

Virksomhetsanalyse for sektor organisasjon, styring og utvikling

April 2019



Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Organisasjon, styring og utvikling	8
2.1. Viktigste satsninger, utviklingsprosesser og utfordringer	9
2.2 Analyse og ressurser	15
2.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær	15
2.2.2 Ressursinnsats per tjenesteområde	16
2.2.3 Sykefraværsutvikling for området	16
2.2.4 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid	17
2.2.5 Utvikling i langsiktige indikatorer	18
2.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft	19
3. Organisasjon, Styring og administrasjon	20
3.1 Utfordringsbilde	20
3.1.1 Behovsutvikling	20
3.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser	21
3.2 Analyse og ressurser	22
3.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid	22
3.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft	22
4. Digitalisering og IT	23
4.1 Utfordringsbilde	23
4.1.1 Behovsutvikling	23
4.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser	23
4.1.3 Utfordringer fremover	24
4.2 Analyse og ressurser	25
4.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid	25
4.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft	26
5. Eiendom	27
5.1 Utfordringsbilde	27
5.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser	28
5.2 Analyse og ressurser	29
5.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid	29
5.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner	30
5.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer	32

5.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft	32
6. Medarbeidere	34
6.1. Kommunens medarbeidere	35
6.1.2. Rekruttering og avgang	36
6.1.3 Kompetanse	38
6.1.4 Sykefravær	39
6.1.5 Heltid- deltid	40
6.1.6. Medarbeidere med minoritetsbakgrunn	41
6.2 Handle nå – omstilling 2022	42

Virksomhetsanalysen utgjør første fase i arbeidet med handlingsprogrammet for 2020–2023. Formålet med virksomhetsanalysene er å få frem organisasjonens muligheter for omstilling, med utgangspunkt i kjente utfordringer og analyse av virksomheten. Virksomhetsanalysene fremmes som orienteringssaker i hovedutvalgene og i formannskapet.

Kapitel 1 er en felles innledning for alle virksomhetsanalysene.

Kapitel 2 beskriver organisasjon, utvikling og styringsområdets prosesser for å møte fremtidige omstillingsbehov.

Kapitel 3–5 består av direktørområdenes:

- utfordringer og behovsutvikling
- analyse og resultater av analysen.
- omstillingsmuligheter basert på analysen og sektorens hovedgrep og delmål

Kapitel 6 omhandler medarbeidere i Bærum kommune. Kapitlet tar utgangspunkt i arbeidsgiverperspektivet/rollen, og beskriver status og utvikling for kommunen som helhet.

1. Innledning

«Tenke langt – handle nå» har gjennom hele siste planperiode vært et sentral tema og rettesnor for våre aktiviteter. Det langsiktige er avgjørende for å sette kommunen i stand til å møte endrede behov, forventninger og krav til morgendagens tjenester. Innsikt og forståelse for endringer i behov og rammevilkår er avgjørende. Skal vi lykkes med dette er dagens prioriteringer og valg avgjørende. Det er slik vi skaper utvikling og eierskap til det som møter brukere, innbyggere og næringsliv i fremtiden.

«Bærum 2035» viser utfordringsbildet og behovet for langsiktig strategisk tilnærming til kommunens aktiviteter og tjenester. Trangere økonomiske rammer i offentlig økonomi, klimautfordringer, demografiske endringer med høyere andel eldre og færre yrkesaktive per pensjonist, og endrede krav til kompetanse i arbeidslivet, er noen av de utfordringer fremtidens kommune må møte.

Gjennom «Tenke langt» peker vi til strategiske satsninger og grep som legger til rette for at kommunen møter disse på en god og forutsigbar måte. Kommuneplan 2018–2035 viser til fire hovedmål for den langsiktige utviklingen av bærumssamfunnet:

1. *Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring*
2. *Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban*
3. *En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft*
4. *Dialog og medvirkning for bedre løsninger*

«Handle nå» er nettopp de handlinger, planer og aktiviteter som gjennomføres med bakgrunn i vedtatt handlingsprogram. *Omstilling med kvalitet og bærekraft* og *Ett Bærum* er to viktige budskap for aktivitetene i 2019.

Omstilling med kvalitet og bærekraft

Handlingsprogrammet for 2019–2022 peker tydelig på behovet for omstilling. Gjennom omstilling med kvalitet og bærekraft adresseres et langsiktig arbeid for å ta vare på kommunens økonomiske

handlingsrom. Det skal vi gjøre gjennom å utnytte mulighetene som ligger innenfor rammene av forsvarlige tjenester, digitalisering, og innovasjon. Omstilling med kvalitet og bærekraft vil handle om å utvikle og forbedre våre tjenester slik at vi kan møte de utfordringer vi vet kommer. Vi skal tenke på fremtiden når vi gjør våre valg.

I 2019 skal vi legge til rette for omstillingene som kommer i årene fremover. For å sikre at arbeidet skal ha en helhetlig tilnærming vil det bli gjennomført analyser knyttet til fremtidig tjenestebehov, omstillingspotensiale og analyser av kommunens økonomiske fremtidige handlingsrom totalt sett. Arbeidet med «Digitalt førstevalg» og «Fremtidens arbeidsliv» vil bidra til å legge til rette for at organisasjonen er beredt til å møte morgendagens forventninger, krav og endringer.

Ett Bærum

Innbyggerne forventer å oppleve en samordnet kommune, som er tilgjengelig og møter brukere med helhetlige tjenester. Dette fordrer tverrfaglig samarbeid internt i kommunen, sømløse tjenester og god dialog med innbyggere og brukere. *Ett Bærum* handler om møtet mellom innbyggere og kommune, og hvordan kommunen er innrettet for dette møtet. *Ett Bærum* bygger på felles visjon og mål, tydelige rammer og omforent retning, og er en forutsetning for kvalitet.

Sammen om velferd har som mål å etablere enhetlige og mer sammenhengende tjenester innen velferdsområdet. *Ett Bærum* handler i praksis om sømløse tjenester. Overganger mellom tjenester kan skape sårbarhet og utrygghet. Dette kan motvirkes av gode samarbeidsrelasjoner mellom tjenester, som for eksempel utarbeidelsen av felles rutiner for overgangen mellom barnehage og skole. Organisering av tjenestene i ny Kommunegård vil kunne bidra til å styrke samordningen på tvers. *Ett Bærum* er også en forutsetning for lykkes med digitalt førstevalg

Ett Bærum fordrer at medarbeidere i kommunens tjenester samarbeider med sine brukere og innbyggerne. Brukerkompetansen er viktig for utvikling av tjenestene. Derfor prioriterer vi dialog og samarbeid mellom bærumssamfunnet, lokalsamfunnene og kommunen.

Bærum er en kommune med mange nasjonaliteter og mange innflyttere. Inkludering og mangfold i bærumssamfunnet er viktige verdier i *Ett Bærum*.

På veien til fremtidens kommune

I Bærum har vi lykkes med å tydeliggjøre vårt langsiktige utfordringsbilde gjennom målrettet satsning på:

- velferdstjenester som trenger nye løsninger og nye tankemåter
- samfunnsutvikling som utvikler gode bysamfunn
- klimaklok kommune
- digital transformasjon og innovativ kommune
- innbyggerorientering
- en bevisst og aktiv aktørrolle
- videreutvikling av en endringsrettet og moderne kommuneorganisasjon

En systematisk tilnærming til disse temaene vil ruste oss til å møte de utfordringer vi vet vil komme og for å gjøre Bærum til en enda bedre kommune.

Bærekraftig velferd

Bærum kommune har gode velferdstjenester. Videreutvikling av tjenestene skal være basert på kunnskap og dokumentasjon, effektiv drift, teknologi og brukermedvirkning. Hovedgrepene innenfor velferd er forebygging og tidlig innsats, mestring og selvhjulpenhet, og effektive tjenester.

Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd; det gjelder både skole, barnehage og innen helse og omsorg. Mer robuste enheter og sambruk er viktige strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn er også viktig.

Sammen om velferd, Pleie og omsorg 2024 og Digital skolehverdag er noen av omstillingene som skal bidra til fremtidsrettet og bærekraftig velferdstilbud for innbyggere og brukere.

Integrering av flyktninger og innvandrere, og inkludering av mennesker som i dag står utenfor arbeidsmarkedet, er av stor betydning for dagens og fremtidens velferd og har høy prioritet i Bærum, gjennom Globale Bærum, Bærum arbeidssenter og Nav.

Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn

Helhetlig bypolitikk for attraktive og levende samfunn på Fornebu, Sandvika og langs kollektivtraseene, i tråd med arealstrategien, skapes i god dialog med innbyggere, sivilsamfunn og utbyggere. Målet er å utvikle en bypolitikk som forener høyere utnyttelse med god og variert arkitektur, byrom og grønne lunger. Bypolitikken skal bidra til å bygge opp under stedenes identitet, som gir grunnlag for mangfoldig byliv og gir mulighet for det kortreiste liv. Kultur og næring skal være en sentral kraft i by- og stedsutviklingen. En voksende befolkning og mer fortetting ved knutepunktene krever også sterkere vern av de overordnede blågrønne strukturer (elver, sjø og parker) og viktige naturverdier i kommunen.

Bærum kommune er og må fortsatt være en aktiv aktør og pådriver for nødvendige samferdselsløsninger; som Fornebubanen, E18 og elferge-forbindelse mellom Oslo og Fornebu, samt ny E16 og Ringeriksbane.

Klimaklok kommune

Klimastrategi 2030 og det flerårige programmet *Klimaklok* bidrar til å sette klimautfordringene tydelig på dagsorden og til å nå målsetningene om klimagassreduksjon i Bærum kommune. Handlingsplanen med nærmere 70 tiltak følges planmessig opp. Kommunen skal feie for egen dør med mer energieffektive bygg, knutepunktutvikling i planarbeidet, fossilfri kommunal bilpark og arbeidet for å forhindre matsvinn ved institusjonene våre, er noen eksempler. Klimamålene skal nås ved å involvere og mobilisere alle deler av bærumssamfunnet; enkeltpersoner, barn og unge særskilt, næringsliv, organisasjoner og folkevalgte. Det handler om grønn mobilitet, kildesortering, forbruk og gjenbruk. Det handler om små og større tiltak i hverdagen for å redusere Bærums klimafotavtrykk.

Klimastrategien skal revideres i løpet av 2019 og tidlig 2020, med høyere ambisjoner for å redusere klimagassutslipp.

En innovativ og kunnskapsbasert kommune

Systematisk innovasjonsarbeid bidrar til nye løsninger som møter morgendagens utfordringer, og gir næring til kommunens omstillingsarbeid. Ny innovasjonsstrategi vektlegger blant annet innovasjonskompetanse, deling og gevinstrealisering. Forskning og innovasjon er tett knyttet sammen, og i Bærum utvikles kunnskapskommunene i et tett samarbeid med næringsliv, academia og kommune. Kommunen har derfor innledet samarbeid med utdanningsinstitusjoner, blant annet NTNU – som også omfatter doktorgradssamarbeid.

Bærum er en av få kommuner som har etablert et eget Innovasjons- og forskingsfond som understøtter et kunnskapsbasert utviklingsarbeid spesielt innenfor velferdsområdet, som for eksempel utviklingen av demenslandsbyen.

Frivillighet og innbyggersamarbeid

Fremtidens utfordringer krever at kommunen, i tillegg til rollen som tjenesteyter, også tilrettelegger for at innbyggere, sivilsamfunn og næringsliv kan bidra til en god samfunnsutvikling.

Innbyggersamarbeid, frivillighet og samskaping er forutsetninger for en bærekraftig arbeidsdeling mellom kommunen og samfunnet for øvrig.

2022 er frivillighetsåret. Kommunen skal utvikle en strategi og en felles plattform for samarbeid i bærumssamfunnet med vekt på ny giv for frivilligheten, styrking av eksisterende samarbeid og utvikle nye arenaer. Kommunen skal også etablere nye kanaler for innspill og medvirkning, med blant annet innbyggerpanel og interaktiv kommune-innbyggerdialog.

En administrativ grunnmur

Den administrative «grunnmuren» omfatter kommunens overordnede virksomhetsstyring, organisering, arbeidsgiverpolitikk, ledelse og utvikling, som sikrer effektiv og hensiktsmessig administrativ praksis og rutiner som er kjent, omforent og praktisert i hele organisasjonen. Og kultur som underbygger og ivaretar felles verdier i *Ett Bærum*.

Kommunen har startet forberedelsene til arbeidet med ny kommuneplan. Bærum legger stor vekt på langsiktig og helhetlig plan og styring, med *Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan* (LDIP) som trekker linjer for kommunen i et 20-årsperspektiv.

I tillegg inngår strategisk viktige områder som eiendomsvirksomheten og digitaliseringen i kommunens administrative grunnmur. Eiendomsvirksomheten er sentral i produksjon av velferdstjenester og i samfunnsutviklingen. Eiendomsutvikling har også en viktig rolle som katalysator og strategisk virkemiddel i by-, steds- og boligutvikling, som for eksempel nye Oksenøya senter på Fornebu.

Forventningene til digitalisering av kommunale tjenester, automatisering og selvbetjening er store. Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning. Målet er at alle skal møte «ett Bærum» – en felles digital plattform.

Bærum i verden

Som Norges femte største kommune ønsker Bærum å markere seg sterkere i prosesser som direkte og indirekte påvirker utviklingen av bærumssamfunnet. Dette innebærer utvikling av sterkere aktørrolle i samarbeid med andre regionale, nasjonale og private aktører. Dette omfatter arbeid med nye Viken og regionbyene, hovedstadssamarbeid og tettere tilknytning til Europa.

2. Organisasjon, styring og utvikling

Formannskapet har det politiske ansvaret for programområdene Administrasjon og de internfinansierte eiendomsområdene. Samarbeidsutvalget har et særskilt ansvar for oppfølging av arbeidsgiverpolitikken.

«Sammen skaper vi fremtiden» angir en tydelig visjon for utvikling av Bærum kommune. For å lykkes med dette har vi uttrykt at «tenke langt og handle nå» er nødvendig. Med dette utgangspunktet prioriterer og innretter området for organisasjon, styring og utvikling sin aktivitet. For å lykkes med utvikling av tjenester for morgendagen gjennom innovasjon og digitalisering kreves det gjennomføringskraft. Dette har vært viktig satsning de siste årene.

Fagområdet organisasjon, styring og utvikling (OSU) omfatter Eiendom, Digitalisering og IT, virksomhetsstyring og økonomi, HR og strategi og utvikling. Kemner, kommuneadvokat og politiske organer inngår også i sektoren. OSU har både oppmerksomhet på administrative funksjoner generelt, men ikke minst prioritering og utvikling av ressurser knyttet til utvikling av hele kommunens organisasjon.

Det som særpreger sektoren er at mange av innsatsene er kommuneovergripende, og avhenger av et tett samspill med alle sektorer/programområder. Digitalisering og IT, samt Eiendom er dels internfinansierte områder som ivaretar og forvalter store investeringer på vegne av kommunen. Det betyr at budsjettene er spredt på tvers av tjenestene i kommunen. Organisasjon, styring og utvikling inngår ikke som egen sektor i kommuneplanen, men skal bistå tjenestene i øvrige sektorer for å nå kommuneplanens ambisjoner. Områdets satsninger vil fremkomme tydeligst i kommuneplanens samfunnsdel. Områdene Strategi og utvikling, HR og Økonomi presenteres under ett i dette dokumentet.

De siste årene er det utviklet en rekke strategier for å understøtte kommunens visjon og hovedmål. Strategiene er understøttet av handlingsplaner med konkrete tiltak som skal sikre måloppnåelse og realiserbare effekter. Eiendomsstrategien, digitaliseringsstrategien, anskaffelsesstrategien, kommunikasjonsstrategien, arbeidsgiverstrategien, innovasjonsstrategien og klimastrategien gir sammen med langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) tydelige føringer for kommunens utviklingsarbeid som nå er i gang.

Organisasjon, styring og utvikling har en rolle på vegne av hele kommuneorganisasjonen, med ansvar for spillet og helheten i flere av kommunens overordnede strategier og større utviklingsarbeider innen de ulike sektorene som for eksempel:

- Kommuneplan
- Klimaklok
- Eiendom
- Innovasjon
- Digital transformasjon
- Økonomisk omstilling
- Anskaffelser
- Stab&støtte
- Organisasjonsutvikling

2.1. Viktigste satsninger, utviklingsprosesser og utfordringer

Prioriteringene for de nærmeste fire årene handler om å realisere de betydelige ambisjonene som er nedfelt i kommunens strategier. Flere av strategiene skal oppdateres og revideres i løpet av perioden. Ambisjonsnivået og omfanget av aktivitet stiller store krav til ledelse, gjennomføring og oppfølging.

Innovasjon er et virksomhetskritisk innsatsområde. En innovativ kommuneorganisasjon er en av de viktigste forutsetningene for å utvikle morgendagens tjenester og sikre gjennomføringskraft for endrede rammevilkår. Gjennom innovasjonsstrategiens handlingsplanen settes flere prosjekter og endringstiltak ut i livet. Arbeidet med innovasjonssatsingen skal revitaliseres i 2019 for å sikre kontinuerlig mobilisering rundt området.

Anskaffelser er et strategisk virkemiddel i styringen av kommunen. En stor del av kommunes økonomi er knyttet til kjøp av varer /tjenester/bygg og anlegg. Gode og fremtidsrettede anskaffelser basert på både innovativt rammeverk og med grønt blikk er et viktig bidrag til kommunens overordnede målsettinger. Status for arbeidet med anskaffelsesstrategien, ble behandlet i kommunestyret i mars. Her angis det at satsingsområder fremover blant annet vil være:

- Videreutvikling av kompetanse i arbeidet med bærekraftige anskaffelser
- Innovative anskaffelser, ytterligere involvering av markedet i egne anskaffelser
- Grønne anskaffelser
- Digitalisering av anskaffelsesprosessen ved bruk av nytt verktøy for konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging

Kommunen skal være en **viktig aktør** i den videre utviklingen av Bærumssamfunnet. Samskaping, partnerskap med næringsliv og strategisk samarbeid med relevante forskning- og utdanningsmiljøer skal bidra til dette. For å få innspill fra innbyggere som kan bidra i utvikling av tjenester og lokalsamfunn er kommunen i ferd med å etablere et innbyggerpanel.

Hele området Organisasjon, styring og utvikling bidrar, på en rekke ulike måter, til gjennomføringen av Ett Bærum. Dette handler om deltakelse i og ledelse av ulike prosjekter og utviklingsløp, som for eksempel gjennomføringen av ledelsesutviklingsprogrammet LUP, der cirka 150 ledergrupper har deltatt, PLO 2024, Sammen om velferd og Omstilling 2024.

For å løse de utfordringer kommunen står overfor, må virksomhetene drives på en annen måte enn i dag. **Digitalisering** og digital transformasjon er forutsetninger for dette. Digitalisering handler om utvikling av organisasjon og infrastruktur for å møte morgendagens utfordringer i tråd med omgivelsenes forventinger og forutsetninger.

Eiendom er et kritisk område, som legger forutsetningene for gode velferdstjenester. Området omhandler forvaltning, drift og utvikling av fremtidsrettet infrastruktur for gode tjenester til kommunens innbyggere. Dette handler også om blant annet utvikling av nye konsepter for kommunens tjenestebygg som understøtter fremtidige endringer. Eksempler her er Oksenøya senter og mixed housing.

Økt behov for omstilling, inkludert en ytterligere satsning på digitalisering i tjenestene, vil innebære etterspørsel etter bistand fra HR-området. Flere medarbeidere vil trenge et kompetanseløft for å kunne fylle nye roller på en god måte.

I det videre vil følgende satsninger og utfordringsområder omtales særskilt:

- Omstilling med kvalitet og bærekraft
- Digitalt førstevalg
- Eiendom
- Klimaklok
- Medarbeiderskap og samhandling

Omstilling med kvalitet og bærekraft

Gjennom dette initiativet skal det legges til rette for hvordan kommunen kan utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift. Det er ønske om å gjøre organisasjonen bedre i stand til kontinuerlig å utvikle seg i forhold til nye behov internt og eksternt.

Målbildet for arbeidet er å legge til rette for tydelige, samordnede og effektive tilbud til innbyggerne. Det forutsetter at tjenestene skal ha tydelige kvalitet og effektmål, og at blant annet at tjenestene skal organiseres etter brukerperspektivet.

Det skal arbeides slik at det skapes trygghet rundt investeringsplaner og langsiktige vurderinger. Organisasjon, styring og utvikling skal også bidra i «kommunereformen» som Bærum kommune gjennomfører for tiden. Målet med dette arbeidet er å forberede kommunen på utfordringer og rammevilkår i årene som kommer slik at kommunen blir i stand til både å løse utfordringer som er kjente og møte forhold som så langt ikke er kjente. Frem til 2022 skal reformarbeidet ha fokus på å:

dyktiggjøre til gjennomføring av innovasjonsledelse, tjenesteutvikling, innovasjonsforskning og innovative anskaffelser	etablere en robust lokal digital infrastruktur, utvikle digitale arbeids- og kommunikasjonsformer og legge personvernforordningen til grunn	bygge samarbeid med og relasjoner til innbyggere, næringsliv og akademia for å øke kunnskap om utfordringene kommunen står overfor
ta mangfold og inkludering på alvor, både i rekruttering av nye medarbeidere og i utvikling av tjenestene	BÆRUMS KOMMUNEREFORM	bygge større tjenesteenheter, drive kompetanse- og tjenesteutvikling og arealeffektivisere bygg
profesjonalisere kommunen som by- og samfunnsutvikler gjennom utvikling av konkrete prosjekter sammen med andre aktører	bevisstgjøre for kontinuerlig omstilling	gjennomføre klimastrategien i tett samhandling med både ansatte og innbyggere
bygge kunnskap og forståelse av trender både lokalt, nasjonalt og globalt i et lengre perspektiv	bygge et program for utvikling av lederskap for effektivitet, fornyelse og forbedring	bygge fremtidens åpne arbeidsplass i Kommunegården med fokus på deltakelse, samarbeid og kunnskapsdeling

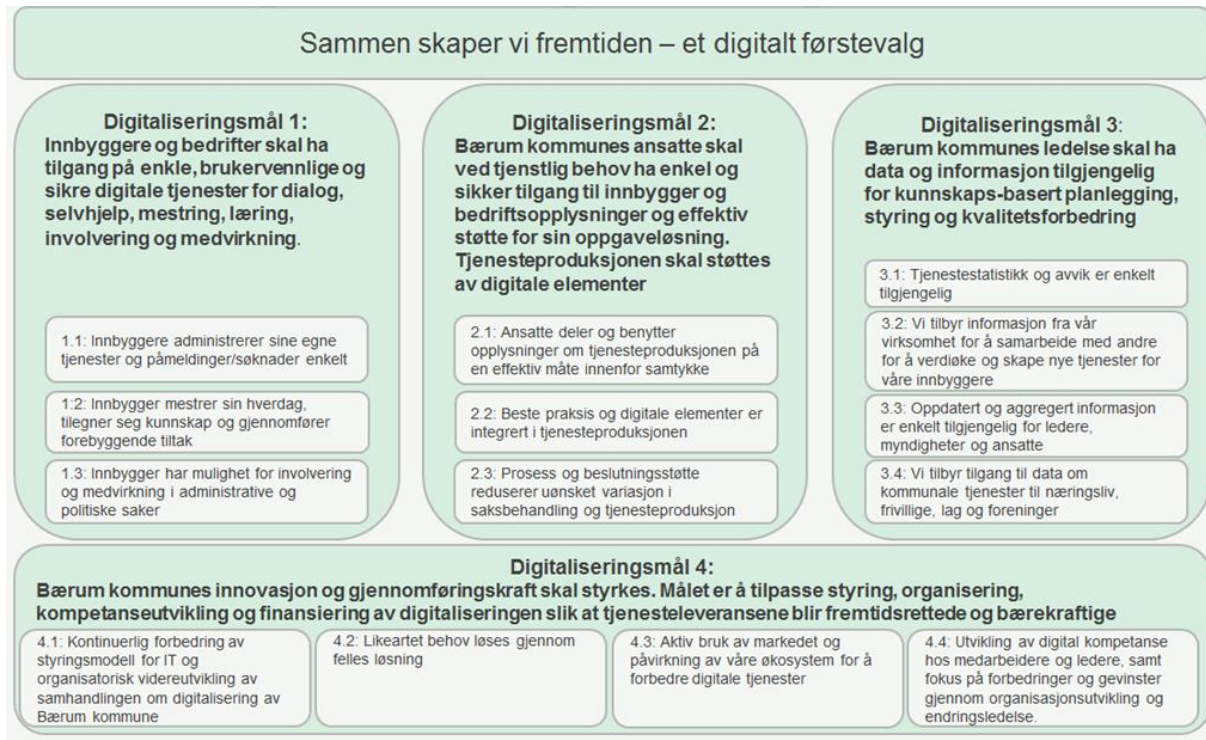
Digitalt førstevalg

Digitalt førstevalg er en av kommunens satsninger som skal bidra til å opprettholde velfungerende tjenester og effektiv tjenesteproduksjon i kommende år. Digital transformasjon, organisasjonsutvikling og konsekvenser for morgendagens tjenester er stikkord i det videre arbeidet.

I tråd med digitaliseringsstrategien og nasjonale føringer, bygger Bærum kommune leveransekapasitet og satser på endringer for å møte omstillingen i offentlig og privat sektor. Sammenkobling av tjenestene til innbyggere, bedrifter, foreninger og frivillige står sentralt i digitaliseringsstrategien. Dette vil bidra til at innbyggere ikke trenger å oppgi informasjon som

kommunen allerede har, og at tilbudet til den enkelte bruker kan ivaretas uavhengig av kommunens tjenesteområder. En helhetlig plan for digitalisering vil også bidra til en mer effektiv tjenesteproduksjon.

Sentralt i arbeidet er de fire digitaliseringsmålene som gir retning for hver sin målgruppe:



Gevinstene fra digitalisering må sees i en større sammenheng. Både fordi innsatsfaktorene ofte legges inn på et annet tjenesteområde enn der gevinstene kan tas ut, og fordi det er summen av flere tiltak som muliggjør en mer effektiv tjenesteproduksjon.

I tråd med handlingsplanen for digitalisering, er det igangsatt en rekke digitaliseringsprosjekter. Ved årsskiftet var rundt 60 prosjekter i gang. Samtidig arbeides det med å utvikle en rekke nye idéer gjennom foranalyser.

Noen eksempler på prosjekter som ble ferdigstilt i 2018:

- Wifi for skole
- Fagsystem for klargjøring og administrering av legemidler
- Ny avviks- og forbedringsportal
- Pilotering av reguleringsplaner i 3D
- Ny løsning for samhandling, personlogistikk og arbeidsflyt (SPA)
- Ny løsning for identitetsstyring og tilgangsadministrasjon (TILGANG) for ansatte,
- Innføring av EUs Personvernforordning (GDPR)

Flere av prosjektene som er i gang underbygger Ett Bærum. For eksempel; Min side for innbyggere og næringsliv, Styring og forvaltning av grunndata (MDM), Smarte bygg, Samproduksjon og deling. Ett Bærum understøttes av en ny retning hvor man går fra virksomhetsorienterte fagsystemer til en mer helhetlig informasjonsarkitektur.

I forbindelse med flytting fra Kommunegården er det satt i gang flere prosjekter som både skal ivareta utflytting og bidra til aktivitetsbaserte arbeidsplasser - ny løsning for datasenter, kommunikasjonsknutepunkt, telefoni, digitalt utstyr og flytting av fysiske arkiv. Det nye datasenteret er tilrettelagt for å takle variasjoner i belastningen og ivaretar sikkerhet og beredskap på høyt nivå.

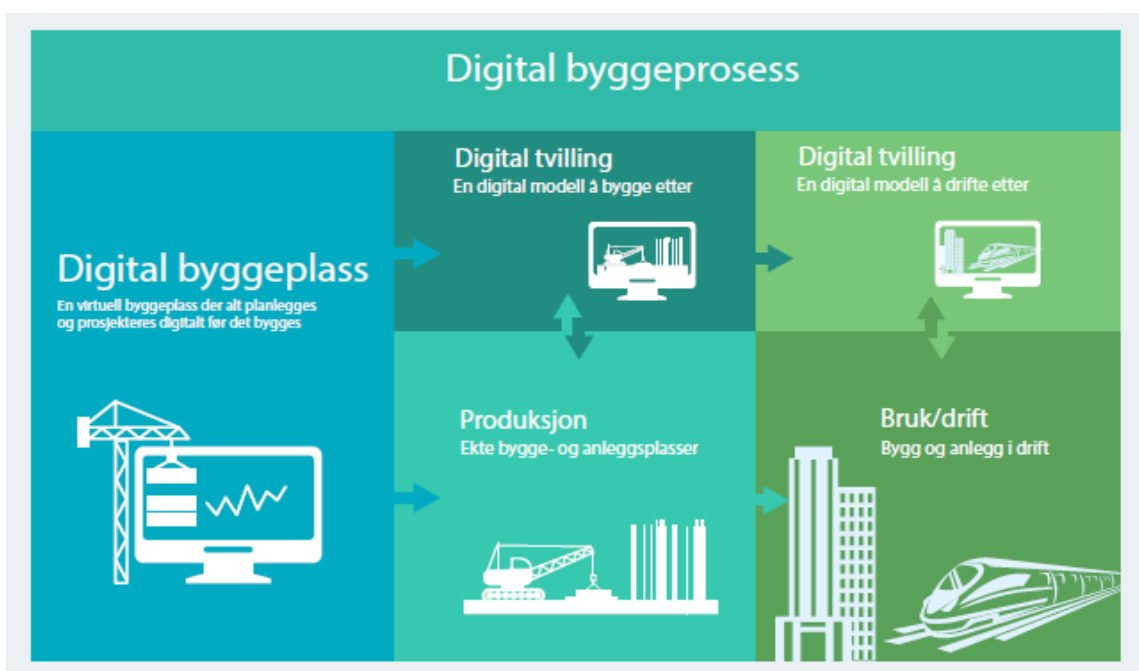
Eiendom

Eiendomsstrategien, som ble vedtatt i 2015, fastsatte et høyt ambisjonsnivå for kommunens bygningsmasse. Strategien gir retning og langsiktige mål for kommunens eiendomsvirksomhet. Arbeidet med å operasjonalisere strategien og å skape resultater er godt i gang.

Samarbeid med NTNU om utlysning av PhD-prosjektene «Brukerrettet byggmodellering» og «Smart og bærekraftig eiendomsforvaltning», vil styrke og videreutvikle samarbeidet om forskning og innovasjon.

Innenfor området Eiendom er dette viktige prioriteringer:

- Kommunegården – ombyggingen vil legge til rette for aktivitetsbaserte arbeidsplasser og blir et klimaklokt, digitalt og fleksibelt bygg som skal bidra til samhandling internt. Bygget skal romme en arena for samskaping og innovasjon mellom kommunen, innbyggere og næringsliv.
- Gjennomføringstakten for Investeringsprosjektene har økt betraktelig likevel er ingen av de større investeringsprosjektene vesentlig forsinket
- Arealeffektivisering og god planlegging av formålsbyggene som konsept for skolebygg bidrar til dette - de billigste og mest miljøvennlige arealene de som ikke blir bygget.
- Sambruk er viktig, planleggingen av Oksenøya senter, «Treklang» er et godt eksempel.
- Smarte bygg for fremtiden – digitalisert, klimaklokt og energigjerrig
- Digitalisering av FDV og tegninger – digital byggeprosess – digital modell å bygge etter, digital modell å drifte etter, visualisert i 3D



Klimaklok

For å nå de internasjonale og nasjonale klimamålene og styrke arbeidet mot «det grønne skiftet» har Bærum igangsatt et flerårig utviklingsprogram – Klimaklok kommune. I februar 2018 vedtok Kommunestyret Klimastrategi 2030. Strategien har en målsetting om å involvere alle deler av bærumssamfunnet – enkeltpersoner, barn og unge særskilt, næringsliv, organisasjoner og folkevalgte. Mobilisering av denne totaliteten inngår som en viktig del av begrepet «klimaklok kommune».

Kommunen har igangsatt flere tiltak som allerede har gitt resultater, og vil på sikt vil gi grobunn for bred tilslutning og måloppnåelse. Positive erfaringer er viktig for å skape aksept for nye løsninger, og gode eksempler er viktig for å vise og skape oppslutning om nødvendig omstilling. SmartBike, utlånsordningene for elsykkel bidrar å skape aksept for elsykkel. Likeledes har «Samkjøring til fritidsaktivitet» vist at endring er mulig, når prosjektet har oppnådd at 97 prosent benytter tilbudet og lar bilen stå.

For økt intern mobilisering har rådmannen etablerer et Klimaprogramråd (KPR) med deltakelse fra alle kommunalsjefs- og direktørområder som skal representere sitt område/virksomhet. Rådet skal bidra til gjennomføring av Klimastrategi 2030 og handlingsplan, med hovedfokus på vedtatte mål for kommunens virksomhet.

- I 2020 er Bærum etablert som en **miljø- og klimaklok kommune**
- I 2020 er andelen kommunalt ansatte som reiser med kollektivt, sykkel eller gange til jobb 57 prosent.
- I 2020 er energiforbruket i kommunens eiendomsmasse redusert med 12 prosent i forhold til 2016.
- I 2020 har Bærum kommune (som virksomhet) redusert eget forbruk og økt innkjøp av miljø- og klimatilpassede produkter og tjenester.

Medarbeiderskap og samhandling

Fremtidens arbeidsplass med nye måter å arbeide på fører med seg endrede krav til kompetanse, endringsvilje/fleksibilitet hos medarbeidere og ledelse. Etter utprøving i Eivind Lyckes vei 10, vil kommunegården være en arena for å innføre aktivitetsbaserte arbeidsprosesser, med utnyttelse av digitale muligheter, prosjektsamarbeid, og tverrfaglig samarbeid.

Et rammeverk for styring er medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Undersøkelsen er et forskningsbasert verktøy som måler ti faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater. Oppfølging av medarbeiderundersøkelsen skal bidra til en viktig og riktig utvikling i organisasjonen

I januar 2016 vedtok Kommunestyret en revidert arbeidsgiverstrategi «Arbeidsgiverstrategi mot 2035» hvor 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

Dette tema omtales ytterligere under kapittelet Medarbeidere.

Andre viktige utviklingsområder er blant annet:

Fremtidens arbeidsliv

Med utgangspunkt i de utviklingstrekkene vi ser i samfunnet, gjennom demografi, digital transformasjon, endringstakt og infrastruktur er det nødvendig at kommunen orienterer seg inn mot hvordan utfordringene i fremtidens arbeidsliv møtes.

Bærum kommune som organisasjon står overfor omstillinger, både i møte med en stadig mer digital hverdag og **endrede rammevilkår som kunnskapsbedrift**, som krever særskilt oppmerksomhet. Det iverksettes nå et systematisk arbeid for å møte de utviklingstrekkene vi ser i samfunnet. Fremtidens arbeidsliv vil preges av høyt omstillingstempo, kravene til kunnskap og kompetanse vil endres raskere, og flere vil måtte omstille seg eller videreutdanne seg gjennom arbeidslivet. Det stilles krav til fleksibilitet – hvordan ansatte kan tilegne seg ny kunnskap og endre sin kompetanse i løpet av sin karriere vil stå sentralt. For å møte noen av utfordringene kommunen må ledere og ansatte tilegne seg kunnskap om nye arbeidsformer, utvikle nye digitale ferdigheter og sikre kapasitet til kontinuerlig omstilling og utvikling i tråd med de muligheter utviklingen rundt oss gir.

Økning i antall eldre i forhold til andelen av befolkningen som er i arbeid setter velferdsstaten under press. Nettopp endret levealder kombinert med økt behov for tjenester vil kreve at folk står lenger i arbeid. Dette er også en dimensjon av arbeidet med fremtidens arbeidsliv.

Kunnskapskommunen

Kunnskapskommunen Bærum skal kjennetegnes ved at det kontinuerlig er **en intern samtale** om kunnskapsbehov for fremtidig utvikling av tjenester og samfunn, at kommunen **involverer seg med andre** krefter om innovasjon, at det er **etableres partnerskap** med eksterne aktører om konkrete forskningsoppgaver og at det foreligger **avtaler om langsiktig faglig samarbeid** med universitets- og forskningsmiljø.

Første halvår er det inngått avtale om faglig samarbeid med NTNU og det er mål om å ha på plass ytterligere en avtale i første halvår 2019. Gjennom forskningsprosjekter er det etablert partnerskap med ytterligere fire universitet og høyskoler.

Forskning og innovasjon

Bærum kommune er involvert i følgende forskningsprosjekter:

- Demenslandsby som samskaping – innovasjonsforskningsprosjekt sammen med Høgskolen Innlandet (HINN) og forskningsrådet – fra 01.09.2018
- Nærværs pilotene – OFFPHD-prosjekt sammen med Universitetet i Sør-Øst Norge (USN) og forskningsrådet – fra 01.10.2018
- [LIVE@Home.path](#) – forskningsprosjekt sammen med Universitetet i Bergen om helhetlig kvalitetsheving for hjemmeboende personer med demens – fra 01.01.2019.

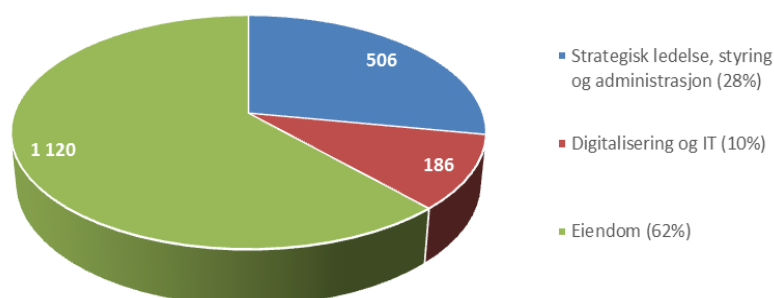
Fra høsten 2019 starter det opp fem nye prosjekter. Et av de er i samarbeid med Universitetet i Oslo og forskningsrådet om vurdering i skolen. Fire realiseres sammen med NTNU om tema innen eiendom, digitalisering og samfunn. Partene deler på finansieringen. Kommunen har også søknader til forskningsrådet om ytterligere prosjekter. Bærum er partner i et prosjekt som for tiden har inne en søknad om et Horisont 2020-prosjekt vedrørende utvikling av grønne områder i urbane miljøer. NTNU er faglig ansvarlig for prosjektet der til sammen 11 byer i Europa er involvert. For kommunen er

prosjektet særskilt aktuelt på Fornebu og i Sandvika. Om prosjektet blir godkjent, avgjøres i slutten av september 2019.

2.2 Analyse og ressurser

2.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær

Organisasjon, Styring og utvikling - Brutto driftsutgifter 2018 (Tall i mill. kroner)



Figuren til venstre viser fordeling av brutto driftsutgifter innen området Organisasjon, Styring og administrasjon. Eiendom utgjør den største andelen med 62 prosent, mens digitalisering og IT utgjør 10 prosent. Administrasjon utgjør 28 prosent av områdets utgifter i 2018.

Utgifts- og inntektssammenheng for området

Mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av brutto driftsutgifter
Brutto driftsutgifter	1 422,3	1 477,4	1 644,4	1 809,2	
- Herav lønn	439,2	467,3	508,7	573,9	32 %
- Herav andre driftsutgifter	983,1	1 010,1	1 135,6	1 235,3	68 %
Brutto driftsinntekter	759,2	788,2	879,8	967,6	
Netto driftsutgifter	663,0	689,1	764,5	841,6	

Tabellen viser utvikling i lønn, andre driftsutgifter og brutto driftsinntekter. Beløpene er ikke korrigert for lønns- og prisøkning.

Det har vært en økning i lønnsutgiftene mellom 6,4 til 12,8 prosent årlig i perioden. Økningen skyldes i hovedsak styrking av satsingsområdene som er nedfelt i kommunens strategier. Endringer i ressursinnsats omtales nærmere under punkt 2.2.2. og i tilhørende kapitler senere i dokumentet. Andre driftsutgifter har økt mellom 2,7 og 12,8 prosent årlig i perioden, og gjelder i hovedsak vedlikeholdsutgifter, samt sentralt posterte felleskommunale kostnader som skyldes gjennomføring av ulike driftsprosjekter.

Driftsinntekter

Driftsinntekter, mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av samlede driftsinntekter
Driftsinntekter, sum	-759,2	-788,2	-879,8	-967,6	
- Herav salgsinntekter	-585,5	-613,4	-674,8	-734,0	76 %
- Herav refusjoner	-156,7	-159,6	-179,9	-193,3	20 %
Årlig vekst i %		3,8 %	11,6 %	10,0 %	

Tabellen viser en økning i inntekter på henholdsvis 3,8, 11,6 og 10,0 prosent i fireårsperioden. De største driftsinntektene ligger hos Eiendom og DigIT og knytter seg til økt gjennomføring av investeringsprosjekter.

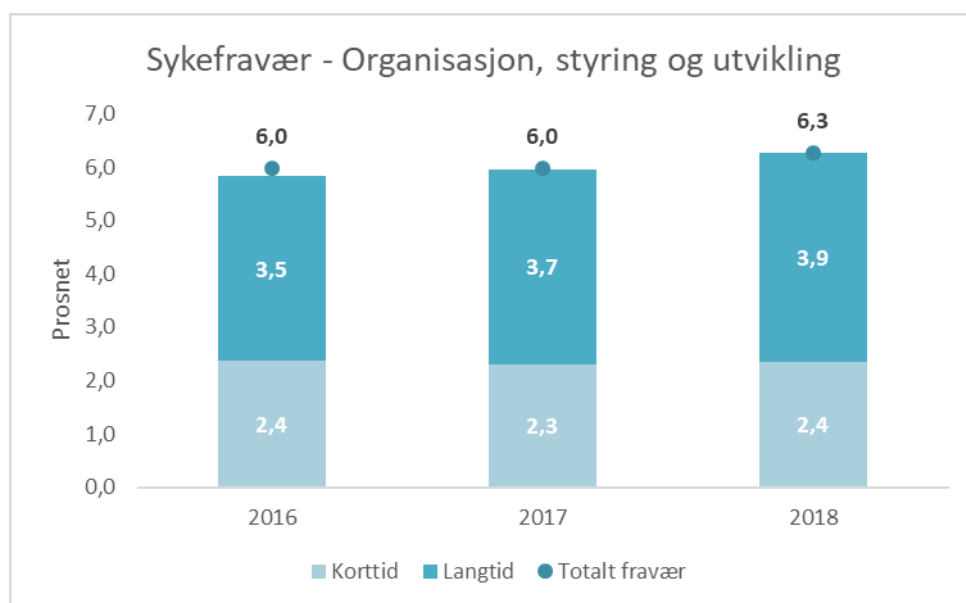
2.2.2 Ressursinnsats per tjenesteområde

Ressursinnsats målt i antall årsverk

Ressursinnsats	2014	2015	2016	2017	2018	Prosentvis endring 2017/2018
Strategisk ledelse, styring og administrasjon	278,9	282,7	283,9	342,2	340,5	-0,5 %
Digitalisering og IT	86,1	94,1	90,6	85,8	104,4	21,7 %
Eiendom	194,6	192,7	200,1	207,9	212,8	2,4 %
Sum årsverk	559,6	569,5	574,6	635,9	657,7	3,4 %
Årlig endring i %		1,8 %	0,9 %	10,7 %	3,4 %	

Tabellen viser ressursinnsats i årsverk de fem siste årene. Ressursinnsats tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær. Økning i enhetene Eiendom og Digitalisering og IT kan sees i sammenheng med prioriteringene som er nedfelt i eiendoms- og digitaliseringsstrategier. Tallene viser også en økning i perioden 2016-2017 som knytter seg til optimalisering av stab-/støttefunksjoner i Bærum kommune. Endringer i ressursinnsats omtales nærmere under i tilhørende kapitler senere i dokumentet.

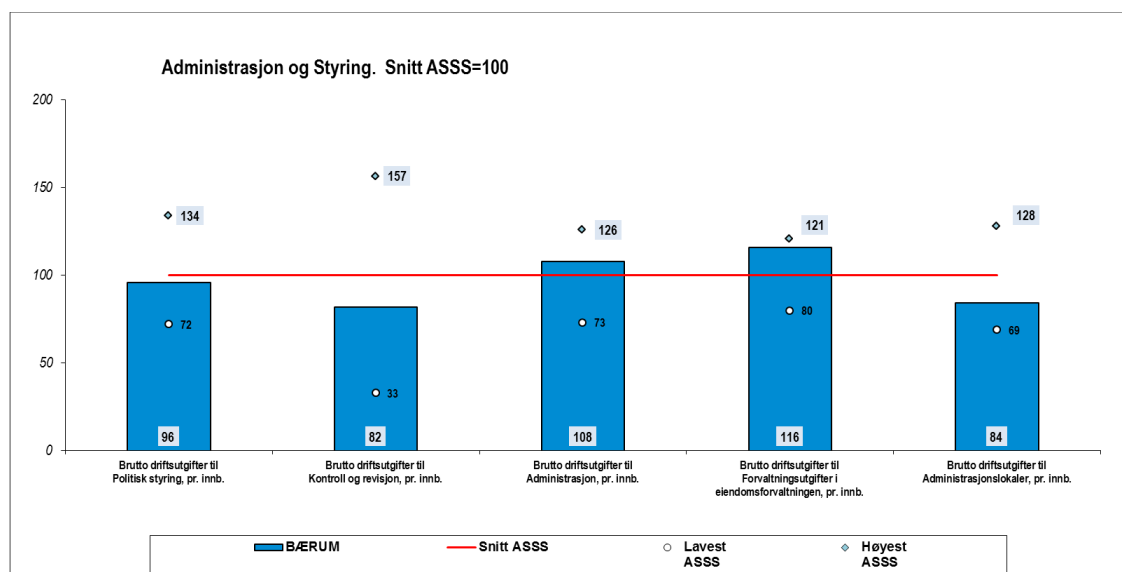
2.2.3 Sykefraværsutvikling for området



Sykefraværet i tjenesteområdene under området Organisasjon, styring og utvikling har holdt seg på et stabilt lavt nivå, og under kommunens måltall på 7 prosent. Oppfølging av sykefraværet og friskfaktorer er jevnlig tema i de enkelte enheters medbestemmelsesmøter.

2.2.4 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid

Tjenesteprofil for administrasjon



Indikatorene i tjenesteprofilen Bærum

Indikator	BÆRUM	Gj.snitt ASSS	Lavest ASSS	Høyest ASSS	Asker
Brutto driftsutgifter til Politisk styring, pr. innb.	269	281	202	376	361
Brutto driftsutgifter til Kontroll og revisjon, pr. innb.	65	79	26	124	37
Brutto driftsutgifter til Administrasjon, pr. innb.	3 237	2 998	2 191	3 776	3 010
Brutto driftsutgifter til Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen, pr. innb.	369	318	254	384	431
Brutto driftsutgifter til Administrasjonslokaler, pr. innb.	281	334	230	428	558

Administrasjon inkluderer administrativ ledelse, stab-/støttefunksjoner, fellesfunksjoner og fellesutgifter (både sentralt og i tjenestene). Det at tallene inkluderer administrativ ledelse hos kommunalsjefene gjør at det ikke er en-til-en forhold mellom disse tallene, og de som knyttes til enheten «Organisasjon, styring og utvikling». Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen består hovedsakelig av eiendomsledelse og administrasjon, som for eksempel internkontroll, forretningsførsel, forvaltning av digitalt FDVU-system, samt forsikringer av bygg.

Bærum ligger litt over gjennomsnittet til ASSS-nettverket på driftsutgifter til administrasjon og forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen. For de øvrige indikatorene ligger kommunen under gjennomsnittet i ASSS-nettverket.

Totalt sett ligger Bærum litt høyere enn Asker på Administrasjon og styring. Sammenligningen som ble gjennomført i forbindelse med prosjektet «optimalisering av stab-/støttefunksjoner i Bærum kommune», viste at Bærum på flere områder innenfor felles administrative tjenester hadde høyere ressursbruk. Dette skyldtes til dels organisering av oppgavene. Stab og støtte omorganiseringen ble gjennomført andre halvår 2017 med formål å effektivisere tjenestene og å redusere administrative kostnader. Innsparingseffekten ved omorganiseringen vil først bli synlig i sin helhet i KOSTRA-tall for 2018.

Høye utgifter til eiendomsforvaltning er en villet situasjon med økt fokus på vedlikehold av kommunens bygningsmasse. Øvrige indikatorer til eiendomsforvaltningen kommenteres i kapittel 5.

Brutto driftsutgifter til administrasjon, utvikling siste fem år

2017-kroner	2013	2014	2015	2016	2017
Brutto driftsutgifter til Administrasjon, i kr. pr. innb.	3 425	3 778	3 764	3 861	3 237
Prosentvis endring		10,3 %	-0,4 %	2,6 %	-16,2 %

KOSTRA - tallene for administrasjon påvirkes av flere faktorer, herunder organisering (selskapsdannelser) og regnskapspraksis (i hvilken grad fellesfunksjoner henføres til tjenesteområdene). Sistnevnte hadde stor betydning i 2013, da Oslo kommune endret kostnadsføringen for administrative utgifter mellom tjenester og sentraladministrasjonen, og dermed dro gjennomsnittet for administrasjon i ASSS – kommunene betydelig ned.

I 2016 ble det igangsatt arbeid med å vurdere praksis for regnskapsføring av fellesfunksjoner i Bærum, slik at kommunens tall blir mer sammenlignbare med øvrige kommuner i ASSS-nettverket. Resultatet av dette arbeidet ble at administrative utgifter som kan knyttes til tjenesteproduksjonen ble overført fra administrasjonsfunksjonen til tilhørende tjenestefunksjoner. Dette har bidratt til et tidsseriebrudd fra 2016 til 2017, og tallene viser en større reduksjon i driftsutgifter til administrasjon og styring enn det som kan knyttes til aktivitetsutvikling. For å sikre mer enhetlig regnskapsføring på KOSTRA-funksjonen skal det utarbeides et tillegg til KOSTRA-veilederen for kommunene i ASSS-nettverket. Det forventes mer sammenliknbare tall når dette arbeidet er fullført.

På bakgrunn av utviklingen i administrasjonsutgiftene, og som ledd i arbeidet med å planlegge og igangsette prosesser for å kunne møte et årlig effektiviseringskrav fra 2022, skal effekten av organisatoriske endringer og implementering av kommunens strategier på dimensjonering av felles administrative tjenester belyses særskilt i virksomhetsanalysen.

Videre analyse er organisert ved at Organisasjon, Styring og administrasjon omtales i kapittel 3, digitalisering og IT i kapittel 4 og Eiendom i kapittel 5. Medarbeidere omtales i kapittel 6.

2.2.5 Utvikling i langsiktige indikatorer

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (sak 027/18, kommunestyret 4.4.2018) presentert utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig og som kan revideres ut i fra endringer i langsiktige mål og strategier. For administrasjon har rådmannen spesielt fokus på utviklingen av følgende mål tall:

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2014 Utgangså	2015	2016	2017	2018	Årlig trend siste 3 år (snitt pr. år)
Administrasjon felles							
Brutto driftsutgifter til Administrasjon, kroner pr. innbygger	↓	3 860	3 843	3 957	3 329	3 130	↓ -238
Brutto driftsutgifter til forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen, kroner pr. innbygger	↓	275	286	413	380	367	↑ 27
Totalt sykefravær	↓	7,6 %	7,3 %	7,2 %	7,5 %	7,3 %	→ 0,0 %
Andel deltid (mindre enn 80 %)	↓	36 %	36 %	35 %	35 %	31 %	↓ -2 %
Gjennomsnittlig antall søkere pr. stilling	↑	14	16	16	14	11	↓ -2
Andel inngående Efaktura	↑	26 %	42 %	50 %	58 %	80 %	↑ 13 %

Brutto driftsutgifter til Administrasjon viser KOSTRA-tall for Bærum kommune og gjelder både administrative utgifter til tjenestene og sentraladministrasjonen (KOSTRA-funksjon 120). Utgifter til administrasjon påvirkes av flere faktorer, herunder i forhold til organisering (selskapsdannelser) og regnskapspraksis (i hvilken grad fellesfunksjoner henføres til tjenestemåtene). Det ble igangsatt arbeid med vurdering av praksis for regnskapsføring av fellesfunksjoner i Bærum, slik at kommunens tall blir mer sammenlignbare med øvrige kommuner i ASSS-nettverket. Resultatet av dette arbeidet ble at administrative utgifter som kan knyttes til tjenesteproduksjonen ble overført fra administrasjonsfunksjonen til tilhørende tjenestefunksjoner. Dette har bidratt til et tidsseriebrudd fra 2016 til 2017, og tallene viser en større reduksjon i driftsutgifter til administrasjon og styring enn det som kan knyttes til aktivitetsutvikling.

Sett i forhold til 2014-nivå har Bærum kommune hatt en vesentlig økning i Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen. Dette knyttes til økt bemanning og gjennomført teknisk endring hvor utgifter er henført til KOSTRA – funksjon for forvaltningsutgifter. Kommunen er sammen med de andre kommunene i gang med å vurdere om kommunens bruk av KOSTRA – funksjonen er i tråd med føringer og praksis i ASSS-nettverket.

Sykefraværet har i flere år hatt en positiv trend, men i 2017 gikk fraværet noe opp. I 2018 var det en nedgang til 7,3 prosent. Målet på 7 prosent ble derved fortsatt ikke nådd. Det lages en statusrapport til politiske organer hvert halvår som beskriver hvilke tiltak som pågår.

Andel som har 100 prosent stilling har ligget stabilt de siste årene frem til 2018, hvor tallet økte fra 53 til 57 prosent. Dette innebærer en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. I 2018 har 69 prosent av kommunens medarbeidere stillingsstørrelse over 80 prosent.

Antall søkere per stilling har hatt noe nedadgående trend de siste par årene. Totalt antall stillinger utlyst var 2 280, som er 33 prosent høyere enn året før. Søkertallene sier per i dag ikke noe om kvaliteten på søkerne, men erfaringsmessig er det en god del ikke-kvalifiserte søkere.

2.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

For å løse de utfordringene kommunen står overfor i de kommende årene, må virksomhetene drives på en annen måte enn i dag.

Digitale løsninger skal tilrettelegges for å styrke selvhjelpen hos brukere og innbyggere, dette handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enklere å bruke, effektive og pålitelige.

Kommunens medarbeidere må tilegne seg kunnskap om nye arbeidsformer og å ta nye løsninger i bruk.

Digitalisering

Gjennom digitalisering skal det legges til rette for økt verdiskaping og innovasjon i hele kommunen. I handlingsplanen for digitalisering er derfor planlagt en rekke tiltak utover tekniske løsninger. Det dreier seg i første rekke om redesign av tjenester og tilhørende arbeidsprosesser, organisatoriske tilpasninger og rebalansering av bemanningen (kapasitet og kompetanse). Denne transformasjonen er helt avgjørende for at effektene av de nye løsningene kan tas ut i form av bedre tjenester og mer effektiv tjenesteproduksjon.

Standardisering av administrative tjenestene

Det arbeides kontinuerlig med å effektivisere og standardisere de administrative tjenestene på tvers av kommunen. Like oppgaver standardiseres, og effektive arbeidsprosesser implementeres på tvers av hele organisasjonen. Hovedfokuset er innen områdene Regnskap,

HR-drift, Lønn og Eiendomsdrift, hvor man søker å forenkle og digitalisere flest mulig prosesser og tjenester.

Robotisere tjenester

Det er satt i gang arbeid med å innføre RPA teknologi (roboter) til å utføre repetitive administrative løsninger for på den måten sikre kvalitet og frigjøre tid til mer verdipøkende arbeid innenfor administrative støttetjenester. Dette vil sette organisasjonen i stand til administrativt å møte økt behov uten å måtte øke antall ansatte i organisasjonen tilsvarende.

Utvikle nye arbeidsformer

I perioden når Kommunegården skal bygges om, vil alle som i dag sitter i Kommunegården få midlertidige lokaler i Eivind Lyches vei 10 på Hamang. Bygget kalles et øvingslokale for å testes ut nye arbeidsformer i praksis, for å lære, justere og tilpasse. Kommunen trenger kontorarbeidsplasser som støtter opp om fremtidens arbeidsform, og som bidrar til at det skal være attraktivt å jobbe i Bærum kommune. Organisasjonen må være forberedt på at omstilling er den nye arbeidshverdagen og trenger lokaler som enkelt kan tilpasses fremtidige endringer i og behov i organisasjonen.

3. Organisasjon, Styring og administrasjon

Området omfatter sentrale administrative enheter som Strategisk ledelse (inkl. Kommunikasjonsenheten, Kommuneadvokaten), HR og Service, Økonomi og virksomhetsstyring og Strategi og utvikling. Revisjon og formannskap og Kemneren i Asker og Bærum inngår også i sektoren.

3.1 Utfordringsbilde

3.1.1 Behovsutvikling

Antall årsverk og samlet utgifter for Bærum kommune

	2014	2015	2016	2017	2018
Antall medarbeidere - årsverk	7 288	7 328	7 368	7 533	7 524
Årlig endring i %		0,5 %	0,5 %	2,2 %	-0,1 %
Turnover totalt	8,6 %	8,0 %	8,3 %	8,9 %	9,5 %
Netto driftsutgifter sektorene (mill. kr)	6 106	6 059	6 381	6 708	7 124
Årlig endring i %		-0,8 %	5,3 %	5,1 %	6,2 %

Tabellen viser ressursinnsats i årsverk de fem siste årene. Bærum er en kommune i vekst, og dette vises både ved en økning i antall årsverk og driftsutgifter. En økning i antall medarbeidere, og en turnover på nesten 10 prosent vil medføre behov for økt administrative støttetjenester innen, HR og lønn. En økning i tjenesteproduksjon medfører økt behov for økonomistyring.

I årene som kommer endres demografien slik at behovet for kommunale tjenester vil øke mer enn økning i økonomiske rammer eller personalressurs. For å møte utfordringene denne utvikling medfører er det vesentlig at kommunen gjennomfører en omstilling som skal sikre bærekraftig tjenestenivå i årene framover. En bærekraftig omstillingsprosess medfører økt krav til ledelse og ressursstyring for å sikre effektiv gjennomføring av vedtatte tiltak.

Et økt omstillingsbehov, inkludert en ytterligere satsning på digitalisering, vil innebære et økt behov for ressurser innen flere områder som omfattes av Organisasjon, Styring og administrasjon. Interne omstillingstiltak innenfor sentrale administrasjonens enheter som for eksempel økt satsning på digitalisering, vil likevel medføre noe svakere økning i administrative ressurser, uten å redusere kvaliteten på de administrative støttetjenestene.

Innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter vil de neste årene kreve en omstilling når det gjelder hvilke typer administrative funksjoner som trengs i nytt konsept og hvilke som kan avvikles. Det foregår et kontinuerlig arbeid med å prøve ut og innføre nye og mer effektive løsninger.

3.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser

For området organisasjon, styring og administrasjon er de viktigste satsningene og utviklingsprosessene i 2019:

- Innovasjonsstrategien og handlingsplanen skal bidra i kommunens utviklings- og endringsarbeid
- Kunnskapskommunen - samarbeid med eksterne miljøer (forskning, næringsliv, innbyggere).
- Prosjektmetodikken - revisjon med tanke på en helhetlig gjennomgang for tilpasning til alle sektorene
- Utvikle konsept for Ledelsesutviklingsprogram (grunnpakke for ledere) og etablere prosjekt lederutviklingsprogram
- Følge opp kritiske aktiviteter og slutføre arbeidet med stab og støtte og få på plass en effektiv administrativ støtte inkludert gode digitale systemer
- Omstilling 2024 – utforme en samlet plan for arbeidet 2020-2024.
- Fremtidens arbeidsliv – utarbeide forslag til viderearbeid, herunder kartlegging.
- Videreføre prosjekt Sykefravær
- Prioritere videre arbeid med satsingen for Heltidskultur
- Anskaffelse – følge opp strategien og vedtatte tiltak
- Klimaklok kommune – revisjon av klimastrategien og gjennomføring av tiltaksplanen

Fra september 2017 ble det iverksatt en sentralisering av stab og støttetjenester som innebar en vesentlig endring av hvordan økonomi- og HR-tjenester nå leveres til alle tjenestesteder. Det ble etablert et nytt Servicesenter som er førstelinje HR, lønn, regnskap og anskaffelser.

I forbindelse med endringen ble det redusert med cirka 40 årsverk til disse oppgavene. Noen oppgaver viser seg å ta mer tid å effektivisere enn det som ble kartlagt i forkant. Det har derfor vært nødvendig å øke kapasiteten på noen områder i en periode.

Foreløpige gevinster som er identifisert som følge av omorganiseringen:

- Likebehandling av saker på tvers av kommunen
- Bedre kvalitet på data som leveres til eksterne parter (PAI, SSB etc.)
- Bedre kvalitet på annonser og rekrutteringsarbeid
- Mindre sårbare tjenester ved at andre kan ta over ved sykdom og fravær
- Større kompetansedeling på tvers av støtteenhetene

Prosjektet er forventet avsluttet innen utgangen av 2019.

3.2 Analyse og ressurser

3.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid

Ressursinnsats målt i antall årsverk - Strategisk ledelse, styring og administrasjon

Ressursinnsats	2014	2015	2016	2017	2018	Prosentvis endring 2017/2018
Strategisk ledelse	30,2	26,6	26,6	39,7	27,1	-31,6 %
HR og service	150,5	153,8	152,4	182,6	181,2	-0,7 %
Økonomi og virksomhetsstyring	31,4	37,1	37,1	49,8	59,6	19,8 %
Strategi og utvikling	10,4	13,2	14,6	14,8	18,1	22,5 %
Revisjon og formannskap	20,1	18,9	19,8	19,3	18,4	-4,6 %
Kemneren i Asker og Bærum	36,3	33,2	33,3	36,0	35,9	-0,4 %
Sum årsverk	278,9	282,7	283,9	342,2	340,5	-0,5 %
Årlig endring i %		1,3 %	0,4 %	20,6 %	-0,5 %	

Tabellen viser ressursinnsats i årsverk de fem siste årene. Ressursinnsats tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær.

Økning i HR og Service enheten og Virksomhetsstyring og økonomi fra 2016 til 2017 knytter seg som knytter seg til sentralisering av stab-/støttefunksjoner i Bærum kommune. Tiltaket ble implementert høsten 2017, og har helårseffekt i 2018. Det er satt i gang interne omstillingstiltak innenfor sentrale administrasjonseenheter for eksempel økt satsning på digitalisering, som medføre reduksjon i antall årsverk framover. For å gjennomføre noen av oppgavene som er blitt sentralisert i stab/støtteprosjektet, vil det i en overgangsperiode være behov for å styrke kapasiteten.

3.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

Flere av områdene innen organisasjon, styring og administrasjon gjennomfører arbeid med innføring av enklere rutiner og arbeidsprosesser. I en periode med fokus på omstilling 2022, kan det være behov for økt kapasitet på ressurser til analyser, organisasjonsendring, tjenestedesign, innovasjon etc. Organisasjon, styring og utvikling forbereder utvikling av kompetanse og kapasitet for å møte disse utfordringene. Omstilling og kompetanseutvikling av egne medarbeidere som følge av automatisering og robotisering blir avgjørende for å kunne levere gode og effektive administrative støttetjenester. Det skal sikres gode omstillingsforløp både på gruppe – og individnivå, samtidig som det blir nødvendig å ta ut gevinster ved innføring av nye digitale løsninger og mer effektive prosesser. Samtidig er det et større behov for tilrettelagte arbeidsplasser som følge av ny offentlig tjenestepensjon og mulig hevet aldersgrense.

De utfordringer som beskrives må finne sine løsninger i et kontinuerlig arbeid for fornyelse og forbedring i samarbeid med kommunens egne tjenester og med eksterne krefter. Dette understreker kommunens plass i arbeidet med å skape fremtiden, men synliggjør også at kommunens roller og oppgaver kanskje må endres for å finne bærekraftige løsninger.

I de kommende årene vil innsatsene kjennetegnes ved at de skal dyktiggjøre Bærum både til å løse utfordringer som er kjente og til å møte forhold som så langt ikke er kjent. Det skal skje ved å:

- Ta mangfold og inkludering på alvor, både i rekruttering av nye medarbeidere og i utvikling av tjenestene
- Bygge større tjenesteenheter, utvikle nye digitale arbeids- og kommunikasjonsformer og arealeffektivisere bygg
- Dyktiggjøre til innovasjonsledelse, tjenesteinnovasjon, innovasjonsforskning og innovative anskaffelser

- Bygge fremtidens åpne arbeidsplass i Kommunegården med fokus på deltakelse, samarbeid og kunnskapsdeling
- Etablere en robust lokal digital infrastruktur, bidra til å utvikle digitale løsninger for det offentlige Norge både lokalt og i et nasjonalt samarbeid og basere kommunens praksis på personvernforordningen
- Profesjonalisere kommunen som by- og samfunnsutvikler gjennom å få frem konkrete prosjekter sammen med andre aktører
- Bygge kunnskap for fornyelse og forbedring i samarbeid med forskningsinstitusjoner, næringsliv og sivilsamfunn
- Gjennomføre klimastrategien slik at den involverer både kommune og samfunn
- Forberede kommunen på kontinuerlig omstilling
- Anskaffelse – strategien og vedtatte tiltak skal følges opp
- Kunnskapskommunen – samarbeid med næringsliv/ høyskole/universitet/innbyggere/ FOU-samarbeidsavtaler
- Nytt Viken fylke kan medføre nye roller for Bærum som fylkets største kommune, og som vertskommune for Vikens administrasjon

4. Digitalisering og IT

4.1 Utfordringsbilde

4.1.1 Behovsutvikling

For å tilrettelegge for digitale innbyggertjenester og digital saksbehandling, er det behov for egne ressurser som kan gjennomføre digitaliseringsprosjektene. Det gjelder både prosjektledere, løsningsarkitekter, tekniske eksperter og prosessansvarlige. Det er i dag rundt 60 prosjekter som gjennomføres samtidig. På samme tid arbeides det med å utvikle en rekke nye ideer gjennom foranalyser. I tillegg til egne ansatte er det behov for midlertidig ekspertise og prosjektmedarbeidere som kan dekke behov når det topper seg. Det er ønskelig å øke gjennomføringskapasiteten for å ta ut gevinstene så raskt som mulig.

Økt grad av selvbetjening både for innbyggere og ansatte, skal bidra til å betjene flere innbyggere med tjenester innenfor dagens rammer. Dette underbygger også økt behov for ressurser til digitalisering. Behovet for skjerpet informasjonssikkerhet og flere ressurser på dette feltet, har økt i takt med økt bruk av digitale tjenester, økt datakriminalitet og større fokus på innbyggers rettigheter (GDPR).

4.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser

- *Handlingsplan for digitalisering*
I tråd med planen, er det igangsatt en rekke digitaliseringsprosjekter. Ved årsskiftet var rundt 60 prosjekter i gang. Samtidig arbeides det med å utvikle en rekke nye ideer gjennom foranalyser.
- *Informasjonssikkerhet*
Grunnet en stadig økende mengde digitale trusler, er det behov for en kontinuerlig overvåking og løpende motvirkning av digitale trusler. I forbindelse med innføring av GDPR er det utarbeidet behandlingsoversikt, system for oppdagelse og håndtering av hendelser, gjennomgang av databehandleravtaler, tilpasset kompetanseprogram, gjennomført opplæring og etablert sterk autentisering for kommunens internettbaserte tjenester. I 2018 har det også vært spesiell fokus på opplæring av elever i informasjonssikkerhet.

- *Nasjonal pådriverrolle innen digitalisering*
I 2018 har Bærum kommune deltatt i viktige nasjonale digitaliseringsinitiativ; En innbygger en journal, velferdsteknologisk knutepunkt, KS faggrupper for informasjonssikkerhet og arkitektur, samt digitaliseringsarbeidet i KS og Difi.
- Flere kommuner ønsker å komme på besøk, og representanter fra kommunen er etterspurt som foredragsholdere.
- *Klimaklok*
Digitalisering bidrar til en rekke klimavennlige tjenester og løsninger i hverdagen:
 - Fornøyelse av maskiner fører til mer moderne teknologi som er mye mer energieffektivt og setter et grønnere fotavtrykk. Leverandøren oppgir at ny teknologi har en energibesparelse på disklagring på 70-80 prosent i forhold til dagens løsning.
 - Kjøling av maskinene i det nye datasentret hentes i form av isvann fra Oslofjord Varme.
 - Etter hvert som flere og flere tjenester blir selvbetjent (digitalt førstevalg), er det grunn til å anta at flere innbyggere slipper å oppsøke kommunen for å få den hjelpen de trenger.
 - Redusert utskrift på papir. Fra 2015 er det beregnet en redusert papirmengdene tilsvarende cirka 480 trær og mindre belastning av om lag 174.000 kg CO₂.

4.1.3 utfordringer fremover

- *Digitalt førstevalg i tråd med behov og muligheter*
Forventningene til digitalisering av kommunale tjenester, automatisering og selvbetjening er store. Det er krevende å utvikle slike tjenester, derfor er det viktig at Bærum deltar i samarbeidsprosjekter med andre kommuner og strategiske initiativ for utvikling av felles nasjonale løsninger.
Ved prioritering av digitaliseringsprosjekter, legges flere forhold til grunn; sektors prioritering av egne prosjekter, kritikalitet i dagens løsning og gevinstpotensiale. Avhengigheter mellom prosjekter og mellom prosjekt og andre aktiviteter, må vektlegges sterkt i prioriteringen. Handlingsplanen for digitalisering blir oppdatert som en del av HP-prosessen for 2020-2023.
- *Effektive interne prosesser, understøttet med digitale løsninger*
Mange saksbehandlerprosesser består i dag av mye manuelt arbeid. Mange av oppgavene er regelstyrt og egnet for maskinell behandling. Flere arbeidsoppgaver går også igjen i flere prosesser for eksempel behov for å reservere plass, rom eller person. Effektive arbeidsprosesser handler både om å ta i bruk de mulighetene som ligger i de løsningene kommunen allerede har, men også om å ta i bruk robotisering og maskinlæring. For å gjennomføre disse endringene, er det behov for å gjennomføre omfattende prosessendringer.
- *Gevinstrealisering*
Det er liten tvil om at potensialet for effektivisering er stort ved å ta i bruk optimale digitale løsninger. Det er imidlertid flere utfordringer ved gevinstrealisering:
 - Kvalitative gevinster er vanskelig å måle
 - Innsparinger i ett prosjekt kan være vanskelig å ta ut; for eksempel hvis det er beregnet 10 prosent innsparing for alle tjenesteleidere
 - En innsparing på ett sted medfører økt utgift et annet sted; for eksempel økte lisenskostnader
 I den kommende perioden, vil gevinstrealisering vies økt oppmerksomhet og det vil utarbeides en helhetlig plan for gevinstrealisering.

- **Digital kompetanse**
Kommunens omstilling til fremtidige behov krever riktig kompetanse i alle ledd av virksomheten. For å se mulighetene og ta ut effektene av digitale løsninger, er det helt avgjørende at ansatte og ledere kan se og utvikle nye måter å jobbe på og yte tjenester på. Kompetanseheving i digitale ferdigheter og endringskompetanse er derfor sentralt. Det vil også være fokus på å tilrettelegge for nødvendig opplæring i nye digitale løsninger.
- **Mer optimal bruk av kommunens data som styringsdata**
Kommunen sitter på store mengder av data. En felles systemløsning for strukturering, tilrettelegging, analyse og formidling av denne styringsinformasjonen kan bidra til bedre og mer effektive tjenester.
- **Digitalisering av kommunesektoren - en nasjonal dugnad**
Digitalisering av kommunal sektor er både for stor og for krevende oppgave for en enkelt kommune. De gode helhetlige løsningene må utvikles i samarbeid med de partene som er en del av prosessen og i samarbeid med flere kommuner. Bærum vil derfor fortsette innsatsen i digitale nasjonale initiativ. Innbyggere og leverandører er også sentrale samarbeidsparter.

4.2 Analyse og ressurser

4.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid

Aktivitetsutvikling - Digitalisering og IT

Mill. Kr	2015	2016	2017	2018
Brutto investeringsutgifter	70,0	36,8	101,6	168,8
Årlig endring i prosent		-47,4 %	176,0 %	66,1 %
Brutto driftsutgifter	139,9	156,8	166,4	191,7
Årlig endring i prosent		12,1 %	6,1 %	15,2 %

Tabellen over viser utvikling i investerings- og driftsutgifter som ligger under organisasjonsenheten Digitalisering og IT. Sammenliknet med 2015-nivået viser tallene en utgiftsøkning som knyttes til prioriteringene som er nedfelt i kommunens digitaliseringsstrategi. I 2018 økte investeringsutgiftene med 66 prosent økning fra året før. Økningen skyldtes i hovedsak fellesinvesteringer for hele kommunen blant annet som følge av etablering av nytt datasenter med tilhørende kommunikasjonsknutepunkt og telefonløsninger samt systemer som sikrer at kommunen overholder de nye GDPR-forskriftene som har trådt i kraft.

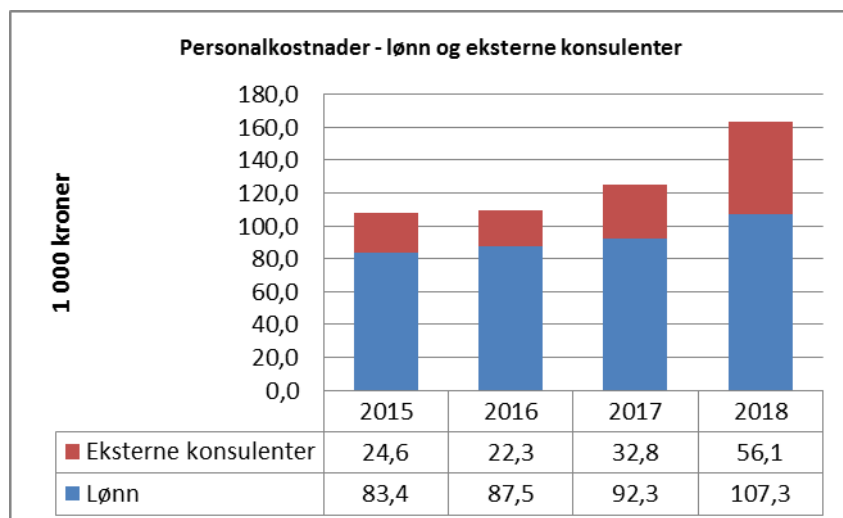
Det er fortsatt noen digitaliseringsprosjekter som belastes tjenesteområdene, og tabellen over viser ikke helhetlig bildet av kommunens innsats på digitalisering.

Ressursinnsats målt i antall årsverk – Digitalisering og IT

Ressursinnsats	2014	2015	2016	2017	2018
Sum årsverk	86,1	94,1	90,6	85,8	104,4
Årlig endring i %		9,4 %	-3,7 %	-5,4 %	21,7 %

Tabellen viser ressursinnsats i årsverk de fem siste årene. Ressursinnsats tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær. Antall årsverk i 2017 var tilnærmet lik de i 2014. Endringene i denne perioden skyldes organisatoriske endringer som knytter seg til sentralisering av kommunens digitale prosjekter. Fra 2017 til 2018 viser tallene en økning på 21,7 prosent som knyttes til økt innsats på digitalisering. I tillegg til økt bemanning er det vært en økning i bruk av innleide konsulenter for å sikre gjennomføring av

investeringsprosjekter. Noe av økt bruk av eksterne konsulenter skyldes behov for spisskompetanse innenfor ulike fagområder i en kort periode.



Digitalisering er utpekt som et satsningsområde i kommunen, det forventes derfor fortsatt økning i ressursinnsats for å dekke etterspørselen fra tjenesteområdene i tiden framover.

4.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

- **Digitalisering**
 - Tilrettelegge for digitalt førstevalg – bedre innbyggertjenester, selvbetjening
 - Tilrettelegge for digital transformasjon samlet for formålsområdene i kommunen
 - Tilrettelegge for automatisert saksbehandling – mer effektiv tjenesteproduksjon
- **Ta i bruk ny teknologi**
 - Tilrettelegge for robotisering og maskinlæring - i samarbeid med andre kommuner – felles prosjekt
 - Tilrettelegge for å utnytte mulighetene med sensorteknologi
 - Etablere felles systemløsning for strukturering, tilrettelegging, analyse og formidling av styringsinformasjonen
- **Nasjonale felleskomponenter**
 - Delta i utvikling av nasjonale felles komponenter og ta disse i bruk – VKP, Digitale læremidler
- **«Min side» som understøtter innbyggere og næringslivets behov**

Det er et sentralt mål at innbyggere enkelt skal kunne administrere sine egne tjenester og påmeldinger/søknader. «Min side» lanseres høsten 2019 med seks enkle tjenester. Målet er å bredde ut flere og flere tjenester gjennom min side slik at tjenesten utvikles til å tilby de funksjonene som hver innbygger har behov for ut fra egen livssituasjon. I løpet av 2019 utarbeides en plan for videre utrulling av tjenester i min side.
- **Omlegging av internt tjenestetilbudet**
 - Digitalt utstyr som en tjeneste – standardisere digitalt personlig utstyr, møteromsutstyr og printere
 - Utarbeide en tjenestekatalog – standardiserte IT-tjenester
 - Tjeneste for Fysisk arkiv overført til Forvaltningsenteret AS på Notodden

- Nytt datasenter settes i drift –tilrettelagt for å takle variasjoner i belastningen og ivaretar sikkerhet og beredskap på høyt nivå
- *Klimaklok*
 - Fornyelse av maskiner med ny teknologi gir en energibesparelse på disklagring på 70–80 prosent i forhold til dagens løsning.
 - Kjøling av maskinene i det nye datasenteret hentes i form av isvann fra Oslofjord Varme.
 - Større grad av selvbetjening reduserer behovet for å oppsøke et kontor for å få hjelp.
 - Nye printerløsninger fører til redusert utskrift på papir.

5. Eiendom

5.1 utfordringsbilde

Befolkningsvekst og utvikling i alderssammensetningen krever tilpasninger i Eiendom sin virksomhet. Eiendomsstrategien for 2015-2025 gir føringer for å møte utfordringene disse prognosene fører med seg. Strategien har et høyt ambisjonsnivå, og legger opp til at det i årene fremover skal være betydelig økt og systematisk innsats både til nybygging og til vedlikehold og oppgradering av eksisterende bygningsmasse.

Det økende behovet for virksomhetens tjenester utfordrer den tradisjonelle måten å jobbe på. For å møte behovet må Eiendom rekruttere parallelt med at det jobbes videre med å tydeliggjøre roller og ansvar, slik at eksisterende kompetanse og kapasitet utnyttes på en bedre måte. Det er imidlertid krevende å rekruttere nok kapasitet i konkurranse med det private eiendomsaktørmarkedet. Spesielt gjelder dette innenfor forvaltning, store byggeprosjekter og viktige lederfunksjoner. I tillegg til interne kapasitetsutfordringer er kapasiteten hos eksterne konsultantselskaper og entreprenører begrenset. Kapasitet utgjør derfor den største usikkerheten knyttet til prosjektgjennomføring i tiden fremover, og kan forsinke fremdriften, bidra til økte kostnader og usikre prognoser.

Økt gjennomføringskraft forutsetter at Eiendom legger vekt på god styring, intern samhandling og tverrfaglig samarbeid. Samarbeidet med brukerne av byggene, herunder både kommunens egne tjenester og idrett, kultur, frivillighet m.fl., må styrkes.

Eiendom har en sentral rolle i arbeidet med å møte de ambisjoner som er satt for å bli en klimaklok kommune. Nybygg og større rehabiliteringer gir muligheter for stor oppmerksomhet både på direkte og indirekte klimagassutslipp. Profesjonell energi- og klimaledelse vil kunne sikre god og energieffektiv drift av kommunens eiendommer.

Eiendom må ha økt oppmerksomhet på digitalisering. Kommunens bygningsmasse skal legge til rette for god tjenesteproduksjon i mange år fremover. Dette forutsetter smarte bygg som er godt tilrettelagt for den utviklingen som digitaliseringsstrategien har satt retningen for. Videre kan digitale løsninger gi store gevinster i form av en bedre og mer effektiv eiendomsforvaltning.

Kostnadskontroll må vies høyt fokus. Høye ambisjoner innenfor bl.a. klima og miljø og tjenester i stadig utvikling, er store kostnadsdrivere i prosjektene. Forventingsstyring og valg av kostnadseffektive løsninger er avgjørende for å utnytte kommunens ressurser på best mulig måte.

Stedsutvikling er nedfelt i vedtatt arealstrategi og har høy prioritet. Kommunens rolle som grunneier må ivaretas for å kunne bidra aktivt og strategisk i by- og stedsutvikling, for eksempel på Fornebu, Bekkestua og i Sandvika.

Forventet befolkningsvekst medfører at kommunen i årene fremover vil ha løpende behov for tomtearealer til bygging av nødvendig infrastruktur, herunder skoler, barnehager, omsorgsbygg og

boliger. Behovet for å gjøre strategiske tomteinvesteringer utfordres imidlertid av at det i deler av kommunen er få ledige tomtearealer og at prisnivået stadig øker.

I 2020 skal energiforbruket i kommunens eiendomsmasse være redusert med 12 prosent i forhold til i 2016. Årlige forbedringer av energiforbruk vil kreve løpende energieffektiviseringstiltak og oppgradering av tekniske løsninger, i tillegg til holdningsskapende arbeid og oppfølging.

5.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser

Det var høy aktivitet innenfor alle områder av kommunens eiendomsvirksomhet i 2018.

Mange viktige prosjekter ble ferdigstilt, slik som Ringeriksveien 283, Skjolden 11, Rudsdalen 3, Sjøholmen, Nansenparken barnehage, Saubakken 19, Sandvika bibliotek og Lommedalen kirke. Prosjektene omfatter ulike typer boliger som hybelbygg, bofellesskap, omsorgsbolig i tillegg til barnehage, kulturtilbud og kirke.

Mange prosjekter er under utvikling. Totalentreprisekontrakt for Oksenøya senterer signert. Senteret er det største byggeprosjektet til kommunen hittil. Det inneholder både skole, barnehage og bo- og behandlingssenter, og har som mål å være et forbildeprosjekt med svært høye klima-, miljø- og energiambisjoner. Prosjektet har planlagt oppstart på byggeplass mot slutten av 2019, og skal stå klart til innflytning i 2022.

Kommunegården skal rehabiliteres og bygges om for å tilrettelegge for opp til 1 300 medarbeidere i fremtidsrettede og moderne lokaler, samt egne områder for møtet mellom kommune og innbyggere. Den nye kommunegården skal være en viktig møtetearena mellom kommunen, innbyggere og næringsliv i fremtiden. Det er planlagt byggestart i løpet av 2019 og ferdigstilling høsten 2021.

Andre viktige eiendomsprosjekter som er igangsatt i 2018 er blant annet Levre barneskole og Carpe Diem bofellesskap for mennesker med demens. Videre er stor byggeaktivitet ved Bekkestua barneskole for å være klare til skolestart høsten 2019.

Innenfor forvaltning er det blitt gjennomført en omfattende kartlegging og analyse av tilstanden til kommunens eiendommer, og arbeidet med å ta igjen vedlikeholdsetterslepet innen 2025 er godt i gang. Innsatsen innenfor vedlikehold var 38 prosent høyere enn den allerede gode innsatsen i 2017. Verdibevarende investeringer, det vil si oppgraderinger av eksisterende bygg, utgjorde i tillegg samlet cirka 260 millioner kroner. Dette innebærer en økning på nesten 50 prosent fra 2017.

Det er etablert egne energiteam med kompetanse som skal sikre bedre overvåking av anlegg, driftstider slik at kommunen klarer å oppnå den planlagte reduksjonen i energibruk. Den samlede energibruken i bygg er i 2018 redusert med 3,1 prosent sammenlignet med 2017.

I renholds-enheten har det vært gjennomført et stort kompetanseløft ved at 25 renholdere hittil har tatt fagbrev i renhold. Det har også vært stort fokus på oppfølging av kort- og langtidssykefravær i tett samarbeid med HR-enheten.

Det arbeides systematisk med å bygge og anskaffe kommunale boliger i tråd med befolkningsveksten i et krevende boligmarked, samtidig som det gjennomføres en satsing på vedlikehold/ utbedring av eksisterende kommunale boliger. Antallet kommunale boliger i 2018 var 2153. Dette innebærer en økning fra 2126 i 2017.

5.2 Analyse og ressurser

5.2.1 Ressursbruk og egenutvikling over tid

Aktivitetutvikling i Eiendom

	2015	2016	2017	2018
Brutto investeringer (mill. kr)	463,7	832,0	738,9	1 163,5
Samlet vedlikehold (mill.kr)	74,4	57,8	81,0	109,3
Samlet antall boliger	2 043	2 097	2 126	2 142
Samlet areal på formålsbyggene*	565 628	575 283	589 072	589 379

*Arealene inkluderer førskolelokaler, skolelokaler, institusjonslokaler, idrettsbygg, kulturbygg og administrasjonslokaler (Kommunegården medtatt i sin helhet.)

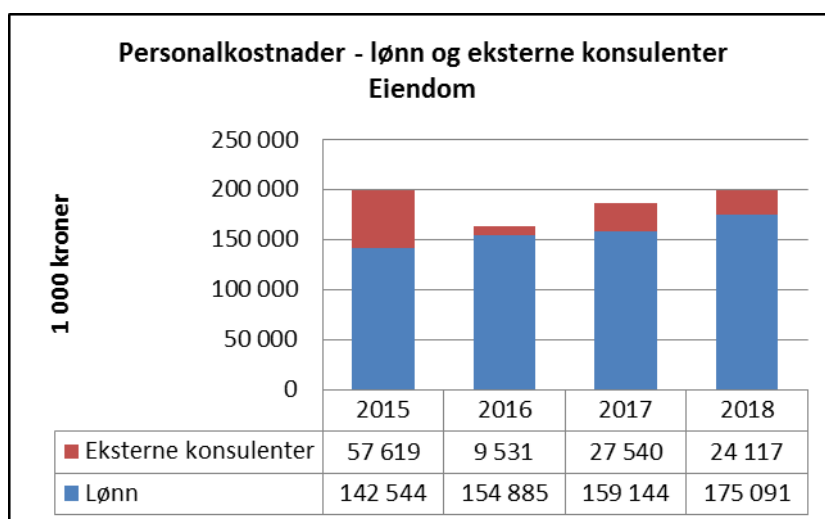
Sammenliknet med 2015-nivået har eiendom hatt en vesentlig økning i investeringer i tråd med prioriteringene i kommunens eiendomsstrategi. Årsrapporten for 2018 viser en detaljert oversikt over investeringsprosjektene som synliggjør det høye aktivitetsnivået.

På driftssiden har eiendom hatt økt innsats på vedlikehold av kommunens bygningsmasse. Økningen samlet areal som kommunen skal drifte, som følge av økt investeringsnivå, samt flere boliger som har blitt etablert i perioden, medfører også høyere aktivitet enn tidligere i denne delen av virksomheten.

Ressursinnsats målt i antall årsverk – Eiendom

Ressursinnsats	2014	2015	2016	2017	2018
Sum årsverk	194,6	192,7	200,1	207,9	212,8
Årlig endring i %		-1,0 %	3,8 %	3,9 %	2,4 %

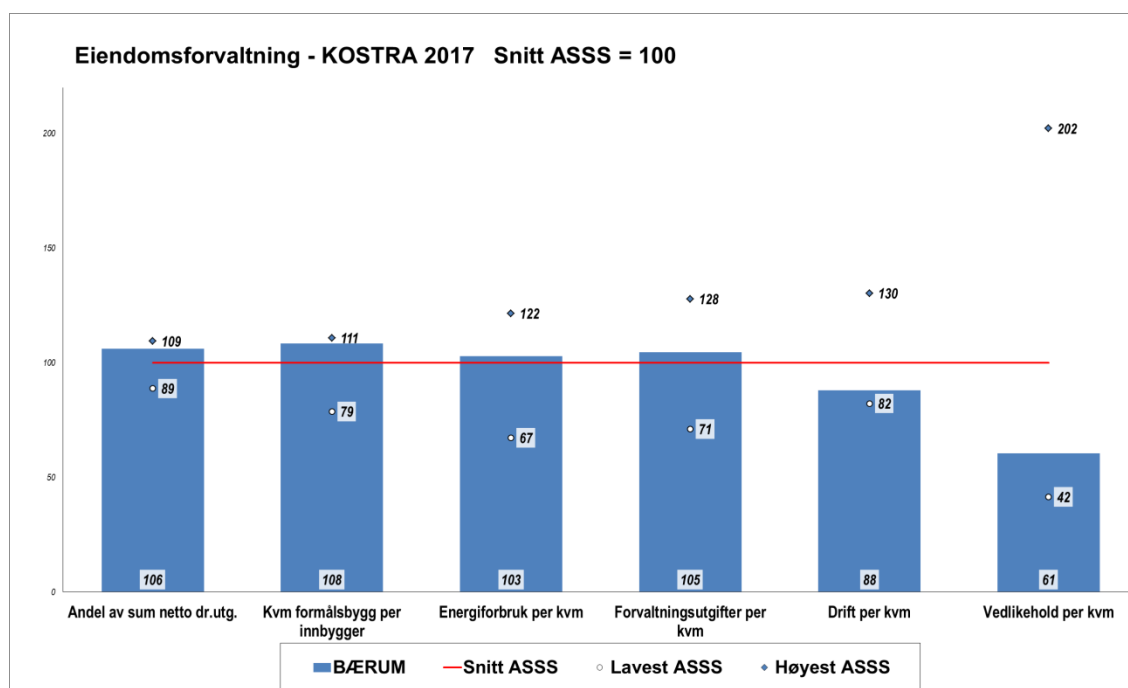
Tabellen viser ressursinnsats i årsverk de fem siste årene. Ressursinnsats tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær. Etter en liten nedgang fra 2014 til 2015 har eiendom hatt en økning mellom 2,4 og 3,9 prosent de tre siste årene. Økningen er relativt beskjeden sammenlignet med den økte innsats på investeringsprosjekter, samt økt aktivitet innenfor eiendomsforvaltning og drift. Eiendomsvirksomheten må fremover avstemme tilgjengelig kapasitet og kompetanse med det aktivitetsnivået som er forventet.



Noe av økningen kan også sees mot redusert bruk av innleide konsulenter, som visst på figuren over. Innleie av eksterne konsulenter benyttes i hovedsak i de store investeringsprosjektene. Kommunen har en utfordring i å rekruttere prosjektledere på grunn av konkurranse i arbeidsmarkedet.

5.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner

Tjenesteprofil for Eiendomsforvaltning



Indikator	BÆRUM	Snitt ASSS ASSS	Lavest ASSS	Høyest ASSS	Asker
Andel av sum netto driftsutgifter	9,8	9,2	8,2	10,1	10,2
Kvm formålsbygg per innbygger	4,4	4,1	3,2	4,5	4,5
Energiforbruk per kvm	157,5	153,0	103,0	186,0	146,0
Forvaltningsutgifter per kvm	83,1	79,3	56,4	101,4	92,0
Drift per kvm	551,0	625,9	515,0	816,0	547,0
Vedlikehold per kvm	92,0	151,8	63,0	307,0	126,0

Kommentarer til de enkelte indikatorene i tjenesteprofilen:

Bærum kommunes utgifter til Eiendomsforvaltning utgjør 9,8 prosent av kommunens netto driftsutgifter. Gjennomsnittet i ASSS-nettverket ligger noe lavere med en andel på 9,2 prosent. Asker kommune ligger høyere enn Bærum med en andel på 10,2 prosent av kommunens netto driftsutgifter.

Indikatoren areal formålsbygg per innbygger indikerer kommunenes dekningsgrad og arealeffektivitet. Areal er den største kostnadsdriveren til FDV. Bærum har 0,3 kvm eller åtte prosent høyere arealbruk per innbygger enn gjennomsnittet i ASSS-nettverket. Asker kommune har tilnærmet lik arealbruk som Bærum, med 4,5 kvm formålsbygg per innbygger. For Bærum er det omfanget av bygg innenfor førskole, skole og idrett som fører til at kommunen samlet sett har flere kvadratmeter formålsbygg enn gjennomsnittet i ASSS kommunene.

Utvikling i areal per innbygger - formålsbygg

2017-kroner	2013	2014	2015	2016	2017
Kvm formålsbygg per innbygger	4,6	4,5	4,4	4,4	4,4
Prosentvis endring		-2,2 %	-2,2 %	0,0 %	0,0 %

I tråd med Eiendomsstrategien 2015–2025 arbeides det for at arealer skal sambrukes og at nye byggeprosjekter blir gjennomført med nøkterne arealer. Redusert bruk av bygningsarealer gir muligheter for reduserte driftskostnader som kan frigjøre midler til for eksempel mer vedlikehold.

Utvikling i energiforbruket (kWh) i kommunale bygg

År	2014	2015	2016	2017	2018
Energiforbruk (kWh/kvm)*	212,7	215,1	211,6	212,3	200,7
Årlig endring i %		1,2 %	-1,6 %	0,3 %	-5,5 %

*Energiforbruket påvirkes betydelig av vær- og klimaforhold. Også mellom år kan temperaturvariasjoner føre til betydelige svingninger i energiforbruket. For å få et riktig bilde av utviklingen i energibruken over tid, er forbruket justert for disse forholdene.

Tabellen over viser effekten av kommunens energiledelse og gjennomføring av energireduserende tiltak. Reduksjon i energiforbruket 2017/2018 er nær 6 prosent. Arbeidet fortsetter med fokus på ventilasjonsanlegg og varmesentraler i 2019, og det forventes ytterligere reduksjon i energiforbruket framover.

Vedlikehold

Vedlikehold er arbeider som må utføres for å hindre forfall som følge av normal slitasje. Bærum kommune ligger lavt på vedlikeholdsutgifter sammenlignet med snittet i nettverket. Dette kan sees i sammenheng med at Eiendom har fått økte investeringsmidler øremerket til formuesbevaring, utskifting og utvikling av eiendomsmassen, som gjør at Bærum ikke tærer mer på realkapitalen enn mange andre kommuner. I Handlingsprogram 2019-2022 er det foreslått en ekstraordinær styrking av driftsbudsjettet i en tiårsperiode, til vedlikeholdsetterslepet er tatt inn. Noe av denne styrkingen finansieres ved å redusere investeringsmidler til formuesbevaring. I tillegg forventes det endring i tallene når utgiftene som er feilført på forvaltning korrigeres.

5.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (sak 027/18, kommunestyret 4.4.2018) presentert utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig og som kan revideres ut i fra endringer i langsiktige mål og strategier.

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2014 Utgangså	2015	2016	2017	2018	Årlig trend siste 3 år (snitt pr. år)
Eiendom							
Omsorg- og velferdsboliger, gj.snittlig ledighet	↓	-	8,7 %	8,5 %	6,3 %	3,7 %	↓ -1,7 %
Samlet areal på administrasjonslokaler i kvm pr. innbygger	↓	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	↓ 0,0
Samlet areal på barnehagelokaler (kommunale barnehager) i kvm. pr. barn	↓	13,2	13,6	13,0	13,0	15,1	↑ 0,5
Samlet areal på institusjonslokaler i kvm. pr. beboer i institusjon	↓	78,7	82,4	80,9	89,6	90,6	↑ 2,8
Samlet areal på skolelokaler i kvm. pr. elev	↓	18,2	18,0	18,6	18,1	18,2	↑ 0,1
Energiforbruket i kommunens eiendomsmasse (kwh. pr. kvm.)	↓	193,3	194,4	227,0	201,0	195,0	↑ 0,2
Utgifter til vedlikeholdsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, kroner pr. kvm.	↑	71	108	110	95	120	↑ 4

Tabellen over viser en gjennomsnittlig nedgang på 1,7 prosent per år i ledigheten i omsorgs- og velferdsboligene de siste tre år. I perioden etter 2015 har kommunen økt ressursinnsatsen for å sikre mer effektiv forvaltning av omsorgs- og velferdsboligene, noe som har blant annet medført reduksjon av oppussingstiden.

I tråd med Eiendomsstrategien 2015–2025 arbeides det for at arealer skal sambrukes og at nye byggeprosjekter blir gjennomført med et nøkternt areal slik at kommunen gradvis tilpasser seg snittet for areal per innbygger. Utvikling areal på formålsbygg må likevel ta hensyn til arealkrav som for eksempel arealnorm for skoler og barnehager, og krav om romstørrelse for sykehjem. Det arbeides med å videreutvikle konsept for formålsbygg, i konsept for skoleanlegg i Bærum kommune beskrives for eksempel fremtidens skolebygg som arealeffektive, klimakloke og energigjerrige. Økning i *Samlet areal på barnehagelokaler i kvm. pr. barn* og *Samlet areal på skolelokaler i kvm. pr. elev* kan også knyttes til at man bygger barnehager og skoler som skal kunne ivareta framtidig økning i barn og elever. Tabellen viser videre at kommunen har klart å ta ut effekten av kommunens energiledelse og gjennomføring av energireduserende tiltak. Energiforbruket har gått ned hvert år i perioden etter 2016, og tall for 2017/2018 viser en nedgang på 3 prosent. Energiforbruket påvirkes betydelig av vær- og klimaforhold. Når forbruket justeres for disse forhold viser tallene en nedgang på 5,5 prosent fra 2014 til 2018.

Arbeidet med å ta igjen vedlikeholdsetterslepet startet i 2018, og tallene viser en økning på 26,3 prosent fra 2018 til 2019. I Handlingsprogram 2019-2022 er det foreslått en ekstraordinær styrking av driftsbudsjettet i en tiårsperiode, til vedlikeholdsetterslepet er tatt inn. Noe av denne styrkingen finansieres ved å redusere investeringsmidler til formuesbevaring.

5.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

Eiendom skal bidra til redusert energiforbruk i våre formålsbygg

Eiendom har gjort flere tiltak for å oppnå redusert energibruk.

Ved hjelp av et energioppfølgingssystem overvåker Eiendom energibruken i formålsbygg. Systemet gjør det mulig å følge energiforbruksutviklingen fra år til år, og kan blant annet avdekke unormal drift grunnet sviktende tekniske anlegg. Når avvik oppdages, utføres det tiltak på de tekniske anleggene og driftstider stilles inn i henhold til den konkrete bruken.

Det er etablert egne energiteam med fokus på optimal og energiøkonomisk drift av ventilasjonsanlegg og varmesentraler. Det er også satt økt fokus på energibruk hos driftsteknikere og bevisstgjøring blant brukere.

Eiendom skal styrke innsatsen på utvikling og styring av investeringsprosjekter for å sikre rett og effektiv ressursbruk

Med en økende investeringsportefølje er det viktig at styringsgrunnlag og rutiner er oppdatert, og at disse verktøyene brukes aktivt for å følge prosjektenes progresjon.

Effektiv prosjektgjennomføring krever at prosjektorganisasjonen forankrer beslutningspunktene bedre underveis i prosessen. Dette vil sikre god fremdrift og reduserte kostnader for alle involverte parter i prosjektet. Det må være tungtveiende grunner for å kunne tillate endringer i prosjektforslag etter ferdig planleggingsfase. Vesentlige endringer skal forelegges prosjekteier før disse implementeres.

For å sikre bedre ressursutnyttelse skal det jobbes med å finne kostnadseffektive løsninger. Derfor skal det arbeides med å utforme kravspesifikasjoner i entreprisekontraktene som i større grad nærmer seg nasjonale standarder, og et riktigere nivå på krav som stilles til kvalitet, tekniske og bygningsmessige løsninger og areal. Det arbeides med effektivisering av anskaffelsesprosessen for å redusere ressursbruk både hos kommunen som oppdragsgiver og leverandørene.

Eiendom skal se på løsninger for forvaltning og drift på tvers av virksomheten for å gi effektiv ressursbruk og økt gjennomføringsevne

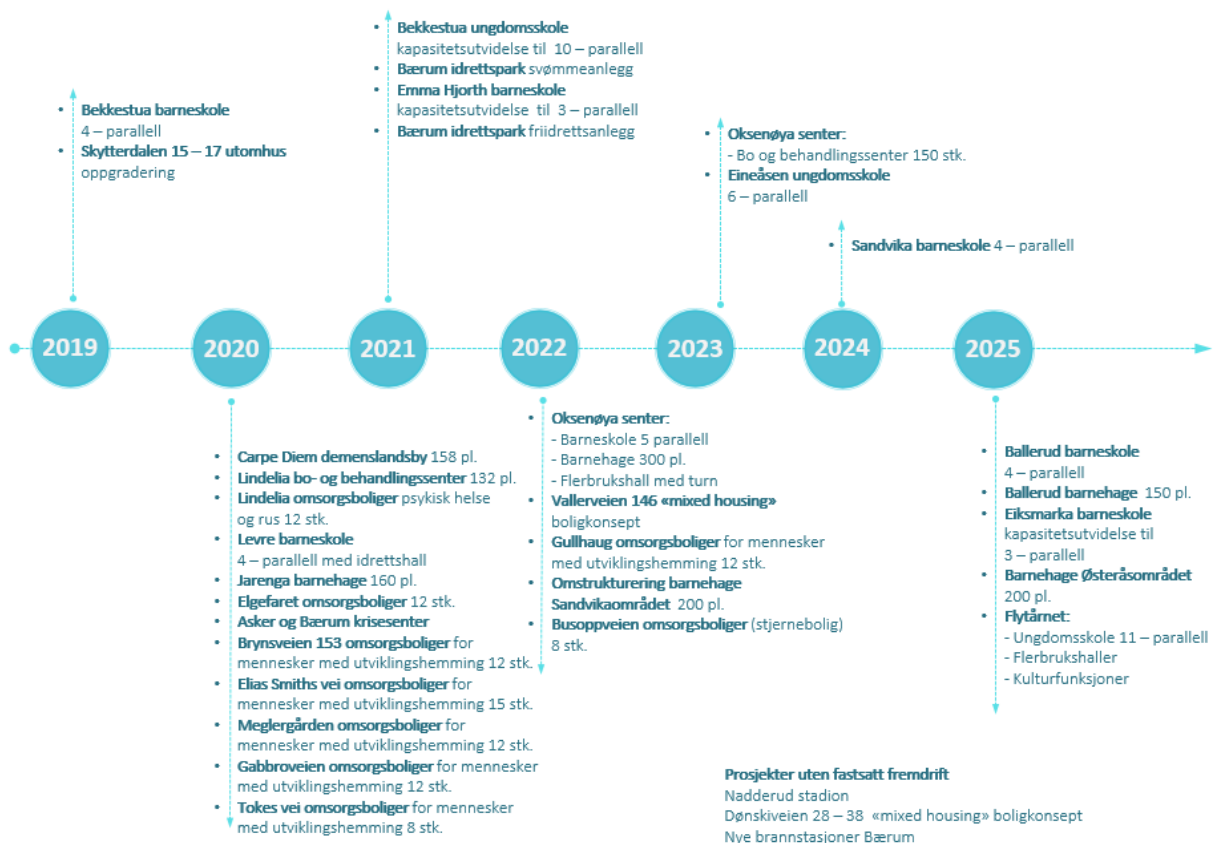
Forvalterrollen med tilhørende ansvar (eier og bestiller) skal gjøres tydeligere samtidig med at grenseoppgang mot øvrige enheter/roller i Eiendom avklares. For å sikre den beste utnyttelsen av ressurser og økt gjennomføringsevne, skal dagens arbeidsprosesser kartlegges sammen med driftsorganisasjonen for å se hvor muligheter, gevinster og utfordringer ligger. En enhetlig tilnærming til forvaltning, drift og vedlikehold skal etableres. Felles metodikk for planlegging av tiltak for oppfølging av bygningsmassen skal tas i bruk. For å bedre samhandlingen internt i Eiendom og mellom øvrige enheter og tjenestoområder skal det etableres møteplasser.

Eiendom skal teste bruk av roboter og vurdere alternative frekvenser, metoder og valg av utstyr for renhold

Innenfor fagområdet renhold utvikles det stadig nye løsninger, blant annet robotteknologi. Renholdsavdelingen følger med på utviklingen, og vil teste ny teknologi og nye metoder som kan bidra til å effektivisere driften og/eller gi høyere kvalitet.

For tre år siden testet renhold ut en robot på store flater, men teknikken viste seg å være umoden, og ga ikke ønsket effekt. I fremtiden antas robotassistert rengjøring å kunne gi store besparelser. Eiendom samarbeider tett med øvrige kommuner i ASSS nettverket for å finne riktige løsninger, metoder og utstyr til renhold. I tillegg vil det satses på økt samhandling internt i Eiendom for å sikre at fysisk utforming av byggene tilpasses nytt utstyr og nye metoder.

Status planlagte byggeprosjekter:



6. 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

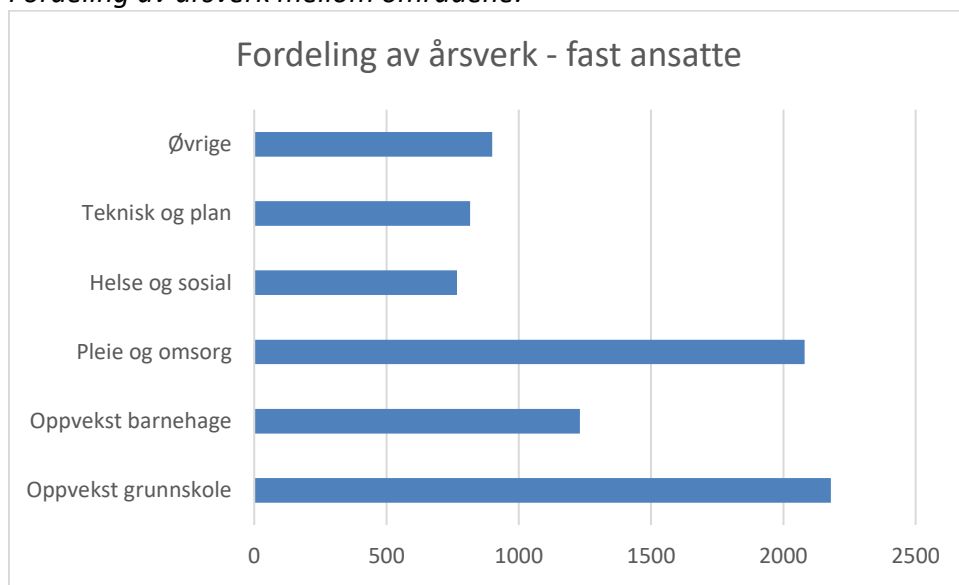
Det er behov for å tydeliggjøre videre satsninger slik at kommunens arbeidsgiverpolitikk møter fremtidens behov for arbeidskraft i en tid hvor arbeidslivet er i betydelig endring.

Virksomhetsanalysen beskriver derfor noen utfordringer som må inkluderes i neste revisjon av arbeidsgiverstrategiene.

6.1. Kommunens medarbeidere

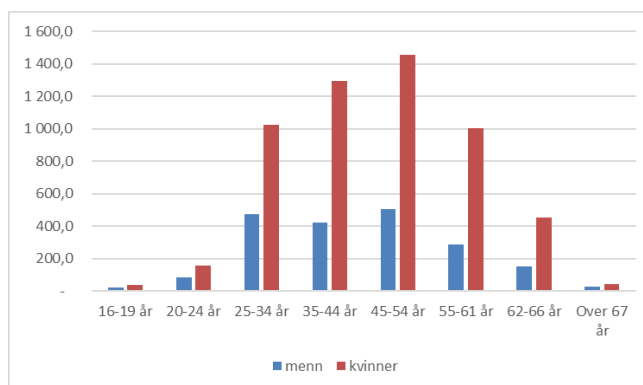
Pr. 01.01.2019 har kommunen 7 524 årsverk fast ansatt, fordelt på 9 807 personer. I tillegg er det 2 766 personer som er timelønnede. Til sammen er det 12 573 personer som har et arbeidsforhold til Bærum kommune. Fra 2018 er endringene som følge av at kommunalsjefområdet «Barn og unge» ble avviklet blitt oppdatert. Dette vil kunne slå ut på noen av statistikkene som presenteres. En annen stor endring i 2018 var at avlastere gikk fra å være oppdragstakere til å bli ansatte. Det samme skjedde i noen grad med Brukerstyrt personlig assistent (BPA).

Fordeling av årsverk mellom områdene:



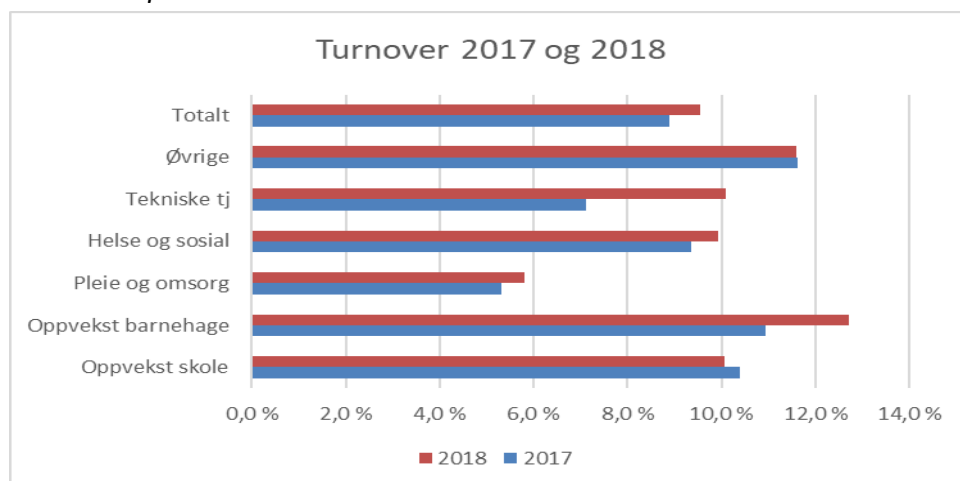
Aldersfordeling årsverk – fordelt på kjønn

Målrettet Bærum kommune har en gjennomsnittsalder på 44,9. I 2016 var snittet 45,1. Bærum kommune har en lavere gjennomsnittsalder en kommunenorge for øvrig. Menn har en gjennomsnittsalder på 43,7 år og kvinner på 45,4 år.



6.1.2. Rekruttering og avgang

Turnover i perioden 2017 til 2018



Turnover for kommunen har ligget relativt stabilt de siste årene, med variasjon på 1-2 prosentpoeng fra ett år til et annet. Det registreres nå en liten økning fra 2017 til 2018 fra 8,9 til 9,5 prosent. Rådmannen vurderer at dette er et akseptabelt nivå for kommunen generelt. Oppvekst barnehage øker fra 10,9 prosent i 2017 til 12,7 prosent i 2018. I 2012 var turnover i barnehage 15,7 prosent. Tekniske tjenester har den største endringen i turnover fra 7,1 til 10,1 prosent. Arbeidsmarkedet har endret seg mye i løpet av siste par år, noe som også påvirker turnover. Alderssammensetningen vil innebære en generasjonsveksling i flere av kommunens sektorer.

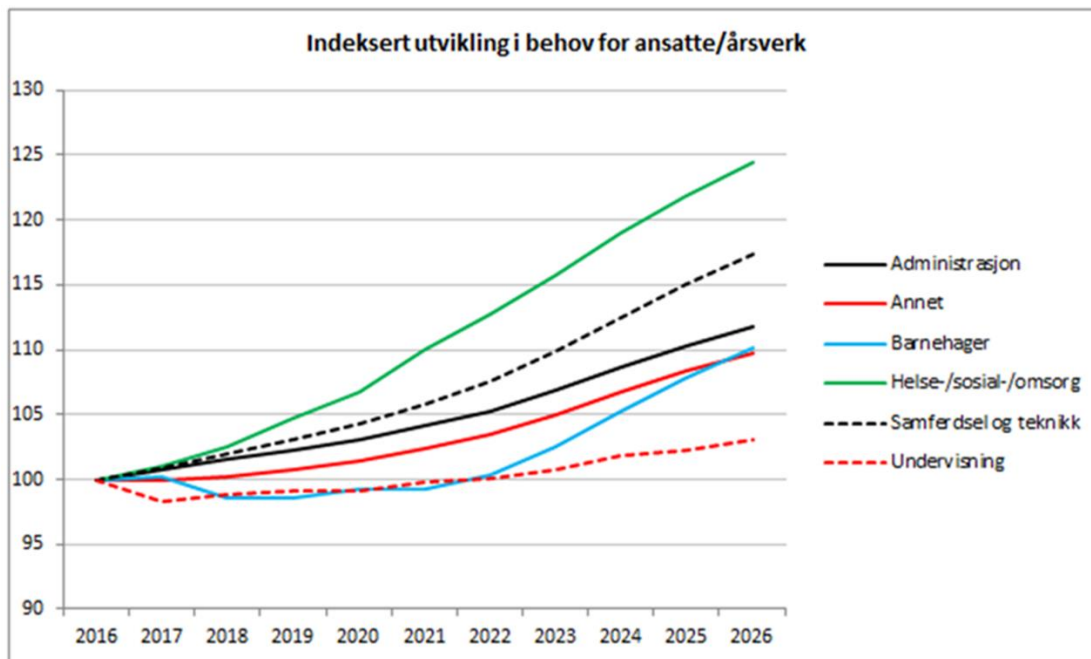
Søkere til ledige stillinger i kommunen og fremtidig rekrutteringsbehov

Rekrutteringssituasjonen til kommunen har generelt hatt en noe nedadgående trend de siste par årene. Totalt antall stillinger utlyst var 2 280, som er 33 prosent høyere enn året før.

I snitt var det 11 søkere per stilling i 2018, mens det var 14 søkere i snitt per stilling i 2017 og 16 i 2016. Det er ikke et mål i seg selv å ha flest mulig søkere til stillinger. Målet er å tiltrekke nok kvalifiserte søkere. Søkertallene sier per i dag ikke noe om kvaliteten på søkerne, men erfaringsmessig er det en god del ikke-kvalifiserte søkere.

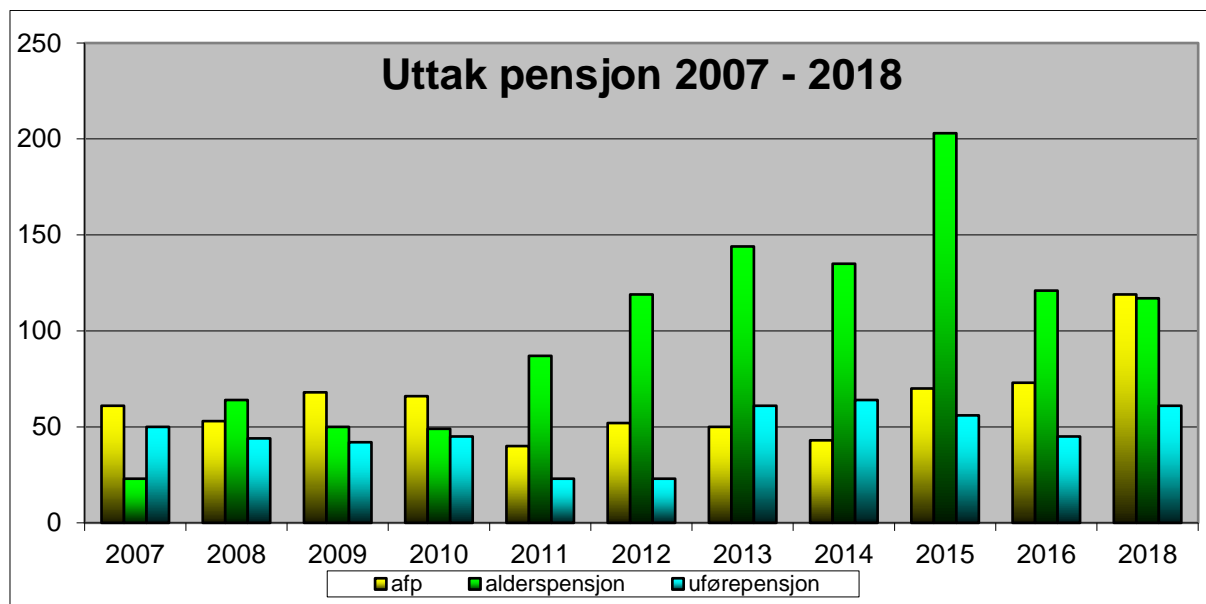
Gjennom KS sin prognosemodell hvor Bærum legger inn sine demografiske prognoser samt hvem som i dag er ansatt i kommunen, er det laget en oversikt over fremtidig behov for fagpersonell.

Modellen tar foreløpig ikke hensyn til ny pedagognorm i barnehage og undervisning.



Uttak av pensjon

Uttaket av pensjon for 2018 gir en oversikt over pensjonstypene alderspensjon, AFP og uførepensjon og inneholder tall fra de tre pensjonsleverandørene Bærum kommunale pensjonskasse (BKP), Statens Pensjonskasse (SPK) og KLP. Oversikten viser antall nye pensjoner og tar ikke hensyn til om uttaket er hel eller delvis pensjon.



Det har skjedd en økning i uttaket av AFP. Det er store årskull som nå kommer inn i gruppen som kan velge å gå av, helt eller delvis, med AFP. Av lærerne som er i SPK, valgte 35 prosent en gradert AFP. Generelt er det stadig flere ansatte som velger delvis AFP. I og med at arbeidsgiver betaler krone for krone for AFP (unntatt for lærere i SPK) er det mer gunstig både for arbeidsgiver og arbeidstaker å benytte delvis AFP i stedet for full AFP. Uttaket av alderspensjon holder seg stabil. Det er gledelig å merke at uttaket av uførepensjon er relativt stabilt og kun med en liten økning.

Pensjonsleverandørene melder også at Bærum kommune har flere ansatte som kommer tilbake til arbeid etter en periode med uførepensjon.

I tiden fremover vil fokus i økende grad dreies mot ny offentlig pensjonsordning som omfatter nær 75 prosent av alle ansatte i kommunen. Den ansatte vil oppnå høyere pensjon, jo lenger vedkommende er i arbeid. Dette er positivt og nødvendig for å beholde arbeidskapasitet og kompetanse. Samtidig må arbeidsgiver forvente høyere krav til tilrettelegging når gjennomsnittsalder øker.

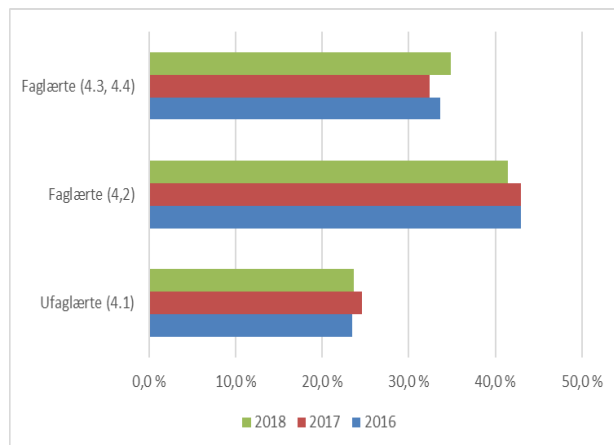
6.1.3 Kompetanse

Kompetansesammensetning

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

Barnehage-sektoren har hatt en betydelig økning i andel faglærte i perioden 2010 – 2017 hvor det har gått fra 46,2 til 59 prosent. Dette er et resultat av å bevisst erstatte assistenter med fagarbeidere. I 2018 ble nye tjenester som barnevern og helsetjenester barn og unge overført til kommunalsjefområdet Oppvekst barnehage. Fordelingen av andel faglærte vil derfor ikke være sammenlignbart med tidligere. Nå utgjør andel faglærte 67,7 prosent.

Andel fagstillinger pleie – og omsorg



Faglærte inkluderer både høyskoleutdannede (sykepleiere og vernepleiere – dvs. 4.3, 4.4) og fagarbeidere (helsefagarbeidere – dvs. 4.2). Andelen faglærte har gradvis økt de siste årene, og er nå på 76,3 prosent. Det er høyskolegruppen som er økt, mens fagarbeidergruppen og ufaglærte er noe redusert fra 2017 til 2018. Dette viser en bevisst satsning på å øke kompetansen i tjenesten.

Antall lærlinger

2013	2017	2015	2016	2017	2018
68	72	72	80	90	88

Kommunen har en målsetting om å ta inn alle kvalifiserte søkere bosatt i Bærum, til lærlingeplasser. Dessuten har KS tidligere gitt en føring om at kommunene bør ha 1 lærling pr. 1 000 innbyggere. Føringsen ble endret til 2 lærlinger pr 1 000 innbyggere i 2018. Kommunen tar inn alle kvalifiserte søkere. Det var totalt 88 lærlinger per 31.12.2018. Det innebærer at det ikke er tilstrekkelig antall søkere til kommunens lærlingeplasser som er bosatt i Bærum kommune. Det tas inn kandidater også fra nærliggende kommuner.

Kompetanseutvikling

Det skjer en betydelig satsning på kompetanseutvikling i organisasjonen. Det utdeles årlig til sammen 3 millioner kroner i stipendmidler til videre- og etterutdanning. Alle sektorer har egne satsningsområder knyttet til kompetanseutvikling samt at hvert tjenestested har egne midler til internopplæring.

Kommunens satsning på innovasjonsledelse er nå avsluttet ved at de siste tjenestestedene deltok i 2018. Det innebærer at alle ledergrupper i kommunen nå har gjennomført en halvårig program for å lære innovasjonsmetodikk samt å iverksette innovasjonstiltak på eget tjenestested. Opplegget er gjennomført med interne ressurser og har fått god tilbakemelding.

Proessen med å innføre digitale kompetanseplaner for alle medarbeidere er startet opp i 2018 og vil intensiveres fremover. Det er utarbeidet en basiskompetanse som alle medarbeidere i kommunen skal gjennomgå, og tilsvarende for alle ledere i kommunen. Innføring av digital skolehverdag har medført en betydelig kompetanseheving hos undervisningspersonell.

Digital kompetanse vil være en nøkkel for å møte fremtidens utfordringer. Det er avdekket et kompetansegap som må dekkes med ulike tiltak fremover.

I medarbeiderundersøkelsen 10 faktor, ble det kartlagt at mange medarbeidere opplever at kompetanseutvikling ikke blir tilstrekkelig vektlagt.

6.1.4 Sykefravær

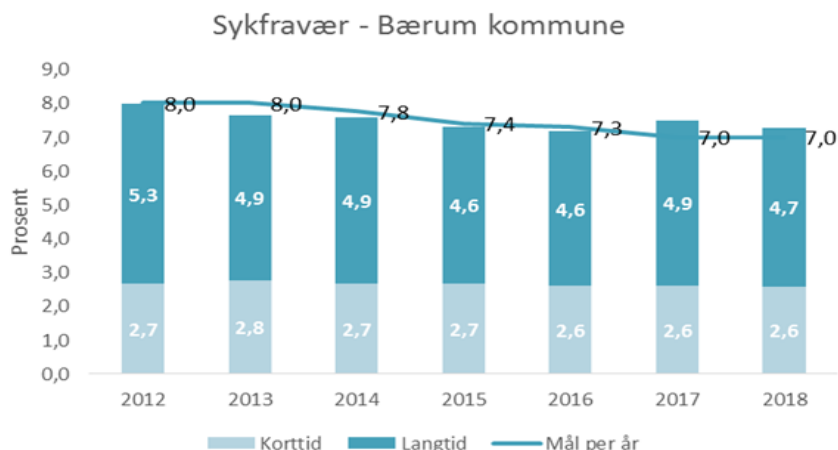
Kommunens mål er å ha syv prosent sykefravær. Kommunestyret behandlet vinteren 2014 en sak med nye strategier og tiltak for å redusere fraværet. På Kommunestyret den 23.11.2016 ble saken om «Strategier og tiltak i sykefraværsarbeidet – status 1. halvår 2016» behandlet. Kommunestyret besluttet at gjeldende strategier og tiltak i sykefraværsarbeid videreføres til 2019 (sak 111/16).

Det lages en statusrapport til politiske organer hvert halvår som beskriver hvilke tiltak som pågår.

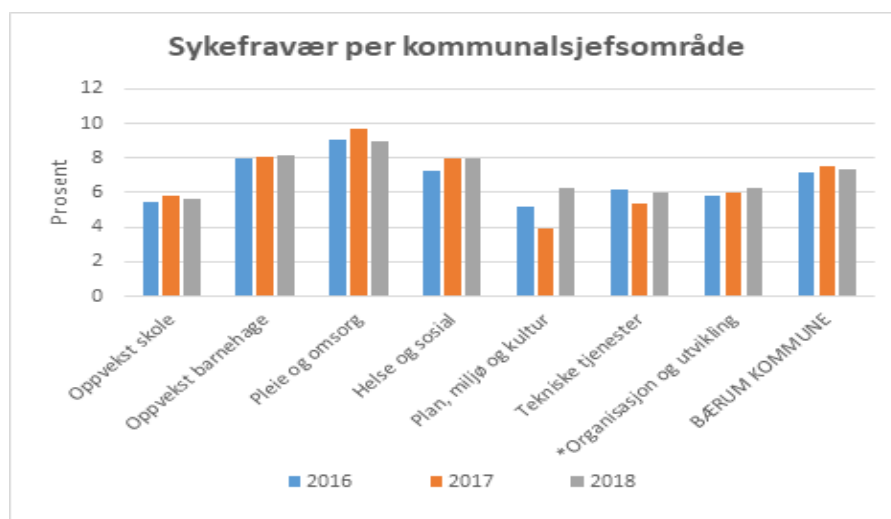
I all hovedsak er det linjeledelsen som skal gjennomføre tiltakene, men HR-funksjonene og Bedriftshelsetjenesten bidrar med systemer, rådgivning og utvikling av tiltak. For å styrke eierskapet til oppfølging i linjeledelsen er det satt konkrete målsettinger for sykefraværet per kommunalsjefsområde.

Sykefraværet har i flere år hatt en positiv trend, men i 2017 gikk fraværet noe opp. I 2018 var det en nedgang til 7,3 prosent. Målet på 7 prosent ble derved fortsatt ikke nådd.

Det er langtidsfraværet som står for nedgangen og ligger nå på 4,7 prosent. Korttidsfraværet ligger stabilt på 2,6 prosent.



Det er kommunalsjefsområdene innen Velferd som står for kommunens nedgang i sykefravær. Øvrige områder har hatt en oppgang i fravær.



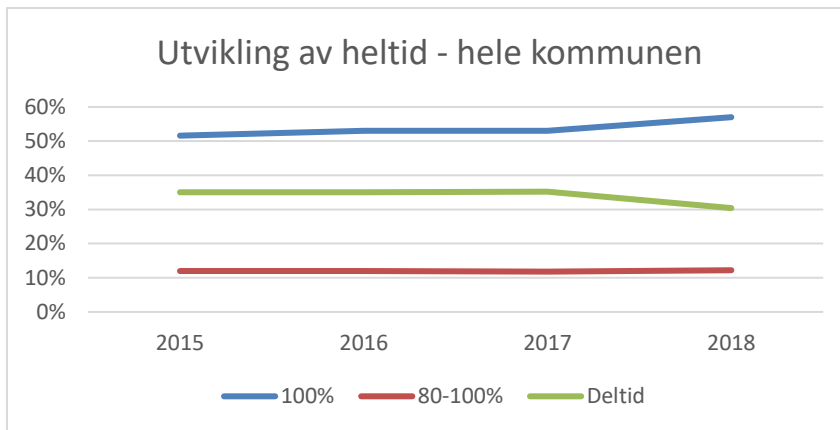
Pleie og omsorg har størst nedgang i sykefraværet med 0,8 prosentpoeng til 9 prosent i 2018. Oppvekst skole ligger lavest med et fravær på 5,7 prosent i 2018.

Helse- og sosial har et stabilt fravær på 8 prosent både i 2017 og 2018. Oppvekst barnehage har 8,1 prosent begge år.

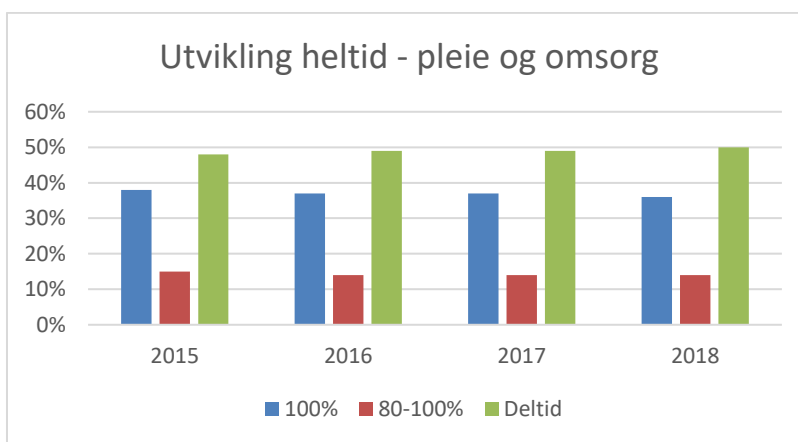
Plan, miljø og kultur, Organisasjon og utvikling og tekniske tjenester har økt sitt fravær fra 2017 til 2018. Fire av områdene hadde et lavere sykefravær enn kommunen som helhet i 2018 (7,3 prosent)

6.1.5 Heltid- deltid

Andel som har 100 prosent stilling har ligget stabilt de siste årene frem til 2018, hvor tallet økte fra 53 til 57 prosent. Dette innebærer en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse. 69 prosent av kommunens medarbeidere har stillingsstørrelse over 80 prosent.



Utvikling av heltid – deltid i pleie- og omsorg



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. Det er nedsatt en parts sammensatt arbeidsgruppe som drøfter ulike virkemidler.

6.1.6. Medarbeidere med minoritetsbakgrunn

Minoritetsbakgrunn	2017				2018			
	Årsverk	Antall menn	Antall kvinner	% av total	Årsverk	Antall menn	Antall kvinner	% av total
Oppvekst skole	134,54	59	156	6,1 %	126,2	62	138	5,8 %
Oppvekst barnehage	95,80	9	90	10,2 %	97,2	8	95	8,0 %
Pleie og omsorg	642,61	219	638	31,9 %	659,4	239	654	31,7 %
Helse og sosial	61,97	34	41	9,4 %	67,9	37	46	9,2 %
Tekniske	59,60	43	26	8,8 %	58,6	42	27	8,2 %
Øvrige	58,34	18	66	5,7 %	61,3	19	69	5,9 %
Totalt	1 052,9	382	1017	14,0 %	1 070,6	407	1 029	13,4 %

Andelen medarbeidere med minoritetsbakgrunn er relativt stabil over tid. Fra 2012 til 2017 har det vært en liten økning fra 12 til 14 prosent. I 2018 ble tallet noe redusert til 13,4 prosent. Den største endringen skjedde i oppvekst barnehage, men kan antagelig tilskrives de organisatoriske endringene som skjedde i 2018. Registreringen bygger på SSB sin definisjon av innvandrere – personer født i utlandet av to utenlandske foreldre.

6.2. Handle nå – omstilling 2022

Det er nå tre år siden kommunens arbeidsgiverstrategier ble vedtatt. For å møte fremtidige utfordringer er det behov for å endre noen av satsningene fremover. Det vil legges frem en ny arbeidsgiverstrategi til behandling når nytt Kommunestyre er tiltrått.

Godt lederskap for fremtiden

Fremtidens arbeidsliv vil innebære omstilling både for ledere og medarbeidere. Lederes evne til å motivere og stimulere til endring vil bidra til større mestring for medarbeidere. Ledelse må utøves profesjonelt og i henhold til overordnede føringer og mål. Lederavtalen bidrar til å sikre tydelighet på krav og forventninger.

Digitalisering av prosesser innebærer at ledere i størst mulig grad skal benytte digitale verktøy til utøvelse av mange av sine administrative funksjoner. Profesjonalisering av de administrative støtte-tjenestene skal medføre standardisering og forenkling. Målet er å benytte mindre tid på administrasjon og mer på ledelse.

Nytt ledelsesutviklingsprogram skal sikre at alle ledere i kommunen får et fells fundament til å utøve ledelse. Lederplakaten vil danne rammeverket for programmet. Det er nedsatt en arbeidsgruppe som utarbeider det nye konseptet for ledelsesutvikling som vil starte opp høsten 2019. Programmet vil bestå av ulike moduler, hvor noen tiltak vil være obligatorisk. Spesielt avdelingsledernivået vil vektlegges i det nye programmet. Avdelingsledere skal utøve nærledelse og

Medarbeiderundersøkelsen 10 faktor samt kulturkartleggingen som ble gjennomført i 2018 danner et grunnlag for å videreutvikle det enkelte arbeidssted i et samarbeid mellom leder og medarbeidere.

Fokus på kultur og samhandling vil være en viktig suksessfaktor for å oppnå gode tjenester.

Medarbeidere med riktig kompetanse – i dag og i morgen

Målrettet og treffsikker rekruttering skal bidra til at kommunen lykkes med å anskaffe nye medarbeidere med den kompetansen vi har behov for i dag og i fremtiden. I konkurranse med andre er det vesentlig at kommunen fremstår profesjonell, og med en tydelig profil. Kommunens omdømme som arbeidsgiver vil være avgjørende for tilgangen på arbeidskraft.

Ved at arbeidslivet er i rask endring, kan det være krevende å vurdere hva som vil være fremtidige behov. Digitalisering og robotisering kan innebære at oppgaver bortfaller, og at nye behov oppstår. Ved rekrutteringsutfordringer utfordres tjenesten til å tenke alternativt på hvilke kompetanse som kan være aktuell.

Konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår vil være et viktig virkemiddel for å tiltrekke riktig kompetanse til kommunen. For markedsutsatte grupper vil det være nødvendig å benytte lønn som et aktivt tiltak.

I videre satsning på kompetanseutvikling må det vektlegges å skolere medarbeidere for fremtidige behov så vel som mestring av dagens utfordringer. Kommunen bør tilrettelegge for utvikling og intern mobilitet ved å oppfordre til karriereutvikling både horisontalt og vertikalt.

Den digitale medarbeider vil ta i bruk nye verktøy og utnytte mulighetene som ligger i kommunens satsning på digitalisering. Nye arbeidsformer og fremtidens arbeidsplasskonsept vil utfordre dagens arbeidsmetoder og vil innebære behov for avlæring og ny læring.

Omstilling og endringskompetanse skal vektlegges, og det er behov for å benytte kompetanseutvikling som virkemiddel for endring.

For å videreutvikle egne medarbeidere samt å sikre tilgang på faglært arbeidskraft satses det videre på samarbeidsavtaler med høyskoler og universitet. Det er en ambisjon å fortsatt legge høyskoleutdanninger til Kunnskapssenteret, men også se på mulighet for videre- og etterutdanninger som kommunen har behov for. Utvikling av ny kunnskap gjennom praksisnær forskning vil også være et satsningsområde.

Kommunen er en stor lærebedrift, med mange studenter, praktikanter og lærlinger. Rollen som veileder bør fremheves. De som er i praksis i kommunen vil være en potensiell medarbeider i fremtiden, og bør derfor få en best mulig oppfølging.

Mangfold og inkludering

Kommunen har over 13 prosent medarbeidere med minoritetsbakgrunn, men andelen i lederposisjoner er vesentlig lavere. Rådmannen tar sikte på å etablere et talentutviklingsprogram for å stimulere til karriereutvikling hos aktuelle medarbeidere. I tillegg er det igangsatt et prosjekt for å bidra til at akademikere fra andre land får mulighet til å komme i jobb. Det vurderes et eget traineeprogram for denne gruppen.

Kommunens livsfasepolitikk ble vedtatt i 2016, og gir mulighet for å tilpasse personalpolitiske tiltak til den konkrete livsfasen den enkelte medarbeider er i. Det er fortsatt et stor handlingsrom som ikke er benyttet, og rådmannen vil stimulere til å ta i bruk ulike tiltak.

Dagens arbeidsmarked er i endring. Mange arbeidstakere ønsker fleksible arbeidstidsordninger som gir muligheter for tilpasninger til endrede samfunns- og familieforhold. Mange av kommunens tjenestemottakere ønsker arbeidstidsordninger som ivaretar deres personlige behov for bedre kontakt med «sine» tjenesteytere. Arbeidsmiljølovens arbeidstidsregler tillater stor grad av fleksibilitet i arbeidstidsordningene dersom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene er enige om dette. Kommunen vil satse på innovasjon på dette området i samarbeid med de ansattes organisasjoner til beste for brukerne og de ansatte selv.

Rådmannen vil fortsatt ha et tydelig og sterkt fokus på ulike tiltak og strategier for å redusere sykefraværet. Sykefraværet gikk ned fra 2017 til 2018, men er fortsatt ikke nede på ønsket nivå på 7 prosent. Det legges opp til forsterket innsats gjennom de nye rutinene som er vedtatt for oppfølging av langtidssykemeldte. Ny IA avtale ble inngått mellom partene i arbeidslivet i desember 2018. Føringene fra denne avtalen vil også legges til grunn for det videre arbeidet.

En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft

Fremtidens utfordringer forutsetter at kommunen finner nye løsninger på hvordan tjenester skal leveres. Medarbeidere må derfor stimuleres til å være nysgjerrige og i front med å teste ut nye løsninger.

Service – og brukerorientering skal være førende for innovasjons, forbedrings – og kvalitetsarbeidet. Hele organisasjonen skal involveres i arbeidet slik at brukerfokus blir en naturlig del av tjenesteutvikling.

For å få inspirasjon og ideer til nye løsninger, forutsettes det at det etableres samarbeid med eksterne aktører; både innen høyskole og universitet, privat næringsliv og andre offentlige virksomheter.