og omstilling

Strategien som ble vedtatt i behandlingen, legges til grunn for satsning og prioriteringer fremover.

4.4.1 Kommunens medarbeidere

Pr. 01.01.2017 har kommunen 7 368 årsverk fast ansatt, fordelt på 9427 personer. I tillegg er det 2761 personer som er timelønnede.

Diagram fordeling av årsverk.

Rapporterings-steder ble endret i løpet av 2016, samme uttrekk er brukt nå slik at det blir riktige tall for hele året. I rapportering for 2017 vil ny struktur gjenspeiles.

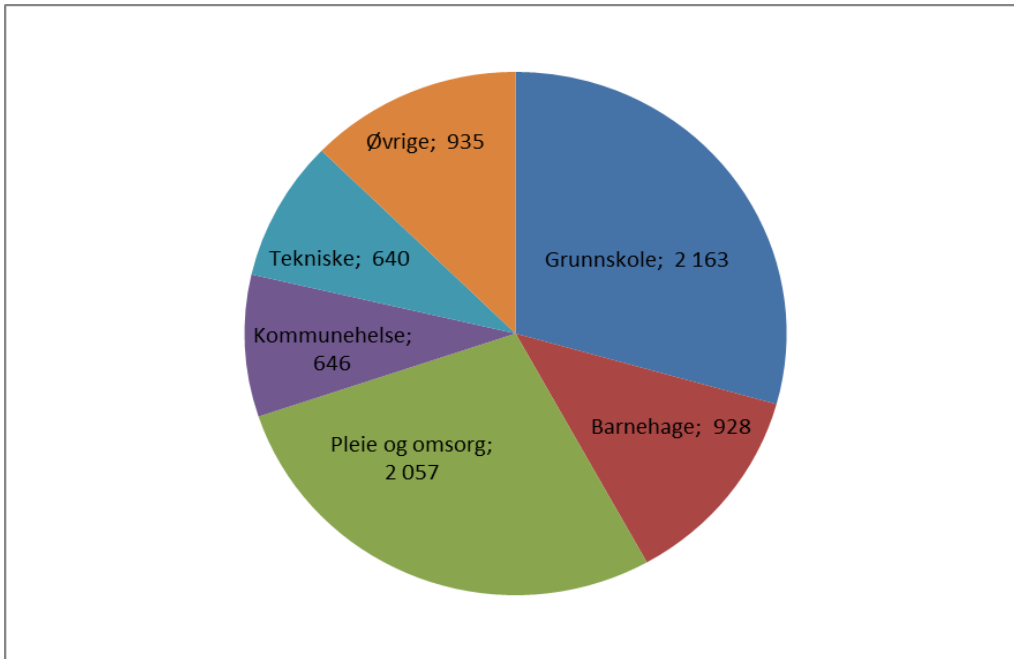
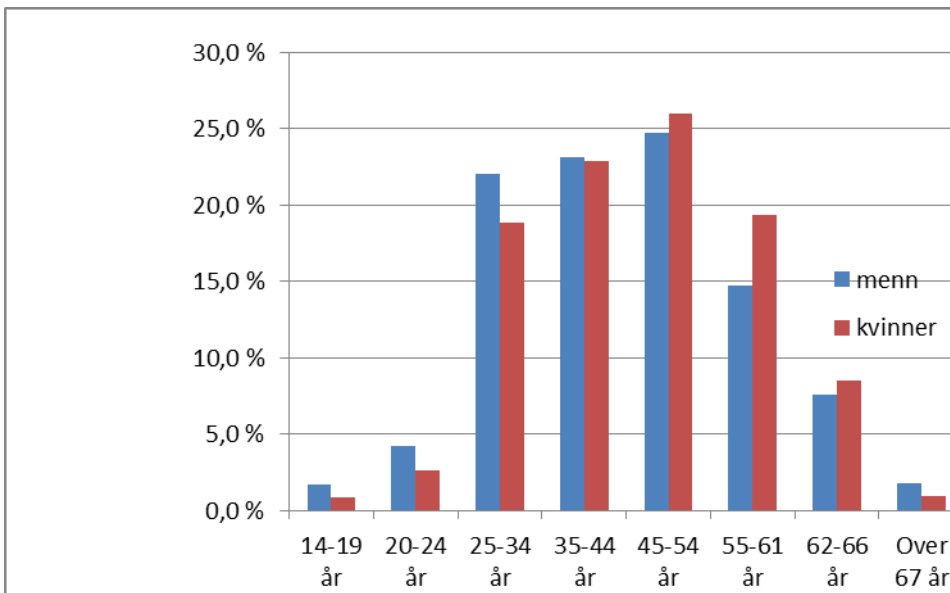


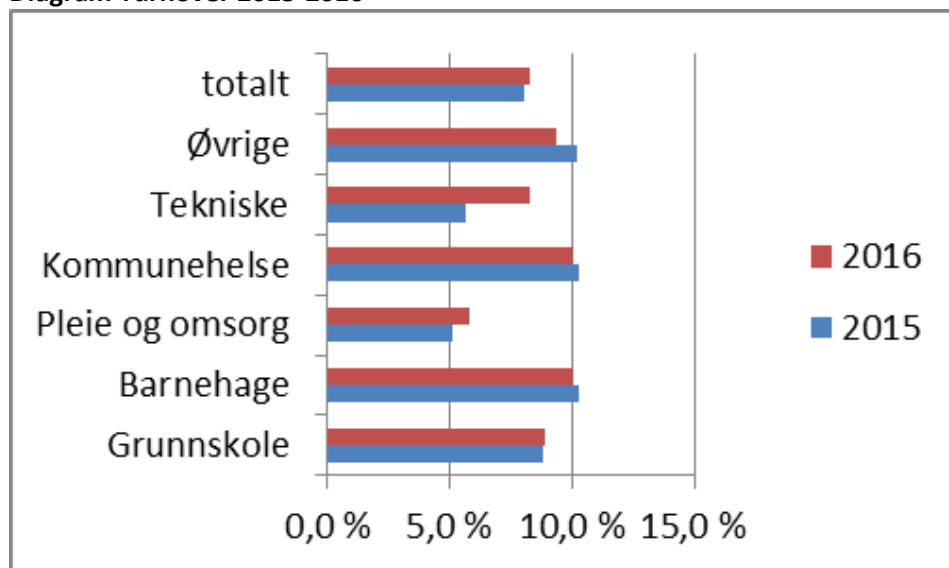
Diagram Aldersfordeling årsverk – fordelt på kjønn



Bærum kommune har en aldersfordeling som skiller seg fra alle kommuner i Norge, egen KOSTRA gruppe og de øvrige kommunene i Akershus ved at andelen over 59 år er høyere, og gruppen mellom 40 – 49 år er lavere. Gjennomsnittsalder i Bærum kommune er 45,1 år. Gjennomsnittsalderen i kommunen er dog lavere enn snittet for kommunene for øvrig.

4.4.2 Rekruttering og avgang

Diagram Turnover 2015-2016



Turnover for kommunen generelt har vært synkende: fra 9,2 prosent i 2012 til 8,3 prosent i 2016. Barnehage har hatt den største endringen fra 15,7 prosent i 2012 til 10 i 2016. Dette henger spesielt sammen med økning i andel faglært personale samt rekruttering av medarbeidere fra andre land med fagutdanning. Arbeidsmarkedet har endret seg mye i løpet av siste par år, noe som også påvirker turnover.

Søkere til ledige stillinger i kommunen

Søkertallet per utlyst stilling har hatt en sterk vekst de siste årene med 50 prosent økning i søkermengden fra 2012 til 2016.

Tabellen nedenfor viser utviklingen i antall utlyste stillinger og antall søkere de siste fem årene totalt for kommunen. Totalbildet er at kommunen fortsatt har god søkning til ledige stillinger. I 2016 var det 21630 søkere til 1364 utlyste stillinger, i snitt 15,8 søkere per stilling. Antall søkere per stilling er på samme nivå som i 2015, men antallet utlyste stillinger er lavere. Trenden på utlyste stillinger de siste fire årene har vært jevnt nedadgående fra 1699 i 2013 til 1364 i 2016. Samtidig har antallet søkere per stilling gått oppover fra 11,5 i 2013 til 15,8 i 2016.

År	Antall stillinger	Antall søkere	Antall søkere per stilling i snitt
2016	1364	21630	15,8
2015	1482	22919	15,5
2014	1577	21551	13,6
2013	1699	19646	11,5
2012	1631	16223	10

Tall fra LØP Rekruttering – alle stillinger inkl. timevikarer/sommervikarer

Av de 21630 søkerne er det 2510 søkere til 117 stillinger som timevikar/sommervikar. Dersom timevikarer/sommervikarer holdes utenom, er søkerantallet noe lavere med 19120 søkere til 1247 ledige stillinger, tilsvarende 15,3 søkere per stilling.

Tabell Antall stillinger og søkere i 2016

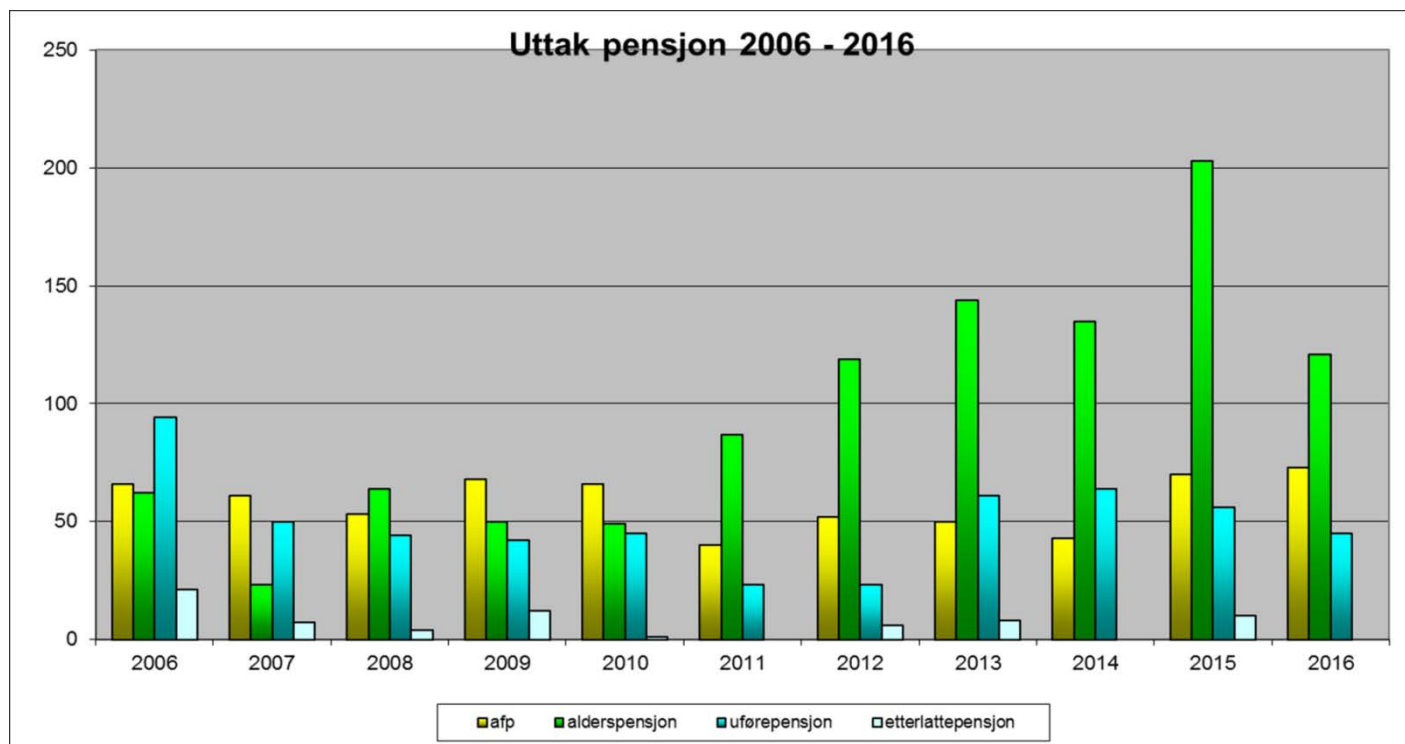
Stilling	2016		
	Antall still.	Antall søkere	Antall søkere pr still.
Ped.led/bhg.lærer	105	566	5,4
Lærer	108	1431	13,3
Sykepleier	134	814	6
Vernepleier*	56	235	4,2
Helsefagarbeider	65	2181	33,6
Ingeniør	4	97	24,5

Uttak av pensjon

2015 var et unntaksår med uvanlig høyt uttak av alderspensjon. Uttaket av alderspensjon 2016 følger uttaket historisk med en liten reduksjon. Uttaket av afp har holdt seg stabilt med en svak økning.

Det er gledelig å merke seg at uttaket av uførepensjon er ytterligere redusert. En drøy tredjedel av alle uførepensjoner er delvis pensjonert. Etterlattepensjon er utelatt for 2016 pga inkonsistens i rapportering fra leverandørene.

Diagram – Uttak av pensjon – nye tilfeller per år



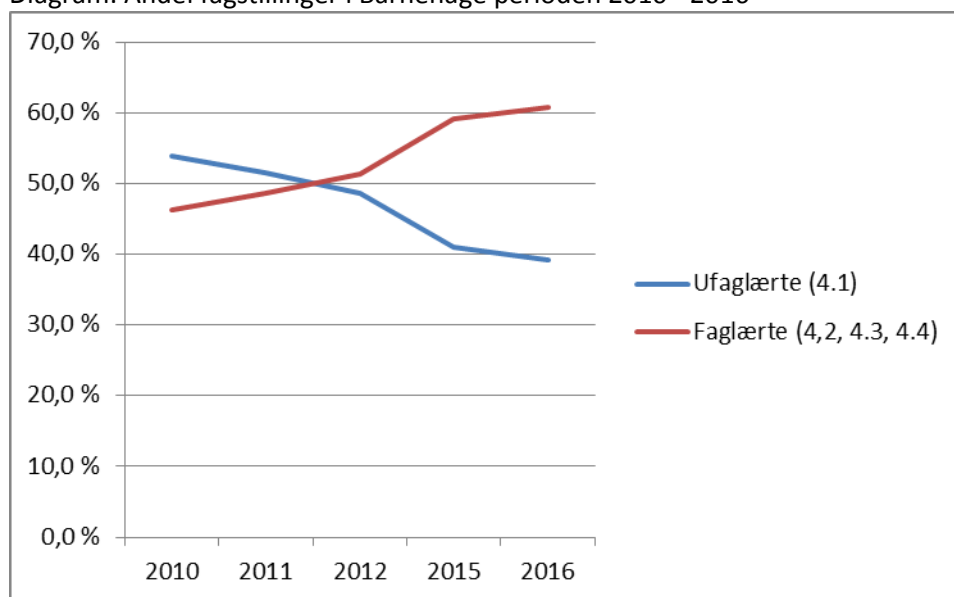
4.4.3 Kompetanse

Kompetanse

Kommunens medarbeidere har høy kompetanse. Ufaglærte utgjør 18,5 prosent av alle, og fagarbeidergruppen utgjør 22,5 prosent. For øvrig har medarbeidere høyskole- eller universitetsutdanning.

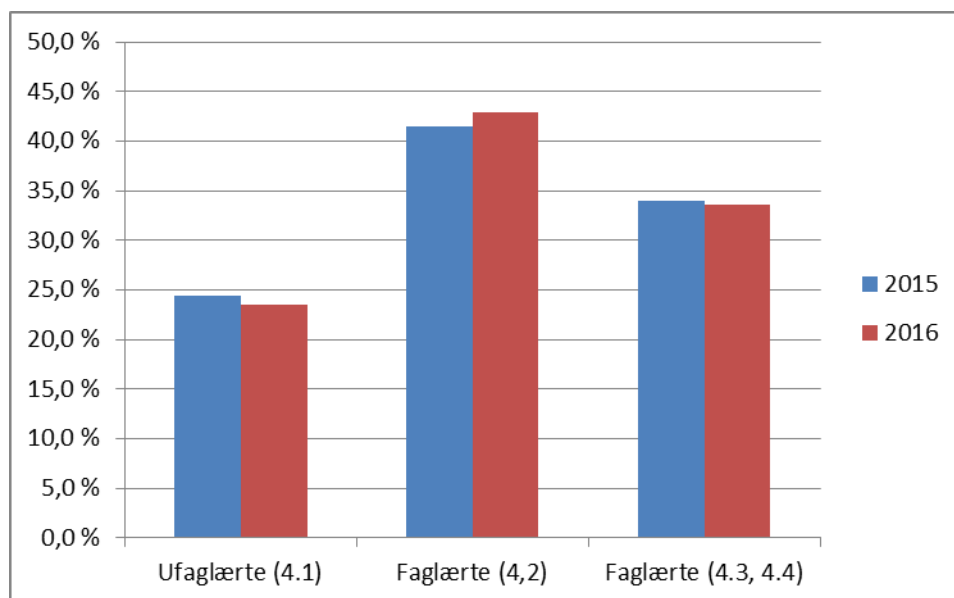
Barnehage-sektoren har hatt en betydelig økning i andel faglærte i perioden 2010 – 2016 hvor det har gått fra 46,2 til 60,8 prosent. Ufaglærte utgjør nå 40,9 prosent av alle årsverk. Dette er et resultat av å bevisst erstatte assistenter med fagarbeidere.

Diagram: Andel fagstillinger i Barnehage perioden 2010 - 2016



Pleie og omsorg ligger relativt stabilt i perioden 2010 - 2016. Andel ufaglærte er redusert noe.. Ufaglærte utgjør nå 23,5 prosent av alle årsverk innen PLO. Faglærte er økt til 43 prosent og Høyskoleutdannede (sykepleiere, vernepleiere m.fl.) utgjør 33,6 prosent, en svak nedgang fra 2015.

Diagram: Andel fagstillinger i Pleie- og omsorg 2015-2016



Tabell lærlinger

2010	2011	2012	2013	2015	2015	2016
61	62	65	68	72	72	80

Kommunen har en målsetting om å ta inn alle kvalifiserte søkere bosatt i Bærum, til lærlingeplasser. Det var totalt 80 lærlinger i 2016. Alle kvalifiserte søkere (39) ble tatt inn i 2015.

Kompetanseutvikling

Det skjer en betydelig satsning på kompetanseutvikling i organisasjonen. Det utdeles årlig til sammen 3 mill kroner i stipendmidler til videre- og etterutdanning. Alle sektorer har egne satsningsområder knyttet til kompetanseutvikling samt at hvert tjenestested har egne midler til internopplæring. Strategisk plan for kompetanseutvikling ble behandlet i Utvalg for samarbeid februar 2016, og legger føringer for videre prioriteringer.

4.4.4 Sykefravær

Nøkkeltall: Sykefravær 2016

I forbindelse med behandling av Handlingsprogrammet 2013-2016 besluttet Kommunestyret å redusere målet for sykefravær med et prosentpoeng. Målet er at kommunen har syv prosent sykefravær i 2017.

Kommunestyret behandlet vinteren 2014 en sak med nye strategier og tiltak for å redusere fraværet. Mange av tiltakene er iverksatt. Mål for kommunen i 2016 var et sykefravær på 7,3 prosent.

På Kommunestyret den 23.11.2016 var saken om «Strategier og tiltak i sykefraværsarbeidet – status 1. halvår 2016» til orientering. Kommunestyret besluttet at gjeldende strategier og tiltak i sykefraværsarbeid videreføres til 2019 (sak 111/16).

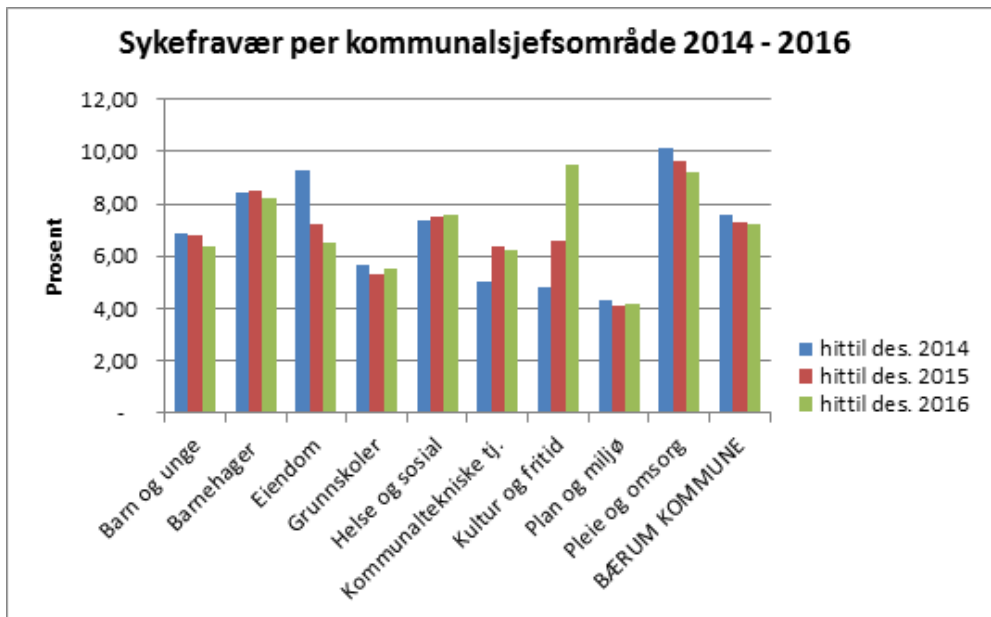
I all hovedsak er det linjeledelsen som skal gjennomføre tiltakene, men HR-funksjonene og Bedriftshelsetjenesten bidrar med systemer, rådgivning og utvikling av tiltak. For å styrke eierskapet til oppfølging i linjeledelsen er det satt konkrete målsettinger for sykefraværet per kommunalsjefsområde. Resultat for 2016 ble et sykefravær på 7,2 prosent, med et korttidsfravær på 2,6 prosent og et langtidsfravær på 4,6 prosent. Kommunen som helhet har hatt en liten nedgang i korttidsfraværet sammenliknet med 2015. Langtidsfraværet ligger på samme nivå som i 2015. Utviklingen av sykefraværet de siste tre årene viser på en positiv trend for kommunen.

Sykefravær 2014 - 2016

ÅR/fravær i prosent	2014	2015	2016	Måltall 2016
Korttidsfravær	2,7	2,7	2,6	
Langtidsfravær	4,9	4,6	4,6	
Totalt fravær	7,6	7,3	7,2	7,3

Alle kommunalsjefområdene ligger nå under 9,2 prosent i sykefravær, og fem av områdene ligger under 7 prosent i 2016. Størst nedgang i sykefravær har Eiendom med 0,7 prosentpoeng, etterfulgt av Pleie og omsorg, Barn og unge, Barnehager og Kommunaltekniske tjenester.

Utvikling av totalt sykefravær per kommunalsjefområde 2014 - 2016



Oppfølging av sykefravær og HMS-arbeidet

I tillegg til å følge opp tiltakene som er skissert i saken om strategier og tiltak for å redusere sykefravær (2014), er det et kontinuerlig arbeid i organisasjonen med å følge opp HMS. Det er laget overordnede HMS-mål og HMS-plan. Dette legges til grunn for programområdenes HMS-planer samt avtaler om bruk av bedriftshelsetjeneste. Fra 2017 vil obligatorisk lederopplæring i HMS gjennomføres som e-læring.

IA-avtalen og samarbeid med NAV

Ny IA-avtale ble undertegnet i juni 2014 mellom rådmannen, organisasjonene og NAV Arbeidslivssenter. Det er laget en plan for oppfølging av avtalen. Styringsgruppen mellom kommunen og NAV møtes minimum fire ganger årlig og drøfter aktuelle tema og samarbeidsprosjekter. NAV Arbeidslivssenter har øremerket to saksbehandlere som kun følger opp tjenestesteder i Bærum kommune, primært barnehage og pleie- og omsorg.

4.4.5 Heltid – deltid

Fra 2015 til 2016 er det en liten økning i andel som har 100 prosent stilling samtidig som deltid reduseres tilsvarende. Dette innebærer en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. 64,6 prosent av kommunens medarbeidere har stillingsstørrelse over 80 prosent.

Tabell – Stillingsstørrelse hele kommunen

Stillingsstørrelse (eksl. timelønnede)	2015			2016				
	Antall personer	Menn antall	Kvinner antall	Andel eks time	Antall personer	Menn antall	Kvinner antall	Andel eks time
100%	4 847	1 400	3 447	51,6 %	4 949	1 440	3 509	52,5 %
80-100%	1 168	151	1 017	12,4 %	1 137	167	970	12,1 %
Deltid	3 374	823	2 551	35,9 %	3 341	813	2 528	35,4 %

Tabell Utvikling av heltid-deltid – PLO

	2012	2013	2015	2016
100%	39,20 %	38,30 %	37,8 %	36,5 %
80-100%	13,80 %	13,30 %	14,6 %	14,4 %
Deltid	47 %	48,40 %	47,6 %	49,1 %

I Pleie – og omsorg ser det ut til å være en utvikling hvor andel 100 prosentstillinger reduseres, samtidig som andel med deltid øker. Kommunen vil forsterke arbeidet med å etablere en heltidskultur, hvor det gjøres aktive tiltak for å kunne tilby større stillingsstørrelser og i størst mulig grad ha heltidsstillinger. For å nå denne ambisjonen må det iverksettes alternative turnusplaner i samarbeid med lokale tillitsvalgte.

4.4.6 Medarbeidernes minoritetsbakgrunn

I 2014 ble det gjennomført en grundig kartlegging av status innen alle diskrimineringsområdene. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en plan for likestilling i Bærum kommune som ble politisk behandlet høsten 2014. Planen legges til grunn for videre arbeid innen dette området.

Tabell Medarbeidere med minoritetsbakgrunn per PO

Minoritetsbakgrunn	2015			2016				
	Årsverk	Antall menn	Antall kvinner	% av total	Årsverk	Antall menn	Antall kvinner	% av total
Grunnskole	141,23	69	159	6,6 %	135,5	65	152	6,3 %
Barnehage	95,70	10	88	9,8 %	96,6	8	92	10,4 %
Pleie og omsorg	623,09	218	607	29,9 %	644,5	223	648	31,3 %
Kommunehelse	48,90	25	33	7,7 %	51,1	27	33	7,9 %
Tekniske	52,15	43	18	9,0 %	58,0	44	24	8,7 %
Øvrige	51,32	20	59	5,5 %	55,6	22	64	5,7 %
Totalt	1 012,4	385	964	13,8 %	1 041,2	389	1 013	14,0 %

Totalt sett er andelen medarbeidere med minoritetsbakgrunn relativt stabil over tid. Fra 2012 til 2016 har det vært en liten økning fra 12,7 prosent til 14 prosent. Den største andelen minoritetsspråklige finner vi i pleie- og omsorg. Registreringen bygger på SSB sin definisjon av innvandrere – personer født i utlandet av to utenlandske foreldre.

4.4.7 Medvirkning og medbestemmelse

Kommunens satsning på utvikling av medarbeiderskap bidrar til å ansvarliggjøre den enkelte medarbeider i ulike prosesser. Det er gjennomført Lean – prosesser flere steder i organisasjonen. Dette innebærer at ideer til kontinuerlig forbedring, systematisk prosessforbedring og involvering av medarbeidere gjennomføres på en systematisk måte.

Medbestemmelsesordningen til kommunen ble evaluert i 2015. Et partssammensatt utvalg ble nedsatt for å drøfte behov for endringer. Rådmannen besluttet i 2016 en justert modell som fortsatt legger opp til medbestemmelsesmøter på tjenestestedsnivå, kommunalsjefsnivå og rådmannsnivå. Det er avholdt jevnlig møter i Arbeidsmiljøutvalget. Ledelse av utvalget alternerer mellom arbeidsgiver og arbeidstaker-siden hvert annet år. Det er gjennomført en forsøksordning i pleie- og omsorg hvor det er etablert eget AMU på kommunalsjefsnivå. Ordningen videreføres etter forsøksperioden. Det vurderes om ordningen også skal iverksettes på øvrige kommunalsjefsområder.

4.4.8 Etikk og verdier

Kommunens felles verdigrunnlag: åpenhet, mot og respekt, legges til grunn for alle aktiviteter innen medarbeiderområdet.

Et viktig fundament for god internkontroll og for å forebygge korrupsjon og misligheter er den etiske bevisstheten hos alle medarbeidere. I januar 2015 startet arbeidet med implementering av ny Etisk standard. I tillegg satses det fortsatt på utdanning av etikkveiledere og etisk refleksjon

4.4.9 Hva er oppnådd/gjort i 2016 – hva skal oppnås i handlingsprogramperioden 2018-2021

Ledelse og organisasjonskultur

Hva er oppnådd/gjort i 2016 – rapportering på tiltak

Det er innenfor vedtatt økonomisk ramme initiert et 3-årig utviklingsprogram for å jobbe systematisk med utvikling av den ledelses- og organisasjonskultur kommunen trenger for oppnå hovedmålet om en innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.

Program for innovasjonsledelse (LUP) videreføres slik at alle tjenestesteder får tilbud om opplæring og bistand til sine innovasjonsprosesser. I 2016 har 50 ledergrupper gjennomført opplegget. Over halvparten av kommunens ledere har derved deltatt i programmet. Tilbakemeldingene er gode, og viser at deltagelse med ledergrupper fra hvert tjenestested bidrar til forsterket fokus på innovasjon og forbedringsarbeid.

Ny medarbeiderundersøkelse ble gjennomført høsten 2016. 10-FAKTOR undersøkelsen bygger på omfattende forskning om effektiv ledelse og gode virkemidler for å motivere medarbeidere og hente ut best mulig ytelse. Satsning på digitalisering innebærer forventning om stor grad av selvbetjening for ledere og medarbeidere. Utvikling av e-læringsprogram som forenkler og effektiviserer kommunens lederopplæring og internopplæring er startet, og er klar for iverksetting våren 2017. Det er allerede gjennomført nano-læring med 8 leksjoner relatert til etisk standard. Om lag 4000 medarbeidere har gjennomført i 2016.

Hva skal oppnås/gjøres innenfor handlingsprogramperioden 2018-2021

LUP vil videreføres i 2018 og inngå som en viktig del av det systematiske arbeidet med lederutvikling- og organisasjonskultur. Målet er at alle resterende tjenestesteder har fått LUP-opplæring i 2018.

Nytt opplegg for leder- og ledelsesutvikling som blant annet inkluderer e-læring iverksettes.

Ulike tiltak som forsterker ønsket leder- og kulturutvikling vil iverksettes.

4.4.10 Rapportering på vedtatte HP-tiltak

De fleste tiltak er gjennomført med den effekt som var forventet. Rådmannen har lagt listen relativt høyt når det gjelder forventet effekt av enkelttiltak. Det kan noen ganger føre til at ambisjonen ikke nås, rådmannen mener likevel at det er viktig å tørre å sette høye ambisjoner for å ha noe å strekke seg etter.

Gjennomførte tiltak:

- Prosjekt organisasjonskultur og ledelsesutvikling – Prosjektleder er tilsatt i engasjement innen nåværende rammer, og mandat for prosjektet er avklart. Det er etablert en prosjektgruppe og en styringsgruppe.
- Omstilling – virkemidler – Midlene som var avsatt i 2016 ble ikke benyttet siden stab/støtteprosjektet ble utsatt. Midlene er overført til 2017. Rådmannen har utredet mulig bruk av virkemidler i forbindelse med omorganisering og nedbemanning innen stab og støtte. Det vil gis mulighet til å søke om forsterket pensjonstilbud der medarbeideren ikke har relevant kompetanse for kommunens behov fremover, eller medarbeideren frasier seg sin fortrinnsrett slik at andre ikke blir overtallig.
- Pensjonskassen – Bærum kommunale Pensjonskasse er etablert. Det vurderes alternative driftsmodeller fremover
- Seniorordning/livsfasepolitikk – Seniortiltakene er avviklet, og ny livsfasepolitikk er besluttet. Det iverksettes tiltak for å implementere livsfasepolitikken. Ny brosjyre er utarbeidet.

Status øvrige tiltak:

- Tiltak:** Mangfold og inkludering
Status: Pågående
Kommentar: Antall lærlinger er økt fra 73 i 2015 til 80 i 2016. I tillegg samarbeider kommunen med NAV om prosjektet «Menn i helse» som innebærer 15 praksiskandidater. En økt ambisjon om antall lærlinger innebærer behov for tilrettelegging, veiledning og oppfølging – både fra sentralt i kommunen og på praksisstedet.
- Tiltak:** Sykefravær
Status: Pågående
Kommentar: Ambisjonen om ytterligere reduksjon av sykefravær fordrer en forsterket innsats fra alle parter: medarbeidere, ledere og tillitsvalgte. Med aktiv oppfølging av sykemeldte og individuell tilrettelegging av arbeidssituasjonen der det er behov for det, skal kommunen oppfattes som en helsefremmende arbeidsplass. Kommunens strategier og tiltak for å redusere sykefravær ble vedtatt forlenget til ut 2018.
- Tiltak:** Kunnskapssenteret
Status: Pågående
Kommentar: Driftsmodellen i Kunnskapssenteret er evaluert i løpet av 2016, og det ble besluttet å endre organisering. Ny daglig leder er tilsatt. Kantinedriften er utvidet ved at nye leietagere i tilstøtende bygg også får et kantinetilbud i regi av Kunnskapssenteret. Kommunens satsning på oppbygging og utvikling av Kunnskapssenteret videreutvikles. Ved å ha et tett samarbeid med aktuelle høyskoler, undersøkes mulighet for ytterligere satsning på høyskoleutdanning i Sandvika. I et langsiktig perspektiv vil kommunen kunne rekruttere medarbeidere fra Høyskoleutdanningene som på lang sikt vil være mangelpersonell i kommunen. Kommunens egen internopplæring videreutvikles. Kunnskapssenterets konsept og ledelse videreutvikles. Dette inkluderer profilering og aktiv bruk av sosiale media.
- Tiltak:** Rekruttering
Status: Pågående
Kommentar: Fortsatt fokus på rekruttering av fagpersonell, da spesielt vernepleiere. Nye verktøy som støtter lederen i rekrutteringsprosessen er tatt i bruk i hele organisasjonen. Dette innebærer blant annet bruk av testverktøy for store grupper som lærere, sykepleiere, fagarbeidere o.s.v. Ledere skolerer også i bruk av verktøyet Web-cruiter (som en del av HR systemet LØP), som effektiviserer gjennomføring av en rekruttering – spesielt der det er mange søkere. Kommunen som praksisarena for ulike målgrupper vil i større grad koordineres og profesjonaliseres. Et økt antall flyktninger vil ha behov for språkopplæring. Personer med innvandrerbakgrunn med høyskole eller universitetsutdanning fra sitt hjemland, vil ha behov for praksisplass for å kunne kvalifisere seg for høyere akademiske stillinger. Rådmannen forventer at alle tjenestesteder skal ta i mot minimum en person på praksisplass i løpet av året.
- Tiltak:** Organisasjonsutvikling
Status: Pågående
Kommentar: Utvikle en heltidskultur i hele organisasjonen ved å ta i bruk alternative arbeidstidsordninger. Dette vil sikre bedre kontinuitet og kvalitet på tjenestene. Utvikling av arbeidsplasser og arbeidsmetoder, spesielt knyttet til rehabilitering av Kommunegården og andre kontorbygg i Sandvika.

5. Økonomi, nøkkeltall og behov

5.1 Strategisk ledelse, styring og administrasjon

I dette området inngår alle de felles administrative tjenestene lønn, HR, økonomi, regnskap, anskaffelse, service og pensjon, strategi og utvikling, kommunikasjon, kommuneadvokat, rådmannen og kommunalsjefene/direktørene med staber. I tillegg politisk styring, kommunerevisjon og kemner. Også konserntillitsvalgte og hovedverneombud inngår i området.

5.1.1 Økonomi og nøkkeltall

5.1.1.1 Driftsutgifter og inntekter

Mill. kr	2013	2014	2015	2016	Andel av brutto driftsutgifter
Brutto driftsutgifter	344	346	354	349	
- Herav lønn	255	263	263	266	76 %
- Herav andre driftsutgifter	89	83	92	83	24 %
- Herav kjøp av tjenester *	12	12	13	17	
Brutto driftsinntekter	53	47	49	44	
Netto driftsutgifter	291	299	306	305	

*) inkludert kjøp av konsulent tjenester

*) tallene inkluderer lærlinger, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud for hele kommunen. Tallen inkluderer også politisk styring og kommunerevisjonen.

Lønnsutgiftene utgjør 76 % av brutto driftsutgifter i 2016. Andelen lønnsutgifter av brutto driftsutgifter har vært stabil i perioden 2013 -2016. Av endringen i lønnsutgifter fra 2015 til 2016 er størst andel knyttet til økningen i godtgjørelser til politikere. Av andre driftsutgifter, utgjør ca. 25 % felleskommunale kostnader, som forsikring av kommunens ansatte, kontingenter og lisenser. Momskompensasjon utgjør ca. 10 % av andre driftsutgifter, som må sees i sammenheng med refusjonsinntekter (nullsumspill – motpost vises under driftsinntektene). Kemneren står for største andel av driftsinntektene gjennom rettsgebyr og refusjon fra andre kommuner (Asker kommunen sin andel av samarbeidet)

Driftsinntekter, mill. kr	2013	2014	2015	2016	Andel av samlede driftsinntekter
Driftsinntekter, sum	53	47	49	44	
- Herav salgsinntekter	14	13	12	13	29 %
- Herav refusjoner	36	34	36	30	69 %
- Herav statlige overføringer	2	0	1	1	2 %
Årlig vekst		-5	2	-5	
Årlig vekst i %		-10,0 %	3,2 %	-10,9 %	

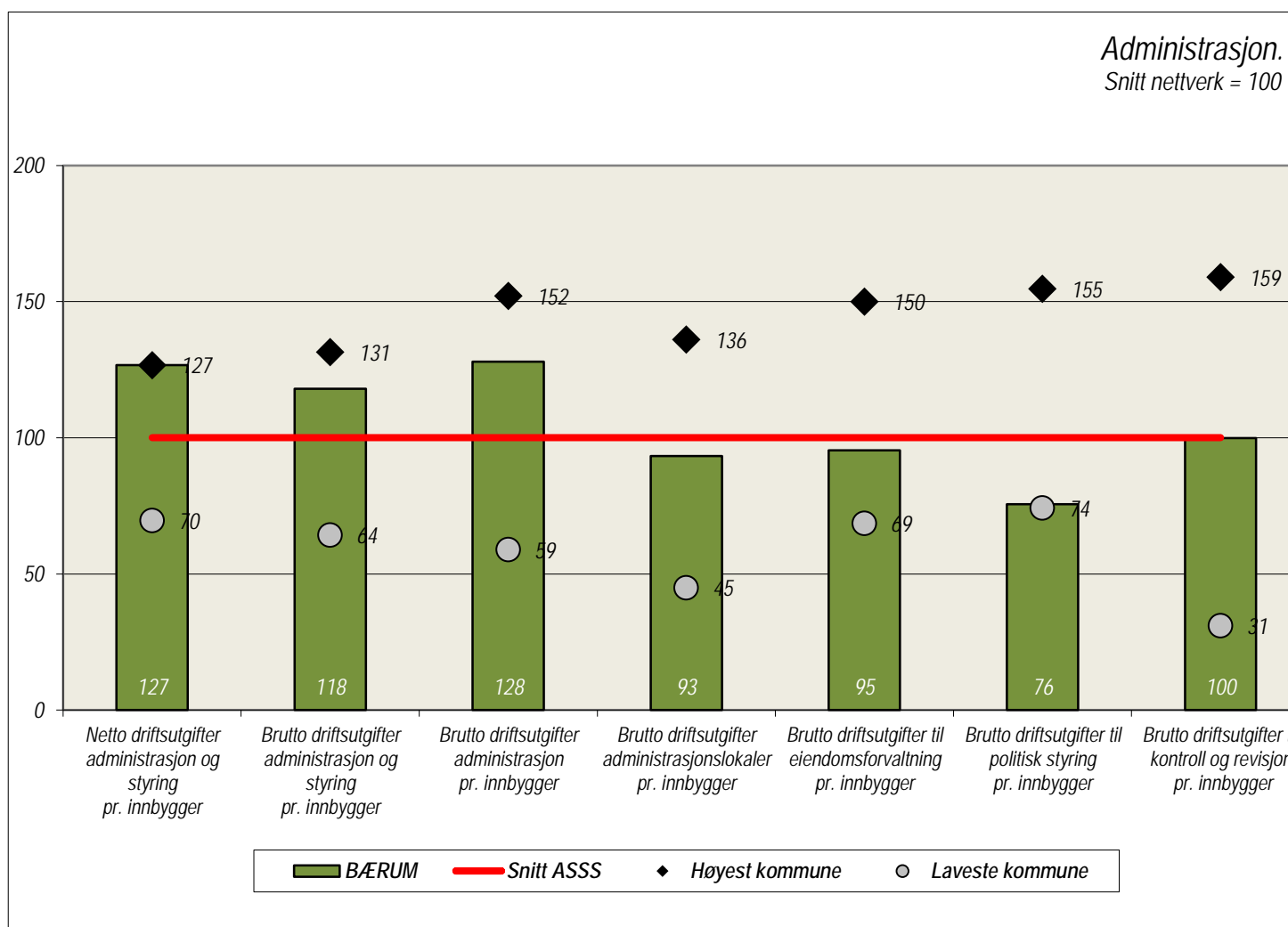
Salgsinntektene knytter seg hovedsakelig til rettsgebyrer hos Kemneren, parkeringsinntekter og internsalg hos kommuneadvokaten og budsjett –og analyseenheten. Refusjonsinntekter gjelder momskompensasjon,

sykepenger og refusjon fra andre kommuner (hovedsakelig Asker kommunes andel av Kemneren). Driftsinntektene har vært relativt stabile i perioden 2013 -2016, men viser en liten nedgang i 2016.

5.1.1.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner

KOSTRA 2015 – Administrasjon og styring

KOSTRA – tallene som analyseres og sammenlignes med andre kommuner inkluderer regnskapstall for Digitalisering og IT i indikatoren «Administrasjon» og Eiendomsfunksjoner i indikatorene «Administrasjonslokaler» og «Eiendomsforvaltning». KOSTRA – tallene lar seg ikke spesifiseres ytterligere med det formål å kun sammenligne strategisk ledelse, styring og administrasjon, jf. kap 5.1. Det henvises til økonomiske tabeller under kap. 5.1.1.1 og 5.2.1.1 for spesifiserte regnskapstall for «Strategisk ledelse, styring og administrasjon» og «Digitalisering og IT».



Bærum ligger høyest av ASSS - kommunene på netto driftsutgifter til administrasjon og styring per innbygger. Brutto driftsutgifter til administrasjon og styring per innbygger i Bærum er høyere enn snittet, men lavere enn høyeste verdi. Forskjellen mellom netto- og brutto driftsutgifter pr innbygger for Bærum gjelder hovedsakelig inntekter av internsalg hos IT. Det er indikatoren Administrasjon (funksjon 120) vedrørende administrativ ledelse, stab-/støttefunksjoner, fellesfunksjoner og fellesutgifter (både sentralt og i tjenestene) som trekker verdien opp for Bærum. De øvrige indikatorene ligger under eller likt med snittet.

Tabell: Indikatorene i tjenesteprofilen Bærum

Indikator	ASSS - kommunene			
	Bærum	Gj.sn. nettverk	Laveste verdi	Høyeste verdi
Prioritering/behov				
Netto driftsutgifter administrasjon og styring pr. innbygger	4 226	3 336	2 322	4 226
Brutto driftsutgifter administrasjon og styring pr. innbygger	4 427	3 752	2 411	4 931
Produktivitet/enhetskostnad				
Brutto driftsutgifter administrasjon pr. innbygger	3 575	2 794	1 646	4 247
Brutto driftsutgifter administrasjonslokaler pr. innbygger	297	318	143	433
Brutto driftsutgifter til eiendomsforvaltning pr. innbygger	266	279	191	418
Brutto driftsutgifter til politisk styring pr. innbygger	219	290	215	448
Brutto driftsutgifter til kontroll og revisjon pr. innbygger	71	71	22	113

ASSS-kommunene har forskjellig utgiftsbehov, som skyldes ulikheter i befolkningssammensetning, i sosioøkonomiske forhold og i bosettingsmønstre. KOSTRA-tallene for administrasjon påvirkes av flere faktorer, herunder i forhold til organisering (selskapsdannelser) og regnskapspraksis (i hvilken grad fellesutgifter posteres ut til tjenesteområdene). Sistnevnte hadde stor betydning i 2013 da Oslo kommune endret kostnadsføring for administrative utgifter mellom tjenester og sentraladministrasjonen, og dermed dro hele gjennomsnittet for administrasjon i ASSS – kommunene betydelig ned.

Statistikk fra ASSS-nettverket viser samtidig at Bærum er den kommunen som henfører lavest andel av felleskostnader til tjenesteområdene. Dermed fremstår administrasjonen som uforholdsmessig dyr – mens tjenesteområdene fremstår tilsvarende rimeligere og mer effektivt drevet. Oslo er etter i sin omlegging i motsatt ende av skalaen, og er den kommunen som henfører mest felleskostnader ut til tjenesteområdene (bla. stort sett hele bydelsadministrasjonen).

Fra og med 2016 er flere tjenesterelaterte lønnsutgifter i Bærum ført ut fra administrasjon og til de respektive tjenestene. Dette er gjort etter vurderinger opp mot praksis i ASSS – kommunene for å sikre bedre sammenligningsgrunnlag. Dette har ikke virkning for tallene for 2015 – men vil først fremkomme fra KOSTRA-sammenligning for neste år. Arbeidet pågår fortsatt, og skal bidra til lik kostandsføringspraksis mellom kommunene.

Likevel er det mye som tyder på at Bærum kommune ligger høyt når det gjelder administrative kostnader, og det er en viktig begrunnelse for gjennomføring av stab/støtte-prosjektet.

Tabell: Indikatorene sammenlignet med Asker kommune

Indikator	2013			2014			2015		
	Bærum	ASSS-snitt	Asker	Bærum	ASSS-snitt	Asker	Bærum	ASSS-snitt	Asker
Netto driftsutgifter til administrasjon og styring per innbygger	3 839	3 153	3 866	4 008	3 255	3 676	4 226	3 336	3 966
<i>Prosentvis endring</i>	-	-	-	4,2 %	3,1 %	-5,2 %	5,2 %	2,4 %	7,2 %
Brutto driftsutgifter til administrasjon og styring per innbygger	4 098	3 451	4 009	4 221	3 620	3 756	4 427	3 751	4 006
<i>Prosentvis endring</i>	-	-	-	2,9 %	4,7 %	-6,7 %	4,7 %	3,5 %	7,6 %
Brutto driftsutgifter til Administrasjon per innbygger (funksjon 120)	3 255	2 550	2 831	3 500	2 739	2 752	3 575	2 795	2 950
<i>Prosentvis endring</i>	13,0 %	-12,0 %	8,0 %	7,0 %	6,9 %	-2,9 %	2,1 %	2,0 %	6,9 %
Brutto driftsutgifter administrasjonslokaler pr. innbygger	208	290	457	200	297	361	297	318	420
<i>Prosentvis endring</i>	7,0 %	-13,0 %	14,0 %	-4,0 %	2,4 %	-26,6 %	32,7 %	6,6 %	14,3 %
Brutto driftsutgifter til eiendomsforvaltning pr. innbygger	290	255	371	249	270	304	266	278	310
<i>Prosentvis endring</i>	1,0 %	5,0 %	4,0 %	-16,5 %	5,6 %	-22,0 %	6,4 %	2,9 %	1,9 %
Brutto driftsutgifter til politisk styring pr. innbygger	264	283	248	187	238	232	219	289	280
<i>Prosentvis endring</i>	9,0 %	25,0 %	12,0 %	-41,2 %	-18,9 %	-6,9 %	14,6 %	17,6 %	18,9 %
Brutto driftsutgifter til kontroll og revisjon pr. innbygger	81	73	102	84	76	107	71	71	90
<i>Prosentvis endring</i>	1,0 %	-2,0 %	11,0 %	3,6 %	3,9 %	4,7 %	-18,3 %	-7,0 %	-18,9 %

Netto og brutto driftsutgifter til Administrasjon per innbygger har i Bærum økt ytterligere fra 2014 til 2015. Netto- og brutto driftsutgifter ligger høyere i forhold til Asker. Sammenligningen som ble gjennomført i forbindelse med prosjektet «optimalisering av stab-/støttefunksjoner i Bærum kommune», viste at Bærum på flere områder innenfor stab-/støttetjenestene hadde klart høyere ressursbruk. Dette skyldtes til dels organisering av oppgavene (internorganiserte tjenester føres på funksjon 120, mens eksterne kjøp gjerne belastes tjenesteområdene), samt at Bærum brukte mer ressurser og rådgivere til utvikling av arbeidsprosesser og løsninger. Begge kommuner ligger høyere enn snittet for ASSS-kommunene.

5.1.1.4 Driftsindikatorer

Årsverk Strategisk ledelse, styring og administrasjon (Inkludert Revisjon og Politisk sekretariat, Kommunalsjefer m/stab). Økonomi og kemner samlet, eksklusive Eiendom og Digitalisering og IT)

Ressursinnsats	2013	2014	2015	2016
Årsverk	330	332	341	340
Rådmannen	8	11	9	10
Kommuneadvokaten	12	11	11	10
Kommunikasjonsheten	7	6	7	7

HR og service	61	73	76	77
Økonomi	35	31	40	38
Kemneren	38	35	33	33
Strategi og utvikling	37	15	15	15
Kommunalsjefer m/stab	30	46	45	45
Lærlinger	68	72	72	73
Tillitsvalgte	15	15	16	15
Politisk sekretariat	11	9	11	11
Kommunerevisjon	8	8	7	6
Årlig vekst		2,0	9,8	-1,1
Årlig vekst i %		0,6 %	3,0 %	-0,3 %

Tabellen viser årsverk pr. område, beregnet gjennomsnittlig per desember 2013 -2016. Tallene tilsvarer sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, vikariat, engasjementer, timelønnede og overtid, fratrukket registrert korttidsfravær og fravær hvor lønn refunderes fra NAV. Tallene indikerer arbeidsinnsatsen på området, og har en annen beregning enn årsverkene som presenteres i årsrapporten.

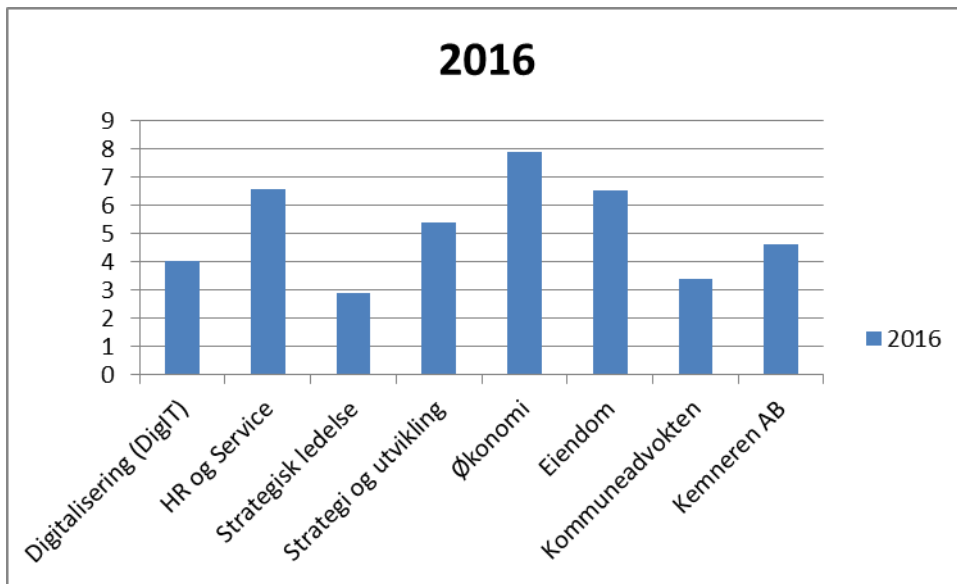
Lærlingene er formelt ansatt i HR – enheten, men har primært sitt arbeid utenfor administrasjonen.

I 2014 ble Forvaltningsenheten og Utviklingsenheten slått sammen til Strategi og utvikling, og flere ressurser overflyttet til kommunalsjefenes staber. Økonomiområdet (inkludert anskaffelsesenheden) hadde i 2015 fire vikarer i forbindelse med innføringen av nytt økonomisystem og anskaffelsesenheden ble styrket med to personer samt tre stillinger er flyttet fra rådmannen til økonomiområdet. Det har ikke vært vesentlige endringer i årsverk fra 2015 til 2016.

Sykefravær	2013	2014	2015	2016*
I alt	5,1 %	4,7 %	5,5 %	5,8 %
Korttids	2,1 %	2,2 %	2,2 %	2,4%
Langtids	3,0 %	2,5 %	3,3 %	3,5%
Årlig endring		-0,4 %	0,8 %	%

* Tall for 2016 inkluderer hele Organisasjon og Utvikling inkludert IT og Eiendom. Er ikke helt sammenlignbar med tidligere år

Korttids- og langtidsfraværet har vært stabilt i de siste fire årene, men har en liten økning i 2016. Sykefraværet varierer mellom de ulike direktør-områdene. Økonomi-området har høyest fravær – deretter kommer HR og service og Eiendom. Det presiseres at økonomiområdet har få medarbeidere, og det vil derfor slå mye ut med ett tilfelle av langtidsfravær.



5.1.3 Behovsutvikling

Befolkningsprognosene viser en vekst som også vil påvirke behovet og dimensjoneringen av administrative støttetjenester og It selv om det ikke er like tydelig som for de arbeidsintensive tjenestene. Det er fremdeles en viktig ambisjon for dette området at økning i behov primært skal løses gjennom effektivisering og bedre ressursutnyttelse. Samtidig vil det være behov for ressurs- og kompetansevridding, der ressurser må frigjøres fra de mer transaksjonstunge tjenestene til fordel for mer utviklingsrettede oppgaver.

Gjennomgang av status og økonomi viser utfordringer som kommunen bør ta tak i;

- De samlede kostnader til administrasjon på tvers av kommunen må ned, og veksten som kommer innenfor dette området på grunn av flere innbyggere må i størst mulig grad løses med den kapasiteten man har i dag, men det vil være behov for annen organisering, kompetansevridding og omfordeling av ressurser. Det er gjennom HP 2016-2019 vedtatt omfattende kostnadskutt. Samtidig vil det på noen områder være behov for å styrke innsatsen.
- Det må drives et godt kontinuerlig og systematisk omstillingsarbeid i hele kommunen for å svare på det utfordringsbildet som trekkes opp i denne analysen. De verktøyene som nå er etablert med behovsanalyser innenfor barnehage, skole, pleie – og omsorg, og nå sist innenfor kultur, fritid og kirke må utvikles videre som en del av den langsiktige drifts og investeringsanalysen. På samme måte må det jobbes videre med gode driftsanalyser og styringsverktøy slik at enhetskostnadene kan holdes nede samtidig som det leveres god kvalitet til en voksende befolkning.
- Det jobbes videre med implementering og utvikling av nøkkeltall for området. Indikatorene skal brukes aktivt i driften av virksomheten og skal gi en objektiv og rask oversikt, samt være viktige i styringsdialogen med rådmannen. Styringsverktøyet vil bidra til at det settes fokus på utvalgte deler av driften, og på en tydeligere og mer tilgjengelig måte synliggjøre forbedrings- og effektiviseringspotensialer.

5.2 Digitalisering og IT

5.2.1 Økonomi og nøkkeltall

5.2.1.1 Driftsutgifter og inntekter

Mill. kr	2013	2014	2015	2016	Andel av brutto driftsutgifter
Brutto driftsutgifter	113	130	132	148	
- Herav lønn	58	67	72	76	51 %
- Herav andre driftsutgifter	55	63	60	72	49 %
- Herav kjøp av tjenester *	5	5	2	11	
Brutto driftsinntekter	38	41	40	40	
Netto driftsutgifter	75	89	92	107	

*) inkludert kjøp av konsulenttenester

Lønnsutgiftene utgjør 51 % av brutto driftsutgifter i 2016. Endringen i brutto driftsutgifter fra 2015 til 2016 knytter seg i stor grad til økning i andre driftsutgifter, som delvis skyldes forvaltningen av det nye økonomisystemet - EPOS. Videre utgjør felleskommunale lisenser og linjeleie (bredbånd), samt momskompensasjon 63 % av andre driftsutgifter. Brutto driftsinntekter omfatter hovedsakelig internsalg til tjenestefunksjonene og momskompensasjon, og utgjør henholdsvis 61 % og 34 % av inntektene. Netto driftsutgifter har i perioden 2013 -2016 økt med 43 %.

Driftsinntekter, mill. kr	2013	2014	2015	2016	Andel av samlede driftsinntekter
Driftsinntekter, sum	38	41	40	40	
- Herav salgsinntekter	26	28	27	25	61 %
- Herav refusjoner	12	13	13	15	39 %
- Herav statlige overføringer	0	0	0	0	0 %
Årlig vekst		3	-1	0	
Årlig vekst i %		7,5 %	-3,3 %	0 %	

Tabellen viser at salgsinntekter har vært stabile i perioden 2013-2016. Forholdet mellom salgsinntekter og brutto driftsutgifter viser derimot en nedgang i salgsinntekters andel i perioden, fra å utgjøre 23 % i 2013 til 17 % i 2016. Refusjoner gjelder momskompensasjon og sykelønnsrefusjon.

5.2.1.2 Driftsindikatorer

Årsverk Digitalisering og IT:

Ressursinnsats	2013	2014	2015	2016
Årsverk	81	89	95	99
Digitalisering og IT	81	89	95	99
Årlig vekst		7,8	6,0	3,3
Årlig vekst i %		9,6 %	6,7 %	3,4 %

Tabellen viser årsverk beregnet gjennomsnittlig per desember 2013 -2016. Tallene tilsvarer sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, vikariat, engasjementer, timelønnede og overtid, fratrukket registrert korttidsfravær

og fravær hvor lønn refunderes fra NAV. Tallene indikerer arbeidsinnsatsen på området, og har en annen beregning enn årsverkene som presenteres i årsrapporten.

Digitalisering og IT har hatt noe økning i antall årsverk hvert år, og har fra 2015 til 2016 en økning på fire årsverk som har sammenheng med reorganiseringen av DigIT med formål om å kunne realisere de fremtidige behovene for IT – løsninger i kommunen.

5.2.2 Behovsutvikling

Det forventes vekst i oppgaver knyttet til digitalisering som vil komme til syne i bemanning, kompetansebehov, investeringer og driftskostnader. Dette følger av behov for større grad av automatisering og selvbetjening, men også som følge av demografiendringene og økt omsorgsbehov. Selv om behovene er synlige allerede, vil de trolig forsterkes i HP-perioden. Oppgavene øker i antall og kompleksitet og vi er forberedt på at de vil innebære kortere og kortere tidsfrister. DigIT må bygge opp leveransekapasitet i forkant av oppgavene og legge gode, skalerbare løsninger til grunn i vår infrastruktur. I henhold til digitaliseringsstrategien skal DigIT i Bærum være «best på kommune», og det betyr at kapasitet skal bygges opp gjennom samarbeid med andre. Det skal jobbes systematisk med å se på optimal balanse mellom kjøp av tjenester eksternt – og hva som skal gjøres av DigITs egne ressurser. Det vil trolig skje både en ressurs- og kompetansedreining i perioden.

De felles administrative tjenestene og IT er helt nødvendig for å ha en god og effektiv drift ute i tjenestene. Flere av de store prosjektene som nå enten er i planleggingsfasen, eller i gjennomføringsfasen vil gi betydelige effekter også for tjenestenes kostnader. Dette gjelder særlig styring og finansiering av IT-området, Optimalisering av stab- og støttetjenester (OSS), Digitaliseringsløft - helhetlig digitalisering av tjenester, og den videre utrulling av nytt økonomistyringssystem – EPOS økonomi.

5.3 Eiendom

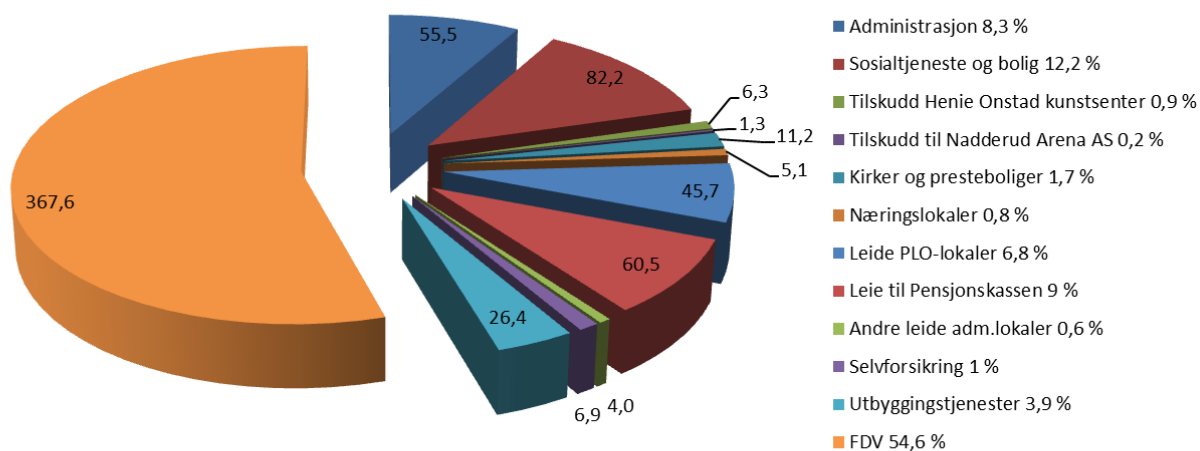
Kommunen eier formålsbygninger og kontorlokaler til tjenesteområdene som samlet utgjør omkring 480 000 kvadratmeter, samt om lag 2 100 boliger og noen næringsarealer som leies ut. Utover de eide bygningene leier kommunen inn over 80 000 kvadratmeter kontorlokaler og formålsbygninger fra Bærum kommunale Pensjonskasse, Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS og andre offentlige og private utleiere. Eiendom har ansvar for gjennomføringen av prosjekter for omtrent 70% av kommunens investeringsbudsjett på vegne av sektorene. Eiendomsområdet kan sees på som underleverandør og premissgiver for at tjenestene kan videreutvikles, leveres og drives effektivt, området er tverrsektorielt.

5.3.1 Økonomi og nøkkeltall

5.3.1.1 Driftsutgifter og inntekter

Eiendom - brutto driftsutgifter 2016

(Tall i mill. kroner)



Utgifter er angitt i mill. kroner.

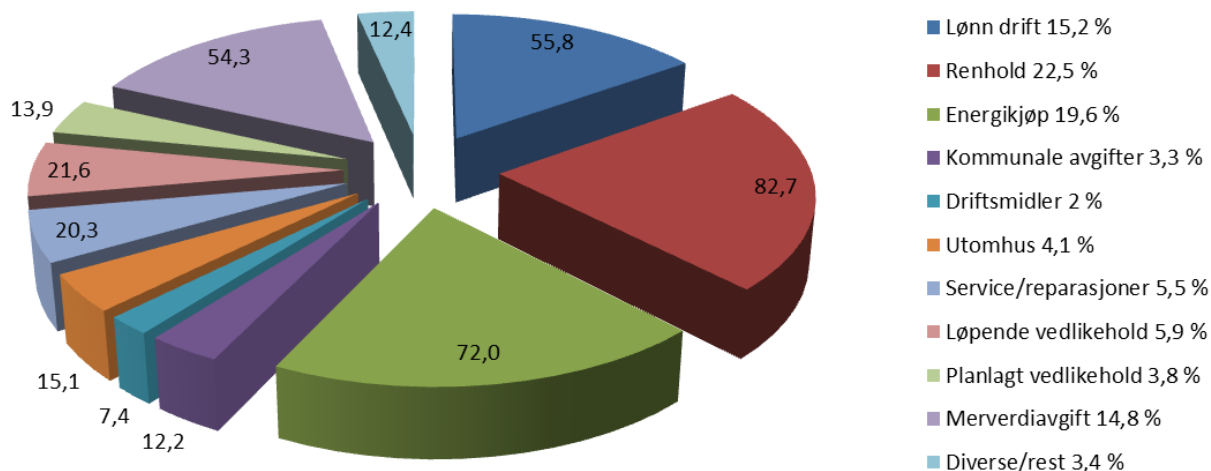
Figuren viser de totale økonomiske rammene på Eiendoms ansvar og hvordan ressursene fordeler seg.

Eiendoms totale brutto driftsutgifter, eksklusive internhusleie, summerer seg til 673 millioner kroner. Den vesentligste ressursbruk gjelder:

- **Administrasjon** som omfatter lønnskostnader til ledere, støtte, eiendomsforvaltere og fagansvarlige. Forsikring av kommunale bygninger og utgifter til Eiendoms fagsystem inngår også.
- **Sosialtjeneste og bolig** omfatter forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) av velferds- og omsorgsboliger samt crisesenteret.
- Fra 1. januar 2015 eier **Bærum kommunale pensjonskasse** Kommunegården, Dønski barnehage og Løkeberg skole. Eiendom har FDV-ansvaret for eiendommene, og sørger for betaling av husleie.
- **FDV (forvaltning, drift, vedlikehold)** omfatter det vesentligste av Eiendoms driftsbudsjett og dekker formålsbygg med unntak av innleide sykehjem etc. Bærum kommune Eiendom drifter de to innleide sykehjemmene Solbakken og Nordraaks vei.
- Detaljer i ressursbruk følger i neste figur.

Forvaltning, drift og vedlikehold - brutto utgifter 2016

(Tall i mill. kroner)



Utgifter er angitt i mill. kroner.

Brutto driftsutgifter innenfor programområdet FDV utgjorde 367,6 mill. kroner i 2016. Eksklusive merverdiavgift beløp utgiftene seg til 313,3 mill., hvorav 303 mill. ble finansiert med internhusleie, 2,9 mill. med sykelønnsrefusjon og 7,4 mill. med øvrige inntekter.

Ut fra ressursbruk i drift peker områdene **energi og renhold** seg ut som de vesentligste, mens bare 9,7 % gikk til løpende og planlagt vedlikehold. Det er behov for at en større del av vedlikeholdet finansieres over driftsbudsjettet. Dette innebærer at Eiendoms driftsrammer må øke.

Utgifts- og inntektssammensetning for området Eiendom

Driftsutgifter, mill. kr	2013	2014	2015	2016	Andel av brutto budsjett-ramme
Brutto driftsutgifter	838	931	944	975	
Herav internhusleie	284	291	297	303	
Brutto driftsutg. eks. internhusl. ¹	554	640	647	673	
Herav lønn	143	144	143	155	23 %
Herav andre driftsutgifter	411	496	505	518	77 %
Herav kjøp av tjenester ²	229	233	304	305	
Brutto driftsinntekter	572	598	647	677	
Herav internhusleie ³	284	291	297	303	
Netto driftsutgifter	266	334	298	298	

¹ Det er beløpet eks. internhusleie som representerer reelle brutto driftsutgifter i Eiendom

² Kjøp av tjenester omfatter konsulenttjenester

³ Internhusleie - både utgifts- og inntektsdelen regnskapsføres hos Eiendom

- Eiendoms driftsutgifter gjelder i stor grad kjøp av varer og tjenester (77 %). Av

Lønnskostnader går omlag 60 % til intern tjenesteproduksjon knyttet til renhold og vaktmestertjenester. En så stor andel kjøp av eksterne vare og tjenester tilsier stram styring og god utnyttelse av konkurranseverktøy, samt profesjonell leverandør- og kontraktsoppfølging.

- Rammene til FDV økes i takt med økende areal som skal driftes. For nye arealer benyttes normtall for FDV i Holtes FDV-nøkkel, som er den mest brukte bransjestandard for å estimere forventet ressursbehov til FDV av ulike bygningstyper. Bygninger som har vært i kommunens eie over mange år har en lavere tildeling til FDV. Midlene dekker de løpende kostnadene, som forvaltning, energi og renhold, men det er ikke tilstrekkelig til å dekke fullgod teknisk service og tilstrekkelig vedlikehold.

Inntekter

	2013	2014	2015	2016	Andel av samlede driftsinntekter
Driftsinntekter, mill. kr					
Driftsinnt., eks. internhusleie, sum	288	306	350	375	
<i>Herav husleie boliger</i>	150	166	180	202	54 %
<i>Herav øvrige husleieinntekter</i>	28	31	32	33	9 %
<i>Herav diverse inntekter *)</i>	46	48	53	46	12 %
<i>Herav ref. mva.komp.ordning</i>	65	61	85	94	25 %
Årlig vekst	29	19	43	25	
Årlig vekst i %	11,0 %	6 %	14 %	7 %	

*) Herav 5 mill. spillemidler vedr. Nadderud Arena AS i 2015 og 5,9 mill. i 2016

Kommentarer til inntektskilder:

- Det er en sterk vekst i antallet kommunale boliger. Gjengs leie er nå innført for 98,3 % av boligporteføljen. Økning i antall boliger og innføring av gjengs leie er årsaken til økning i husleieinntektene. Bolig har tilnærmet ingen tap på husleieinntekter eller utkastelser.
- Diverse inntekter består av timer belastet kapitalregnskapet, refusjoner og salgsinntekter som ikke gjelder husleie.

Investeringsvolum som gjennomføres av Eiendom, mill kr

Bokført 2015	Bokført 2016	Budsjett 2017	Budsjett 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021
476,6	832,0	967,4	1 583,1	1 932,9	1 301,0	1 108,5

Budsjett for 2016 etter overføringer ØMII var på 1,1 milliarder. Dvs. at Eiendom har gjennomført for ca. 76% av justert budsjettet for 2016. Ubrukte investeringsmidler for 2016 vurderes i forhold til fremtidig behov.

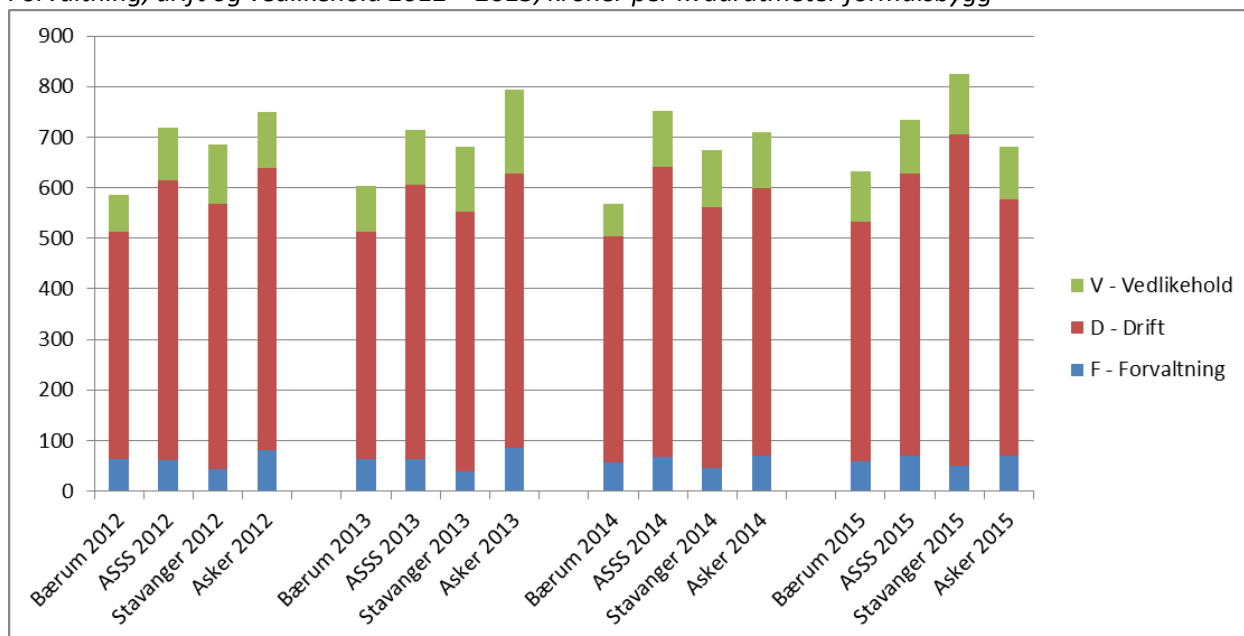
Behovsplaner og LDIP legger opp til et vesentlig økt volum på investeringer de kommende år. Eiendom ivaretar byggherrerollen for en vesentlig del av kommunens investeringer, anslagsvis 80 %. Med økt investeringsvolum slik Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) legger opp til, øker oppdragsmengde og gjennomføringsbelastning for Eiendom. For Eiendom betyr det nesten en dobling av volumet fra 2015 til 2018, og en firedobling fra 2015 til 2019. Det blir vesentlig for Eiendom å styrke både planleggings- og gjennomføringskapasitet for å kunne møte det økte behovet.

5.3.1.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner

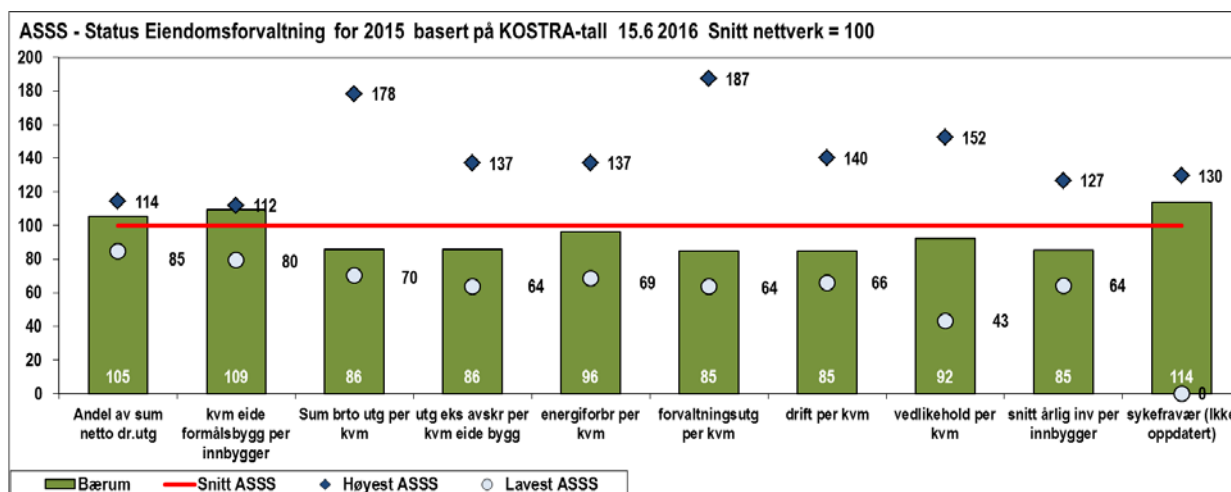
Areal, alder og tilstandsgrad er de viktigste kostnadsdriverne for drift av bygg.

På aggregert nivå for formålsbygg, og sammenlignet med ASSS-snitt, Stavanger og Asker, fremkommer hovedtrekkene for utvikling i vesentlige enhetskostnader og nøkkel- tall i tabellen under.

Forvaltning, drift og vedlikehold 2012 – 2015, kroner per kvadratmeter formålsbygg



Det er utarbeidet en tjenesteprofil for ASSS-nettverket:



Tjenesteprofilen gjelder 2015. Endelige KOSTRA-tall for 2016 foreligger ikke ennå. På grunn av lave energipriser ble det i 2015 frigjort midler som i stedet kunne brukes til vedlikehold. Bærum kommune brukte 100 kroner per kvadratmeter til vedlikehold i 2015, mot 64 kroner i 2014. Ut fra de tallene som er rapportert til SSB for 2016 vil Bærum kommunes Kostratall vise et omtrent tilsvarende beløp per kvadratmeter til vedlikehold av formålsbygg i 2016. Selv med den økte vedlikeholdsinnsetsen i 2015 ligger Bærum 8 prosent under snittet for ASSS. Når Bærum likevel ligger høyt på andel FDV-kostnader av kommunens totale netto driftsutgifter (søyle nummer 1) skyldes dette at areal eide formålsbygg per innbygger ligger 12 prosent over snittet, jf. søyle

nummer 2. Ved utløpet av 2015 lå snittet for siste 6 års investeringer per innbygger noe lavere enn snittet av ASSS kommunene. Over tid har Bærum ligget høyere enn snittet.

Kommunens formålsbygningssmasse utgjør noe over 4,4 kvm per innbygger mens snittet for ASSS- kommunene er 4 kvm. Det største merforbruk av areal finner vi i på skolelokaler hvor Bærum har 18 kvm per elev mot et snitt for ASSS på 17,1 kvm. Skolelokaler utgjør, i areal, omtrent halvparten av formålsbyggene totalt. Arealeffektivisering vil dermed gi særlig effekt på område skole, og dette bør sees mot organisering av skoledagen, tjenstedesign og ønsket by- og stedsutvikling.

5.3.1.3 Produktivitet og effektivitet

Utvikling areal formålsbygg

Utvikling areal formålsbygg i m ²	2013	2014	2015	2016
Samlet areal på formålsbyggene ¹	574 661	564 838	565 628	575 283
Herav administrasjonslokaler ²	60 301	54 959	54 974	54 974
Herav førskolelokaler ^{1 3}	40 497	47 930	47 629	43 699
Herav skolelokaler ^{1 3}	272 479	285 202	286 278	299 864
Herav institusjonslokaler ¹	86 087	82 847	82 847	82 847
Herav idrettsbygg ¹	77 120	74 171	74 171	74 171
Herav kulturbygg ^{1 3}	38 177	19 729	19 729	19 729

¹ Tom. 2013 ble Eiendoms gruppering av byggene benyttet og tilpasset Kostrafunksjonene.

Fom. 2014 er eiendommene henført direkte til Kostrafunksjonene. Endring 2013 - 2014 er ikke reell

² Til Kostra rapporteres kun areal som benyttes til oppgaver under funksjonene 100, 110, 120 og 121

³ Storøya grendesenter er fra 2014-16 rapportert som barnehage og skole, jf. ¹. Areal for kulturbygg er dermed redusert, mens barnehage- og skoleareal er økt

Utvikling antall boliger	2013	2014	2015	2016
Samlet antall boliger	1 909	1 949	2 043	2 097
Velferdsboliger	842	890	937	1 005
Omsorgsboliger	967	979	1 013	1 010
Andre boliger	100	80	93	82
Herav rimelige boliger Fornebu			28	29
Herav presteboliger	16	16	14	9
Herav tjenesteboliger	83	63	50	43
Herav kunstnerbolig	1	1	1	1

Kommunen har et stort antall tomroms velferdsleiligheter. Behovet for større boliger er økende på bakgrunn av familiegjenforening. Det vil bli høyere fokus på oppføring av firemannsboliger til målgruppen rus og psykiatri på tomter eid av kommunen fremfor enkeltkjøp i sameier. Dette på bakgrunn av utfordringene med å finne egnede boliger til målgruppen i ordinære boligsameier. Behovet for omsorgsboliger til utviklingshemmede vil bli søkt løst ved å inngå avtale med eksterne boligutviklere om å kjøpe et visst antall boliger samlet i ordinære boligprosjekter. Denne strategien vil redusere utfordringene knyttet til tomtmangel.

5.3.1.4 Driftsindikatorer

Årsverk

Ressursinnsats	2013	2014	2015	2016
Årsverk	207	190	196	205

Årlig vekst	-6	-17	6	9
Årlig vekst i %	-2,8 %	-8,2 %	3,2 %	4,6 %

Vedtak om omstrukturering av vaktmestertjenesten og reduksjon av lønnskostnader i drift med 21 % fra 2011 til 2015 ga reduserte rammer til FDVU og redusert antall årsverk. Samtidig som antall årsverk innenfor drift og vedlikehold er redusert, har arealene som skal driftes økt. Veksten i årsverk fra 2015 til 2016 skyldes styrket forvaltning av bygningsmassen, etablering av grunneierfunksjon, sentrale fagressurser og noe økt prosjektlederkapasitet.

Utviklingen i sykefravær

Sykefravær	2013	2014	2015	2016 ¹
Alt	8,0 %	9,3 %	7,2 %	6,6 %
Korttids	2,4 %	2,6 %	2,9 %	2,5 %
Langtids	5,5 %	6,7 %	4,4 %	4,2 %
Årlig endring	0,4 %	1,3 %	-2,1 %	-0,6 %

¹ Foreløpige tall

Det har vært rettet vesentlig innsats for å få ned sykefraværet, og sykefravær i Eiendom har en svært positiv utvikling.

Viktigste omstillingstiltak med spareeffekt i HP 2016-2019:						
Administrative fellestiltak i regi av Eiendom	Område	2016	2017	2018	2019	Status
Bedret kontroll på de eiendomsjuridiske forholdene. Jordskifte kandidat	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	0,9	0,9	0,9	0,9	Pågående. Innleid jordskifte kandidat i 2016.
Økt brutto inntjening næringsbygg	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø			-1,0	-3,0	Inkl utnytte potensiale i FDV-system for oversikt og kontroll
Energisparekontrakt med garanti (EPC)	FDV	-1,0	-2,0	-3,0	-3,0	Pågående. Antatt besparelse økt med 1 mill i HP 2017-20
Økt kontroll av energifakturaer til bygningsmassen	FDV	-0,5	-1,0	-1,0	-1,0	Pågående, ses vs EPC
Lean fakturahåndtering	Administrasjon	-0,5	-1,0	-1,0	-1,0	Bemanning tatt ned før iverksettelse stab/støtte, lean prosess avhenger av sentrale systemer for fakturabehandling. Videreføres stab/støtte
Automatisering av badeteknisk drift	FDV	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	Samarbeidsprosjekt NTNU og Folkehelsekontoret for reduksjon kjemikalie- og vannbruk. Vil gi besparelser og miljøeffekt

5.3.2 Behovsutvikling

Behovet for profesjonalisering og veksten i befolkningsprognosene vil påvirke behovet og dimensjoneringen av eiendomsfunksjonene.

- Profesjonalisering og gjennomføringskraft
Bærum kommune står foran et vesentlig løft på investeringssiden gjennom mulighetsstudier, gjennom nybygg, og rehabilitering av eksisterende bygninger for å imøtekomme fremtidens behov for sosial infrastruktur, boliger og kontorarbeidsplasser. Eiendom har ansvar for gjennomføring av omlag 70% av investeringsbudsjettet til kommunen og forventer nær en dobling i investeringsvolum fra 2015-2019.. Riktig dimensjonering av eiendomsorganisasjonen med riktig kapasitet og kompetanse er nødvendig for å kunne levere lokaler til kommunens tjenester, og ta vare på verdiene i realkapital.
- Analyser som grunnlag for riktig prioritering

Behovene er økende og ressursene er knappere. Innsatsen til helhetlige analyser som vurderer driftseffekter og levetidskostnader skal økes. Klarhet i ressursbruk og analyse av mulighetsrom gir bedre grunnlag for å gjøre helhetlig riktige prioriteringer av prosjekter/tiltak.

- Etablere riktig nivå og sikre gjennomføring av verdibevarende vedlikehold. Med dagens kunnskap om bygningsmassens tilstand vurderes det at LDIP og handlingsprogram legger inn tilstrekkelig nivå til verdibevarende vedlikehold og innhenting av vedlikeholdsetterslepet de nærmeste 20 årene. Hele finansieringsplanen er tenkt dekket av investeringsmidler. De bygningsmessige tiltakene vil delvis være vedlikeholdstiltak som etter regnskapsreglene skal finansieres av driftsmidler. Delstrategi for oppgradering av og verdibevarende vedlikehold vil legge frem en riktigere fordeling mellom investering og driftsmidler, og dette vil ivaretas i neste rullering av LDIP.

6. Foretak og selskaper

Foretak og selskaper kommunen eier helt eller delvis

Med utgangspunkt i vedtatt Eierskapsmelding videreføres kommunens utøvelse av en målrettet og forutsigbar eierskapspolitikk. Sentralt er oppfølgingen av selskapene ved blant annet å gjennomføre årlige dialog- og eiermøter. Det er ønskelig å videreutvikle kompetanseprogrammet «Verdiskapende selskapsstyring i Bærum kommune» i perioden, samt gjennomføre aktuelle temadager knyttet til temaer som etikk, korrupsjon mm. For å videreføre arbeidet innenfor Eierutvalgets ansvarsområde vil det være behov for en ny og årlig bevilgning på 0,1 mill. som Rådmannen vil vurdere å innarbeide i forslag til handlingsprogram 2018 – 2021.

Eierskapsmeldingen oppdateres ved behov og rulleres første gang innen andre halvdel av 2017. Deretter hvert 4. år og innen første år av ny kommunestyreperiode.

Mens eierskapsmeldingen legger det overordnede grunnlaget for hvordan kommunen ønsker å forvalte og utøve eierskap på tvers av selskaper, redegjør eierstrategiene for formålet kommunen har med sitt eierskap av selskapet, samt fastsetter overordnede målsettinger og tydeliggjør eiers krav og forventninger til selskapet og selskapets styre.

	Eierandeler
Aksjeselskap	
Bærum Kommunal Eiendomsselskap AS	100 %
ARBA Inkludering AS	71,5 %
Vårt Sandvika AS	20 %
Simula School of Research and Innovation AS	14,3 %
Filmparken AS – Jar	0,17 %
VisitOslo AS	0,5 %
Andelsselskap	
Centro Asistencial Noruego SLU	100 %
Interkommunalt selskap	
Asker og Bærum brannvesen IKS	67 %
Asker og Bærum vannverk IKS	50 %
Kommunelovens § 27 samarbeid	
VEAS (Vestfjorden avløpselskap)	21,5 %
Vestregionen	
Øvrige selskaper/eierformer	
KLP – gjensidig selskap/andel i forhold til pensjonsmidler sykepleiere	
Bærum kommunale pensjonskasse *)	

Stiftelser **)	
Stiftelsen Sonja Henies og Niels Onstads Stiftelse	
Stiftelsen Lommedalsbanen	
Stiftelsen Polhøgda – rådet	
Stiftelsen Utleieboliger i Bærum	
Snarøya Sanitetsforenings Stiftelse	

*) Selveiende institusjon

**) Stiftelse er selveiet og selvstyrende