



BÆRUM KOMMUNE

2020–2023

Handlingsprogram

Rådmannens forslag
24. september 2019



Visjon for
bærumssamfunnet:

Sammen skaper vi fremtiden

Mangfold | Raushet | Bærekraft

FIRE HOVEDMÅL FOR DEN LANGSIKTIGE UTVIKLINGEN:

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

Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban

En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft

Dialog og medvirkning for bedre løsninger

Innhold

01 Bærum 2040 – utvikling og samarbeid	4	07 Miljø, idrett og kultur	72
02 Bærum – Veikart 2024	8	7.1 Samlet omtale	73
2.1 Veikart til fremtidens kommune	9	7.2 Plan, miljø og kultur	76
2.2 Fremtidens tjenester		7.3 Tekniske tjenester eksklusiv gebyrfinansierte tjenester	82
– behov og effekt	10	7.4 Vann, avløp og renovasjon	
2.3 Balansert samfunnsutvikling		– gebyrfinansierte tjenester	89
– gode bysamfunn	11	08 Organisasjon, styring og utvikling	94
2.4 Klimaklok kommune – handle lokalt	12	8.1 Samlet omtale	94
2.5 Kunnskapskommunen Bærum		8.2 Strategisk ledelse og styring	97
– nye partnerskap	13	8.3 Digitalisering og IT	104
2.6 Sammen om Bærum		8.4 Eiendom	108
– frivillighet og innbyggingsamarbeid	14	8.5 Medarbeidere	113
2.7 Kommune for fremtiden		8.6 Endringer drift	118
– relevant og innovativ	15	8.7 Foretak og selskaper	123
03 Omstilling 2024 – med kvalitet og bærekraft	16	09 Klimaklok kommune	124
3.1 Bakgrunn	16	9.1 Samlet omtale	124
3.2 Formålet med omstillingen	17	9.2 Langsiktige måltall	126
3.3 Ekstern kvalitetssikring	17	9.3 Klimabudsjett og regnskap	126
3.4 Planlegging og operasjonisering	18	9.4 Klimaklok 2020–2023	130
04 Økonomi	20	9.5 Nærmere om initiativer og innsatser	132
4.1 Hovedtrekk	20	10 Prosess og leseveiledning	134
4.2 Finansielle måltall for utviklingen av kommunens økonomi	22	10.1 Årshjulene i styringssystemet	134
4.3 Grunnlag for budsjetteringen	25	10.2 Arbeidet med Rådmannens forslag til Handlingsprogram 2020–2023	135
4.4 Drift	26	10.3 Leseveiledning til kapitlene om sektorene og programområder	136
4.5 Investeringer	31	11 Vedlegg	138
4.6 Balanse	34	11.1 Hovedoversikt drift – brutto	138
4.7 Befolkningsutvikling	37	11.2 Hovedoversikter investeringer	139
05 Barn og unge	40	11.3 Nøkkeltall	140
5.1 Samlet omtale	40	11.4 Endringer i driftsrammer 2020–2023	142
5.2 Oppvekst skole	43	11.5 Obligatorisk oversikt – Drift 1A	152
5.3 Oppvekst barnehage	49	11.6 Obligatorisk oversikt – Drift 1B	153
06 Bistand og omsorg	56	11.7 Obligatorisk oversikt – Investeringer 2A	154
6.1 Samlet omtale	56	11.8 Obligatorisk oversikt – Investeringer 2B	155
6.2 Pleie og omsorg	59	11.9 Økonomiske begreper	156
6.3 Helse og sosial	65		



Bærum 2040 – utvikling og samarbeid

De neste 20 årene vil forandre mye av det vi kjenner i dag. Det vil komme nye teknologier, kommunikasjonsformer, tjenester og ikke minst endringer i idegrunnlag. Vi vet det kommer, men ikke nødvendigvis «hva» og «hvordan». Likevel må vi som kommune og som samfunn rigge oss for å møte mangfoldet av endringer i samfunnet.

Samfunnsdialogen styrkes

Bærum 2040 stiller krav til oss om mer åpenhet og tilgjengelighet. Kommunen vil i fremtiden, på en helt annen måte enn i dag, være avhengig av deltakende innbyggere.

Morgendagens utfordringer må løses i fellesskap og i tettere samarbeid med innbyggerne, fordi vi vet det må gjøres prioriteringer og veivalg ikke alle vil være tilfreds med. Målkonflikter vil i mindre grad kunne løses med økte rammer, men med dialog rundt forventninger og ambisjoner.

Vi ønsker størst mulig grad av åpenhet og legger vekt på en tett og god dialog med innbyggere, samfunnsaktører og næringsliv. Behovet for tett samhandling vil være stadig viktigere blant annet fordi mange av tjenestene kommunen leverer, må fornyes. Behov for ny kompetanse, ny teknologi, digitalisering og endrede økonomiske rammer vil sette tjenester under press. Et voksende antall komplekse problemer krever fellesløsninger.

Utviklingen av *Min side* er et eksempel på hvordan vi i fremtiden vil få mer selvbetjente innbyggere. Tilsvarende settes selvhjelp og mestring høyt på dagsorden i velferdstjenestene. Dette er trekk ved utviklingen som kaller på fellesskap, og ikke alenegang.

Samfunnsdialogen kan gjennomføres på mange måter. Det er en klar ambisjon at Bærum kommune skal tilrettelegge, teste og utvikle arenaer for dialog. Alt fra digitale innbyggerpanel, lokalsamfunnsmøter, lokalutvalg, områdesatsninger og brukerråd til mer uformelle fora. Både utvikling av ny kommunegård som møteplass for innbyggere og ansatte, og nye møtepunkter for kommune og innbyggere i lokalsamfunnene, er viktige prioriteringer.

Nytenkende, bærekraftig og effektiv kommune

FNs bærekraftsmål ligger til grunn for samfunnsutviklingen i Bærum, både sosial, økonomisk og grønn bærekraft. Målene skal bidra til å sikre sosial rettferdighet og god helse, å stanse klimaendringer og tap av naturmangfold, og å sikre en bærekraftig tjenesteutvikling for kommunen.

Bærum 2040 innebærer å bygge videre på visjon og hovedmål fra *Bærum 2035*. Bærumssamfunnets visjon *Sammen skaper vi fremtiden* med vekt på kvalitetene mangfold, inkludering og bærekraft gir et godt utgangspunkt for ønsket utvikling. Arbeidet tar utgangspunkt i hovedmålene som i korthet er:

- Bærekraftige velferdstjenester
- Balansert by- og samfunnsutvikling
- Innovasjon og gjennomføringskraft
- Dialog og medvirkning

For å realisere målene defineres seks tydelige, offensive innsatsområder for fireårsperioden. Innsatsområdene har kraft til å samle innbyggere, næringsliv og kommune om den ønskede utviklingen for kommunen og samfunnet. De seks innsatsområdene er: *Fremtidens tjenester*, *Klimakloke Bærum*, *Balansert samfunnsutvikling*, *Kunnskapskommunen Bærum*, *Sammen om Bærum* og *Kommune for fremtiden*. De seks innsatsområdene er nærmere beskrevet i kapittel 2.

Innovasjonsdrevet omstilling

Prioritering av innovasjonsinnsatsen fortsetter med stor styrke i Bærum – som ble kåret til innovasjonskommunen i 2016. Nye og bedre løsninger bidrar både til omstilling og til gevinster for enhetene og kommunen som helhet. Det er avgjørende for å lykkes med utvikling av morgendagens tjenester. Realisering av gevinstene skal synliggjøres enda tydeligere i fremtiden. Prosjekter som Oksenøya senter, Carpe Diem demenslandsby, Det gode nabolag («Mixed housing») er eksempler på omfattende innovative prosjekter som gir bærekraftige tjenester, samtidig som de er klimakloke og urbane. Innovasjon Norge har tildelt Vann og avløp 14 millioner kroner for å finne nye løsninger for fremtidens avløps- og overvannshåndtering. Dette er et eksempel på at kommunen setter spor og evner å ligge i forkant. Utviklingen av aktivitetsbaserte arbeidsplasser er et annet eksempel på innovasjon, hvor forskning på ledelse, medarbeiderskap og prestasjoner sees i sammenheng.

Økonomiske utsikter som tilsier omstilling

Kommunen har i dag en økonomi med tilfredsstillende driftsresultater og et moderat gjeldsnivå sammenlignet med andre kommuner. Kommunens tjenester endres kontinuerlig som følge av endringer i befolkningen, nye nasjonale normer og endrede ambisjoner. Kommunen må derfor i økende grad redusere kostnader på noen områder for å kunne prioritere andre. *Omstilling 2024* med vekt på kvalitet og bærekraft handler om å møte mer krevende rammevilkår de nærmeste årene. *Omstilling 2024* omtales nærmere i kapittel 3 og egen sak som følger handlingsprogrammet.

Bærumssamfunnet i endring

Allerede i 2020 vil bærumssamfunnet preges av de store utbyggingsprosjektene vi står overfor. Det gjelder blant annet ny E18, Fornebubanen, utviklingen i Sandvika by, Bekkestua og på Fornebu. Dette vil bety omveier, byggeplasser og bråkete nabolag for mange. Behovet for gode kommunikasjonsløsninger med kontinuerlig oppdatering av informasjon vil bli stort.

Samtidig skal samfunnet hele tiden være i bruk – vi kan ikke sette Bærum «på vent». Derfor er det viktig at innbyggere inviteres til aktiv deltagelse, også i det midlertidige. Det handler om å jobbe med det sosiale livet, om funksjonene, fortellingene og identiteten til et område som skal utvikles, i tillegg til fysisk og praktisk tilrettelegging. Utbyggingene vil gi nye midlertidige byrom, nye «stier» samt nye fasader og flater. For å skape tilhørighet og eierskap til byen og byrommene, også mens byen vokser, må nytt innhold skapes, tilbud som allerede finnes må løftes frem – og nye forbindelseslinjer må dannes.

Kommunen skal i nært samarbeid med befolkning, organisasjoner og næringsliv utvikle løsninger på konkrete samfunnsbehov på Fornebu og i Sandvika. Det er på den måten det kan skapes løsninger for fellesskapet, basert på lokalkunnskap og med eierskap hos innbyggerne.

På Fornebu skal kommunen frem til 2024 prioritere arbeidet med løsninger som blant annet gjelder ungdom og fritid, Flytårnet senter for kultur, historie og kunnskap og Oksenøya senter – som er et sted der folk kan møtes på tvers av generasjoner. I tillegg vil det prioriteres etablering av lokaler og midlertidig bruk av arealer som kan bidra til å skape et aktivt samfunnsliv. Det vil derfor foreslås ressurser for å bidra til gode prosesser for å bygge fornebusamfunnet – for alle aldersgrupper.

Arbeidet med innbyggersamarbeid og frivillighet skal styrkes og intensiveres frem mot *Frivillighetens år 2022*. Velferdstjenestene skal jobbe sammen om utvikling av helsefremmende og inkluderende lokalsamfunn. Det skapes møteplasser på tvers av generasjoner og nye inkluderende boligkonsepter. Samhandling med lokalsamfunn og partnerskap med frivillige organisasjoner og næringsliv er også en del av innsatsen.

Samfunnsutvikling og -utbygging krever at kommunen har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet. Det foreslås derfor økte ressurser for utvikling i Sandvika og på Fornebu samt styrking av frivillighet og innbyggersamarbeid generelt og på Fornebu spesielt. I tillegg styrkes arbeidet med omstilling, regionsamarbeid og forskning.

Kunnskapskommune og Viken-hovedstad

En forutsetning for å lykkes med endring, innovasjon og fremtidsrettede tjenester er samarbeid med universitets- og forskningsmiljøer. Med samarbeidsavtalen med NTNU og VID er det etablert mulighetsrom for forskningsbasert utvikling av kommunen med et bredt tilfang av kompetanser. Samtidig handler det om å utnytte kompetansen og ressursene som ligger i kommunens næringsliv. Et tettere samarbeid gjennom utveksling og deling av kompetanse, ressurser og ideer mener vi vil gi ekstra kraft til å lykkes med de utfordringene vi står overfor.

Med lokaliseringen av hovedkontoret til Viken fylkeskommune i Sandvika, blir byen Vikens hovedstad. Som Norges femte største kommune ønsker Bærum å markere seg sterkere i prosesser som direkte og indirekte påvirker utviklingen av bærumssamfunnet. Utvikling av en sterkere aktørrolle i samarbeid med regionale, nasjonale og private aktører omfatter også arbeid med nye Viken og regionbyene, hovedstadssamarbeid og en tettere tilknytning til Europa.

Når terroren rammer, rammes vi alle

10. august 2019 ble Al-Noor-moskeen på Skui utsatt for et terrorangrep.

Budskapet fra politikere og administrasjon er at når terroren rammer en av våre menigheter, rammes vi alle – alle religioner, alle lokalsamfunn, hele bærumssamfunnet og nasjonen. Kommunen vil derfor arbeide for at samhold og nærhet skal vinne over hatefulle ytringer og handlinger, og bekjempe fordommer med rausket og kunnskap. Vi ønsker å forsterke vårt viktige arbeid for å fremme mangfold og bekjempe negative holdninger og hatefulle ytringer som ligger bak terror og vold.

Terrorens mål er å skape frykt og utrygghet. Kommunen vil samarbeide tett med menighetene og lokalsamfunnene for å bekjempe dette.

Satsninger i 2020

De viktigste satsningene i 2020 vil være:

- åpning av Carpe Diem demenslandsby for å sikre økt verdighet til en sårbar gruppe
- Bærum er etablert som en miljø og klimaklok kommune
- utvikle initiativet *Gylden fremtid* hvor pensjonister og unge eldre aktivt kan bidra
- system for utleie av kommunens lokaler – bruke skolene som samfunnshus
- døgntilbud til barn og unge med psykiske lidelser

Investere i omsorg og aktivitet

Kommunens investeringsvolum har doblet seg siden 2015 og vil øke ytterligere. I 2020 planlegges det investeringer for 3 milliarder kroner og tilsammen om lag 11 mrd. i handlingsprogramperioden. Blant prosjektene som ferdigstilles i 2020–2021 kan nevnes Lindelia bo- og behandlingssenter, Carpe Diem demenslandsby og til sammen nærmere 60 boliger til mennesker med psykisk utviklingshemming samt Levre skole. Elvepromenaden åpner våren 2020 og svømmehallen på Rud kan tas i bruk fra høsten 2021.



Bærum – Veikart 2024

Trangere økonomiske rammer i offentlig sektor, endringer i klima, digitalisert hverdag, teknologisk utvikling, demografiske endringer med høyere andel eldre, færre yrkesaktive og endrede krav til kompetanse i arbeidslivet – dette er noen av de utfordringer fremtidens kommune må møte.

Bærum 2040 handler om hvordan vi møter utfordringene med en langsiktig strategisk tilnærming til kommunens aktiviteter og tjenester og om hvordan vi skal sikre at Bærum fortsatt er den kommunen vi ønsker den skal være. *Tenke langt – handle nå* er sentralt som rettesnor for kommunens aktiviteter. Et langsiktig perspektiv er avgjørende for å sette kommunen i stand til å møte endrede behov, forventninger og krav til morgendagens tjenester. Derfor er dagens prioriteringer og valg viktige – de skaper utvikling og eierskap til det som skal møte brukere, innbyggere og næringsliv i fremtiden.

Med *Bærum 2040* i sikte, er *Veikart 2024* de veivalgene vi anbefaler for de neste fire årene – hva vi må gjøre for å møte utfordringene og hvordan vi skal gjøre det. Det er mye vi ikke vet, men det er også mye vi vet. Derfor handler *Veikart 2024* om å se muligheter og utfordringer, og gjøre de rette grepene år for år.

2.1 Veikart til fremtidens kommune

Kommunens største utfordringer på vei mot 2040 krever målrettet satsning på:

- Fremtidens tjenester – behov og effekt
- Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn
- Klimakloke Bærum – handle lokalt
- Kunnskapskommunen Bærum – nye partnerskap
- Sammen om Bærum – frivillighet og innbyggersamarbeid
- Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Ett Bærum, omstilling med kvalitet og bærekraft og FNs bærekraftsmål skal være vevd sammen i de seks områdene, som til sammen utgjør *Veikart 2024*. I arbeidet med ny kommuneplan vil relevante og målbare nøkkelindikatorer innenfor bærekraftig utvikling ytterligere konkretiseres. En systematisk tilnærming til disse områdene ruster kommunen til å møte de utfordringer som vil komme. Et slikt helhetlig blikk vil gjøre Bærum til en enda bedre kommune.

2.2 Fremtidens tjenester – behov og effekt

Bærum kommune gir innbyggerne nødvendige og gode tjenester gjennom hele livet. Mange får tilrettelagt tjenester som er avgjørende for å mestre egen hverdag. Utfordringene fremover krever at tjenestene utvikles og forbedres for å møte den enkeltes behov. Kommunen må omstille med kvalitet og bærekraft.

Hva vil vi oppnå?

For å møte fremtidens utfordringer skal tjenestene vektlegge forebygging, læring og kompetanse, arbeid og aktivitet, hverdagsmestring og ansvar for eget liv. Innbyggernes behov er forskjellig.

Ett Bærum er en rettesnor og forpliktelse overfor innbyggerne som forventer å møte en koordinert kommune og helhetlige tjenester.

Omstilling med kvalitet og bærekraft sikrer forvaltning av fellesskapets ressurser på best mulig måte.

Tjenestene skal være effektive og forutsigbare.

Digitale løsninger og det digitale førstevalget skal utvikles og integreres som en naturlig del av dialog og tjenester.

Samfunnsdialogen skal bidra til å utvikle bærumssamfunnet og møte fremtidens utfordringer. Dialog og samarbeid med innbyggeren skal være åpen og vennlig – og gi mulighet for medvirkning.

Hvordan vil vi gjøre det?

- Utvikle tjenestene basert på erfaringer, kunnskap og innbyggerens tilbakemeldinger.
- Utvikle og ta i bruk digitale løsninger i tjenesteytingen, i dialog med innbyggerne.
- *Sammen om velferd* skal gi samlet og rett bistand til målgrupper med særskilt behov for koordinerte tjenester.
- Kommunen skal aktivt invitere til partnerskap med privat næringsliv, frivillige lag og organisasjoner for å finne frem til nye og bedre løsninger for arbeidsdeling og samarbeid.
- Legge til rette for aktiv innbygger- og brukerdiallog, blant annet gjennom *Min side*, ut fra behovet hos den enkelte – «Hva er viktig for deg?»
- Utvikle kommunens arbeidsformer og metoder med vekt på digitale løsninger og sammenhengende tjenester.
- Tjenesteutvikling skal inngå i *Omstilling 2024*.

Hovedsatsninger i 2020

- Gjennomføre *Sammen om velferd*
- Videre utvikling av digital skolehverdag – nye digitale læremidler fra høsten 2020
- Gjennom åpning av demenslandsbyen sikre innovativ utvikling av omsorgstjenestene
- Styrking av arbeidet gjennom økt satsning på tjenesteinnovasjon og omstilling



2.3 Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn

Samordnet areal og transportplanlegging der utbygging de neste 10–20 årene skal skje i de utvalgte områdene med god kollektivdekning i tråd med arealstrategien. Kommunen vil ha fokus på kvalitet i nybygg og byrom basert på en bypolitikk som gir tydelige rammer og forventninger til utbyggere. Dette sikrer at vedtatt utbygging gjennomføres med vekt på god og variert arkitektur, gode og tilgjengelige byrom og grønne lunger.

Hva vil vi oppnå?

Utvikling av gode boområder og byrom med høy kvalitet, variert arkitektur og med god tilgang til friområder.

Midlertidige byrom og tilbud for befolkningen skal etableres for å sikre tilgjengelighet og gode opplevelser også i utbyggingsperiodene. Ved utbygging skal dette gjennomføres skånsomt for å skjerme innbyggere, næringsdrivende og andre.

Innovasjon og forskning i by- og samfunnsutvikling som sikrer smarte og bærekraftige løsninger.

Aktiv medvirkning og gode dialoger med alle interessenter i forbindelse med utvikling av lokalsamfunn

Utvikling av mobilitetsløsninger som fremmer en god arealpolitikk og sikrer en balansert utvikling av blågrønne strukturer.

Kultur og kulturnæringer har en sentral rolle i de nye lokalsamfunnene. Det vil legges til rette for utvikling av gode møteplasser og arrangementer, som kan skape interesse utover kommunens grenser.

Hvordan vil vi gjøre det?

- Utarbeide en helhetlige plan for utvikling av Fornebusamfunnet.
- Følge tett utbyggingen i Sandvika, på Bekkestua og i andre bymessige områder.
- Klargjøre og planlegge for kommunens egne oppgaver som planmyndighet, grunneier og samfunnsutvikler.
- Aktiv medvirkning og en offentlig dialog som sikrer at utbyggingsprosesser forankres både hos politikerne, administrasjonen, grunneiere, næringslivet og befolkningen for øvrig.
- Styrke kommunens organisasjon med kapasitet og faglig kompetanse.
- Samarbeide med NTNU og andre institusjoner om forskning på byutvikling.
- Være en aktiv samfunnsaktør inn mot regionale og nasjonale myndigheter.
- Samarbeide tett med Oslo og de andre regionbyene i hovedstadsregionen.

Hovedsatsninger i 2020

- Helhetlig plan for utvikling av Fornebusamfunnet
- Styrke lokal frivillighet og innbyggersamarbeid på Fornebu
- Gjennomføringsplan for utviklingsprosjekter i Sandvika – som sikrer medvirkning, gode overgangsløsninger og tilbud om alternative byrom og forretningsarealer
- Styrkning av arbeidet med byutvikling i Sandvika og på Fornebu



2.4 Klimaklok kommune – handle lokalt

Gjennom vedtatt Klimastrategi 2030 og handlingsplanen med over 60 ulike tiltak skal Bærum utvikles til en bærekraftig klimaklok kommune. Handlingsplanen favner bredt gjennom hovedtemaene mobilitet, bygg og ressursbruk. Mange tiltak er allerede iverksatt. Strategien og handlingsplanen som er vår lokale Paris-avtale skal revideres i løpet av 2020. Innbyggere, næringsliv og kommunens egen organisasjon er målgruppene i planen.

Hva vil vi oppnå?

Bidra systematisk til at kommunen når målet om 40 prosent reduksjon av klimautslippene i 2030.

En klimaklok kommune som involverer og mobiliserer alle deler av bærumssamfunnet; enkeltpersoner, barn og unge særskilt, næringsliv, organisasjoner og folkevalgte.

Klimavennlig praksis tydeliggjøres i alle planer, samt fremtidig budsjettering og langtidsplanlegging.

Fornebu skal være et område for å utvikle og teste ut utslippsfrie løsninger med sikte på et utslippsfritt Fornebu i 2027.

Utvikling av grønn mobilitet og være en pådriver for styrket kollektivtrafikk.

Delta aktivt nasjonalt og internasjonalt i samarbeid om klimaeffektive byer blant annet gjennom Covenant of Mayors (GCoM).

Hvordan vil vi gjøre det?

- Gjennomføre strategi- og handlingsplan i samarbeid med innbyggere og næringsliv.
- Følge opp samarbeid med næringslivet om det grønne skiftet blant annet gjennom topplederforum i regi av *Smart City*.
- Revidere strategi- og handlingsplanen i 2020.
- Samarbeide med Ruter om bedre tverrgående bussforbindelser.
- Følge opp arbeidet med Fornebusbanen og E18.
- Utvikle plan for utslippsfritt Fornebu.
- Utvikle klimadashbord for måling av klimakloke valg og utslipp, som ledd i bevisstgjøring og engasjement.
- Utvikle klimabudsjett og -regnskap for Bærum kommune.
- Kommunen går foran med medarbeidere som ambassadører for klimaklok kommune.

Hovedsatsninger i 2020

- Revisjon av klimastrategien med høye ambisjoner og tydeligere innsatsområder
- Bærum skal erklære seg som klimaklok kommune i 2020.
- Første driftsår for klimadashbord med relevante nøkkeltall. Synliggjort gjennom klimabudsjett og -regnskap
- Intensivere innsatsen for å nå målet «I 2020 er andelen kommunalt ansatte som reiser kollektivt, med sykkel eller gange til jobb 57 prosent» Se for øvrig kapittel 9



2.5 Kunnskapskommunen Bærum – nye partnerskap

Bærum er Norges femte største kommune med nær 130 000 innbyggere, 4 100 bedrifter og over 72 000 arbeidsplasser. Kommunen er vertskap for de mest ledende teknologibaserte næringer innen energi og telekommunikasjon. Kunnskapskommunen Bærum inviterer til et partssamarbeid mellom næringsliv, academia og kommunen. Bærum blir den største kommunen i Viken med Sandvika som regionhovedstad, og vil bidra aktivt til en styrket region og et tett samarbeid med Oslo og kommunene rundt hovedstaden.

Hva vil vi oppnå?

Innbyggerne og bærumssamfunnets behov løses oftere i et partnerskap mellom lokalt næringsliv, academia og Bærum kommune.

Utvikling og omstilling for morgendagen er kunnskapsbasert, innovativ og i tråd med utviklingen i samfunnet for øvrig.

Næringslivet i Bærum styrker sin posisjon og bidrar til et grønt skifte.

Et variert og robust utdanningstilbud på høyskole- og universitetsmiljø i kommunen utvikles. Bærum kommune styrker sin posisjon som en kompetent og interessant arena for relevante utdanningsmiljøer.

Videreutvikling av Kunnskapscenteret som et anerkjent og etterspurt studiested med en attraktiv og levende campus for studenter og lærere.

Bærum kommune er, som den største kommunen i Viken, ledende i regionsamarbeidet og aktiv samarbeidspartner for en samlet og slagkraftig hovedstadsregion.

Hvordan vil vi gjøre det?

- Kommunen legger til rette for systematisk forsknings- og utviklingsarbeid med academia om fremtidige løsninger.
- Styrke og utvide inngåtte samarbeidsavtaler med NTNU og VID.
- Kommunens næringsamarbeid utvikles aktivt gjennom planer, prosjekter og konkrete initiativ.
- *Smart city* utvikles og styrkes som en felles arena for samarbeid og partnerskap.
- Bærumskolen utvikles i tråd med erfaringene fra samarbeid med Simula og Telenor.
- Etablere en nærregion i Viken som kan fremme regionens interesser og invitere til bredt samarbeid med fylkeskommunen om sentrale problemstillinger/utfordringer.
- Invitere til bredt samarbeid i region Viken. Aktiv pådriver for samarbeid med Oslo og kommunene rundt hovedstaden.
- Sandvika utvikles som regionhovedstad i Viken.

Hovedsatsninger i 2020

- Implementere næringsplanen og videreutvikle relevante arenaer for samarbeid
- Styrke samarbeidet med NTNU og VID gjennom innovasjons- og forskningsaktiviteter
- Etablere Bærum i en nærregion i Viken som kan fremme regionens interesser og invitere til samarbeid med fylkeskommunen blant annet om samferdsel og utdanning
- Styrke samarbeidet i *Smart City* om det grønne skiftet, næringsutvikling og partssamarbeid
- Økte ressurser til arbeidet med *Smart City*, forskning og regionalt samarbeid



2.6 Sammen om Bærum – frivillighet og innbyggersamarbeid

En kommune er innbyggernes organiserte fellesskap. Men kommunen kan ikke gjøre alt. Det gode livet må skapes av innbyggeren selv – i familien, på jobb og skole og i gode fellesskap lokalt. Kommunen må samarbeide med innbyggere, i organiserte og uorganiserte former, for deltakelse og medvirkning som styrker fellesskapet. Utprøving av nye samarbeidsformer blir viktig. Det er summen av egen innsats, kommunens bidrag og lokalt samarbeid som gir den gode hverdagen, hvor barn og unge får en god oppvekst og eldre en hverdag hvor de kan «leve hele livet».

Hva vil vi oppnå?

En aktiv innbyggerkommune som inviterer til dialog og bredt samarbeid om å løse felles utfordringer hvor kommunen ikke kan løse alt alene – der innbyggerne opplever at premissene for samarbeidet er klare og at de er informert, blir hørt, tatt på alvor og påvirker beslutninger.

Utvikle og styrke Bærum som en internasjonal, mangfoldig og raus kommune basert på viktige verdier som samhold og nærhet, hvor samfunnslivet preges av at vi er alle nordmenn – uavhengig av religion og etnisk opprinnelse.

Levende samfunns- og lokalmiljø med innbyggere som ønsker å bidra med økt deltakelse og medvirkning for å skape gode tilbud og nye og bedre løsninger i lokalsamfunnet – i bomiljøet, på fritiden og i andre fellesskap.

En mangfoldig og inkluderende frivillig sektor som ivaretar aktivitet for egne behov og legger til rette for å bidra for andre.

2022 er *Frivillighetens år*. Kommunen skal markere året med en ny giv for frivilligheten. Styrke og utvikle eksisterende dialog og samarbeid og skape nye arenaer og partnerskap hvor også næringsliv inviteres inn.

Hvordan vil vi gjøre det?

- Styrke samarbeidet med frivillige lag og organisasjoner gjennom et årshjul for aktivitet og løpende samarbeid.
- Legge til rette for frivillige organisasjoner gjennom lokaler, økonomi og organisasjonsmessig støtte.
- Utvikle en strategi for innbyggersamarbeid og en felles plattform for samarbeid i bærumsamfunnet.
- Prøve ut nye former for medvirkning gjennom innbyggerutvalg, årlige møter med lokalsamfunn og interaktiv kommuneinnbyggerdialog.
- Utvikle interaktiv innbyggerdialog gjennom nye digitale løsninger, slik som *Min side*, innbyggerpanel, elektroniske hørings svar og andre nye dialog- og samarbeidskanaler.
- Samarbeide om større felles arrangementer som skaper engasjement og deltakelse fra kommunens egne innbyggere og fra andre som ønsker å besøke kommunen.

Hovedsatsninger i 2020

- Utvikle initiativet *Gylden fremtid* hvor pensjonister og unge eldre aktivt kan bidra i kommunen
- Etablere gode samarbeidsarenaer med organisert frivillighet, herunder arrangere *Frivillig 2020* som årlig konferanse
- *Frivillighetens år* i 2022 – invitere til samarbeid og planlegging for et frivillighetsløft mot 2022
- Styrke kommunens organisering, kompetanse og kapasitet i arbeidet med frivillighet og innbyggersamarbeid
- Åpne skoler for lokalsamfunn



2.7 Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Bærum kommune har et langsiktig blikk mot 2040. Det er nødvendig for å være bevisst utfordringene kommunen må møte med andre svar enn de vi har i dag. Digital transformasjon og teknologiske muligheter vil påvirke den kommunale hverdagen. Det er ikke selvsagt at innbyggere vil være fornøyd med og bruke løsningene vi tilbyr. For å være en relevant og kompetent kommune vil vi frem mot 2024 gjennomføre flere utviklingsløp i egen organisasjon som år for år setter oss i stand til å møtet de langsiktige utfordringene.

Hva vil vi oppnå?

Omstilling 2024 gjennomføres for å sikre en økonomisk, sosial og miljømessig bærekraftig kommune.

Være en innovativ kommune med god evne til endring og omstilling for å møte nye krav og utfordringer.

Kommunens organisasjon har solid digital kompetanse og digitaliserte løsninger og utstrakt bruk av ny teknologi er en naturlig del tjenesteytingen.

Videreutvikle et planverk som bygger på helhet, bærekraft og langsiktighet. Planene har både kort og lang sikt for å møte fremtidige utfordringer.

FNs bærekraftsmål legges til grunn for alt arbeid mot 2024 og 2040. Kommuneplanen skal bygge på FNs bærekraftsmål.

Kommunens eiendomsportefølje utvikles med bygg og anlegg som legger til rette for gode tjenester, digitale løsninger og effektiv forvaltning.

Ett Bærum – en kommune som finner sammen og opptrer samlet overfor innbyggere og bærum-samfunnet.

Hvordan vil vi gjøre det?

- Etablere og gjennomføre *Omstilling 2024*.
- Utarbeide ny kommuneplan for 2021–2040 med modernisert samfunnsdel og revidert arealstrategi.
- Gjennomføre handlingsplanen for digitale Bærum med en felles digital grunnmur og utvikling av relevante digitale løsninger
- Etablere digitalt førstevalg med vekt på interaktiv innbyggerdialog, hvor data gjenbrukes og digital saksbehandling er reell.
- Gjennomføre planlagte investeringer innenfor rammene av tid og kostnad. Eiendomsforvaltningen skal være proaktiv og fremtidsrettet.
- Kommunegården etableres som fremtidens arbeidsplass for kommunens medarbeidere. Den skal utvikles til en aktiv og attraktiv arena for innbyggerdialog og samarbeid.
- Fremtidens kommune med nye digitale arbeidsformer, aktivitetsbaserte arbeidsplasser og tverrfaglig samarbeidsbevissthet og praksis.
- Aktivt oppmerksomt sykefraværarbeid med fokus på nærvær.
- Legge til rette for kompetente medarbeidere med relevant kompetanse og evne til kontinuerlig forandring og fornyelse.

Hovedsatsninger i 2020

- Program *Fremtidens arbeidsplass* etableres for å sikre videreutvikling av en moderne og relevant kommune
- Sikre prioritet til gjennomføring av *Omstilling 2024* med aktiviteter for hele planperioden
- Digital transformasjon av organisasjonen gjennom tjenestedesign, kompetanseutvikling og digital satsning

8 ANSTENDIG ARBEID
OG ØKONOMISK
VEKST



9 INNOVASJON OG
INFRASTRUKTUR



12 ANSVARLIG
FORBRUK OG
PRODUKSJON



3

Omstilling 2024 – med kvalitet og bærekraft

3.1 Bakgrunn

Regjeringens perspektivmelding (Meld. St. 29 (2016–2017)) presenterer fremtidens utfordringer for landet og Regjeringens strategi for å møte dem. Her drøftes viktige utfordringer og valgmuligheter for norsk økonomi og offentlige finanser de neste 50 årene. Det trekkes frem nødvendigheten av en tydeligere prioritering av mål og en aktiv, systematisk og kontinuerlig innsats for å øke effektiviteten i offentlig sektor.

Perspektivmeldingen viser at selv med et godt utgangspunkt står norsk økonomi overfor betydelige utfordringer som krever kloke veivalg. En eldre befolkning fører til at en mindre del av befolkningen jobber og betaler skatt, og at utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester vil øke. De neste 10–15 årene vil handlingsrommet i økonomien være langt mindre enn vi er blitt vant til. Samtidig har vi de siste 10 årene hatt en svakere vekst i produktiviteten enn tidligere. Produktivitetsveksten må derfor opp igjen for at velstandsveksten skal fortsette. En vellykket utvikling krever at vi lykkes på **tre hovedområder**:

1: Et trygt arbeidsliv med lav ledighet og høy sysselsetting

For at flere skal kunne delta i arbeidslivet og flere skal kunne stå i jobb lenger, må vi bygge kompetanse. Arbeidstakernes kunnskaper må utvikles slik at flere kan tilpasse seg endret innhold i jobben sin eller lettere komme over i nye jobber. Vi må styrke samarbeidet mellom arbeidslivet og utdanningssektoren.

2: Mer igjen for innsatsen

Vi må bevare det beste fra den norske velferdsmodellen. Samtidig må vi våge å endre de elementene som ikke fungerer godt i møte med de neste tiårenes utfordringer. Tydeligere prioritering av mål og en aktiv, systematisk og kontinuerlig innsats for å øke effektiviteten i offentlig sektor er nødvendig. Nye teknologiske løsninger er en forutsetning for bedre og mer bærekraftige velferdstjenester i fremtiden. Ikke minst innen velferdsteknologi ligger det fortsatt store, utnyttede muligheter.

3: Velstandsveksten må nå frem til alle

Vi er et land med små økonomiske, sosiale og geografiske forskjeller. De aller fleste har tatt del i de siste tiårenes velstandsvekst. I tillegg går inntektsforskjeller i mindre grad i arv i Norge enn i de fleste andre land. Disse styrkene må vi bevare.

Bærum er en kommune i vekst som det er godt å leve i. Kommunen har et bærekraftig næringsliv og gode velferdstilbud ut over lovpålagte basistjenester. De nasjonale utfordringene som Regjeringen fremhever i perspektivmeldingen vil treffe også vår kommune. En eldre befolkning fører til at en mindre del av befolkningen jobber og betaler skatt og at utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester vil øke. Produktivitetsveksten i landet må derfor opp hvis velstandsveksten skal fortsette.

Utfordringer kommunen må møte er trangere økonomiske rammer i offentlig økonomi, klimaendringer, sterk befolkningsvekst, demografiske endringer med høyere andel eldre og færre yrkesaktive per pensjonist samt endrede krav til kompetanse i arbeidslivet.

3.2 Formålet med omstillingen

Bærum kommune er i en god posisjon til å planlegge og gjennomføre den omstillingen som skal til for også i fremtiden å kunne levere tjenester til innbyggerne på en bærekraftig måte og med riktig kvalitet.

Omstilling med kvalitet og bærekraft, handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom å tilpasse kommunens drift til gjeldene rammer og tilgjengelige ressurser. Sentrale rammebetingelser er blant annet økonomi, klima, digitalisering, teknologi, demografiske endringer og samfunnsutvikling som helhet.

En slik omstilling innebærer at tjenestene får tydelige kvalitets- og effektmål, og utformes i tråd med brukerperspektivet. I den sammenheng er forståelsen for brukernes behov avgjørende.

Det handler videre om å tilrettelegge for tydelige, samordnede og effektive tilbud til innbyggerne. Kommunens organisasjon må gjøres bedre i stand til kontinuerlig å utvikle seg og finne nye løsninger på nye behov internt og eksternt.

Formålet med omstillingsarbeidet er å få frem potensial og tilrettelegge for aktiviteter som skal gi økt effekt av, eller reduserte innsatsfaktorer i, kommunens tjenesteproduksjon.

Sentralt i omstillingsarbeidet er å først spørre seg om vi gjør de riktige tingene (formåls-effektivitet) og deretter om det vi skal gjøre gjøres på riktig måte (kostnadseffektivitet).

Formålet med arbeidet kan også knyttes til at det langsiktige utfordringsbildet er krevende. Langsiktig planlegging gjør organisasjonen forberedt og vil også legge til rette for at omstillingsprosessen kan gjøres mer skånsom for brukerne, men også for den enkelte ansatte. Langsiktig planlegging gir også bedre forutsetninger for prioritering av de «riktige» omstillingstiltakene. Det er nødvendig å skape en dynamikk for økt omstilling av organisasjonen.

3.3 Ekstern kvalitetssikring

Handlingsprogrammet og forutsetningene for kommunens planer og prioriteringer er fundamentert i Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP). Modeller for behov, demografi og andre utviklingstrekk ligger til grunn for de økonomiske rammebetingelsene som følger av denne planen. For å sikre at *Omstilling 2024* baserer seg på best mulige forutsetninger og tilstrekkelig innsikt, er det initiert en ekstern kvalitetssikring av LDIP. Resultatet av dette skal gi grunnlaget for det økonomiske omstillingsbehovet fremover.

3.4. Planlegging og operasjonalisering

Rådmannen har initiert en sektorovergripende aktivitet gjennom *Omstilling 2024* for å sikre en langsiktig omstilling av virksomheten. Det skal i 2019 gjøres overordnede innledende analyser (av omstillingsbehov, potensialer og så videre) og utarbeides en plan for videre faser.

I 2020 starter vi arbeidet med å gjennomføre sektoranalyser for alle kommunalsjefsområder. Formålet med sektoranalysene er å konkretisere videre utfordringer og omstillingsmuligheter. Basert på utfordringsbildet skal virksomheten utarbeide omstillingsplaner som sier noe om hvordan tjenestene skal leveres i fremtiden på en bærekraftig måte med fortsatt god kvalitet.

Proessen med å utarbeide omstillingsplanene vil innebære en høy grad av involvering av mellomledere og ansatte som kjenner tjenestene godt, for å sikre at de gode ideene til nye løsninger blir ivaretatt. Fremtidens tjenester skal utvikles på et kunnskapsbasert grunnlag, med bidrag fra både academia og næringsliv.

Gjennomføring av omstillingsplanene innenfor hver sektor vil kunne utfordre dagens praksis. Kommunens virksomhetsstyring må tilpasses nye behov for å sikre planlegging, ressursstyring og gevinstrealisering i en ny økonomisk virkelighet.

For å kunne fortsette å levere gode tjenester og ha fokus på daglig drift i tillegg til omstillingsarbeidet, er det viktig at ledere rustes til å tenke nytt og gjennomføre endringer. Økt kompetanse på endringsledelse vil være nødvendig.

Suksessfaktorer og prinsipper for en vellykket omstilling

Omstilling av kommunens virksomhet for å møte fremtidens utfordringer med kvalitet og bærekraft vil kreve ekstraordinær innsats og vilje til prioriteringer. Det må planlegges langsiktig for endringer som skap varige effekt, og på en måte som sikrer at kommunen ivaretar sin viktige rolle i fremtidens samfunnsutvikling.

Rådmannen legger opp til at arbeidet gjennomføres i tråd med følgende prinsipper:

- Kommunaldirektører og kommunalsjef/direktører har ansvar for prosess i sin organisasjon.
- Arbeidet skal gi en langsiktig, fremtidsrettet og bevisst omstilling av området.
- Hele «porteføljen» av tjenester skal vurderes med hensyn til formålseffektivitet og kostnadseffektivitet. Ingen tjenester skal unntas denne vurderingen.
- Arbeidet skal utføres med åpenhet og kommunikasjon. Brukere, pårørende, ledere og medarbeidere skal involveres.

Bærum kommune har etablert en innovasjonskultur i hele organisasjonen. Denne kompetansen og medarbeidernes engasjement må benyttes godt i arbeidet med å utvikle nye løsninger, ta i bruk nye metoder og ikke minst til å utvikle hverandre for å være beredt for fremtidens oppgaver.

For ytterligere detaljer, se egen sak som følger handlingsprogrammet.

4

Økonomi

4.1 Hovedtrekk

Økonomien i dette handlingsprogrammet er preget av det ekstraordinære store investeringsbehovet i perioden 2020 til 2023, samt at det er en økning i behovet for kommunale tjenester. Selv om det løpende gjennomføres omstillingstiltak, har det vært nødvendig å bruke av reservene for å saldere budsjettet. Det økte finansieringsbehovet medfører økning i finansutgiftene samtidig som gjelden øker. Gjeldsgraden vil nærme seg et nivå som er bekymringsfullt mot 2023. I 2025 forventes de største investeringene å være gjennomført, og at lånegjelden deretter kan reduseres til et akseptabelt nivå.

4.1.1 Befolkningsprognosen

Ny befolkningsprognose er lagt til grunn for de økonomiske beregningene, og viser samlet en betydelig befolkningsvekst i perioden.

Tabell 4.1: Befolkningsprognosen, utvikling i totalbefolkning

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	%-vis vekst 2018-2023
Antall innbyggere	126 841	127 718	128 740	130 363	132 097	134 152	5,8 %
Årlig vekst i antall		877	1 022	1 623	1 735	2 055	
Årlig vekst i %		0,7 %	0,8 %	1,3 %	1,3 %	1,6 %	

Kilde: Kompas 2019

Prognosen, som er noe lavere enn forrige prognose, antyder relativt stabile innbyggertall i barnehage og barneskolealder. Det forventes en moderat vekst i elevgrunnlaget for ungdomsskoler og videregående skoler. Antallet innbyggere mellom 20–49 år vil også ha en moderat vekst, mens antallet innbyggere fra 50 år og eldre vil stige mer markant. Veksten blant de eldste vil være mest kostnadsdrivende i perioden.

4.1.2 Sentrale inntekter

De frie inntektene (skatt og rammetilskudd) utgjør om lag 75 prosent av kommunens inntekter, og angir sammen med øvrige inntekter rammen for kommunens utgiftsnivå. Rådmannen legger til grunn en gjennomsnittlig årlig realvekst på 1,3 prosent i handlingsprogramperioden. Integreringstilskuddet til flyktninger er betydelig redusert i perioden uten at utgiftene er gått tilsvarende ned.

4.1.3 Sektorene

Tabellen under viser summen av Rådmannens forslag til endringer i demografikompensasjon, mer-/mindrebehov og omstillingstiltak. Endringene vises i forhold til vedtatt budsjett etter Økonomimelding I 2019. I tillegg foreslår Rådmannen å kompensere sektorene for lønns- og prisvekst.

Tabell 4.2: Oversikt over Rådmannens forslag til endringer i sektorene

Drift, mill. kr	Budsjett	Handlingsprogram		
	2020	2021	2022	2023
Demografikompensasjon	29,1	54,6	79,5	120,6
Andre merbehov/mindrebehov	46,4	108,2	111,5	146,8
Omstillingstiltak	-35,7	-73,1	-124,4	-174,4
Sum	39,8	89,7	66,5	93,0

Rådmannen viderefører omstillingstiltakene fra forrige handlingsprogram og øker takten med 50 millioner kroner fra 2023.

4.1.4 Netto driftsresultat

Etter Rådmannens forslag til disponeringer er resultatgraden 4,4 prosent i 2020 som reduseres til 4,2 prosent i 2023. Dette er over vedtatt økonomisk handlingsregel der resultatgraden skal være minimum 3 prosent.

4.1.5 Investeringene

Planlagte investeringer samlet for de neste fire årene, utgjør 10,8 milliarder kroner. Dette er noe høyere enn i forrige handlingsprogram. Av større investeringer kan Oksenøya senter på Fornebu, Carpe diem demenslandsby, Lindelia bo- og behandlingssenter og skoleutbygginger nevnes.

4.1.6 Saldering

Investeringene i perioden 2020 til 2023 er finansiert med 4,7 mrd. i lån, 2,0 mrd. i tilskudd/inntekter og 4,2 mrd. i egenkapital. Av dette er 0,6 mrd. bruk av investeringsfond. Dette er i tråd med strategien om å bruke fond i år med store investeringer.

For å få bufferfondet over målsettingen på 100 mill. i 2023 er driften saldert med bruk av lønnsreserven i balansen med 35–40 mill. årlig. I tillegg er planlagt avsetning til investeringsfond fra forrige handlingsprogram redusert med 64 mill.

4.1.7 Gjeld og fond

Gjeldsgraden (andel lånegjeld av driftsinntekter) forventes å stige fra 68 prosent ved utgangen av 2018, til 94 prosent i 2023. Fondsgraden (andel disposisjonsfond av driftsinntekter, eksklusiv bufferkapitalen av Forvaltningsfondet) forventes å reduseres fra 24 prosent i 2018 til 11 prosent i 2023.

4.2 Finansielle måltall for utviklingen av kommunens økonomi

De vedtatte nøkkeltallene for sunn økonomi er anbefalte måltall over tid. Disse indikerer hvorvidt kommunens samlede økonomi utvikler seg i riktig retning, og sier noe om kommunens handlefrihet i kommende år. Oppnåelse av målkravene gir rom for nødvendige investeringer fremover og gjør kommunen robust med hensyn til fremtidige økonomiske svingninger.

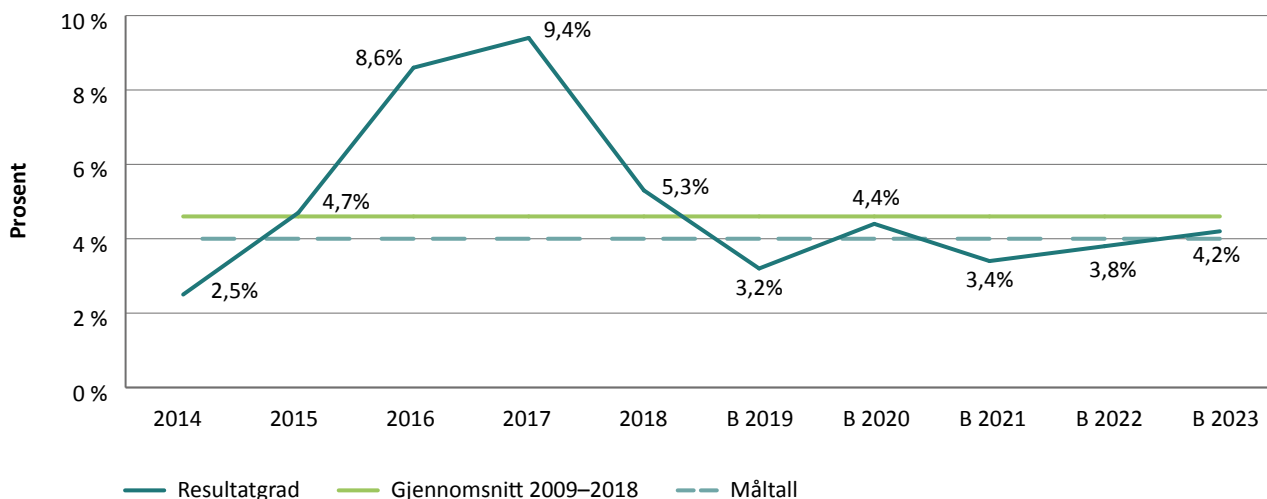
Tabell 4.3: Kommunens vedtatte nøkkeltall (måltall) for sunn økonomi og forventet utvikling i handlingsprogramperioden

	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Gjennomsnitt	Måltall
Resultatgrad	4,4 %	3,4 %	3,8 %	4,2 %	3,9 %	4 % (min. 3 %)
Bufferfondet	455	315	218	160	287	Min. 100 mill. siste år
Egenkapitalfinansiering	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 % (min. 40%)
Likviditetsreserve	1 217	867	625	471	795	Min. 300 mill.

Nøkkeltallene for sunn økonomi er i Rådmannens forslag til handlingsprogram oppfylt i hele handlingsprogramperioden.

4.2.1 Resultatgrad

Figur 4.1: Årlig resultatgrad i perioden 2014 til 2023



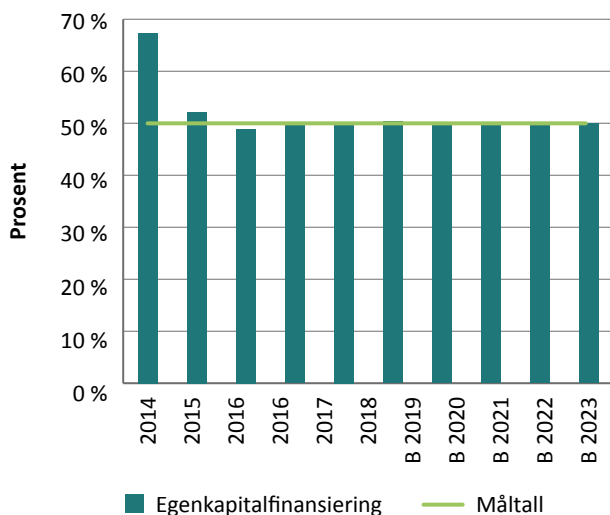
Resultatgrad er netto driftsresultat i prosent av sum driftsinntekter. Kravet til resultatgrad bestemmes i stor grad av hvor stor del av investeringene som må finansieres fra driften for å oppnå ønsket egenkapitalfinansieringsgrad. Rådmannen legger opp til å bruke av investeringsfond for å unngå uforholdsmessig høy belastning på driften i år med høye investeringsbehov. Den største økonomiske utfordringen er det store investeringsbehovet. Dette krever at omstillingstiltak gjennomføres for å finansiere investeringene. Rådmannen vil fremover ha fokus på kostnadskontroll på investeringene for å lette trykket på økonomien.

4.2.2 Bufferfond og likviditetsreserven

Bufferfondet er kommunens salderings- og reservefond. Målsettingen er at fondet skal være på over 100 mill. i slutten av handlingsprogramperioden. Rådmannens forslag til handlingsprogram tilfredsstiller dette kravet. Likviditetsreserven er godt over målet på 300 mill. i alle år. Dette har sammenheng med relativt stor fondsbeholdning.

4.2.3 Egenkapitalfinansiering

Figur 4.2: Egenkapitalfinansiering, ikke-rentable investeringer

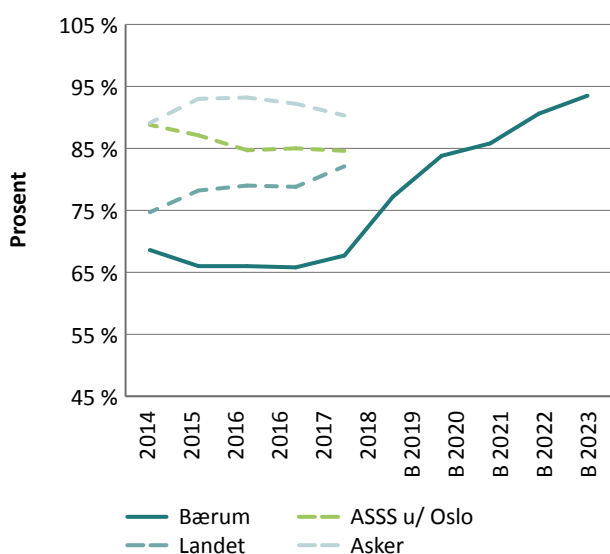


Figuren viser egenkapitalfinansieringen for de ikke-rentable investeringene i perioden 2014 til 2022. Investeringsaktiviteten i handlingsprogramperioden er høy, men målet om 50 prosent egenkapitalfinansiering er oppfylt i hele perioden.

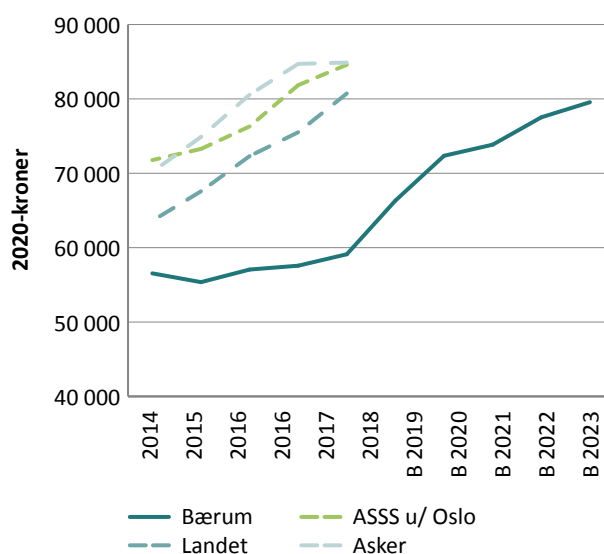
4.2.4 Gjeldsgrad

Gjeldsgraden viser samlet lånegjeld i forhold til driftsinntektene. En økende gjeldsgrad vil si at gjelden stiger mer enn driftsinntektene. Selv om det ikke foreligger vedtatte måltall for gjeld og gjeldsutviklingen, er dette et område som Rådmannen følger nøye.

Figur 4.3: Gjeldsgrad, netto lånegjeld



Figur 4.4: Netto lånegjeld, per innbygger



Gjeldsgraden ventes å nå 94 prosent i 2023. Det er relativt høyt, og innebærer at kommunen blir mer eksponert ved renteoppgang og at fremtidige låneopptak må begrenses. I samsvar med Langsiktig driftsanalyse og

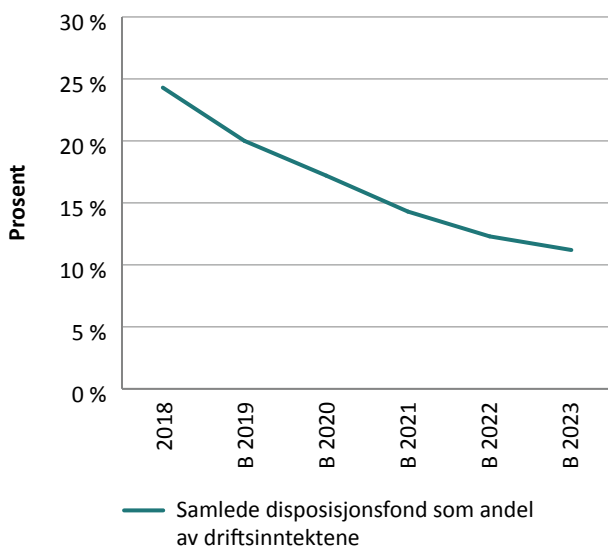
investeringsplan 2019–2038 (LDIP) ventes gjeldsgraden å være høy i neste tiårsperiode, men reduseres gradvis når investeringstakten avtar fra 2025.

Riksrevisjonen definerer nivået for høy lånegjeld til 75 prosent av inntektene. Gjeld mellom 65 og 75 prosent defineres som moderat. KS mener at et nivå over 100 prosent må unngås av hensyn til risikoeksponering.

4.2.5 Fondsgrad

Fondsgraden viser kommunens disposisjonsfond (fratrasket bufferkapitalen av forvaltningsfondet) i forhold til driftsinntektene. En redusert fondsgrad vil si at fremtidig handlingsrom avtar. Bærum har ikke måltall for fond, men utviklingen følges nøye.

Figur 4.5: Utvikling i fondsgrad 2018–2023



Figuren viser at fondsgraden reduseres fra 24 prosent i 2018 til 11 prosent i 2023. Det høye investeringsbehovet vil holde seg inn i 2024, og bruken av fond vil fortsette. Fra 2025 vil investeringsnivået avta og dermed også bruken av investeringsfondet. Dette forutsetter imidlertid at investeringene i perioden etter 2025 holdes på et normalt/moderat nivå.

4.3 Grunnlag for budsjetteringen

4.3.1 Budsjettforutsetninger for 2020

- prisvekst 1,7 prosent
- lønnsvekst 3,5 prosent
- deflator 2,9 prosent
- pengemarkedsrente 2,0 prosent
- befolkningsvekst 0,8 prosent

4.3.2 Demografi og demografiskompensasjon

Befolkningsprognosen for Bærum kommune viser en gjennomsnittlig årlig befolkningsvekst på cirka 1,2 prosent i handlingsprogramperioden. Budsjettene til programområdene barnehager, grunnskoleopplæring og pleie og omsorg justeres årlig i henhold til endringer i befolkningen. Dette skjer ved bruk av demografiskompensasjonsmodeller. For barnehager justeres cirka 90 prosent av barnehagebudsjettet, for grunnskoleopplæring cirka 70 prosent av budsjettet, og for pleie og omsorg cirka 60 prosent.

Tabellen under viser beregnet demografiskompensasjon (økte driftsrammer som følge av befolkningsvekst) for årene 2020–2023, i forhold til budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019.

Tabell 4.4: Demografiskompensasjon

Drift, mill. kr	Budsjettramme	Budsjett	Handlingsprogram		2023
	2019	2020	2021	2022	
Grunnskoleopplæring	1 133,0	9,2	13,5	18,9	27,0
Barnehager	1 223,9	-9,9	-18,6	-24,3	-20,8
Pleie og omsorg	1 214,6	29,8	59,7	84,9	114,4
Sum demografiskompensasjon		29,1	54,6	79,5	120,6

Rådmannen foreslår at rammene for de aktuelle områdene justeres i henhold til tabellen over.

4.4 Drift

4.4.1 Hovedoversikt

Tabell 4.5: Hovedoversikt

Mill. 2020-kr	Budsjett	Handlingsprogram		2023
	2020	2021	2022	
Sum driftsinntekter	11 119,9	11 218,7	11 305,2	11 416,7
Driftsutgifter sektorene	10 146,8	10 253,1	10 210,4	10 236,6
Brutto driftsresultat	973,1	965,6	1 094,9	1 180,1
Netto finansutgifter	488,7	589,4	665,7	705,0
Netto driftsresultat	484,3	376,2	429,1	475,1

Den forventede økningen i kommunenes inntekter, signalisert i kommuneproposisjonen for 2020, skal dekke opp for kommunenes utgifter som følge av forventet endring i befolkningen, og pris- og lønnsvekst fra 2019 til 2020.

Det er lagt opp til en høyere årlig realvekst i driftsinntektene enn i driftsutgiftene. Samtidig forventes finansutgiftene å øke mer enn finansinntektene, hovedsakelig som følge av høyere gjeld og økende rentebane. Dette gir et relativt høyt netto driftsresultat som gir rom for finansiering av investeringene.

Rådmannen gjør oppmerksom på at det alltid vil være usikkerhet i forutsetningene som legges til grunn for både skatteinntektene og finansområdet. Det vises til vedlegg for en mer detaljert hovedoversikt.

4.4.2 Bruk av netto driftsresultat

Tabell 4.6: Bruk av netto driftsresultat

Mill. 2020-kr	Budsjett 2020	Handlingsprogram		2023
		2021	2022	
Netto driftsresultat	484,3	376,2	429,1	475,1
Overført investeringsbudsjettet	-681,1	-618,3	-572,9	-524,1
Avsetninger netto	196,7	242,2	143,8	49,1
Disposisjonsfond	192,4	251,0	152,9	54,8
Forvaltningsfondet, avsatt til fondets bufferkapital	-49,0	-49,0	-49,0	-49,0
Forvaltningsfondet, avsatt til investeringsfond	-42,0	-42,0	-42,0	-42,0
Bruk av lønnsreserven	40,0	40,0	35,0	35,0
Bruk av investeringsfond	202,0	154,0	104,0	44,0
Bruk av forvaltningsfondet	42,0	42,0	42,0	42,0
Avsetning til risikopott	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0
Avsatt forsknings- og innovasjonsfond	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Avsetning transport til disposisjonsfond	-9,9	-9,9	-9,9	-9,9
Selvforsikringsfond	-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
Saldering bufferfond	33,0	139,6	96,5	58,4
Bundne driftsfond - netto bruk og avsetning	4,3	-8,9	-9,1	-5,8
Regnskapsresultat	0,0	0,0	0,0	0,0

Avsetninger til fond er angitt med negativt fortegn. Bruk av fond er angitt med positivt fortegn.

Netto driftsresultat brukes til å overføre midler til investeringsbudsjettet for å finansiere investeringene, og til å avsette midler til bundne og ubundne fond. Bruk av fond vil kunne medføre reduksjon i kravet til netto driftsresultat.

Avkastningen fra forvaltningsfondet avsettes for å opprettholde realverdien av fondet og til å delfinansiere investeringene i handlingsprogrammet.

Lønnsreserven (fondet) skal i henhold til vedtatt målsetting utgjøre én prosent av samlede lønnsutgifter. Fondet er nå større enn målsettingen og er i forbindelse med salderingen redusert.

Avsetning til risikopott er for å ha en reserve i tilfelle enkelte innstrammingsiltak ikke lar seg gjennomføre som planlagt.

Videre foreslås tidligere vedtatte avsetninger til forsknings- og innovasjonsfond videreført.

Linjen for bufferfond viser hva som brukes eller avsettes årlig for å nå målet om et bufferfond på minimum 100 mill. i 2023.

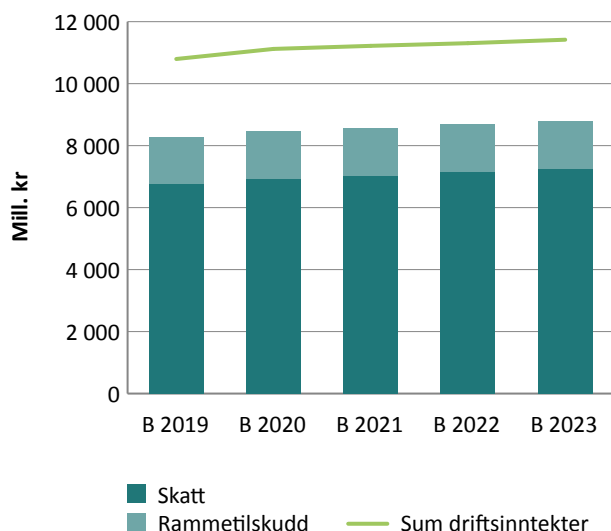
Ny kommunelov og nye forskrifter medfører blant annet at det ikke lenger er tillatt å finansiere investeringene ved direkte bruk av driftsfond. Dette er løst ved at Rådmannen har økt bruken av fond på driftsbudsjettet samtidig som overføringene fra drift til investeringer er økt tilsvarende. Det vil si at endringen i forskriftene ikke vil ha noen realøkonomisk effekt.

Ny kommunelov gir også nye føringer for selvkostfond. Forslaget til ny selvkostforskrift medfører at underskudd ikke kan fremføres for selvkostområder som omfattes av plan- og bygningsloven. Dette betyr at det negative fondet for byggesak på cirka 16 mill. ikke kan dekkes inn over flere år. Det er usikkert om det vil bli gitt en overgangsordning. Rådmannen vil vurdere saken i forbindelse med Årsregnskapet 2019 eller i Økonomimelding I 2020.

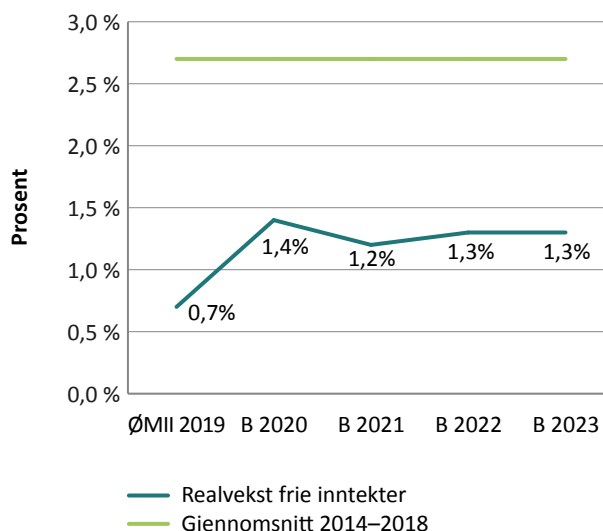
I 2017 og 2018 har renovasjon gitt driftsunderskudd på grunn av konkurs hos leverandør og påløpte merkostnader i perioden med midlertidig avtale. Dette har medført et negativt renovasjonsfond. Det er inngått ny kontrakt for henting av husholdningsavfall i 2019. For å dekke opp det negative fondet må gebyrene økes med 15,9 prosent fra 2019 til 2020.

4.4.3 Sentrale inntekter

Figur 4.6: Andel frie inntekter av sum driftsinntekter



Figur 4.7: Realvekst i de frie inntektene



Frie inntekter (skatt og rammetilskudd)

De frie inntektene er de største inntektene for kommunen. De utgjør om lag 75 prosent av de samlede inntektene.

Revidert nasjonalbudsjett 2019 og kommuneproposisjonen for 2020 er en del av grunnlaget for beregningen av de frie inntektene. Regjeringen legger opp til en realvekst i de frie inntektene på mellom 0,3 og 0,5 prosent fra 2019 til 2020. I tillegg ligger det en forventning om en effektivisering av kommunal sektor.

Rådmannen vurderer skatteanslaget også på bakgrunn av forventet skatteinntang i 2019, ny befolkningsprognose for landet og Bærum, og forventet lønnsvekst og arbeidsledighet.

I handlingsprogramperioden legges det opp til en gjennomsnittlig realvekst på 1,3 prosent i de frie inntektene. Dette er noe høyere enn regjeringens anslag for landet, men under gjennomsnittet for Bærum de siste 4 årene. Bærum er en skattesterk kommune. Historisk har vekst i skatteinntang og de frie inntekter blitt høyere enn departementets anslag for Bærum i kommuneproposisjonen/statsbudsjettet.

Skatt

Bærum kommune opplever store årlige variasjoner i skatteinntektene. Årsaksforholdene er sammensatte og komplekse, noe som gjør det utfordrende å lage treffsikre prognoser. I tillegg til utviklingen i lønnsutgifter og antall skatteyttere vil statlige endringer i skattøre og skatteregelveverket og endringer i finansmarkedene påvirke skatteinntangen.

I perioden 2020 til 2023 legger Rådmannen opp til en gjennomsnittlig nominell skattevekst på 4,5 prosent, som er noe høyere enn i forrige handlingsprogram, men lavere enn den gjennomsnittlige skatteinntangen de fem siste årene (7,3 prosent).

Ny befolkningsprognose viser en gjennomsnittlig vekst i aldersgruppen 20–67 år i perioden 2020–2023 på om lag 1,0 prosent. Veksten er noe lavere (0,2 prosent) enn i forrige befolkningsprognose og hva som har vært tilfellet de siste fire årene. Denne aldersgruppen er den viktigste i vurderingen av utviklingen i antall skatteyttere, og lavere vekst vil påvirke veksten i skatteinntektene i negativ retning.

Det som trekker i positiv retning, er den lave arbeidsledigheten. Arbeidsledigheten har holdt seg stabilt lavt de siste årene, og det forutsettes at ledigheten fortsetter å holde seg lav i kommende handlingsprogramperiode. Andre forhold er forventet lønnsvekst. Landstallene fra SSB (Statistisk sentralbyrå) viser en prognose som anslår en noe høyere gjennomsnittlig lønnsvekst fremover sammenlignet med de fem siste årene.

Andre sentrale inntekter

Vertskommunetilskudd

Dette omfatter tilskudd til tjenester for bosatte personer i kommunen med utviklingshemming fra tidligere Emma Hjorths hjem. Rådmannen forutsetter samme tilskudd som i 2019 i hele perioden. Tilskuddet utgjør årlig om lag 60 mill.

Rente- og investeringskompensasjon fra staten

Kommunen får kompensasjonstilskudd for omsorgsboliger og sykehjemsplasser, rentekompensasjon for kirkebygg, og rentekompensasjon for skole- og svømmeanlegg (gammel og ny ordning). Tilskuddet utbetales fra Husbanken, og det er Husbankens egen flytende rente som ligger til grunn for beregningen av rentekompensasjonen. Det er lagt til grunn en rente på 1,5 prosent i 2020, stigende til 3,0 prosent i 2023 i inntektsanslagene. Kompensasjonen utgjør 15 og 18 mill. årlig.

Integreringstilskudd for flyktninger

Rådmannen forutsetter en lavere bosetting i dette handlingsprogrammet enn det som lå til grunn i Handlingsprogram 2019–2022. Beregningene tar utgangspunktet i en bosetting av 115 nye flyktninger hvert år i handlingsprogramperioden, hvorav 3 er enslige mindreårige. Dette er en reduksjon på gjennomsnittlig 50 flyktninger i året sammenlignet med handlingsprogram 2019–2022. Integreringstilskuddet faller utover i perioden, fra 113 mill. i 2020 til 89 mill. i 2023.

Kalkulatoriske renter og avskrivninger

For områdene Vann og avløp, Renovasjon og avfall og Byggesak baseres gebyrene på selvkost, inkludert kapitalkostnader. Hvordan investeringene finansieres (lån eller egenkapital) skal ikke påvirke beregningene. Det benyttes derfor kalkulatoriske renter og avskrivninger. I kommunale regnskaper og budsjett vil det også være reelle rente- og avdragsutgifter. For at de kalkulatoriske renter og avskrivninger ikke skal føres dobbelt, blir disse utlignet ved en inntektsføring under de sentrale inntektene. De kalkulatoriske renter og avskrivninger og samsvarende inntektsside reguleres årlig. Kalkylerenten er satt til femårig swap-rente pluss et tillegg på 0,5 prosentpoeng.

4.4.4 Pensjonskostnadene

Alle endringer er i forhold til vedtatt budsjett 2019. Beregninger fra pensjonskassene viser en økning i pensjonskostnadene for 2020 på 53 mill. som tilsvarer 7,4 prosent.

Pensjonspremien til pensjonskassene (BKP, KLP og SPK) økes med totalt 34 mill. (4,5 prosent) til 791 mill. og er over forventet lønnsvekst.

Årets premieavvik (inntekt) økes med 11 mill. (4,2 prosent) til 271 mill. Amortiseringen av premieavviket økes med 30 mill. (13,6 prosent) til 248 mill.

Akkumulert premieavvik var 1,1 mrd. ved utgangen av 2018. Når det årlige amortiseringsbeløpet blir større enn årets premieavvik, vil dette gi negativ effekt i regnskapet, og det gjenstående akkumulerte premieavviket reduseres gradvis. Beregninger basert på forutsetningene lagt til grunn i dette handlingsprogrammet viser at effekten vil bli negativ i 2021. Det vil si at kommunen da begynner å betale tilbake på tidligere utsatte kostnader. I 2023 forventes det akkumulerte premieavviket å være redusert til 1 mrd.

4.4.5 Mer-/mindrebehov og omstilling

Forslag til økninger i dette handlingsprogrammet gjelder blant annet FDV-utgifter (forvaltning, drift og vedlikehold) til kommunale formålsbygg, digitalt utstyr, styrkede ressurser til arbeid med utvikling og omstilling, kapitaltilskudd til private barnehager, nye boliger til yngre brukere, økt behov rus og psykisk helse og erstatningslokaler ved rehabilitering av Kommunegården. Tiltakene er beskrevet nærmere under tjenestene.

Rådmannen foreslår å dekke mer-/mindrebehov i sektorene som vist i tabellen under. Tabellen inkluderer tidligere vedtatte mer-/mindrebehov og viser reduksjon/økning fra vedtatt budsjett per økonomimelding I 2019:

Tabell 4.7: Mer-/mindrebehov i sektorene i forhold til budsjett 2019 etter økonomimelding I 2019

Drift, mill. kr	Budsjetttramme 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
Barn og unge	3 061,0	-2,5	-1,9	-1,9	-1,9
Bistand og omsorg	3 053,2	36,1	69,0	81,2	118,7
Miljø, idrett og kultur	638,4	-30,8	-45,2	-38,3	-39,6
Organisasjon, styring og utvikling	686,0	33,6	20,3	-17,0	-17,3
Husleie og driftsutgifter lokaler		10,0	66,1	87,5	86,8
Sum mer-/mindrebehov		46,4	108,2	111,5	146,8

Rådmannen har ikke foreslått vesentlige endringer i tidligere vedtatte omstillingstiltak frem til 2022, men legger opp til å øke effektiviseringstakten med 50 mill. (cirka 0,7 prosent) fra og med 2023. Dette for å sikre handlingsrom og komme opp mot det omstillingsnivået som angis i Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2019–2038 (LDIP).

Tabell 4.8: Omstilling i sektorene i forhold til budsjett 2019 etter økonomimelding I 2019

Drift, mill. kr	Budsjetttramme 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
Barn og unge	3 061,0	-2,0	-16,9	-18,2	-18,2
Bistand og omsorg	3 053,2	-22,5	-44,2	-44,2	-44,2
Miljø, idrett og kultur	638,4	-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
Organisasjon, styring og utvikling	686,0	-7,4	-8,2	-8,2	-8,2
Fellestiltak med omstillingseffekt for hele kommunen		-2,2	-2,2	-52,2	-102,2
Sum omstillingstiltak		-35,7	-73,1	-124,4	-174,4

4.4.6 Finansutgifter og inntekter

Finansutgiftene øker utover i handlingsprogramperioden, og vil utgjøre i størrelsesorden 6–7 prosent av kommunens inntekter i 2023. En viktig årsak er de omfattende investeringsplanene og medfølgende gjeldsøkning. Netto lånegjeld ventes å tilsvare 94 prosent av kommunens inntekter i 2023. Da er lån til videre utlån holdt utenom. Samtidig er det forutsatt en stigning i renten. De første årene er budsjettert med samme markedsrente som i forrige handlingsprogram (2,0 til 3,0 prosent), og siste år med 3,0 prosent. Renteanslagene er forbundet med usikkerhet. Høyere renter vil gjøre gjelden tyngre å betjene.

Den budsjetterte avkastningen fra forvaltningsfondet bidrar til å redusere kommunens netto finansutgifter.

4.5 Investeringer

I dette kapitlet gis en overordnet presentasjon av investeringsområdet. Nærmere redegjørelse for Rådmannens forslag til investeringer presenteres i eget vedlegg til handlingsprogrammet.

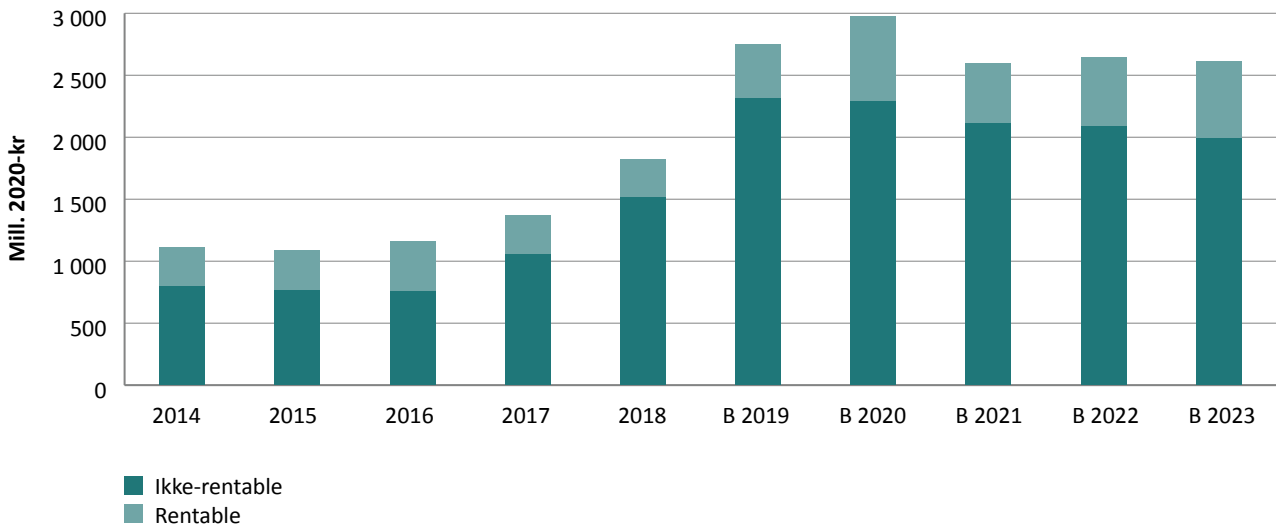
4.5.1 Høy investeringsaktivitet i handlingsprogramperioden

Rådmannens forslag tar utgangspunkt i langsiktig investeringsplan fremlagt i kommunestyresak [27/18, 4.4.2018](#), *Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2019–2038 (LDIP)*. Grunnlaget for investeringene oppdateres årlig i forkant av handlingsprogramarbeidet. LDIP vil bli revidert tidlig i 2020.

Rådmannen legger opp til et omfattende investeringsprogram i handlingsprogramperioden. I perioden 2020 til 2023 foreslår Rådmannen investeringer på 10,8 milliarder kroner, noe som er nesten 1 mrd. høyere enn i forrige handlingsprogram. Hovedforklaringen til økningen knytter seg til utbyggingen på Fornebu hvor kommunedelplan 3 for Fornebu (KDP3) er blitt vedtatt (kommunestyresak [41/19, 27.3.2019](#)). Totalrammen for Oksenøya senter er økt med i underkant av 0,5 mrd. Videre foreslås det å bevilge 0,1 millioner kroner til overdragelse av bygningsmassene på felt 8.2 Flytårnet og det er satt av midler til nytt avfallssug. Entreprenørmarkedet er svært presset, noe som gjør det krevende å holde investeringskostnadene nede.

Figur 4.8 viser investeringene fordelt mellom rentable¹ og ikke-rentable² investeringer i perioden 2014–2023.

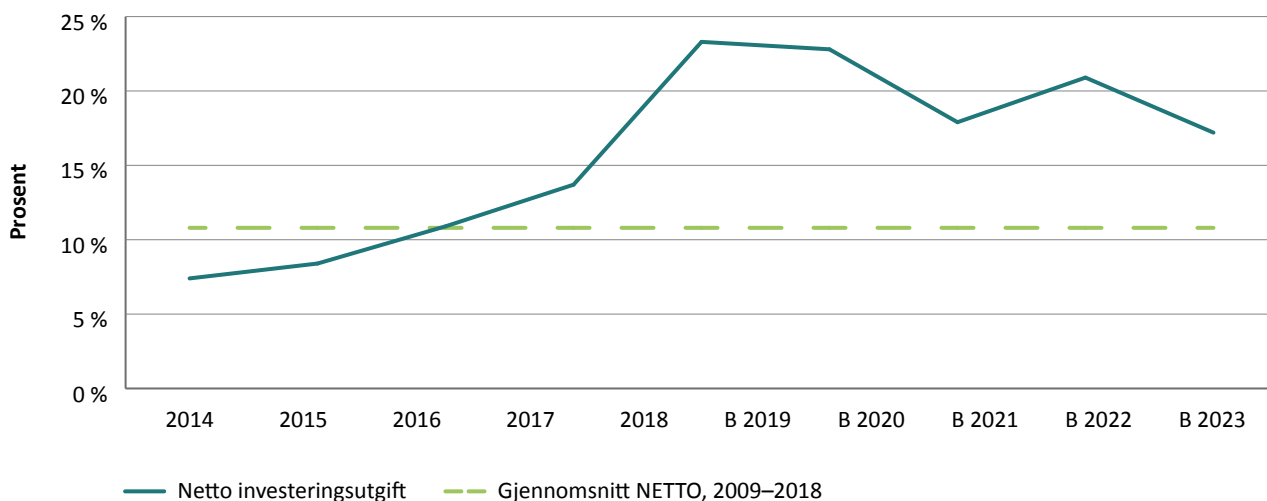
Figur 4.8: Investeringer totalt fordelt på ikke-rentable og rentable



- 1 Rentable investeringer og lånegjeld er selvfinansierende investeringer hvor lån til disse investeringene betjenes av brukere, via husleie, gebyrer og avgifter. I Bærum kommune defineres investeringer i vann, avløp og renovasjon (VAR) og boliger som rentable investeringer. I tillegg knyttes formidlingslån til denne kategorien.
- 2 Ikke-rentable investeringer og lånegjeld er investeringer som ikke er selvfinansierende, og hvor lån til disse investeringene må betjenes av kommunens egne midler (kommunens frie inntekter og fond).

Figur 4.9 viser investeringsaktiviteten sammenlignet med utviklingen i sum driftsinntekter i perioden 2014–2023 (investeringsgrad).

Figur 4.9: Netto investeringer i prosent av driftsinntektene



Det er søkt å etablere et investeringsprogram som ivaretar hensynet til både totaløkonomi og gjennomføringsevne. Investeringsnivået i kommende fireårsperiode vil imidlertid være krevende både økonomisk og å gjennomføre.

Investeringsgraden i fireårsperioden ligger over dobbelt så høyt som gjennomsnittet de ti siste årene.

Om ikke gjelden skal stige for mye, vil en større andel av driftsbudsjettet måtte gå med til å finansiere investeringene enn hva som har vært nødvendig de ti siste årene. Rådmannen foreslår å bruke 0,6 milliarder kroner av investeringsfond for å dempe trykket på driften i perioden med høye investeringer. Dette er i tråd med foreslåtte løsninger for bærekraftig økonomi i LDIP, men vil resultere i en svekkelse av kommunens reserver. Dispensasjonen som ble gitt for at utbyggerne på Fornebu fortsatt skal kunne gi bidrag til sosial infrastruktur, vil være med på å bedre kommuneøkonomien i en svært krevende periode, men mye av bidraget vil først komme etter at sosial infrastruktur er bygget ut.

I kommende revisjon av LDIP vil Rådmannen gjøre en grundig vurdering av hvilke prosjekter som må prioriteres for å oppfylle lovkrav, og hvilke prosjekter man enten kan realisere med lavere ressursbruk eller utsette. Rådmannen vil gjøre en ny vurdering av hvordan de kommende behovene skal løses.

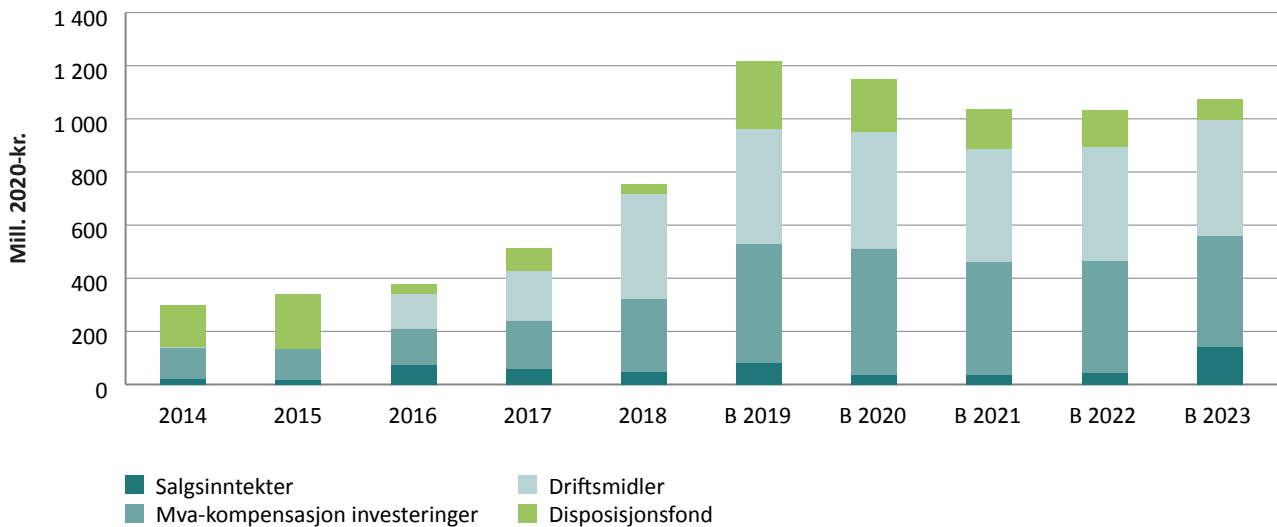
4.5.2 Finansiering – høyere overføringer fra driften og økt bruk av reserver

Investeringer i Bærum kommune finansieres med egenkapital, tilskudd og lån. Egenkapital kommer fra kommunens inntekter og salg av tomter og bygg. Ved økte investeringer vil en større del av driftsinntektene gå til å dekke rente- og avdragsutgifter og egenkapitalfinansiering.

Egenkapital

Figur 4.10 viser sammensetningen av egenkapitalfinansieringen i perioden 2014–2023.

Figur 4.10: Egenkapitalfinansieringen av investeringene



Målet det styres etter og som er i henhold til vedtatte økonomiske nøkkeltall og handlingsregler, er 50 prosent egenkapitalfinansiering av de ikke-rentable investeringene. Dette for bedre å kunne styre og begrense gjeldsveksten. Figur 4.10 viser at finansiering av investeringene vil kreve langt større bruk av oppsparte fondsmidler og overføring fra driften enn tidligere. Det skyldes økning i investeringene fra 2019 og utover.

Tilskuddene gjelder i hovedsak bo- og behandlingssentre, idrettsformål, boliger og fremskyndingsbidrag fra utbyggerne på Fornebu. I handlingsprogramperioden er det anslått at kommunen skal motta over 1,7 mrd. i tilskudd fra andre. Av dette utgjør 1,2 mrd. tilskudd fra Husbanken, 0,2 mrd. fra fremskyndingsbidrag og 0,2 mrd. fra utbyggingsavtaler.

Bærum får for øvrig kompensasjon for investeringskostnader som kompensasjonstilskudd for omsorgsboliger og sykehjemsplasser, rentekompensasjon for kirkebygg, og rentekompensasjon for skole- og svømmeanlegg (gammel og ny ordning). Tilskuddene utbetales fra Husbanken og kommer i tillegg til tilskuddene kommentert over. Disse tilskuddene føres imidlertid ikke under investeringer, men i driften. Årlige tilskudd i handlingsprogramperioden anslås til om lag 15 millioner kroner.

4.6 Balanse

4.6.1 Gjeld

4

Tabell 4.9: Oversikt over lånegjeld

Mill. 2020-kr	Budsjett		Handlingsprogram		
	2019	2020	2021	2022	2023
Sum lånegjeld	9 475,6	10 436,3	10 852,9	11 559,4	12 100,3
Ikke rentable ¹⁾	5 521,1	5 988,2	6 166,1	6 567,6	6 786,4
Rentable, vann/avløp/renovasjon og boliger ²⁾	2 780,1	3 166,8	3 312,1	3 536,0	3 757,1
Rentable, formidlingslån ²⁾	1 174,3	1 281,4	1 374,7	1 455,7	1 556,7

¹⁾ Lån til ikke-rentable investeringer må dekkes av egne midler (salgsinntekter, drifts- og fondsmidler) inkluderer finansiell leasing (Rykkinn skole OPS)

²⁾ Lån til rentable formål er lån der renter og avdrag dekkes av brukere, f.eks. via husleie, gebyrer og avgifter.

Tabell 4.10: Oversikt over lånegjeld per innbygger

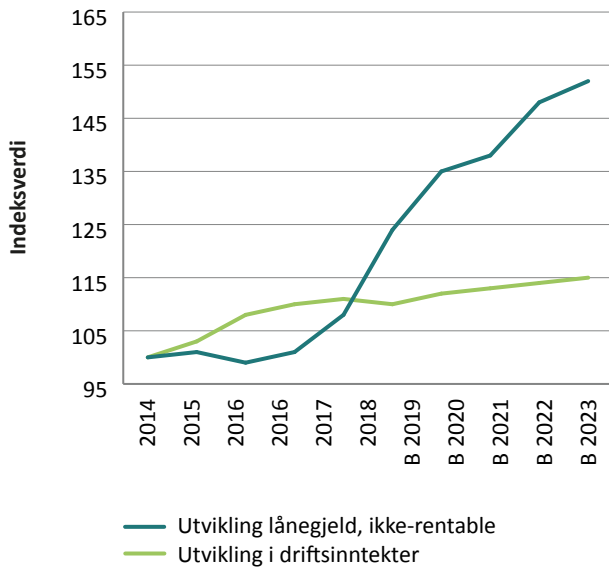
2020-kr	Budsjett		Handlingsprogram		
	2019	2020	2021	2022	2023
Sum lånegjeld, per innbygger	74 174	81 045	83 229	87 477	90 167
Netto lånegjeld ¹⁾ , per innbygger	66 333	72 352	73 846	77 525	79 559

¹⁾ Ved beregning av netto lånegjeld er lån til videreformidling og ubenyttede lånemidler holdt utenom.

Med bakgrunn i investeringsprogrammet og den tilhørende finansieringen som er omtalt foran, er gjelden beregnet å øke fra 9,5 milliarder kroner i 2019 til 12,1 mrd. i 2023. Det er en vekst på 28 prosent. Det knytter seg usikkerhet til gjeldsveksten. Veksten i gjeld til investeringer kan bli lavere dersom investeringstakten blir lavere enn planlagt.

Veksten i formidlingslån påvirkes av omfanget av nye utlån, lånenes løpetid og ekstraordinær nedbetaling fra låntakere. Brukerne innvilges lengre lån enn tidligere (økt fra 25 år til 30–50 år). Samtidig innfris cirka en tredjedel av det årlige utlånsvolumet hvert år. De senere års verdistigning i boligmarkedet, og økt egenkapital hos boligeier, kan være noe av årsaken.

Figur 4.11: Indeksert utvikling i lånegjeld og driftsinntekter (2014=100)



Ved analyser av gjelden er ikke-rentabel gjeld, det vil si den delen av gjelden der renter og avdrag dekkes av kommunens frie inntekter, ofte viet spesiell oppmerksomhet. I perioden 2019 til 2023 øker den ikke-rentable gjelden med 23 prosent, mens veksten i rentabel gjeld er 34 prosent. Som figur 4.11 viser, øker ikke-rentabel gjeld betydelig mer enn driftsinntektene i handlingsprogramperioden.

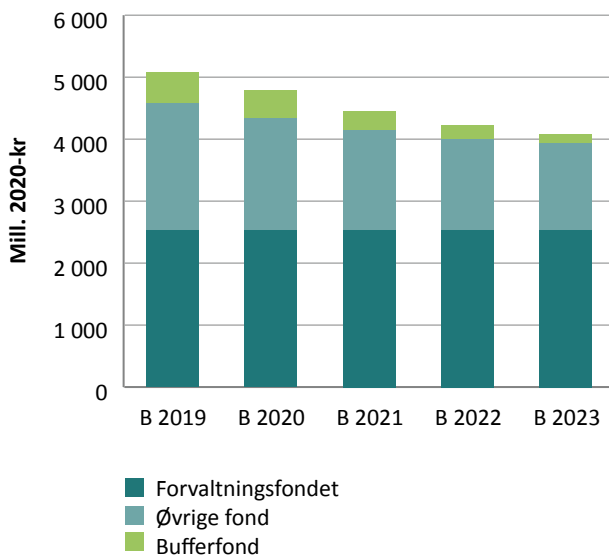
4.6.2 Fond

Kommunens samlede fondsbeholdning utgjorde 5,4 mrd. per 31.12.2018.

Tabell 4.12: Budsjettert utvikling i samlede fondsmidler

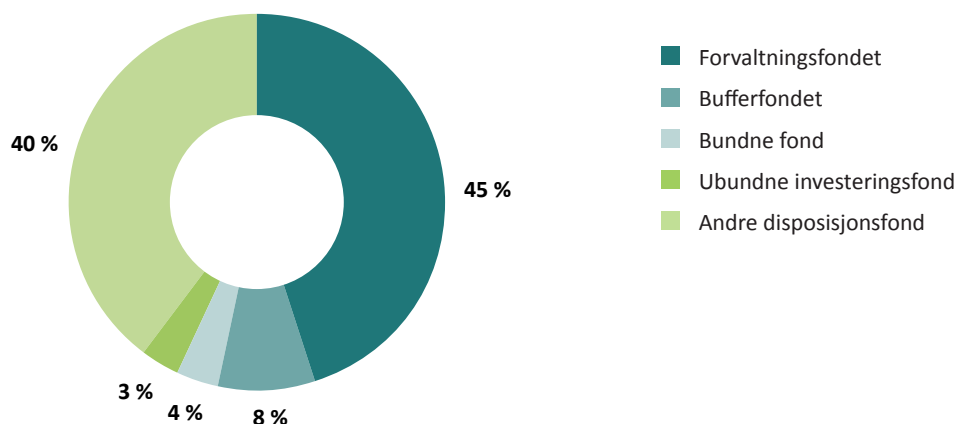
Mill. 2020-kr	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023
Sum fond	5 088,3	4 803,4	4 474,9	4 249,4	4 122,2

Figur 4.12: Oversikt over budsjettert utvikling i fondsmidler 2019–2023



Tabell 4.12 og figur 4.12 viser at fondsbeholdningen (kommunens reserver) blir redusert med om lag 1,0 mrd. i perioden 2019–2023. Høy investeringsaktivitet er en viktig årsak til dette.

Figur 4.13: Fondsmidlenes sammensetning per 31.12.2018



Forvaltningsfondet utgjorde 2,4 mrd. (45 prosent) per 31.12.2018, og er kommunens langsiktige finansielle midler. Midlene forvaltes i henhold til en langsiktig strategi vedtatt av kommunestyret, og disponeres i henhold til vedtatte prinsipper for bruk. Det vises til behandling av finansreglementet i kommunestyret i sakene [66/09](#) (møte 23.9.2009), [48/12](#) (møte 12.9.2012), [63/14](#) (møte 18.6.2014) og [6/16](#) (møte 27.1.2016).

Forvaltningsfondets midler består av en grunnkapital som kun kan brukes til investeringer, og en bufferkapital som kan benyttes til drift og dekning av finansielle tap. Ved utgangen av 2018 var bufferkapitalen i fondet 904 millioner kroner. Forvaltningsfondet utgjør cirka 45 prosent av kommunens samlede fondsbeholdning.

Ved utgangen av juli 2019 var markedsverdien 2,6 milliarder kroner. Per juli lå avkastningen over budsjettet avkastning for året. Resultatet for året er imidlertid usikkert, da det globale aksjemarkedet kan endres raskt.

Budsjettet bygger på samlet årlig avkastning etter kostnader på 3,6 prosent (91 millioner kroner), og en inngangsverdi på 2,5 milliarder kroner i 2020. Avkastningsprosenten fra forrige handlingsprogram er derved videreført.

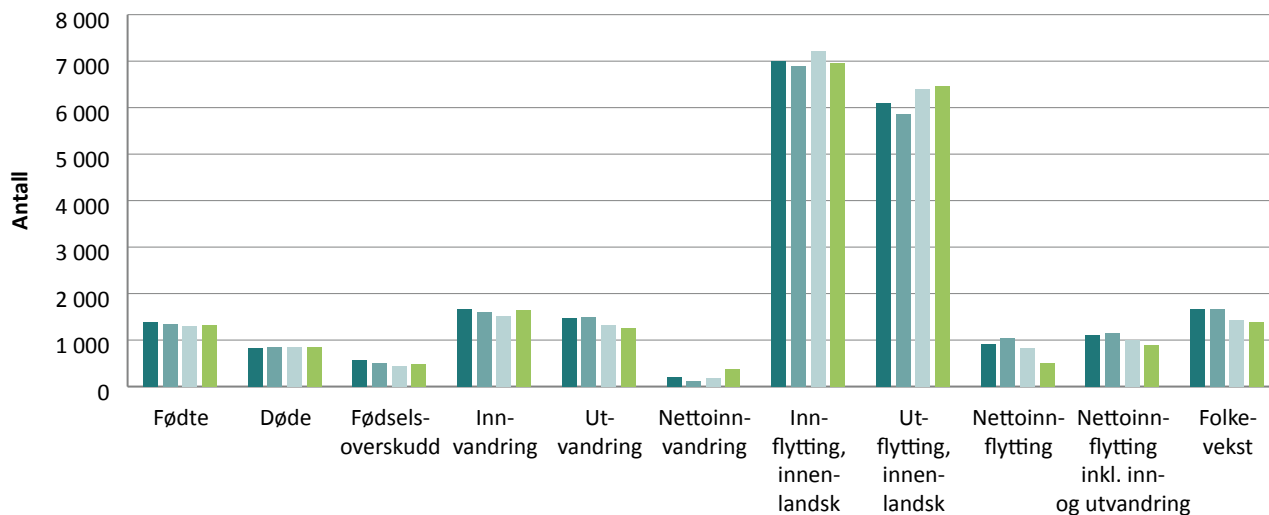
Avkastningen justert for forventet inflasjon er antatt å være på 1,6 prosent årlig (42 millioner kroner), og benyttes i finansiering av investeringsbudsjett for de enkelte år. Denne handlingsregelen er fulgt siden oppstart av fondet i 2001. Forvaltningsfondet har en langsiktig målsetting om å opprettholde realverdien av fondet. Resultatene svinger fra år til år. Ved utgangen av 2018 var verdien av fondet 52 mill. under målet om uendret realverdi.

Det vises for øvrig til nøkkeltallsvedlegget bak i dokumentet for ytterligere informasjon og nøkkeltall, inkludert budsjett-tabell for forvaltningsfondet.

4.7 Befolkningsutviklingen

1. april 2019 var det 127 021 innbyggere i Bærum. Befolkningen har de siste fem årene økt med cirka 1 650 personer i gjennomsnitt hvert år. De tre siste årene har imidlertid veksten vist en nedadgående trend, noe som i hovedsak skyldes en avtakende netto innflytting til kommunen. Netto innvandring har vært lav de siste fire årene, men økte noe i 2018 sammenlignet med de tre forutgående årene. Gjennomsnittlig fødselsoverskudd har ligget på cirka 500 de siste fire år.

Figur 4.14: Befolkningsutvikling



År	Fødte	Døde	Fødselsoverskudd	Innvandring	Utvandring	Nettoinnvandring	Innflytting innenlandsk	Utflytting innenlandsk	Nettoinnflytting	Nettoinnflytting inkl. inn- og utvandring	Folkevekst
2015	1 384	822	562	1 671	1 476	195	7 007	6 100	907	1 102	1 663
2016	1 351	853	498	1 609	1 486	123	6 896	5 858	1 038	1 161	1 660
2017	1 297	860	437	1 508	1 328	180	7 220	6 396	824	1 004	1 441
2018	1 331	844	487	1 643	1 262	381	6 959	6 458	501	882	1 387

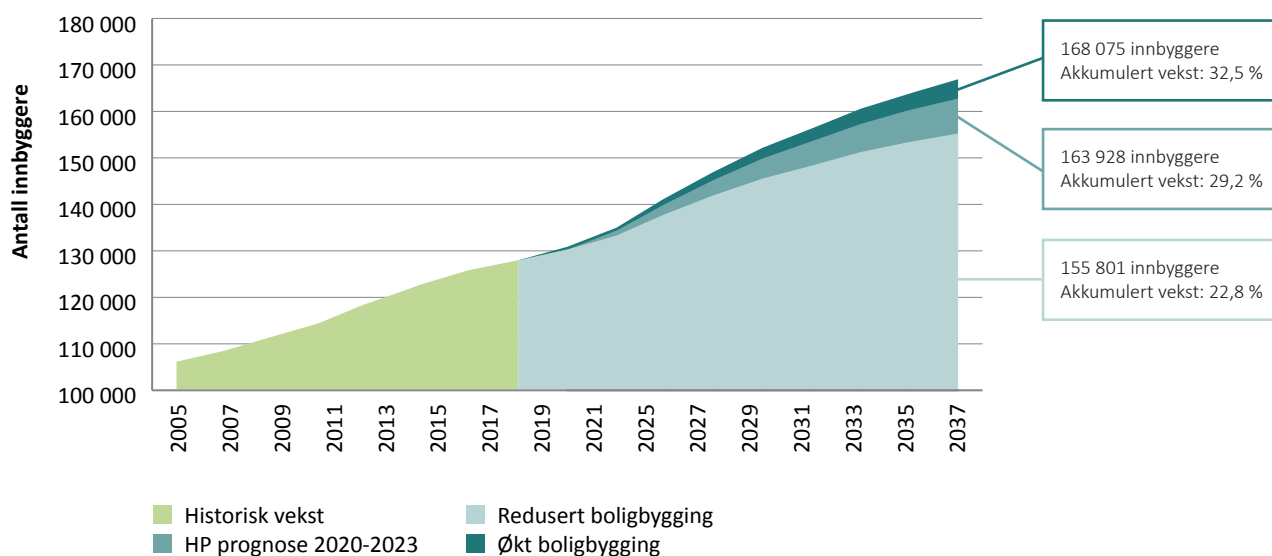
4.7.1 Forventet befolkningsutvikling 2019–2038

Ved behandling av kommuneplanens arealdel 4.4.2018, sak [23/18](#), vedtok kommunestyret følgende: *Veksttakt for Bærum kommune: Det legges til grunn en årlig boligbygging på 700–750 boliger. Dette vil gi en beregnet befolkningsvekst i intervallet 1,3–1,4 prosent.* Rådmannen legger dette til grunn for videre planlegging.

I sitt prognosearbeid benytter kommunen prognoseverktøyet Kompas. Det baserer seg på befolkningsfremskrivninger fra SSB, men korrigert for lokale variasjoner som følge av at blant annet omfang av lokal boligbygging. Dette har erfaringsmessig gitt et bedre anslag på befolkningsutviklingen enn de «rene» SSB-fremskrivningene. Kompas-modellen gir fremover en høyere nyboligproduksjon enn vedtatt veksttakt, med 815 boliger per år, mot vedtatt 700–750. Det understrekes at anslagene for boligbygging alltid vil være beheftet med stor usikkerhet med hensyn til blant annet konjunkturerendringer og finanspolitikk.

Rådmannen har utarbeidet en alternativ prognose, *redusert boligbygging*, der boligbyggingen reduseres med 20 prosent i perioden. Alternativ 3: *økt boligbygging* viser befolkningsveksten når det bygges ti prosent flere boliger enn det Kompas-modellen legger opp til. Det er viktig å se nærmere på virkninger av forskjellige vekstbaner. Rådmannen finner det naturlig å komme tilbake til dette ved planprogrammet for kommende rullering av kommuneplanens samfunnsdel, og å drøfte det mer inngående i kommende LDIP-arbeid.

Figur 4.15: Befolkningsutvikling, illustrert ved tre alternativer; HP-prognose 2020–2023, redusert boligbygging og økt boligbygging (Kompas 2019)



4.7.2 Befolkningsutvikling i Handlingsprogram 2020–2023

Tabell 4.13: Befolkningsutvikling i handlingsprogramperioden, pr. aldersgruppe

Aldersgruppe	2018	2019	2020	2021	2022	2023	%-vis vekst 2018-2023
0 år	1 378	1 327	1 332	1 345	1 364	1 390	0,9 %
1–5 år	8 036	8 006	7 979	7 918	7 885	7 937	-1,2 %
6–12 år	12 089	12 056	12 063	12 155	12 125	12 143	0,4 %
13–15 år	5 074	5 142	5 116	5 123	5 228	5 340	5,2 %
16–19 år	6 500	6 472	6 560	6 695	6 797	6 822	5,0 %
20–29 år	13 091	13 012	12 898	13 012	13 206	13 484	3,0 %
30–49 år	35 278	35 461	35 619	35 923	36 265	36 856	4,5 %
50–66 år	27 101	27 533	27 977	28 423	28 911	29 205	7,8 %
67–79 år	12 371	12 652	13 043	13 573	13 974	14 452	16,8 %
80–84 år	2 607	2 737	2 812	2 799	2 914	3 035	16,4 %
85–89 år	1 954	1 904	1 862	1 898	1 899	1 950	-0,2 %
90–94	1 013	1 076	1 105	1 110	1 133	1 130	11,5 %
95+	349	339	376	389	395	408	16,9 %
Totalt	126 841	127 718	128 740	130 363	132 097	134 152	5,8 %
Årlig vekst i antall		877	1 022	1 623	1 735	2 055	
Årlig vekst i %		0,7 %	0,8 %	1,3 %	1,3 %	1,6 %	

Prognosen, som er noe lavere enn forrige prognose, antyder relativt stabile innbyggertall i barnehage og barneskolealder. Det forventes en moderat vekst i elevgrunnet for ungdomsskoler og videregående skoler. Antallet innbyggere mellom 20–49 år vil også ha en moderat vekst, mens antallet innbyggere fra 50 år og eldre vil stige mer markant. Veksten fra 67 år og eldre vil være spesielt stor. Befolkningsprognosen viser samlet en betydelig befolkningsvekst i perioden.

5

Barn og unge

Hovedutvalget for barn og unge har ansvaret for programområdene Grunnskoleopplæring, Barnehager og Barnevern.

Den administrative organiseringen av tjenestene innenfor området barn og unge avviker noe fra den politiske organiseringen:

- Skole, barnehage, barnevern og PP-tjenesten vedtas innenfor Hovedutvalg barn og unge.
- Helsetjenester for barn og unge, utekontakt, Tilrettelagt fritid, støttekontakter og individuell avlastning og SLT (samordning lokale forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet) vedtas innenfor Hovedutvalg bistand og omsorg.
- Ungdom og fritid vedtas innenfor Hovedutvalg miljø, idrett og kultur.

5.1 Samlet omtale

Barn og unge omfatter tjenester innenfor skole, barnehage, barnevern, PP-tjeneste, helsetjenester for barn og unge, Ungdom og fritid, utekontakt og ulike avlastningstiltak.

Barn og unge er i stor grad et speilbilde av tiden de vokser opp i, og det som til enhver tid preger oppvekst- og samfunnslivet. Samfunnet globalt, nasjonalt og lokalt er inne i en rivende utvikling. Usikkerheten rundt hvordan fremtiden vil se ut har kanskje aldri vært større enn nå. Barnehager og skoler har et spesifikt ansvar og oppdrag for å ruste dagens unge slik at de opplever mestring og selvhjulpenhet i sin samtid. Samtidig skal de utvikle kompetanse og ferdigheter for å bli aktive bidragsyttere i samfunnsliv og kommende arbeidsliv. Tjenestene innenfor området barn og unge skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår og et godt tilrettelagt

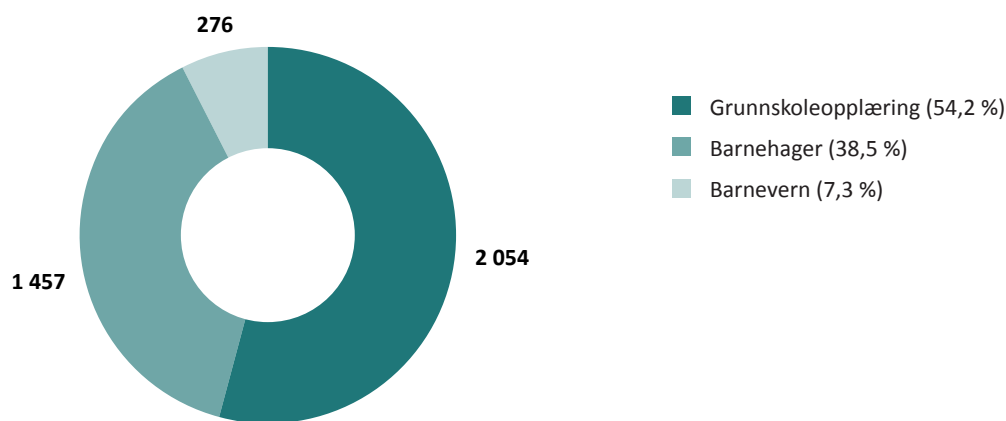
opplæringstilbud. Organisering og tilrettelegging av tilbudet skal videre utløse de ressurser den enkelte har for læring, mestring og selvhjulpenhet.

Etablering av kommunalsjefsområdene Oppvekst barnehage og Oppvekst skole har styrket tjenestenes utgangspunkt for å tilby et helhetlig løp for barn og unge via innsats på tvers av tjenestene. Videreutvikling av PP-tjenesten, overgangsordninger barnehage-skole, språkstandard i det helhetlige opplæringsløpet, andre felles lærings- og oppvekstmiljøprosjekter og innsats for barn i risiko med symptom utagerende atferd er eksempler på iverksatte innsatser på tvers av tjenestene. Dette og andre innsatser skal videreutvikles i perioden i tråd med sporene som er satt i *Sammen om velferd og Ett Bærum*.

Figuren under viser fordeling av bruttobudsjettet på programområdene innen Hovedutvalg barn og unge. Grunnskole har den største andelen av budsjettet med 54,2 prosent, Barnehage har en andel på 38,5 prosent, mens Barnevern har en andel på 7,3 prosent.

For ytterligere informasjon om økonomi og nøkkeltall på områdene henvises det til Hovedutvalg for barn og unge, 9.4.2019, sak [28/19](#) *Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge*.

Figur 5.1: Brutto driftsutgifter 2018 for programområdene innen barn og unge (tall i mill. kroner)



Regjeringen har innført bemanningsnormer i både skole og barnehage. For skole har dette medført en merkostnad på om lag 28 millioner kroner. Dette ble fullfinansiert gjennom statlig tilskudd. For barnehage medførte ny bemannings- og pedagognorm en merkostnad på 21 mill., hvor staten finansierte 11,8 mill. av ordningen. Endring av kapitaltilskuddsordningen til private barnehager har medført en merkostnad på 15 mill. for Bærum.

5.1.1 Kommuneplanens samfunnsdel – hovedgrep og delmål

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringene innenfor sektoren barn og unge (BAUN). Tjenestene innenfor området barn og unge skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår og et godt tilrettelagt opplæringstilbud.

Tabell 5.1: Hovedgrep og delmål kommuneplanens samfunnsdel

Hovedgrep	Delmål – VI VIL
Mestring og økt selvhjulpenhet	<ul style="list-style-type: none">• gi barn og unge mulighet til å mestre eget liv• ha tjenester som bygger på barn og unges ressurser• legge til rette for læring som gir målbare effekter• spisse innsatsen mot grupper av barn og foreldre som har særskilte behov
Forebygging og tidlig innsats	<ul style="list-style-type: none">• bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår• anerkjenne variasjon og ulikheter samt forebygge utenforskap og marginalisering• gi barn og unge tidlig hjelp og oppfølging for å hindre at vansker utvikler seg til et mer langvarig problem
Effektive tjenester	<ul style="list-style-type: none">• sikre effektiv arealbruk og organisering av tjenestene• samskaping med frivillige organisasjoner• ta i bruk økt digitalisering som ledd i bedre læring
Medvirkning og involvering	<ul style="list-style-type: none">• ha tjenester og tiltak som bygger på reell medvirkning fra barn, unge og foreldre• ha god informasjonsflyt og godt samarbeid ved overganger mellom tjenestene• gi et helhetlig og koordinert tjenestetilbud til barn/unge som har behov for langvarig oppfølging fra flere tjenester• sikre barn og unges rettigheter i tråd med barnekonvensjonen

5.1.2 Fremtidens tjenester

Utvikling av fremtidens tjenester i Bærum kommune skal baseres på brukermedvirkning, dokumentert kunnskap, effektiv drift og ny teknologi. Tjenestene skal gi innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring. Kommunen skal sikre tydelige, samordnede og effektive tjenester når innbyggerne har behov for bistand. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd, og robuste enheter og sambruk er strukturelle grep. Et av satsningsområdene er utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn. Kommunen skal utvikle partnerskap og samhandle godt med innbyggere, lokalsamfunn, frivillige aktører og næringsliv.

Etter et omfattende innsiktsarbeid i *Sammen om velferd*, et prosjekt som skal skape sammenheng og helhet i kommunens velferdstjenester, vil Rådmannen arbeide videre med følgende spor for utvikling av velferdstjenestene:

Det digitale sporet – sikre at brukerne raskt finner informasjonen de trenger, og at ansatte har oversikt over tjenestetilbudet. På sikt skal informasjonen komme til deg når du som bruker trenger den.

Arbeidsmodell for samhandling og tidlig innsats – Sikre at kommunen leverer tjenester som er tilstrekkelig koordinert og at brukernes behov er dekket, og at familie og pårørende involveres.

Kultur og innovasjonssporet – Sikre at medarbeidere og ledere rustes til å gjennomføre endringer, at det er god samhandling og nødvendig innovasjon for å møte fremtidens utfordringer.

Effektsporet – Sikre at tjenestene er innrettet i et brukerperspektiv, og at tjenestene utvikles med bakgrunn i dokumentert kunnskap om effekt.

Viktige felles innsatser for sektor Barn og unge i 2020

1. Styrke arbeide med innbyggingsamarbeid og frivillighet. Velferdstjenestene skal jobbe sammen om utvikling av helsefremmende og inkluderende lokalsamfunn. Det skal skapes møteplasser på tvers av generasjoner og utvikles nye boligkonsepter. Samhandle med lokalsamfunn og inngå partnerskap med frivillige organisasjoner og næringsliv inngår som en del av innsatsen.
2. Utvikle skoler og andre kommunale bygg som samfunnshus og få på plass et bookingsystem.
3. Utvikle nye tverrfaglige arbeidsmodeller for tidlig innsats, og innrette tjenester i brukerperspektiv. Det skal sikres at det gis rett hjelp til rett tid, at behov reduseres og effekten av tjenestene måles.
4. Styrke innsatsen rettet mot de sykeste innen psykisk helse og rus, og utvikle døgntilbud til barn og unge med psykiske lidelser.

5.2 Oppvekst skole

Området Oppvekst skole omfatter tjenester innenfor fem ulike programområder: Grunnskoleopplæring, Barnehager (PP-tjenesten), Sosialtjeneste og bolig (Utekontakten), Kommunehelse (kriminalitetsforebyggende arbeid (SLT) og Kultur og fritid (Ungdom og fritid).

Området Oppvekst skole har en andel av budsjettene innenfor flere av hovedutvalgenes ansvarsområder, både barn og unge, bistand og omsorg samt miljø, idrett og kultur:

- Skole og PP-tjenesten vedtas innenfor hovedutvalget for barn og unge.
- Utekontakten og kriminalitetsforebyggende arbeid (SLT) vedtas innenfor hovedutvalget for bistand og omsorg.
- Ungdom og fritid vedtas innenfor hovedutvalget for miljø, idrett og kultur.

Grunnskolen skal bidra til at elevene får maksimalt faglig og personlig utbytte av opplæringen. Uavhengig av bakgrunn og personlige forutsetninger skal skolen sikre den enkelte elev optimale utviklingsmuligheter som gjør dem i stand til å mestre sine liv og til å delta i fremtidig samfunns- og arbeidsliv. PP-tjenesten, SLT og Ungdom og fritid er viktige aktører spesielt for gruppen barn og unge som har økt sårbarhet knyttet til faglig og psykososial utvikling.

Bærumsskolen skal i handlingsprogramperioden implementere nye læreplaner og videreutvikle en skolehverdag hvor elevene tilegner seg 21. århundres kompetanser. Potensialet i digitale læringsressurser skal videreutvikles og danne grunnlag for ytterligere tilpasning i fellesskapet. Satsning på trygge læringsmiljøer og robuste barn og unge videreføres i en ramme hvor fokus på digital dannelse er integrert.

Nøkkeltall for Oppvekst skole

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av Kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Oppvekst skole legger Rådmannen særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 5.2: Langsiktige nøkkeltall for Oppvekst skole

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangsåret	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014	
Oppvekst skole							
Gjennomsnittlig grunnskolepoeng	↑	43,5	44,0	43,9	44,0	↑	0,5
Gjennomsnittlig antall elever pr. skole	↑	357	367	368	376	↑	13
Andel elever med spesialundervisning	↓	7,0 %	6,4 %	5,3 %	4,7 %	↓	-1,5 %
Andel timer spesialundervisning av antall lærertimer totalt	↓	17,5 %	17,0 %	16,0 %	15,1 %	↓	-1,5 %
Andel undervisning gitt av undervisningspersonale med godkjent utdanning	↑	95,8 %	81,8 %	82,7 %	93,1 %	↓	-9,9 %
Gjennomføring av 1. året i videregående opplæring	↑	88,0 %	89,5 %	90,1 %	91,3 %	↑	2,3 %

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Gjennomsnittlige grunnskolepoeng har vært stabilt høye de siste årene og det forventes at utviklingen fortsetter. Gjennomsnittlig antall elever per skole har i perioden 2014–2018 økt, og vil fortsette å øke da det vil bygges større skoler i årene som kommer. Andel elever med spesialundervisning har hatt en nedgang de siste årene, og nedgangen gjelder på alle trinn. Andel timer spesialundervisning av antall lærertimer totalt har, naturlig nok, også hatt en nedgang i perioden 2014–2018. Andel undervisning gitt av undervisningspersonale med godkjent utdanning, viser en liten nedgang fra 2014 til 2018. Gjennomføring av første året i videregående opplæring viser en fortsatt positiv utvikling.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til [Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge](#) som ble behandlet i Hovedutvalget for barn og unge i møte 9.4.2019, sak 28/19.

5.2.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Det primære målet i handlingsprogramperioden er å ruste oppvekst-området for fremtidens endrede rammer. Med den demografiske veksten det ser ut som Bærum kommune står foran, vil det være nødvendig å sikre en langsiktig strategisk omstilling av tjenestene. Omstillingsutfordringen består av å sikre budsjettbalanse, med den forpliktelse kommunen har til å levere effektive tjenester med rett kvalitet, godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær, og dermed møte brukernes behov på en faglig forsvarlig måte.

For å videreutvikle bærumsskolens tjenester og samtidig ta ut effektiviseringsgevinster, er omstillingsarbeidet spesielt rettet mot de muligheter digital skolehverdag gir. Det gjelder eksempelvis tilpasset opplæring og effektivisering av elever og læreres arbeidsprosesser. Andre aktuelle områder er opplæring for nyankomne minoritetsspråklige elever, koordinering av tverrfaglige innsatser for enkeltelever og effektivisering av tjenester som kan samordnes sentralt i stedet for parallelle lokale ordninger.

Oppvekst skole skal sammen med Oppvekst barnehage sikre barn og unge i alderen 0–16 år et helhetlig opplæringsløp med kvalitet. Barn med spesifikke tilretteleggingsbehov skal få riktig bistand på rett tidspunkt. Effekt av iverksatt innsats skal følges opp.

Det er videre behov for en presis konsekvensutredning av nasjonalt innført lærernorm både med hensyn til de lokale og kommunale begrensninger i handlingsrom som normen medfører samt økonomiske kostnader som på sikt vil tillegges kommunen.

Bærumsskolen utnytter den enkeltes iboende ressurser som grunnlag for mestring og selvhjelpenhet. Operasjonalisering av [Konsept for skolebygg i Bærum kommune](#) vil være sentralt i kommende periode. Skolen som samfunnshus fordrer en innsats som strekker seg fra digitale bookingssystem til et tankesett hvor lokalmiljøet opplever skolebygget som en naturlig storstue for samlinger og aktiviteter. Det vil også være naturlig å utrede muligheter for samlokalisering av andre kommunale tjenester.

Sammen om velferd

En solid og inkluderende skole er en viktig faktor for alle, men spesielt viktig for barn og unge med en sårbarhet. Rådmannen vil gjennom *Sammen om velferd* videreutvikle koordinering og tverrfaglighet i gode samarbeidsmodeller. Gode effektmålingsverktøy skal sikre at tiltak for denne elevgruppen og deres familier får ønsket effekt. Tverrfaglig sammensatte ressursteam på den enkelte skole er et eksempel på slike tiltak.

Parallelt har skolen en viktig oppgave i å få barn og unge til å oppdage egne ressurser som grunnlag for robusthet og mestring. Resultatene i kjølvannet av forskningsprosjektet *Robust* i regi av Universitetet i Stavanger vil gi skolens medarbeidere et godt grunnlag for målrettet arbeid med livsmestring innenfor skolens ordinære kjernetjeneste.

Trygge oppvekstmiljøer og robust psykisk helse

Miljølærere og tryggekontakter er en viktig faktor i arbeidet med å skape trygge psykososiale oppvekst- og læringsmiljø. Denne innsatsen styrkes i perioden ved å danne lærende nettverk for ansatte på tvers av tjenester. Modellen med læringsmiljøinnsats i større lokalmiljø på tvers av barnehager og skoler, fortsetter i nye områder av kommunen. Arbeidet skal kjennetegnes av tverrfaglig og samtidig innsats der barn og unge er, og med høy grad av elev- og foreldreinvolvering.

Folkehelse og livsmestring er tverrgående tema i alle fag og på alle klassetrinn i de nye læreplanene som trer i kraft høsten 2020. Skolenes ansvar er blant annet å legge til rette for trygge læringsmiljø som innbefatter utvikling av psykososiale ferdigheter i et folkehelseperspektiv.

I bærums skolen er det en andel elever som strever med å komme på skolen, og som av ulike grunner får mange fraværsdager. Bærum kommunes nye retningslinjer for tverrfaglig oppfølging med tydelig avklaring av ansvar og roller på tvers av tjenestene, vil følges tett i kommende periode for å sikre ønsket effekt og forebygge utenforskap.

Oppvekst barnehage og Oppvekst skole iverksetter sammen kompetanseheving om tidlig tverrfaglig innsats for barn og unge med utagerende atferd. Det er etablert et innsatsteam sammensatt av ulike profesjoner som jobber operativt direkte inn i skoler og barnehager for å forebygge, kartlegge og håndtere denne viktige gruppen barn i tett dialog med foreldre og øvrige viktige personer i disse barnas liv.

Ungdom og fritid

Tilbudene er åpne for alle barn og unge i kommunen og representerer samtidig en viktig innsats for barn og unge i risiko. Tjenesten retter en spesiell oppmerksomhet mot områdeinnsatsene Emma Hjorth/Vøyenenga, Fornebu og Rykkinn. En gjennomgående faktor er økt brukermedvirkning hvor barn og unge både definerer hva som er viktig for dem, samt at de i økende grad selv organiserer og bidrar i eget fritidstilbud. Samarbeid med andre lag, foreninger og næringsliv er et annet viktig kjennetegn ved omstilling i tilbudene parallelt med utvikling av målrettet samhandling med skolens sosiallærere, helsesykepleiere og ledelse. I handlingsprogramperioden vil det også pilotes deltakelse av medarbeidere fra Ungdom og fritid i ungdomsskolers ressursteam, med utgangspunkt i at barn og unge lever hele liv og hvor aktiv og trygg fritid er en beskyttelsesfaktor for utenforskap.

I forlengelsen av aktiv fritid uavhengig av familiens økonomi vil det iverksettes et arbeid for å digitalisere ordningen med fritidsstipend. En fritidsapplikasjon / et digitalt aktivitetskort for barn og unge er en universell løsning hvor kommunalt tildelt stipend settes inn på brukerens kortkonto og er en ikke-stigmatiserende løsning.

SLT-samordning for lokale, forebyggende tiltak mot rus og kriminalitet

Koordinert og tverrsektoriell innsats innen rus- og kriminalitetsforebyggende arbeid har etablert en solid plattform i Bærum kommune. SLT-modellen bidrar til å identifisere årsaker til rus og kriminalitet og igangsette tiltak der det er nødvendig. Innsatsene skal ytterlig spisses mot analysene av hva ungdommene selv melder fra om i eksempelvis Ungdataundersøkelsen og det medarbeidere i skole og helsetjenester samt politi og utekontakt erfarer. SLT vil i kommende periode fortsette det langsiktige arbeidet knyttet til ungdom og rus i tett dialog med ungdommen selv og deres foreldre. Samtidig vil arbeidet med å hindre utenforskap og fremme inkludering blant barn og unge fortsette. I dette arbeidet er samarbeid med trossamfunn og frivillige organisasjoner avgjørende. Forebygging av vold og seksuelle overgrep mot barn og unge er en annen omfattende innsats i kommende periode. Økt kompetanse, tydelige varslingslinjer og tverrfaglig oppfølging er sentralt i dette arbeidet. Parallelt med nevnte innsatser skal SLT fortsatt ha den beredskap som er nødvendig for raskt å kunne agere på de ad hoc-situasjoner som kan oppstå innen sedelighet, vold- og hatkriminalitet samt ekstremisme.

Rådmannen vil foreta en gjennomgang av tjenesteområdet Ungdom og fritid, med tanke på å avklare mandat og retning for tjenestetilbudet. Herunder målgrupper og prioriteringer.

Haug skole og ressurscenter

Det er gjennomført en ekstern gjennomgang av Haug skole og ressurscenter. Rådmannen vil følge opp anbefalinger og legger frem en egen sak på dette.

SFO

SFO er også et viktig forebyggende tiltak for barn i risiko, og en mulighetsarena for alle barn med tanke på læring gjennom lek og samspill med barn og voksne. I kommende periode skal bærums skolen implementere nytt rammeverk for innholdet i SFO. Videre fortsetter innsatsen for å få med barn fra lavinntektsfamilier gjennom ordningen med redusert oppholdsbetaling. En ordning som stadig flere benytter.

Fagfornyelsen – nye læreplaner og overordnet del

Nye, nasjonale læreplaner skal trinnvis tas i bruk fra 2020. Verket omfatter blant annet ny overordnet del, tre tverrfaglige temaer i alle fag og alle trinn samt fornying av fagene. Kunnskapsløftet fornyes for å sikre at

det elevene lærer, skal være relevant. De skal få mer tid til dybdelæring, og innholdet i læreplanverket skal henge bedre sammen. Målrettet bruk av teknologi vil være sentralt i dette arbeidet både for økt kvalitet og effektivisering, som fordrer fortsatt omstilling i elev- og lærerrolle. I handlingsprogramperioden vil spesielt oppfølging av funn og anbefalinger i forbindelse med følgeforskningen (ved Universitet i Oslo) være en sentral innsats. Videre er det iverksatt et omfattende arbeid for anskaffelse av digitale læremidler. Det skal utarbeides en forretningsmodell som sikrer målrettet anskaffelse, der skolene sikres tilgang til digitale læremidler i henhold til læreplanenes mål og elevenes behov.

Digital kompetanse og digital dannelse

Det 21. århundre fordrer tilpasningsdyktighet i et samfunn preget av usikkerhet, nye og skiftende forhold. Det er behov for raske svar og løsninger på utfordringer som også krever at menneskene er lærende, utvikler ny kompetanse, samt tar i bruk ny teknologi.

Innføring av nettbrett 1:1 har gitt skolene helt nye muligheter for læring og erfaringsutvikling. Elevmedvirkning, individuell tilpasning, kreativitet og dybdelæring er stikkord når læringsteknologi er tilgjengelig og lærerne transformerer opplæringen. Parallelt har bærumselevne mange læringsaktiviteter, hvor lærere velger andre verktøy for å sikre elevenes læringsutbytte.

I perioden 2019–2022 vil forskere fra UiO følge opp foreløpige funn ved direkte tilstedeværelse i bærumsskolens klasserom, for å forske på lærernes undervisning i teknologitette omgivelser og hvilken konkret effekt det har på elevenes læring.

Algoritmisk tenkning og programmering løftes eksplisitt frem i nye læreplaner som implementeres fra høsten 2020. Samfunnet og teknologien utvikler seg slik at det er behov for at barn og unge trenger dette som grunnspråk i sin opplæring. Bærumsskolen har i tett samarbeid med Simula utviklet en plan for opplæringen fra 1.–10. trinn, samt gitt opplæringstilbud for lærerne i tråd med dette. Dette arbeidet skal videreutvikles i lys av kompetansemål i de nye læreplanene. Rådmannen anser innsatsen som viktig for elevenes deltakelse i samfunns- og arbeidsliv.

Digital dannelse (nettvevt) har blitt en overordnet interkulturell kompetanse med vekt på å utvikle elevenes identitet, evne til refleksjon og forståelse av seg selv og andre i en digital kontekst. Innen Oppvekst skole vil videre arbeid innen feltet ha en svært sentral plass også i kommende år.

Lærerne i bærumsskolen – skolens viktigste ressurs

Ansattes kompetanse er skolens viktigste ressurs og en sentral faktor for å skape et trygt og godt inkluderende skolemiljø og en skole med høy faglig kvalitet. Elevtallsvekst og innført lærernorm gir ytterligere behov for flere dyktige medarbeidere. I perioden er det nødvendig med videre strategisk rekrutteringsarbeid gjennom en fremtidsrettet arbeidsgiverpolitikk, slik at vi fremstår som attraktiv for både nåværende og fremtidige medarbeidere. Evaluering viser at det må satses på pedagogisk utviklingsarbeid, rause muligheter for videreutdanning og solide fagfellesskap på det enkelte tjenestested.

Også i kommende periode vil en høy andel lærere være del av formell videreutdanning innen det nasjonale programmet Kompetanse for kvalitet. Videre vil det være kompetansehevingstiltak i sentral regi knyttet til nye læreplaner, kommunens rammeverk for skole, rammeverk for SFO, samt innen spesifikke satsninger blant annet knyttet til *Sammen om velferd*. Det etableres et kompetansehevingsprogram hvor også endrings- og omstillingskompetanse vil være sentralt.

Bærumsskolen har siden 2015 opparbeidet en kjernegruppe medarbeidere med spesifikt høy teknisk og didaktisk kompetanse, som bidrar til systematisk opplæring av digitale veiledere ved alle skoler. Dette er medarbeidere som også bidrar aktivt i transformasjon av lærer- og elevrollen. En innsats som skal følgeforskes i regi av UiO i perioden 2019–2022. Ordningen med «spesialister blant likemenn» er videreført til andre fagområder med samme gode resultat, og vil videreutvikles parallelt med at bærumsskolene deltar i den nasjonalt initierte ordningen med lærerspesialister, og utvider i perioden til nye fagområder.

Systematiske samlinger med nyutdannede lærere samt systematisk veiledning første arbeidsår etter avsluttet utdanning får svært gode tilbakemeldinger. Rådmannen ønsker på dette grunnlag å utvide oppfølgingsperioden til to år med et klart mål om å rekruttere og beholde dyktige nyutdannede lærere.

Lærernorm

Effekt og konsekvenser av innført nasjonal lærernorm vil følges tett i perioden. Det er knyttet usikkerhet til den langsiktige finansieringen når normen blir en del av rammetilskuddet til kommunen, og da fordeles etter ordinære kriterier i inntektssystemet. Dette skal etter planen skje i 2020. Rådmannen legger til grunn full finansiering fra staten. Innføring av bemanningsnorm har også medført et begrenset kommunalt handlingsrom for individuell ressurstildeling til skolene. Dette reduserte handlingsrommet er en begrensning lokalt på den enkelte skole hvor lærerressurser ikke kan fordeles på tvers av hovedtrinn. Det påpekes også en bekymring knyttet til skolenes begrensede mulighet til å ansette andre profesjoner hvor det hadde vært hensiktsmessig ut fra enkeltelevers behov.

Samarbeid med høyskoler og universitet

Bærumsskolen har innledet et viktig samarbeid med en rekke universitets- og høyskolemiljø. Samarbeidsavtalene strekker seg fra kompetansehevingsrekker for lærere og ledere til forskningsavtaler, hvor spesifikke innsatser i klasserommene følges. Det er inngått avtaler med blant annet Universitetet i Stavanger (UiS), Universitetet i Oslo (UiO), Bedriftsøkonomisk institutt, og Høyskolen i Innlandet (HINN), hvor de stiller med sin spisskompetanse innenfor meldte behov fra bærumsskolen. Videre er det satt inn følgeforskning som strekker seg fra intensivopplæring for elever i risiko for lese-/skrivevansker på de laveste klassetrinnene til robust psykisk helse for elevene ved overgangen mellom barne- og ungdomsskole.

Frivillighet og innbyggingsamarbeid

Frivillig sektor er en sentral faktor for opplevd velferd og inkludering. I Standard for skolebygg i Bærum kommune fremheves skolebyggene som lokale samfunnshus. Skolene har en unik formalisert frivillig foreldreinnsett i foreldre- og samarbeidsutvalg. I kommende periode vil frivillig foreldreinnsett og øvrig lokal frivillighet bli sett på i nye sammenhenger.

Bærum næringsliv har gjennom partnerskapsavtaler bidratt i stor grad til utvikling av viktige innsatser for barn og unge. Et eksempel er samarbeidet med Telenors samfunnsavdeling som legger vekt på digital dannelse og innsats for klok håndtering av sosiale medier. Det er i samarbeid utviklet et målrettet virtuelt opplæringsprogram for elevene på ulike klassetrinn. I kommende periode skal det utvikles et program for og med foreldre som målgruppe. Dette er innsatser som skal videreutvikles kommende år.

5.2.2 Endringer drift

I dette kapittelet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Oppvekst skole. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 Vedlegg. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisen for 2020.

5.2.2.1 Demografikompensasjon

Tabell 5.3: Demografikompensasjon for skole

Nr.	Programområde	Mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Grunnskole	Demografikompensasjon – ordinære skoler, endring foreslått i dette handlingsprogrammet	1 051,2	-7,6	-0,9	-2,2	5,9
	Grunnskole	Demografikompensasjon – Haug skole, endring foreslått i dette handlingsprogrammet	81,8	5,2			
Sum endringer foreslått i dette handlingsprogrammet				-2,4	-0,9	-2,2	5,9

1 Demografikompensasjon

Demografikompensasjonen opprettholder dagens ressursbruk per elev i henhold til økt befolkningsvekst. Prognosen viser en økning i antall elever i handlingsprogramperioden. Økningen er lavere enn det tidligere prognoser har vist. Haug skole og ressurscenter er også omfattet av denne ordningen.

Modellen for demografikompensasjon er oppdatert med nye befolkningsprognoser, regnskapsdata og gjeldende dekningsgrader ved skole og barnehage. Med utgangspunkt i nåværende kvalitet og omfang på tjenestene, er det kun direkte kostnader til brukerrettede tjenester som påvirkes av demografiendringer som er medregnet i modellen. Demografikompensasjonen vil gi samme behovsdekning som i dag.

5.2.2.2 Merbehov

Tabell 5.4: Merbehov Oppvekst skole

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
2	Grunnskole	Ny skoleledermodell	95,3	5,5	6,9	6,9	6,9
3	Grunnskole	Ny finansieringsmodell SFO	3,0	0,8	0,8	0,8	0,8
Sum nye merbehov HP 2020–2023				6,3	7,7	7,7	7,7

2 Styrket skoleledermodell

1.8.2014 ble det innført avdelingslederordning i bærumskolens ledelsesmodell. Høsten 2017 ble det gjennomført en underveisevaluering i regi av Strategi- og utviklingsenheten med påfølgende analyse- og utredningsarbeid til de funn som ble påpekt i evalueringen. Gjennomgangen viste blant annet betydelige forskjeller i skolelederressurs, spesielt ved barneskolene sammenlignet med øvrige ASSS-kommuner (aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner). Evalueringen anbefalte tiltak for å få jevnere kontrollspenn spesielt for avdelingsledere med ansvar for både SFO og skole. Rådmannen foreslår en styrking på 6,9 millioner kroner til skoleledelse. Dette utgjør nærmere 8 årsverk. Ordningen vil bli evaluert.

3 Ny finansieringsmodell SFO

Ved etablering av avdelingslederordning i 2014 ble det beregnet ett årsverk avdelingslederressurs til ledelse av SFO. Etter gjennomgang av ordningen fremkommer det behov for å beregne lønnsutgiftene til avdelingsleder i lys av skolestørrelse / andel elever som benytter SFO. Det anbefales en ordning hvor skolefritidsordninger ved to-parallelle skoler betaler cirka 66 prosent av lønnsmidlene for avdelingsleder. Dette tiltaket har en kostnadsramme på om lag 3,8 mill., hvorav 3,0 mill. ble vedtatt i [Økonomimelding I 2019](#). Rådmannen foreslår en ytterligere styrking på 0,8 mill. i dette handlingsprogrammet.

Tiltaket innebærer en differensiering av avdelingslederressursen avhengig av skolefritidsordningens størrelse. Løsningen vil gi et større økonomisk handlingsrom til å videreutvikle nye aktivitetstilbud på lik linje med øvrige SFO-tilbud i kommunen.

5.2.2.3 Prisendringer

Foreldrebetaling i skolefritidsordningen øker etter prinsipper fastsatt av kommunestyret.

Det foreslås ingen økning i elevbetalingen på Kulturskolen.

5.3 Oppvekst barnehage

Området Oppvekst barnehage omfatter tjenester innenfor fire ulike programområder: Barnehager, Barnevern, Kommunehelse (helsetjenester til barn og unge samt fysio- og ergoterapi til barn og unge) og Pleie og omsorg (Fritid og avlastning, Stanga avlastningssenter, kjøp av plasser til ressurskrevende brukere, Homestart og akutthjelpen).

Området Oppvekst barnehage har en andel av budsjettene innenfor hovedutvalgene for barn og unge og bistand og omsorg.

- Barnehager og barnevern vedtas innenfor hovedutvalget for barn og unge.
- Helsetjenester til barn og unge, Fritid og avlastning, Stanga avlastningssenter, kjøp av plasser, Homestart og akutthjelpen vedtas innenfor hovedutvalget for bistand og omsorg.

Området har ansvar for helsetjenester barn og unge med helsestasjoner og skolehelsetjeneste. Fritids- og avlastningstjenester gir støttekontakt og avlastningstilbud utenfor institusjon. Barnehage har ansvar for myndighetsoppgaver (godkjenning, tilsyn og samordnet opptak), drift av kommunale barnehager og forvaltning av offentlig tilskudd til private barnehager. Barneverntjenesten har ansvar for at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. Ansvarer inkluderer omsorg for barn og unge som ikke kan bo sammen med egne foreldre. Barneverntjenesten i Bærum har i tillegg ansvaret for felles barnevernvakt for Asker og Bærum kommuner. Alle tjenestene i Oppvekst barnehage samarbeider tett med tjenester innenfor Oppvekst skole.

Oppvekst barnehage er en betydelig bidragsyter for å sikre gode og trygge oppvekstvilkår i kommunen. Tjenesten følger og støtter opp om alle barn i tidlig utviklingsløp, og skal gi barn og unge tidlig hjelp og oppfølging for å hindre at vansker utvikler seg til mer langvarige problemer.

Nøkkeltall for Oppvekst barnehage

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av Kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Oppvekst barnehage er Rådmannen spesielt opptatt av utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 5.5: Langsiktige nøkkeltall for Oppvekst barnehage

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangstår	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Oppvekst barnehage						
Andel pedagogiske ledere med godkjent utdanning, barnehager	↑	76,6 %	88,1 %	86,5 %	76,0 %	↑ 6,9 %
Gjennomsnittlig antall barn pr. barnehage (kommunale)	↑	79	81	84	87	↑ 5
Netto driftsutgifter barnehager i kroner pr. barn i aldersgruppen 1–5 år	↓	149 223	152 648	155 727	161 109	↑ 7 272
Andel barn med tiltak i hjemmet, av totalt antall barn med tiltak i barnevernet	↑	64,8 %	58,9 %	61,5 %	65,3 %	↓ -2,9 %
Brutto driftsutgifter pr. barn i administrasjonen (barnevern)	↓	76 848	69 665	64 449	62 633	↓ -11 266
Antall meldinger til barnevernet	↑	714	842	880	807	↑ 129

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Andel pedagogiske ledere med godkjent utdanning viser en økning frem til 2017. Innføring av ny pedagognorm i 2018 medfører en reduksjon i andel pedagogiske ledere med godkjent utdanning. Kommunen har en aktiv rekrutteringspolitikk for å øke andelen pedagogiske ledere med utdanning.

Gjennomsnittlig antall barn per kommunale barnehage øker slik målet er. Dette handler om å erstatte små kommunale barnehagebygg med større enheter.

Netto driftsutgifter i barnehage har vært økende i perioden og skyldes i stor grad høy andel små barn og en høy bemanningstetthet. Andel små barn var relativt stabil frem til 2017, for så å øke med 1,3 prosentpoeng til 2018. Dette henger sammen med at stadig flere 1-åringer har fått rett til barnehageplass.

I 2018 var andelen barn som er plassert utenfor hjemmet, 35 prosent. Det betyr at andel barn med tiltak i hjemmet, har økt det siste året. Barnevernet ønsker primært å hjelpe i hjemmet, så utviklingen er i samsvar med ønsket tiltaksprofil. Økningen må ses i sammenheng med etableringen av tiltaket MST CAN, som er et omfattende, intensivt tiltak hvor målsettingen er å forhindre at barnevernet overtar omsorgen i alvorlige saker.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til *Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge*, som ble behandlet i Hovedutvalget for barn og unge i møte 9.4.2019, sak [28/19](#).

5.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Det primære målet i handlingsprogramperioden er å ruste oppvekst-området for fremtidens endrede rammer. Med den demografiske veksten det ser ut som Bærum kommune står foran, vil det være nødvendig å sikre en langsiktig strategisk omstilling av tjenestene. Omstillingsutfordringen består av å sikre budsjettbalanse, med den forpliktelse kommunen har til å levere effektive tjenester med rett kvalitet, godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær, og dermed møte brukernes behov på en faglig forsvarlig måte.

De viktige oppgavene vil være å

- rekruttere til de viktige fagstillingene – helsesykepleiere og pedagogiske ledere – for å opprettholde kvalitet i og også gi grunnlag for å kunne gjennomføre mer effektive tjenester, jamfør punktene under.
- utvikle metodikk i helsestasjonene som med stor treffsikkerhet kan oppdage og håndtere risikoutsatte barn.
- utarbeide en mest mulig effektiv barnehagestruktur, med større tjenester, samtidig som kvalitet opprettholdes for å sikre tidlig innsats.
- opprettholde og videreføre barneverntjenestens strategi for kvalitetsutvikling.

Sammen om velferd – fremtidens tjenester

Alle tjenestene i Oppvekst barnehage deltar i prosjektet *Sammen om velferd*. Ett av prosjektets hovedmål er å se på hvordan fremtidens tilbud og tiltak må innrettes for å nå kommunens mål om bærekraftige tjenester. Samtidig som de ulike tjenesteområders tiltaksprofiler må vurderes, vil det også stilles store krav til tverrfaglig samhandling og involvering av barn og unge og deres foresatte, for å sikre riktig og god oppfølging til rett tid. Dette skal gjøres ved et lett tilgjengelig tjenestetilbud (én dør inn), omdisponering av ressurser samt ved at de yngste barna og barn og unge som har størst behov, skal prioriteres. Alle tjenesteområdene har startet opp med utviklingsprosjekter i tråd med målsettingen, samtidig som nye tiltak må iverksettes.

I prosjekt *Sammen om velferd* er det utpekt noen områder, relatert til ulike definerte kritiske grupper, som det vil være viktig å arbeide videre med:

- Utarbeide en metode og et kompetansehevingskonsept for helsestasjonene knyttet til å oppdage risiko og hvordan man skal håndtere dette.
- Etablere systematisk samarbeid mellom fastlege og kommunal jordmor, bedre samarbeid ved overganger for barn med flere risikofaktorer (for eksempel mellom jordmor og helsesykepleier på helsestasjon og ved oppstart barnehage).
- Finne muligheter og måter å jobbe mer systematisk med frivillighet og innbyggermobilisering i lokalsamfunnene på. Kommunen bør sammen med frivilligheten se på hvordan man kan løse utfordringer i de forskjellige lokalsamfunnene. Det bør også ses på ulike digitale løsninger som kan være med å understøtte frivillige initiativer, aktiviteter og praktiske gjøremål.
- Etablere et helhetlig døgntilbud, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene. Dette som delvis erstatning for private kjøp.

Barnehage

Statlige krav til bemanningsnorm og pedagognorm, sammen med endringer i regler for lovbestemt rett til barnehageplass, er forhold som må vurderes ved utforming av nye robuste barnehager i kommunen. Det er viktig å utnytte den fleksibiliteten og det mulighetsrommet som etablering av nye effektive barnehagebygg representerer.

Barnehagen er en viktig oppvekstarena for alle barn som første trinn i utdanningsløpet. Barnehagene har også viktig funksjon for sårbare barn og for barn med ulike utfordringer. Kommunens egen kvalitetsplan *Lek og Læring* viser retning for utvikling av det pedagogiske arbeidet og skal være til hjelp for å få et likeverdig/enhetlig barnehagetilbud i alle bærumsbarnehagene.

For de kommende årene er det valgt tre hovedområder som skal ligge til grunn for den videre kvalitetssatsningen i bærumsbarnehagene. Disse er **kommunikasjon og språk**, **livsmestring** og **digital barnehage**. I de kommende årene skal det arbeides særskilt med å øke andelen minoritetsspråklige barn i barnehage.

Barnehagene har en viktig oppgave i å fremme verdier, holdninger og praksis for et mer bærekraftig samfunn. Barnehagens styringsdokumenter er tydelige på at barnehagen skal arbeide miljørettet, og det eksisterer en felles miljøplattform for bærumsbarnehagene. Barnehagene har de to siste årene arbeidet godt med tema avfall og gjenvinning. I neste periode vil temaet være sunt kosthold og fysisk aktivitet. Alle kommunale barnehager er miljøsertifisert – Grønt flagg – som innværende år krever at det arbeides med læren om næringsrik og bærekraftig matproduksjon, samt matsvinn. Dette er også i tråd med Helsedirektoratets nye og reviderte retningslinjer når det gjelder mat og måltider i barnehagen. Tiltak innenfor fysisk aktivitet vil være trafiksikkerhet, aktiv barnehagevei og aktivitet dager.

Trygg før 3 er et forskningsprosjekt hvor forskere sammen med ansatte i barnehager og i kommunen ser på forhold som kan fremme god barnehagekvalitet for de yngste barnehagebarna, gjennom å se på daglige samspillsituasjoner. Ni barnehager i Bærum er deltakere i prosjektet.

I barnehagene blir det gitt tilbud om spesialpedagogisk hjelp og ekstra tilrettelegging for barn med ulike utfordringer. Utgiftene på området er økende selv om antallet barn og unge med behov for oppfølging, går ned. Det er iverksatt et arbeid som skal vurdere hvordan bistand og oppfølging i barnehagene kan tilpasses bedre i fremtiden.

Det er store utfordringer med rekruttering til pedagogiske lederstillinger i Bærum. Det er inngått avtale med OsloMet (storbyuniversitetet) og to bærumsbarnehager om å være *Universitetsbarnehager*. Dette innebærer et samarbeid mellom kommunen og universitetet om å videreutvikle barnehagelærerutdanningen, hvor begge er likeverdige parter, samtidig som dette kan gi positivt omdømme for kommunen med tanke på rekruttering.

Barnehager har i sin daglige aktivitet nær dialog med foreldre, og mange barnehager har aktiv dialog og samarbeid med næringslivet i sitt nærmiljø og med frivillige besteforeldre. Dette skal videreføres og videreutvikles i perioden.

I fremtiden vil det stilles større krav til digitale ferdigheter i utdanning. I Bærums kommunale barnehager satses det på å bygge en målrettet og systematisk IKT-kompetanse som skal bidra til digitalt kompetente barn og ansatte. Prosjektet *Digital barnehage* skal bidra blant annet til å styrke barnehagen som læringsarena og medvirke til at alle barn skal få egne erfaringer med digitalt utstyr. Bevissthet om bruk av digitalt utstyr av og overfor små barn er et viktig satsningsområde i denne sammenheng.

Helsetjenester barn og unge

Helsestasjons- og skolehelsetjenesten har ansvar for å ivareta et generelt helsefremmende og forebyggende arbeid overfor hele barne- og ungdomsbefolkningen og deres familier. Den nasjonale faglige retningslinjen har et standardisert program for alle, som innebærer at alle barn og familier skal få den samme oppfølgingen i tidlige leveår. Rådmannen vil utarbeide et metode- og kompetansehevingskonsept for helsestasjonene knyttet til å oppdage risiko og hvordan man skal håndtere dette, slik at størst innsats rettes mot de som trenger det mest.

Det er innledet et samarbeid mellom Helsestasjonen 0–5 år samt Helsestasjon for ungdom og Helseoversikt AS om utvikling av en app som skal gi faglig kvalitetssikret informasjon til gravide og familier. Målet er å forenkle tilgangen til helsefaglige råd og veiledning.

Det er igangsatt en gjennomgang av kommunens tilbud innen psykisk helse for barn og unge. I gjennomgangen inngår en vurdering av grensesnittet opp mot spesialisthelsetjenestens oppgaver. Ressursteam for ungdom og rusforebyggende team inngår også i gjennomgangen. Rådmannen vil kartlegge samarbeid og ressursbruk i skjæringspunktet mellom tjenestene til ungdom og tjenestene til voksne i det rusforebyggende arbeidet. I arbeidet er det spesielt viktig å finne frem til tilbud og tiltak som gir tidlig effekt for risikoutsatte barn og unge.

Helsetjeneste barn og unge har innledet samarbeid med *Psykisk helse-Proffene* som deler erfaringer og gir råd om hva som er nyttig hjelp, og hva som ikke er nyttig.

Kommunen har i dag store kostnader til kjøp av eksterne plasser for unge med alvorlige psykiske lidelser. Det arbeides for å etablere et helhetlig døgntilbud, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene. Dette som delvis erstatning for private kjøp.

Barneverntjenesten

Noen barn og unge lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, og må få nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse gjennom barneverntjenesten. Viktige innsatsområder fremover vil være tiltaksutvikling med ferdigstilt implementering av MST CAN, deltakelse i forskningsprosjekter på kunnskapsbaserte metoder som gir hjelp man vet har effekt, samt oppfølging av døgntilgjengelig akuttberedskap i tjenesten. Det arbeides for et mer åpent barnevern ved gjennomføring og oppfølging av samarbeidsprogram med andre instanser. Barnets stemme skal vektlegges i vurderinger, beslutninger og dokumentasjon.

Gjennom barneverntjenestens strategi for kvalitetsutvikling 2019–2021 har kommunen inngått en samarbeidsavtale om innovasjon i tiltaks- og kompetanseutvikling sammen med Nasjonalt utviklingscenter for barn og unge (NUBU) og med Regionscenter for barn og unges psykiske helse (R-BUP). For tiden omfatter samarbeidsavtalene

- oppfølging og kontinuerlig kvalitetssikring av MST CAN (Multisystemic Therapy - Child Abuse and Neglect) - (NUBU)
- oppfølging og kontinuerlig kvalitetssikring av Funksjonell familierapi (FFT) – (NUBU)
- samarbeid og deltakelse i forskningsprosjekt om forsterket skolestøtte til barn med tiltak fra barneverntjenesten, Kunnskapsoverføring i barnevernet (KOBA) (R-BUP)
- samarbeid og deltakelse i forskningsprosjekt om veiledningsmetode til foreldre med barn 0–3 år, ABC (R-BUP)

Barneverntjenesten vil i perioden også satse på tiltak for å øke samhandling og brukermedvirkning for barn og familier, som Barnesamtalen DCM, nettverksmetodikk og implementering av hjelpetiltaket Familieråd.

Antall unge med etterverntiltak i barnevernet øker. Dette har blant annet sammenheng med økt antall enslige mindreårige flyktninger med ettervernbehov. Etterverntilbudet skal gjennomgås for å vurdere et mer standardisert tilbud.

Det er et mulighetsrom for kvalitetsforbedring, effektivisering av arbeidsprosesser og økt brukermedvirkning på barnevernområdet gjennom digitalisering. Økt digitalisering kan bidra til å øke rettssikkerheten til utsatte barn og unge gjennom oppdaterte og funksjonelle kvalitets- og fagsystemer. Bærum kommune deltar i prosjektet *Digibarnevern*, sammen med statlige myndigheter, KS og flere andre kommuner.

Våren 2019 behandlet formannskapet *Tilstandsrapport for barneverntjenesten 2018* (møte 18.6.2019, sak [154/19](#)). Rapporten er ment å være et viktig verktøy for åpenhet og dialog om prioriteringer og forventninger til tjenesten. Rådmannen foreslår at en slik tilstandsrapport fremlegges til politisk behandling årlig.

5.3.2 Endringer drift

I dette kapittelet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Oppvekst barnehage. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 *Vedlegg*. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisen for 2020.

5.3.2.1 Demografikompensasjon barnehage

Tabell 5.6: Demografikompensasjon for barnehage

Nr.	Programområde	Mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Barnehage	Demografikompensasjon – endring foreslått i dette handlingsprogrammet	1 223,9	-8,8	-23,3	-31,5	-28,0

1 Oppdatert beregnet demografikompensasjon

Befolkningsprognosen tilsier et behov for færre barnehageplasser i kommunen samlet i handlingsprogramperioden. Reduksjonen i antall plasser er større enn det tidligere prognoser har vist, samtidig som aldersgruppen 0–5 år er den gruppen det kan knyttes størst usikkerhet til i befolkningsprognosen. Prognosen viser redusert behov for barnehageplasser frem til 2026, for deretter å vise et økende behov.

Behov for færre barnehageplasser kan medføre at barnehageplasser blir avviklet. Barnehagebehovsanalysen som utvikles hvert annet år, vil vise hvilke barnehager som bør og kan vurderes avviklet. Mindre private barnehager og familiebarnehager kan miste driftsgrunnlaget på grunn av færre barn.

5.3.2.2 Merbehov

Tabell 5.7: Merbehov Oppvekst barnehage

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
2	Barnehage	Tilbakeføring av vedtatt tiltak Bemanningsnorm i barnehage	395,6	6,4	6,4	6,4	6,4
3	Barnehage	Kapitaltilskudd til private barnehager	657,5	15,3	15,3	15,3	15,3
4	Barnehage	Ny pedagognorm	1 041,8	4,0	4,0	4,0	4,0
5	Barnehage	Kostmoderasjon i barnehage	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
6	Flere	Tilbakeføring av vedtatt tiltak Administrative tiltak innen barne- og ungdomstjenester	9,6	0,7	0,7	0,7	0,7
7	Kommunehelse	Utsette nedleggelse av ressursteam	1,2	2,0			
8	Pleie og omsorg	Kjøp av plasser psykisk helse	8,8	2,8	2,8	2,8	2,8
9	Kommunehelse	Rusforebyggende tiltak	0,3				
Sum nye merbehov HP 2020–2023				32,6	30,6	30,6	30,6

2 Tilbakeføring av vedtatt tiltak Bemanningsnorm i barnehage

Regjeringen innførte fra 1. august 2018 lovbestemt bemanningsnorm i barnehagene. Normen sier 6,0 barn per voksen. En lovbestemt bemanningsnorm medfører at kommunens tidligere vedtatte innsparingstiltak om redusert grunnbemanning i barnehager på 6,4 millioner kroner ikke vil kunne la seg gjennomføre.

3 Kapitaltilskudd til private barnehager

Kapitaltilskudd til private barnehager utbetales etter nasjonale satser. Fra 2016 endret regjeringen kapitalsatsene fra lik sats for alle barnehager til ulike satser etter barnehagebyggets alder. Kapitaltilskudd for nye barnehager ble omlag 10 000 kroner dyrere per barn enn for eldre barnehager. Omlegging av tilskuddsordningen er beregnet til 15,3 mill., som er en videreføring vedtatt i [Økonomimelding I 2019](#).

4 Ny pedagognorm

Regjeringen innførte fra 1. august 2018 ny pedagognorm i barnehagene. Ny norm tilsier én pedagogisk leder per 7 barn under tre år og minst én pedagogisk leder per 14 barn over tre år. Som en overgangsordning, frem til private barnehager får beregnet driftssatser på grunnlag av kommunale barnehagers kostnadsnivå, har private barnehager fått pedagogtilskudd utbetalt etter nasjonale satser. Kommunens kostnad i denne perioden (2018–2019) er beregnet til 15,8 mill. per år. Statlig finansiering er 11,8 mill. Dette medfører en kostnad på 4,0 mill. utover statlig finansiering som er en videreføring vedtatt i [Økonomimelding I 2019](#).

Fra 2020 innlemmes pedagogtilskudd til private barnehager i kommunens beregnede driftstilskuddssats. Grunnet usikkerhet rundt kostnaden i 2020 videreføres behovet i 2019 i handlingsprogramperioden og eventuelt økt merbehov fra 2020 vil Rådmannen komme tilbake til i [Økonomimelding I 2020](#).

5 Kostmoderasjon i barnehage

Kommunen har fra 2018 hatt en ordning med i reduksjon i kostpengebetaling i barnehage for foreldre med lav inntekt. Etter evaluering ble ordningen vedtatt videreført ut 2019 i [Økonomimelding I 2019](#). Rådmannen foreslår å videreføre ordningen som har en kostnad beregnet til 1,4 mill. per år.

6 Tilbakeføring av vedtatt tiltak Administrative tiltak innen barne- og ungdomstjenester

Det ble vedtatt reduksjon i administrasjon i tidligere kommunalsjefsområde Barne- og ungdomstjenester i Handlingsprogram 2017–2020. Organisasjonsendring med flytting av stillinger medfører at en budsjettreduksjon ikke kan gjennomføres i Oppvekst barnehage. 0,7 mill. tilbakeføres området.

7 Utsette avvikling av ressursteam

Ressursteamet som er delvis finansiert gjennom statlige øremerkede midler frem til 2020, ble i Handlingsprogram 2019–2022 vedtatt nedlagt fra 2020, forutsatt at tilbudet «dekkes av andre enheter». Arbeidet med samordning av tjenester for å ivareta ressursteamets oppgaver er ikke ferdigstilt, og det foreslås å utsette nedleggelsen av ressursteamet til 2021.

8 Kjøp av avlastningsplasser – psykisk helse barn og unge

Kommunen har noen barn og unge med psykiske lidelser hvor pårørende får vedtak om 100 prosent avlastning i institusjon. Kommunen har ikke egnede botilbud for målgruppen og kjøper plasser i privat regi. Utgifter til hver bruker er svært høye, selv om tiltakene kvalifiserer for refusjon gjennom Tilskuddsordning for særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester i kommunene. Økt antall brukere tilsier merbehov beregnet til 2,8 mill. fra 2020. Det arbeides for etablering av et helhetlig døgntilbud, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene. Dette som delvis erstatning for private kjøp.

9 Rusforebyggende tiltak

Kommunen har gjennom flere år mottatt et øremerket tilskudd til arbeid med rusforebyggende arbeid blant barn og unge. Det øremerkede tilskuddet bortfaller delvis fra 2020 og i sin helhet fra 2021. Rådmannen finner ikke dekning til å imøtekomme budsjettbehov ved bortfall av øremerket statstilskudd. Det vil bli vurdert omdisponering av andre stillinger for å imøtekomme behov best mulig.

5.3.2.3 Prisendringer

Foreldrebetaling i barnehagene følger de maksimalprisene Stortinget til enhver tid bestemmer. Tilskuddssatsen til private barnehager vil bli fastsatt innen 31.10.2019.

6

Bistand og omsorg

Hovedutvalg for bistand og omsorg har det politiske ansvaret for programområdene Pleie og omsorg, Sosialtjeneste og bolig og Kommunehelse.

6.1 Samlet omtale

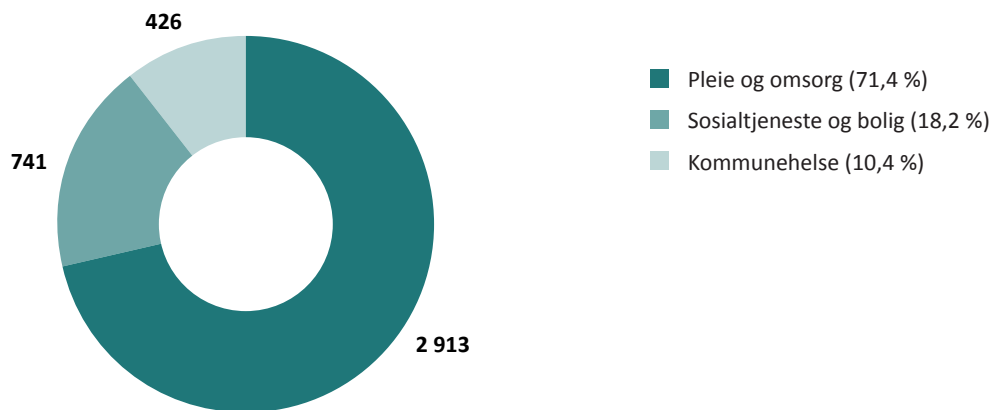
Tjenestene som gis innenfor bistand og omsorg, skal fremme innbyggernes helse og mestringsevne, slik at de kan klare seg selv og være uavhengige av det offentlige hjelpeapparatet lengst mulig. Samtidig skal kommunen sikre at de som har helse- og omsorgsbehov, og rett på tjenester, mottar nødvendige tjenester med rett kvalitet.

Tjenestene er rettet mot folkehelse og forebygging, samt mot innbyggere i alle aldre som har helse- og omsorgsbehov. I tillegg ivaretar sektoren innbyggernes behov for helsetjenester, herunder psykisk helsehjelp, og sosiale tjenester. Tjenestene har et ansvar for å bedre levekårene for vanskeligstilte, fremme overgang til arbeid, bidra til sosial og økonomisk trygghet og sikre at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og være inkludert i et lokalsamfunn (inkludering, mangfold og forhindring av utenforskap).

Figur 6.1 viser fordeling av brutto driftsutgifter på programområdene innen Hovedutvalg for bistand og omsorg. Pleie og omsorg har den største andelen av driftsutgiftene med 71,4 prosent. Sosialtjeneste og bolig har en andel på 18,2 prosent, mens Kommunehelse har en andel på 10,4 prosent.

For ytterligere informasjon om økonomi og nøkkeltall på områdene henvises det til Hovedutvalg for bistand og omsorg, 15.5.2019, sak [40/19](#) *Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg*.

Figur 6.1: Brutto driftsutgifter 2018 for programområdene innen bistand og omsorg (tall i mill. kroner)



6.1.1 Kommuneplanens samfunnsdel – hovedgrep og delmål

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver hovedgrepene og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringene innenfor sektoren bistand og omsorg (BIOM). Tjenestene skal forebygge og redusere behov for helse- og omsorgstjenester, og samtidig tilby effektive tjenester til de som har behov for hjelp.

Tabell 6.1: Hovedgrep og delmål i kommuneplanens samfunnsdel

Hovedgrep	Delmål – VI VIL
Mestring og økt selvhjulpenhet	<ul style="list-style-type: none"> gi alle brukere mulighet til å utnytte og utvikle sine ressurser med sikte på økt selvhjulpenhet og opplevelse av mestring ha tjenester som bygger på reell medvirkning og som tar utgangspunkt i den enkelte brukers behov og ressurser stimulere til økt fysisk og sosial aktivitet hos grupper som risikerer redusert funksjonsevne
Forebygging og tidlig innsats	<ul style="list-style-type: none"> hindre eller redusere utvikling av helseplager dreie ressursene mot utsatte grupper som står i fare for å utvikle langvarige og alvorlige helseplager drive målrettet forebyggende arbeid basert på forskningsbasert kunnskap om tilstand, årsaker og om dokumenterte effekter av tiltak
Effektive tjenester	<ul style="list-style-type: none"> sikre en effektiv struktur og profil på tjenestene utvikle og ta i bruk velferdsteknologiske løsninger ha koordinerte helse- og omsorgstjenester digitalisere administrative prosesser
Arbeidsdeling og samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> bruke forskning og innovasjon som grunnlag for tjenesteutvikling og samarbeide med brukere, ansatte, næringslivet og andre eksterne aktører for å finne nye løsninger ha en bærekraftig arbeidsdeling mellom offentlige helsetjenester og det sivile samfunn styrke familieomsorgen formidle informasjon som avklarer forventninger om tjenestetilbudets kvalitet og omfang
Folkehelse og levekår	<ul style="list-style-type: none"> ha fokus på folkehelse og kunnskap om hvordan de ulike sektorer påvirker folkehelsen og kan fremme sunne levevaner i befolkningen prioritere innsats som reduserer sosiale helseforskjeller og sørge for at folkehelseinnsatsen når de med høyest helseisiko forebygge ulykker og skader, redusere helseskadelig støy

6.1.2 Fremtidens tjenester

Utvikling av fremtidens tjenester i Bærum kommune skal baseres på brukermedvirkning, dokumentert kunnskap, effektiv drift og ny teknologi. Tjenestene skal gi innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring. Kommunen skal sikre tydelige, samordnede og effektive tjenester når innbyggerne har behov for bistand. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd, og robuste enheter og sambruk er sentrale strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn, er et satsningsområde. Kommunen skal utvikle partnerskap og samhandle godt med innbyggere, lokalsamfunn, frivillige aktører og næringsliv.

Bistand og omsorg står overfor en rekke fremtidige utfordringer. Flere brukere med endrede behov for tjenester kombinert med knappere ressurser gjør det nødvendig med en omstilling av virksomheten. Det vil blant annet være nødvendig å utvikle nye og mer effektive måter å gi tjenester på, ta i bruk flere frihets- og velferdsteknologiske løsninger og samarbeide godt med andre aktører. Utvikling og satsning på tjenester som forebygger og øker mestring av helseplager, vil være svært viktig for å redusere presset på tjenestene. I tillegg vil fremtidens utfordringer kreve at kommunen også tilrettelegger for at innbyggere, sivilsamfunn og næringsliv kan bidra til utvikling av gode tjenester.

For å kunne finne gode konkrete løsninger vil det bli påstartet et omfattende analysearbeid samt involveringsprosesser av brukere, pårørende, ansatte, innbyggere og politikere i løpet av 2020.

Etter et omfattende innsiktsarbeid i *Sammen om velferd* – et program som skal skape sammenheng og helhet i kommunens velferdstjenester – vil rådmannen arbeide videre med følgende spor for utvikling av velferdstjenestene:

Det digitale sporet – Sikre at brukerne raskt finner informasjonen de trenger, og at ansatte har oversikt over tjenestetilbudet. På sikt skal informasjonen komme til deg når du som bruker trenger den.

Arbeidsmodell for samhandling og tidlig innsats – Sikre at kommunen leverer tjenester som er tilstrekkelig koordinert, at brukernes behov er dekket og at familie og pårørende involveres.

Kultur og innovasjonssporet – Sikre at medarbeidere og ledere rustes til å gjennomføre endringer og at det er god samhandling og nødvendig innovasjon for å møte fremtidens utfordringer.

Effektsporet – Sikre at tjenestene er innrettet i et brukerperspektiv og at tjenestene utvikles med bakgrunn i dokumentert kunnskap om effekt.

Viktige felles innsatser for bistand og omsorg i 2020

1. Styrke arbeidet med innbygger samarbeid og frivillighet. Velferdstjenestene skal jobbe sammen om utvikling av helsefremmende og inkluderende lokalsamfunn. Det skal skapes møteplasser på tvers av generasjoner og utvikles nye boligkonsepter. Samhandling med lokalsamfunn og partnerskap med frivillige organisasjoner og næringsliv inngår som en del av innsatsen.
2. Styrke innsatsen rettet mot de sykeste innen psykisk helse og rus gjennom målrettet innsats for tverrfaglige arbeidsmodeller og forbedret helhet i tjenestetilbudet med vekt på gode overganger.
3. Styrke demensomsorgen og utvikle demenslandsbyen.
4. Gjennomgang av tjenestetilbudet til eldre, herunder bruker og pårørendeundersøkelse.

6.2 Pleie og omsorg

Pleie og omsorg omfatter tjenester innenfor programområdet Pleie og omsorg, og vedtas innenfor Hovedutvalg for bistand og omsorg.

Sentrale tjenester innen programområdet er hjemmebaserte tjenester samt, bo- og behandlingssentre med langtids-, korttids- og dagaktivitetsplasser for eldre. Hjemmebaserte tjenester yter pleie- og omsorgstjenester til alle aldersgrupper, og omfatter ambuleringe hjemmetjenester og omsorgsboliger med heldøgns bemanning for eldre, Regionalt aktivitetssenter, dagaktivitetstilbud samt omsorgsboliger med og uten heldøgns bemanning for mennesker med utviklingshemming. Området inkluderer også ulike avlastningstjenester for innbyggere i alle aldre, omsorgsstønad og brukerstyrt personlig assistanse.

Nøkkeltall for Pleie og omsorg

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av Kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogrammene.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Pleie og omsorg legger Rådmannen særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 6.2: Langsiktige nøkkeltall for Pleie og omsorg

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangsårs	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Pleie og omsorg						
Andel innbyggere 80+ som er beboere i bolig med heldøgns bemanning eller på institusjon	↓	18,6 %	17,6 %	16,1 %	15,6 %	↓ -2,1 %
Andel innbyggere 80+ som ikke mottar tjenester i hjemmet eller har heldøgns plass	↑	53,0 %	50,9 %	55,5 %	56,7 %	↑ 1,3 %
Gjennomsnittlig antall plasser pr. institusjon	↑	54	59	59	60	↑ 5
Gjennomsnittlig antall brukere pr. bofellesskap for mennesker med utviklingshemming	↑	5,8	8,0	8,0	8,5	↑ 2,4
Utviklingshemmede, utgifter til bolig med fast tilknyttet personell hele døgnet pr. beboer (mill. kr.)	↓	1,8	1,4	1,4	1,4	↓ -0,4

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Måleindikatorene viser at Pleie og omsorg beveger seg i riktig retning. Andel innbyggere 80+ som er beboere i bolig med heldøgns bemanning eller på institusjon, går ned, mens andel innbyggere 80+ som ikke mottar tjenester, øker. Dette er i tråd med målene.

Gjennomsnittlig antall plasser per institusjon og gjennomsnittlig antall brukere per bofellesskap øker. Utgifter til bofellesskap i kroner per utviklingshemmede i bolig over 18 år går ned.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til *Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg* som ble behandlet i Hovedutvalg for bistand og omsorg i møte 15.5.2019, sak [40/19](#).

6.2.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Det primære målet i handlingsprogramperioden er å ruste Pleie og omsorg for fremtidens endrede rammer. Med den demografiske veksten det ser ut som Bærum kommune står foran, vil det være nødvendig å sikre en langsiktig strategisk omstilling av tjenestene. Omstillingsutfordringen består av å sikre budsjettbalanse, med den forpliktelse kommunen har til å levere effektive tjenester med rett kvalitet, godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær, og dermed møte brukernes behov på en faglig forsvarlig måte.

Sammen om velferd

Prosjektet *Sammen om velferd* skal bidra til å nå kommunens hovedmål om bærekraftige tjenester, og arbeidet vil pågå frem til 2024.

For å lykkes med en slik omstilling vurderer rådmannen at Pleie og omsorg i enda større grad må få til videreutvikling og omstilling av tjenester samt endrede arbeidsprosesser i tjenestene, blant annet ved bruk av flere frihets- og velferdsteknologiske løsninger. Samtidig skal det vurderes om styrings- og ledelsesprosesser har de riktige insitamentene, slik at de bidrar til kommunes mål.

Rådmannen vil gjøre en gjennomgang av tjenestetilbudet til eldre, og gjennomføre en bruker og pårørendeundersøkelse.

Pleie og omsorg 2024

Høsten 2018 startet ledergruppen i Pleie og omsorg et omstillingsarbeid kalt *Pleie og omsorg 2024*. Ledergruppen formulerte følgende mål for dette arbeidet:

1. I 2024 er tjenestene i Pleie og omsorg tilpasset innbyggernes behov, kommunens ressurser og den faglige utviklingen.
2. I 2024 har vi tjenester med rett kvalitet som bidrar til mestring og selvhjulpenhet blant innbyggerne.

Pleie og omsorg 2024 skal være en fremtidsrettet og strategisk omstilling, noe som stiller store krav til et godt samarbeid med de viktigste aktørene i og utenfor tjenestene. Som en del av oppgaven med å finne gode løsninger for en langsiktig omstilling av Pleie og omsorg, vil det gjennomføres et omfattende analysearbeid. I tillegg legges det opp til bred involvering av brukere, pårørende, ansatte, innbyggere og politikere i løpet av 2019 og 2020. Deretter gjennomføres en planleggingsfase som konkretiserer løsningene og legger til rette for implementering og gjennomføring. I tillegg vil også erfaringer og innspill fra leverandører, næringsliv, forskningsmiljø og akademia bidra inn i arbeidet.

Det arbeides kontinuerlig med vurdering av behov for og tildeling av kommunale tjenester. Det gjøres blant annet gjennom kvalitetssikring av tildelingspraksis og arbeidsmetoder som vektlegger brukerens egenmestring og selvhjulpenhet. Tiltakene skal bygge på kunnskapsbasert praksis, det skal kunne dokumenteres effekt av tiltakene og de skal være tilpasset brukernes behov. Tjenestene skal støtte opp under mestring, motivasjon, selvhjulpenhet og ansvarsdeling. I tillegg arbeides det også videre mot større enheter og nye konsepter når det gjelder heldøgns pleie- og omsorgstjenester, som for eksempel demenslandsbyen.

Carpe Diem demenslandsby

Med befolkningsveksten og økt levealder vil antall personer med demens vokse i årene fremover. For å møte disse utfordringene må det planlegges og etableres nye bygg, slik at beboernes behov ivaretas på en god måte. Brukernes behov møtes best når tjenestene kan tilpasses mer individuelt enn de kan i tradisjonelle institusjoner og med plass til pårørende, frivillige og nærmiljø som ressurser inn i hverdagen.

Det bygges nå et nytt bo- og behandlingssenter, Carpe Diem demenslandsby, med 158 plasser for personer med demens etter modell fra De Hogeweyk demenslandsby i Nederland. Det legges opp til to ulike omsorgsnivåer i prosjektet. 136 boenheter i 17 bofellesskap hver for 8 personer. I tillegg til bofellesskapene etableres det 2 avdelinger med 22 plasser som blir utformet som tradisjonelle sykehjemsavdelinger. Disse avdelingene vil ivareta beboere som ikke lenger har utbytte av bofellesskap. I tillegg inneholder demenslandsbyen cafe, butikk, samt velværetilbud som treningsrom, frisør, fotterapeut, ulike aktivitetsrom, og gode uteområder.

Det er også planlagt at det vil bli plass til inntil 40 dagaktivitetsplasser fordelt på dag, kveld og helg.

Innovasjon og forskning

For å møte morgendagens utfordringer og bidra til kommunens omstillingsarbeid, er systematisk innovasjonsarbeid avgjørende. Forskning og innovasjon er tett knyttet sammen, og Pleie og omsorg har flere spennende forskningssamarbeid:

- **Demenslandsby som samskaping (DEMSAM)** er et samarbeidsprosjekt mellom Pleie og omsorg og Høgskolen i innlandet. Innovasjonen i dette prosjektet er knyttet til en ny måte å tenke og å utvikle demensomsorg på. Prosjektet fokuserer på utvikling av demenslandsbyen etter en samskapingsmodell, og tjenestedesign tas i bruk som verktøy. Dette går ut på at man bringer sammen ressurser fra tjenesteapparat, brukere, pårørende, frivillige og private aktører for å utvikle løsninger i fellesskap.
- **Live@Home.Path** er et toårig samarbeid med Senter for Alders- og sykehjemsmedisin (SEFAS) ved Universitetet i Bergen (UiB) om tjenestetilbudet til personer med demens. Målet er at det skal gjennomføres en helhetlig kvalitetsheving i tjenestetilbudet for hjemmeboende personer med demens, deres pårørende og helsepersonell gjennom fokus på læring, innovasjon, frivillighet og brukermedvirkning.
- **Kosthold for bedre helse for mennesker med utviklingshemming i omsorgsboliger** er et samarbeidsprosjekt mellom Pleie og omsorg og avdeling for ernæringsvitenskap ved Universitetet i Oslo (UiO). Det er ansatt en doktorgradsstipendiat i Pleie og omsorg som skal gjøre en forskningsstudie for å få økt kunnskap om effektive ernærings tiltak for mennesker med utviklingshemming. Bakgrunnen for arbeidet er at Pleie og omsorg ønsker å sikre et mer helsefremmende kosthold for mennesker med utviklingshemming, uten å frata den enkelte retten til selvbestemmelse, medvirkning og innflytelse.

Pårørendearbeid

Med bakgrunn i helse- og omsorgstjenesteloven og økt pårørendesatsning jobber tjenestene for å styrke og forbedre pårørendearbeidet i kommunen. Det arbeides med å videreutvikle opplæringsstilbudet for pårørende til personer med demens, utviklingshemming samt psykisk helse og rus. Kommunens nettsider skal også tilpasses og forbedres. Kommunen vil også fortsette arbeidet med dialog og samhandling med brukere, ansatte, innbyggere og næringsliv.

Frihets- og velferdsteknologi

Med innbyggerne i fokus skal Rådmannen sørge for at Bærum Kommune bidrar til effektiv utvikling og utrulling av nye løsninger for e-Helse. Frihets- og velferdsteknologiske løsninger skal bidra til at innbyggerne kan bo trygt hjemme i egen bolig så lenge de selv ønsker det. Løsningene og teknologien skal oppleves som nyttige for innbyggerne og kostnadseffektive for kommunen. Helse- og omsorgstjenestene skal på tvers av kommunens tjenesteområder effektivisere og standardisere arbeidsprosesser for helsepersonell og saksbehandlere gjennom riktig bruk av digitale løsninger. Videre skal kommunen sikre løsninger som til enhver tid gir tilgang til oppdatert og korrekt styringsinformasjon og pasientdokumentasjon.

For å øke kompetansen om frihets- og velferdsteknologi hos innbyggere og medarbeidere vil de to visnings- og læringsarenaene, Atri-X og Emma MeDLiv, utvikles videre. Begge stedene er åpne for innbyggere, brukere, pårørende og medarbeidere som ønsker å gjøre seg kjent med og prøve ut teknologiske løsninger. Rådmannen arbeider for en samlokalisering av de to visningsarenaene sentralt i Sandvika, og vil se på muligheten for at de i større grad kan bidra til kompetanseheving inn i det nye Viken-samarbeidet.

Rådmannen vil prøve ut og utvikle nye teknologier i samarbeid med næringslivet. Det pågår for eksempel en rask utvikling av løsninger innen Virtual Reality (VR) og Augmented Reality (AR). Disse teknologiene kan gi nye muligheter innen eldreomsorgen og på rehabiliteringsfeltet. Eksempler på dette kan være å benytte VR-teknologi som hjelpemiddel ved balansetrening. AR-teknologien kan bli et viktig supplement knyttet til opplæring.

Arbeidet med å teste ut Friskus og Nyby fortsetter. Friskus er en digital plattform som kobler aktiviteter og frivillighet. Nyby er en digital plattform for mobilisering av eksisterende omsorgsressurser hvor innbyggerne kan legge inn hva de ønsker å bidra med, og hvilken hjelp de trenger. Dette er verktøy som kan bli nyttige for å bidra til kommunens mål om å sikre bærekraftige tjenester, og som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring.

Leve hele livet

Stortingsmelding 15 (2017–2018) er en kvalitetsreform for eldre. Den beskriver innsatsområder og forslag til løsninger. Under kommunestyrets behandling av stortingsmeldingen ble det vedtatt å følge opp de behov, muligheter og løsningsforslag som beskrives i stortingsmeldingen i kommunens løpende planleggings- og utviklingsarbeid (kommunestyresak [104/19](#) i møte 19.06.2019).

Pleie og omsorg har flere pågående utviklings- og innovasjonsarbeid som samsvarer med reformenes intensjoner og innsatsområder. Det vil likevel alltid være et potensial for å videreutvikle tjenesten og skape forbedringer, eller iverksette nye løsninger og tiltak.

Arbeidskraft i fremtiden

For å være en fremtidsrettet kompetanseorganisasjon vil Pleie og omsorg i den kommende handlingsprogramperioden fortsette arbeidet med å legge til rette for at medarbeidere som ønsker det, skal få muligheten til både faglig og personlig utvikling. Den økende etterspørselen av pleie og omsorgstjenester medfører også et større behov for å beholde og rekruttere medarbeidere. Mangel på tilgjengelig arbeidskraft, både med og uten utdanning, vil bli en utfordring for tjenestene fremover. I tillegg vil konkurransen om arbeidskraft mellom offentlig og privat omsorgssektor forsterke dette ytterligere. Ordningen der Pleie og omsorg tilbyr medarbeidere permisjon med lønn dersom de tar fagutdanning som helsefagarbeider, eller de studerer på deltid for å bli vernepleier, videreføres. Det vil bli vurdert om Pleie og omsorg skal gjeninnføre permisjon med lønn også til de som studerer for å bli sykepleier på deltid. Innen relevante og prioriterte fagområder gis permisjon med lønn når medarbeidere gjennomfører videreutdanning.

I tillegg til utfordringen med økt behov for kompetanse vil det i løpet av de neste 5–10 årene være en rekke medarbeidere i nøkkelstillinger innen Pleie og omsorg som går av med pensjon. Dette er medarbeidere som besitter en viktig kompetanse og erfaring fra arbeid i kommune. Som del av lederutviklingsprogrammet i kommunen vil mentor- og veiledningsressurser prioriteres for å sikre overføring av kompetanse og erfaring til yngre medarbeidere og eller lederkandidater.

6.2.2 Endringer drift

I dette kapittelet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Pleie og omsorg. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 *Vedlegg*. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisten for 2020.

6.2.2.1 Demografikompensasjon

Tabell 6.3: Demografikompensasjon for Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Pleie og omsorg	Demografikompensasjon – endring foreslått i dette handlingsprogrammet	1 214,6	2,8	5,2	7,8	37,3

1 Oppdatert beregnet demografikompensasjon

Modellen for demografikompensasjon er oppdatert med nye befolkningsprognoser, regnskapsdata og gjeldende dekningsgrader i institusjoner og hjemmetjenester. Med utgangspunkt i nåværende kvalitet og omfang på tjenestene, er det kun direkte kostnader til brukerrettede tjenester som påvirkes av demografiendringer, som er medregnet i modellen. Demografikompensasjonen vil gi samme behovsdekning som i dag.

6.2.2.2 Mer-/mindrebehov

Tabell 6.4: Mer-/mindrebehov Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
2	Pleie og omsorg	Korrigert behov nye boliger til yngre brukere	394,9	-8,7	-7,8	-15,7	21,2
3	Pleie og omsorg	Bemanning av Atri-X og Emma MeDLiv		2,0	2,0	2,0	2,0
4	Pleie og omsorg	Forskyve vedtatt tiltak om reduksjon av bemanning i pleie og omsorg	1 894,2	3,6	3,6		
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2020–2023				-3,1	-2,2	-13,7	23,2

6

2 Korrigert behov nye boliger til yngre brukere

I tråd med føringer fra omsorgsmeldingen og behovsanalysen gjøres det årlig en vurdering av ressursbehovet til yngre brukere, da både med tanke på behovet for omsorgsboliger og midler til tjenesteyting. Beregningen bygger på faktiske tall etter dialog og samarbeid med brukere og pårørende. Den oppdateres årlig med ny kunnskap om brukere, og planlagt ferdigstillelse av omsorgsboliger for mennesker med utviklingshemming for perioden.

Det er lagt til grunn en enhetskostnad på 0,95 millioner kroner per nye bruker, og 1,7 mill. per bruker for de nye brukerne som har størst bistandsbehov. Ut fra erfaringene med nye brukere de siste årene, og beboerne i den siste omsorgsboligen som er ferdigstilt, kan det se ut som at enhetskostnaden som legges til grunn for nye omsorgsboliger med tilhørende tjenester, er for lav. Rådmannen vil i løpet av 2020 kvalitetssikre de tidligere beregningene som er gjort av enhetskostnader.

3 Bemanning av Atri-X og Emma MeDLiv

Det er opprettet to visnings- og opplæringsarenaer, Atri-X og Emma MeDLiv, der innbyggere, brukere, pårørende, ansatte og andre kan gjøre seg kjent med frihets- og velferdsteknologi. Målet med visningsarenaene er, som tidligere beskrevet, å bidra til at innbyggere, brukere, pårørende og tjenesten skal få kunnskap om og ta i bruk frihets- og velferdsteknologi.

Visnings- og opplæringsarenaene er viktige knyttet til opplæring, motivasjon og ikke minst implementering av frihets- og velferdsteknologi i tjenesten. Atri-X og Emma MeDLiv er også en viktig del av arbeidet Bærum kommune tar som en foregangskommune for frihets- og velferdsteknologi på nasjonalt nivå. Visningsarenaene hadde i løpet av første driftsår svært mange besøkende. Tilbakemeldingene fra de besøkende er at de får god hjelp, ny kunnskap og nyttig informasjon som gir økt trygghet og mestring av hverdagen.

Økt aktivitet ved visningsarenaene medfører at det er behov for økt bemanning for å møte behov for informasjon og kunnskap på området. Erfaringene viser at det benyttes tre–fire årsverk til dette arbeidet, hvorav omkring halvparten dekkes innen eksisterende ramme. Forslaget medfører full finansiering av tiltaket, slik at det kan videreføres og videreutvikles.

4 Forskyve vedtatt tiltak om reduksjon av bemanning i Pleie og omsorg

Tiltaket om reduksjon av bemanning i Pleie og omsorg ble fremmet i Handlingsprogram 2019–2022, men ble vedtatt lagt tilbake for året 2019. En reduksjon på 3,6 mill. tilsvarer cirka fem årsverk, og vil bety lavere bemanning på de enkelte tjenestesteder i Pleie og omsorg. Grunnet manglende effektivering av tidligere handlingsprogramtiltak, og dermed for høyt aktivitetsnivå i tjenestene, er det behov for å finne kompenserende tiltak. Derfor anbefaler Rådmannen å utsette gjennomføring av dette tiltaket til 2022.

6.2.2.3 Omstillingstiltak

Tabell 6.5: Omstillingstiltak innen Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Omstillingstiltak, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
5	Pleie og omsorg	Redusert behov bemanning konkurranseutsetting	4,6	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Sum nye omstillingstiltak HP 2020–2023				-0,8	-0,8	-0,8	-0,8

6

5 Redusert behov bemanning konkurranseutsetting

Som følge av vedtak i Hovedutvalg for bistand og omsorg sak [40/18](#) møte 18.4.2018, om konkurranseutsetting, ble Pleie og omsorg styrket med to årsverk til arbeid med konkurranseutsetting ([Økonomimelding I 2018](#)). På grunn av vedtak i formannskapet 5.3.2019, sak [44/19](#), er det ikke lenger behov for disse ekstra ressursene.

I Pleie og omsorg er det fire medarbeidere som følger opp hovedtyngden av kontraktene Oppvekst barnehage, Helse og sosial og Pleie og omsorg har med private leverandører av tjenester. Dagens kontraktsvolum er på omkring 330 millioner kroner. Det er viktig for kommunen å gjennomføre kontroll og oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår, og oppfølging av kvaliteten på tjenester som kjøpes fra kommunens leverandører. Tett oppfølging av leverandører, og fakturaene kommunen mottar, avdekker jevnlig feilfakturerer og tjenester utført på et annet nivå enn det som er avtalt.

Med bakgrunn i det økte behovet for oppfølging og kontroll er det behov for å benytte en av de to stillingene som området tidligere ble styrket med, til dette arbeidet. Rådmannen foreslår derfor å redusere budsjettammen til Pleie og omsorg med 0,8 mill. som tilsvarer ett av de tilførte årsverkene. Dette er en videreføring av vedtak i [Økonomimelding I 2019](#) hvor budsjettammen ble redusert med 0,8 mill. for 2019.

6.3 Helse og sosial

Området Helse og sosial omfatter fem ulike programområder: Grunnskoleopplæring (Voksenopplæringscenteret), Barnevern (Botiltak for enslige mindreårige flyktninger), Pleie og omsorg (psykisk helse og seniorsentrene), Sosialtjeneste og Bolig (bolig, flyktninger, krisesenter, rus, sosialtjenester og tilrettelagt arbeid) og Kommunehelse (ergo- og fysioterapi, folkehelsekontor, friskliv og mestring, legevakt, helsetjenesten Ila fengsel og rehabiliteringstjenester).

Området Helse og sosial har en andel av budsjettene innenfor hovedutvalgene for barn og unge, og bistand og omsorg:

- Voksenopplæringscenteret og botiltak for enslige mindreårige flyktninger vedtas innenfor Hovedutvalg for barn og unge.
- Psykisk helse og seniorsentrene, sosialtjenester og helsetjenester vedtas innenfor Hovedutvalg for bistand og omsorg.

Nøkkeltall for Helse og sosial

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av Kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogrammene.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Helse og sosial legger Rådmannen særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 6.6: Langsiktige nøkkeltall for Helse og sosial

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangså	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Helse og sosial						
Andel beboere i boliger med stasjonær bemanning, inkl. eksterne kjøp, i forhold til antall brukere innen psykisk helse og rus	↓	-	-	-	14,3 %	
Flyktninger i arbeid eller utdanning etter endt introduksjonsprogram	↑	49,0 %	48,0 %	53,0 %	68,0 %	↑ 7,3 %
Flyktninger i arbeid eller utdanning 2 år etter endt intro-program ¹⁾	↑	63,0 %	60,0 %	63,0 %	63,0 %	↓ -1,0 %
Gjennomsnittlig stønadslengde for sosialhjelps-mottakere med sos.hj. som hovedinntektskilde (mnd.)	↓	6,1	6,7	6,9	7,1	↑ 0,8

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

¹⁾ Det er ikke oppdaterte tall for 2018 hva gjelder flyktninger i arbeid eller utdanning 2 år etter endt introduksjonsprogram. Oppdatert tall vil ikke foreligge før desember 2018. Det opereres dermed med 2017-tall i tabellen.

I tråd med strategien om selvhjulpenhet og mestring er tilgjengeligheten i oppfølgingstjenestene innen psykisk helse og rus styrket. Det er lagt til rette for at flere beboere med få antall vedtakstimer, kan flytte ut av boliger med stasjonær bemanning til mer selvstendige boenheter med ambulant oppfølging. Andel beboere i boliger med stasjonær bemanning, inkludert eksterne kjøp, sett i forhold til totalt antall brukere, forventes dermed redusert. Praksis med å tildele vedtak også innen rustjenester startet først på slutten av 2017. Tallene for 2018 er ikke sammenlignbare med tidligere år.

Det har vært en økning i overgang til arbeid eller utdanning etter endt introduksjonsprogram som et resultat av en tverrfaglig innsats på området, samarbeid med frivilligheten og med næringslivet. Bærum kommune ble i 2018 tildelt prisen for beste bosettings- og integreringskommune for sitt arbeid på feltet.

Tabellen viser også tall for gjennomsnittlig stønadslengde for sosialhjelpsmottakere med sosialhjelp som hovedinntektskilde. Denne har hatt en økning siden 2015. Nøkkeltallet viser at stønadslengden har økt fra 6,9 til 7,1 måneder fra 2017 til 2018.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til *Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg*, som ble behandlet i Hovedutvalg for bistand og omsorg i møte 15.5.2019, sak [40/19](#).

6.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Det primære målet i handlingsprogramperioden er å ruste Helse og sosial for fremtidens endrede rammer. Med den demografiske endringen Bærum kommune står foran, vil det være nødvendig å sikre en langsiktig strategisk omstilling av tjenestene. Omstillingsutfordringen består av å sikre budsjettbalanse, med den forpliktelse kommunen har til å levere effektive tjenester med rett kvalitet, godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær, og dermed møte brukernes behov på en faglig forsvarlig måte.

Sammen om velferd

Prosjektet *Sammen om velferd* skal bidra til å nå kommunens hovedmål om bærekraftige tjenester, og arbeidet vil pågå frem til 2024. Prosjektet har fokus på flere av målgruppene tjenestene innen Helse og sosial retter seg mot, herunder mennesker med sammensatte psykiske helseutfordringer med eller uten rusproblematikk og familier med fattigdomsutfordringer.

Tjenestene til mennesker med utfordringer knyttet til psykisk helse og / eller rus, skal være målrettede og sikre likeverdig tilgang på helsetjenester. Særlig er overgangen fra ungdom til voksen sårbar. Helse og sosial vil sammen med øvrige velferdstjenester styrke innsatsen for bedre helhet i tilbudet i handlingsprogramperioden.

Med prosjektet *Lyset i hverdagen* skal det utvikles en ny arbeidsmetodikk for å styrke selvhjelpenhet og mestring for mennesker med rusutfordringer. Prosjektet videreføres i samarbeid med ulike private næringsaktører og frivillige. Samfunnsøkonomiske beregninger skal gjennomføres i handlingsprogramperioden.

Mellom 300 og 400 familier mottar sosialhjelp som hovedinntektskilde i 6 måneder eller mer i Bærum. Erfaring viser at barn som vokser opp i familier med lav inntekt, deltar mindre i organiserte aktiviteter enn andre barn. Forskning viser at dette kan føre til ensomhet og utenforskap, helseutfordringer og ikke fullført utdanning. NAV Bærum har deltatt i det nasjonale forskningsprosjektet kalt *Helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier* (HOLF). Resultatene fra forskningsprosjektet publiseres høsten 2019. Det er i prosjektet arbeidet med ny metodikk og koordinert tilnærming som viser seg å gi gode resultater for familiene. Metodikken breddes ut i perioden. Samarbeidet med frivilligheten er en viktig innsats for familiene og skal styrkes. Barn skal bo bra i Bærum. I samarbeid med Husbanken rettes innsatsen mot aktiv bruk av boligsosiale virkemidler. Flere barnefamilier skal få mulighet til å eie egen bolig og sikre gode oppvekstvilkår for sine barn.

Helsetjenester

Den demografiske utviklingen med flere eldre, samt satsningen på at flere skal kunne bo hjemme lengst mulig, øker behovet for behandling og tilrettelegging i hjemmet. Plan for habilitering og rehabilitering er vedtatt for handlingsprogramperioden. Det er satt en rekke mål og tiltak for arbeidet. Helse og sosial ved tjenestestedet Friskliv og mestring har ansvar for å koordinere implementeringen.

Kommunen utvider i handlingsprogramperioden legevakttilbudet ved å etablere en prøveordning om lokal legevakt. Rådmannen vil i løpet av høsten 2019 komme tilbake til det økonomiske bildet av dette. Prøveordningen skal også bidra til nye erfaringer i bruk av digitale helsetjenester. Dette er et langsiktig arbeid, og kommunen er i dialog med e-helsedirektoratet om dette. Vertskommuneavtalen med nye Asker etter 2020 vil avklares i perioden. I 2019 etableres det 15 nye nullhjemler for fastleger. Økningen skal evalueres i samarbeid med fastlegene.

Lavere bosetting av flyktninger

Hele 67,9 prosent av flyktningene er i 2018 kommet i jobb eller utdanning etter introduksjonsprogrammet, en økning fra 53 prosent i 2017. Det er et kontinuerlig fokus på å opprettholde og videreutvikle resultatene, samtidig skal tjenestene omstille seg til lavere bosettingstall og de innarbeidede enhetskostnadene ved introduksjonsprogrammet følges ved nedskalering av tjenesten.

Det er varslet en høyere andel overføringsflyktninger i tiden fremover. Erfaringsmessig har disse oppholdt seg lenge i flyktningleirer. Mange har ikke hatt et grunnskoletilbud og det er behov for tilpasset undervisning for å klare videre skolegang. Flere har også opplevd store tap og traumer, noe som har gitt ulike typer helseutfordringer. Grunnet økt behov for informasjon og veiledning, vil etableringsfasen kunne ta lengre tid sammenliknet med flyktninger som bosettes fra flyktningmottak i Norge. Kursene i introduksjonsprogrammet er ment å møte de individuelle forskjellene og vil tilpasses behovene, men resultater for overgang til arbeid og utdanning ved avsluttet program vil kunne påvirkes. I forslag til ny lov om integrering og endringer i statsborgerloven høsten 2019, varsler Regjeringen en reform av lovverket og integreringspolitikken.

Selvhjulpnet og mestring – psykisk helse og rus

I tråd med Regjeringens strategi *Mestre hele livet 2017–2022*, skal psykisk helse være en likeverdig del av folkehelsearbeidet. Tilgang til egen bolig er viktig for å kunne etablere et trygt og selvstendig liv.

For å møte fremtidens utfordringsbilde med økte behov og færre ressurser, samt endringer i ansvars- og oppgavefordeling mellom spesialisthelsetjeneste og kommune, er det igangsatt et langsiktig omstillingsarbeid innen seksjon psykisk helse og rus. Det er en økning i antall brukere med store og sammensatte behov, og dette løses i dag i stor grad ved eksterne kjøp av bo- og omsorgsplasser. Det er et mål å kunne gi flest mulig av disse et botilbud og effektive og gode tjenester i egen kommune. Det utvikles nye og bedre styringsindikatorer for å måle gevinster og effekter av omstillingen.

I samarbeid med Vestre Viken HF har Bærum kommune opprettet FACT-team (fleksible aktive oppsøkende tjenester). Dette arbeidet videreføres og videreutvikles. Arbeidsmetodene skal bidra til en mer samordnet og individuell behandling/ oppfølging fra både spesialisthelsetjenesten og kommunen. Arbeidet følgeforskes av Vestre Viken, og Bærum kommune vil i handlingsprogramperioden evaluere og gevinstanalysere effekten av tiltaket.

Redusere merbehov for økonomisk sosialhjelp

Sammenliknet med gjennomsnittet i ASSS-kommunene (aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner), har Bærum generelt lave utgifter til både økonomisk sosialhjelp og øvrige sosiale tjenester, noe som også gjenspeiler innbyggernes folkehelseprofil og kommunens arbeidsmarked. I handlingsprogramperioden er det forventet økte utgifter til økonomisk sosialhjelp, hovedsakelig grunnet økte utgifter til bolig og livsopphold samt en gradvis økende stønadslengde. Nærmere beskrivelse i virksomhetsanalysen, Hovedutvalg for bistand og omsorg 15.5.2019, sak [40/19](#).

Helse og sosial har i flere tjenester og i samarbeidsprosjekter på tvers av velferdstjenester fokus på tiltak som reduserer behovet og gjør brukerne selvhjulpne. Hovedmål er økt livsmestring og overgang til arbeid.

Det arbeides målrettet for et inkluderende og mangfoldig arbeidsliv. Helse og sosial har gjennom initiativet *Globale Bærum* og mål om 1 000 innvandrere i jobb på 3 år, erfart hvordan samspillet med frivilligheten og næringslivet gir økt innovasjonskraft i møte med samfunnsutfordringer. Det er et ytterligere potensial i samarbeidet med frivillighet og næringsliv, også for andre målgrupper enn innvandrere, for eksempel mennesker med «hull i CV-en» og mennesker med utviklingshemming.

I dialog og samarbeid med næringslivet ønsker kommunen å bidra til kvalifisering av brukere til næringslivets faktiske behov. Dette er blant annet gjort gjennom Bussprosjektet, som er satt i gang ledet av Voksenopplæringscenteret. Deltakerne er i hovedsak i introduksjons- eller kvalifiseringsprogrammet og får bransjeopplæring på norsk. NAV bidrar med bistand til kjøreopplæring. Deltakerne er rekruttert til prosjektet i samarbeid med busselskap og sikres slik en jobb etter gjennomført kvalifisering.

Seniorsentrene

Rådmannen vil i samarbeid med brukerne i seniorsentrene utvikle morgendagens seniorsentre. Kommunen har gode erfaringer med dagens seniorsentermodell fra 2015. God brukerinvolvering og forankring i arbeidet er avgjørende for at morgendagens seniorsentre skal fortsette å være attraktive møteplasser. Seniorsentrene skal fortsatt ha et mangfoldig og rikt tilbud til kommunens seniorer og vil jobbe aktivt for å sikre fremtidig rekruttering av frivillige.

Arbeid og aktivitet

Rådmannen vil i handlingsprogramperioden se helhetlig på kommunens samlede tilbud om tilrettelagt arbeid til mennesker med utviklingshemming og vurdere effektiviteten av disse. Det videreføres målrettet arbeid for å få flere varig tilrettelagte arbeidsplasser (VTA) og varig tilrettelagte arbeidsplasser i ordinær virksomhet (VTA-O) til Bærum kommune.

Mangfold og inkludering

Bærum's folkehelseprofil viser forskjeller i forventet levealder på bakgrunn av utdanning, inntekt og andre sosioøkonomiske kjennetegn. Boligprisutviklingen i kommunen bidrar også til ulikheter i lokalsamfunnene internt i Bærum. Kommunens satsning på ungdomsboliger, spredt bosetting av flyktninger og bruk av boligsosiale virkemidler er derfor viktige forebyggende innsatser.

Utvikling av fremtidens boligområder skal preges av mangfoldige og gode nabolag, slik at utenforskap forebygges og bomiljøet oppleves som inkluderende og raust. Det kan være en utfordring å møte flyktingenes behov for likeverdige offentlige helsetjenester. Ansattes kulturforståelse og forståelse for gruppens særskilte behov for å oppnå et likeverdig helsetilbud, vil ha fokus i perioden.

Regjeringens integreringsstrategi 2019–2022 *Integrering gjennom kunnskap* er tydelig på sitt mål om økt arbeidsdeltakelse blant innvandrere gjennom bedre kvalifisering og utdanning. Hovedgrepene er rask oppstart av kvalifisering for nyankomne flyktninger og at flere skal få formelle kvalifikasjoner gjennom utdanning og introduksjonsprogrammet.

For å øke den langsiktige tilknytningen til arbeidslivet for den enkelte, særlig unge flyktninger og innvandrere, er det et mål at disse får kompetanse på nivå med videregående skole og høyere. Helse og sosial vil i handlingsprogramperioden rette sin innsats for dette og søke et strategisk samarbeid med fylkeskommunen, slik at utdanningsløpene kan skje så sømløst som mulig. For enkelte vil det kunne bety lengre tid i introduksjonsprogrammet enn det ordinære 2-årige løpet. Regjeringen har også varslet endringer i introduksjonsprogrammet, og det vurderes endringer i finansiering av livsopphold for voksne i grunnskole- og videregående opplæring. Tjenestene hjelper i dag mange ut i deltidsarbeid for å kunne forsørge seg gjennom videregående og høyere studier.

Helse og sosial vil styrke ytterligere satsning for de innvandrerne som står lengst fra arbeidslivet, ved å videreutvikle et modulbasert kompetanseutviklingsløp med tilpasset norskopplæring.

Det vil i perioden utvikles et konsept også for innvandrere med kvalifiseringsbehov. Etter modell fra *Bussprosjektet* vil det søkes samarbeid med næringslivspartnere med behov for arbeidskraft. Deltakerne kan kvalifiseres ved å arbeide i kommunens arenaer til en påfølgende jobb i privat næringsliv.

Som en videreutvikling av områdeinnsatsen i Skytterdalen, har Helse og sosial sammen med Husbanken, Leieboerforeningen og Oslo Met utviklet og gjennomført en boindex-kartlegging. Beboerne selv har bidratt med intervjuer og kunnskapsinnhenting om deres opplevde bomiljø. Det legges til rette for at beboerne kan ta større del i og ansvar for sitt eget bomiljø. Det bygges videre på erfaringene i handlingsprogramperioden, og arbeidet breddes til nye områder med velferdsboliger.

Som et ledd i satsning på økt mangfold og inkludering, etableres det en fast møtearena for dialog med frivillige innvandrersorganisasjoner.

6.3.2 Endringer drift

I dette kapitlet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Helse og sosial. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 Vedlegg. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisen for 2020.

6.3.2.1 Merbehov

Tabell 6.7: Merbehov Helse og sosial

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Pleie og omsorg	Økt behov rus og psykisk helse	236,1	39,8	32,9	32,9	33,8
Sum nye merbehov HP 2020–2023				39,8	32,9	32,9	33,8

1 Økt behov rus og psykisk helse

Nye retningslinjer og ansvars- og oppgaveoverføring til kommunene medvirker til økt behov for tjenester innen rus og psykisk helse. Særlig gjelder dette for brukere med store og sammensatte behov. Fra 2014 til 2019 har gjennomsnittlig antall kjøp av eksterne brukere økt fra 13 til 29. Kontinuerlig gjøres det vurderinger av egnethet og kapasitet i kommunens bemannede boliger. Flere brukere som kommunen tidligere kjøpte tilbud fra private leverandører til, har nå flyttet tilbake til tilbud i Bærum kommune. Samtidig er nye brukere kommet til.

Tabell 6.8: Forventet utvikling beboere rus og psykisk helse

Forventet utvikling antall beboere rus og psykisk helse	Budsjett-grunnlag	2019	2020	2021	2022	2023
Antall beboere i boliger uten døgnbemanning	115	113	115	115	115	115
Antall beboere i boliger med døgnbemanning	24	23	26	34	34	34
Gjennomsnittlig antall kjøp av plasser	16	29	27	19	19	19
Sum	155	165	166	168	168	168

Tabellen ovenfor viser antall beboere i boliger med og uten døgnbemanning, samt kjøp av eksterne plasser innen rus og psykisk helse. Nedgangen i antall kjøp mellom 2020 og 2021 gjelder overflytting av brukere fra kjøp til Lindelia omsorgsbolig som vil ha full drift fra og med 2021. Utviklingen i antall kjøp av plasser er vesentlig større enn budsjettgrunnlaget tilsier. Økningen i antall brukere tilsvarer et merbehov på cirka 32 millioner kroner i 2020. Merbehovet reduseres utover i handlingsprogramperioden som følge av etablering av Lindelia omsorgsboliger.

Lindelia omsorgsbolig med 10 boenheter for brukere med store og sammensatte behov, herunder brukere med kapittel 9 vedtak (vedtak om tvang), er planlagt ferdigstilt høsten 2020. En forutsetning for opprettelse av Lindelia, er reduksjon i kjøp av eksterne tjenester. Gevinsten vurderes å være cirka 0,4 mill. årlig per boenhet. Dette vil redusere dagens totale merbehov til psykisk helse og rus. Full effekt forventes først fra 2021.

Rudsdalen bo- og behandlingssenter huser korttidsplasser som kommunale akutte døgnplasser (KAD), mestrings- og mottaksplasser, samt 6 institusjonsplasser for brukere med både psykiske og somatiske lidelser, hovedsakelig eldre brukere. Helse og sosial har samordnet dette tilbudet med de nå lovpålagte mottaksplassene og med KAD-plassene for å få en mest mulig effektiv drift. Budsjettet til Rudsdalen bo- og behandlingssenter, inkludert KAD-plassene er på 10,7 mill. og institusjonen er opprettet ved omdisponeringer innenfor egne budsjetter (4,4 mill.), midler fra statsbudsjettet for 2018 (KAD-plasser, 2 mill.) og fra statsbudsjettet for 2019 (til mottaksplasser 4,3 mill.). Ett års drift viser at dette ikke har vært tilstrekkelig for å sikre arbeidsmiljø og forsvarlige tjenester. Det er beregnet at budsjettet må økes med ytterligere 7,7 mill.

6.3.2.2 Omstillingstiltak

Tabell 6.9: Omstillingstiltak Helse og sosial

Nr.	Programområde	Omstillingstiltak, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
2	Sosialtjeneste og bolig	Redusert bosetting av flyktninger	81,3	-2,8	-2,7	-1,5	-1,8
3	Sosialtjeneste og bolig / Pleie og omsorg	Kompenserende tiltak «Økte salgsinntekter seniorsentrene» fra HP 2016–2019	8,1				
4	Sosialtjeneste og bolig	Kompenserende tiltak «Økte salgsinntekter Arbeidssentrene»" HP 2016–2019	13,9				
Sum nye omstillingstiltak HP 2020–2023				-2,8	-2,7	-1,5	-1,8

2 Redusert bosetting av flyktninger

I Handlingsprogram 2019–2022 ble det prognostisert en bosetting av 165 flyktninger, inkludert enslige mindreårige og familiegjenforente. Prognosen for Handlingsprogram 2020–2023 er nedjustert til 115 flyktninger på bakgrunn av færre familiegjenforeninger.

Forventet nedgang i antall flyktninger fører til redusert behov. Det vil være nedgang i direkte utgifter, som introduksjons- og etableringsstønad.

En stor del av flyktningstjenestene, som Voksenopplæringscenteret og Botiltak for enslige mindreårige flyktninger, er tilskuddsfinansierte. Tjenestene tilpasser seg nye rammevilkår som følge av lavere bosetting og dermed færre deltakere på Voksenopplæringscenteret og enslige mindreårige i botiltakene. De vedtatte kvalitetsmålene for tjenestene opprettholdes.

3 Kompenserende tiltak «Økte salgsinntekter seniorsentrene» fra Handlingsprogram 2016–2019

Det ble i handlingsprogrammet for 2016–2019 foreslått å øke salgsinntektene for seniorsentrene med 0,5 millioner kroner i 2016, stigende til 1,0 mill. i 2017 og ytterligere til 1,5 mill. i 2019. Det har vært vanskelig å øke inntektene tilsvarende den siste opptrappingen for 2019, og det foreslås dermed følgende kompenserende tiltak:

Demensstilskudd

Helsedirektoratet administrerer en tilskuddsordning for personer med demens i kommunene hvor målet er å stimulere til drift av eksisterende og etablering av nye, tilrettelagte dagaktivitetsplasser til hjemmeboende personer med demens.

Seniorsentrene mottar fra 2019 et tilskudd på 2,6 mill. For resten av handlingsprogramperioden antas det at tilskuddet vil være i størrelsesorden 1,5 mill. Det foreslås å benytte 0,5 mill. av disse midlene til å kompensere for tidligere økte salgsinntekter som i dag ligger urealistisk høyt.

Tilskuddet er i kommuneproposisjonen for 2020 foreslått lagt inn i rammetilskuddet for 2020.

4 Kompenserende tiltak «Økte salgsinntekter arbeidssentrene» fra Handlingsprogram 2016–2019

Det ble i Handlingsprogram 2016–2019 foreslått å øke salgsinntektene ved Bærum arbeidssentre med 1,0 mill. i 2016, stigende til 1,5 mill. i 2017 og ytterligere til 2,0 mill. i 2018. Det har vært vanskelig å øke inntektene tilsvarende inntektskravet, og det foreslås dermed følgende kompenserende tiltak:

Reduksjon i bilpool Helse og sosial

Helse og sosial har 85 biler fordelt på sine tjenester. Antall biler ble redusert med 7 i Handlingsprogram 2019–2022 i forbindelse med samlokalisering av tjenester. Oppfølgingstjenesten skal gå over til turnus på kveld og i helger. Dermed reduseres behovet for bil på dagtid ytterligere, og bilparken kan benyttes mer effektivt. Tre-fire ansatte som tidligere jobbet dagtid, vil nå daglig gå i en kveldsturnus. Dette skaper en gevinstmulighet ved å redusere bilpoolen med tilsvarende antall biler, noe som utgjør en innstramning på cirka 0,3 mill. i året.

Avvikle ordning med kommunal depositumsgaranti for kommunale utleieboliger

Boligbistand har tidligere fattet vedtak om depositumsgaranti på vegne av kommunen og NAV, både ved innvilgelse av kommunale boliger og ved formidling av private boliger. I 2018 ble det fattet 478 kommunale depositumsgarantier i Bærum kommune, hvor 355 av disse var til kommunale boliger. Dette er et arbeid som har krevd mye saksbehandling, hovedsakelig hos Boligbistand, men også noe hos NAV og på Flyktningkontoret. Det vurderes som unødvendig å stille garanti til utleie i kommunens egne boliger, og praksisen er opphørt.

Effektivisert saksbehandlingstid tilsvarende en 20 prosent stilling på Boligbistand foreslås gevinstrealisert fra og med 2020.

7

Miljø, idrett og kultur

Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur har det politiske ansvaret for programområdene: Kultur og fritid, Kirke og andre religiøse formål, Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø, Brann- og ulykkesvern, Samferdsel, Renovasjon og avfall, Vann og avløp, Transport og Prosjekttjenester.

Den administrative organiseringen innenfor området samsvarer med den politiske organiseringen, og omfatter virksomhetene frivillighet, idrett, kultur og kirke, miljø, klima, plan- og byggesaksbehandling og tekniske tjenester. Områdeinndeling som følger KOSTRA (KOMmune-STat-RApportering)-definisjoner (resultatområder/programområder), avviker imidlertid fra den organisatoriske inndelingen under kommunalsjefene.

Programområde Fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø er delt mellom kommunalsjef for tekniske tjenester og kommunalsjef for plan, miljø og kultur, hvor sistnevnte har ansvar for plan- og bygningstjenesten og kultur. Seksjon for kultur ledes av seksjonsleder kultur (kultursjef), og omfatter Kultur og samarbeid, Bærum bibliotek og Bærum kulturhus. Eiendom og Voksenopplæringscenteret (kommunalsjef for skole) har imidlertid også noe ansvar innenfor dette programområdet knyttet til utleie av lokaler.

7.1 Samlet omtale

Bærum kommune skal ha en langsiktig, bærekraftig utbyggingsstrategi hvor urbane og blågrønne kvaliteter skal sikre kommunen varierte boligtilbud og nærmiljøer. Kultur og næring skal være en sentral kraft i by- og stedsutviklingen, med ulike møteplasser for opplevelser og deltakelse.

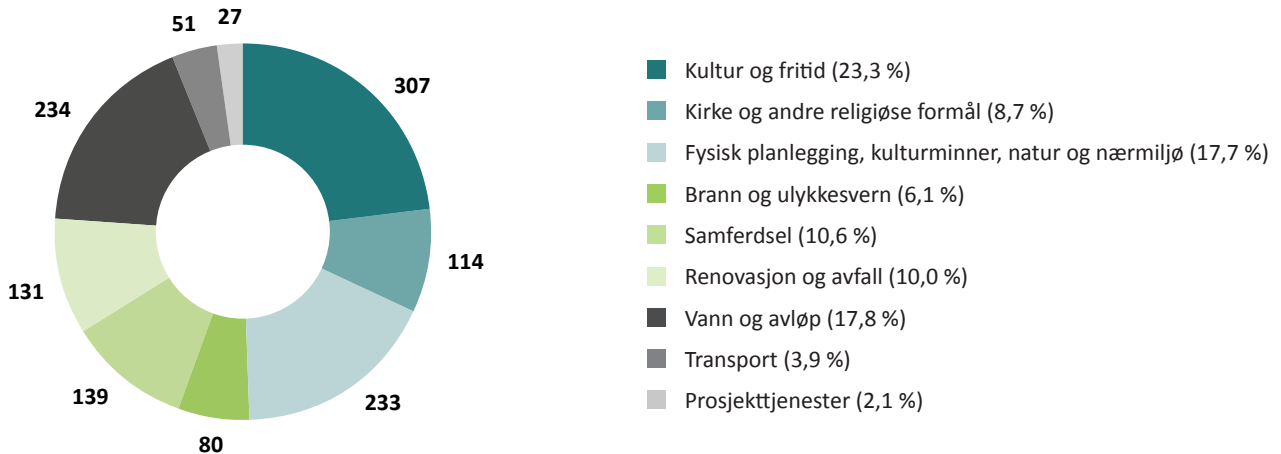
Det legges til grunn at veksten skal være «grønn», det vil si at den skjer ved fortetting rundt sentrale kollektivknutepunkt. Kommunen skal tilrettelegge for aktivitet, frivillighet og samarbeid med organisasjoner, det private næringsliv og enkeltpersoner. Drift av kulturscener, bibliotek og idrettsanlegg er grunnpillarene innen kommunens kulturtilbud. Kommunen har ansvar for finansiering av Bærum kirkelige fellesråd, utbetaling av tilskudd til andre tros- og livssynssamfunn og drift av kommunens gravplasser og krematorium.

Tekniske tjenester skal fortsette arbeidet med å utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger. Dette vil handle om en miljøvennlig bilpark, klimavennlige renovasjonsløsninger, forebygge utslipp til vassdrag, åpne lukkede vassdrag, teknologiske og fremtidsrettede løsninger som reduserer energiforbruket fra kommunale anlegg, veibelysning med mer. En klimaklok kommune vil også tilrettelegge for mer bruk av kollektivreiser, gange og sykkel.

Natur-, landbruks- og kulturminneverdiene skal forvaltes slik at dagens og kommende bæringer kan leve i en kommune rik på opplevelser.

Figuren under viser fordeling av brutto driftsutgifter på programområdene innen Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur: Kultur og fritid, Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø og Vann og avløp har de største andelene av brutto driftsutgifter, med henholdsvis 23,3 prosent, 17,7 prosent og 17,8 prosent.

Figur 7.1: Brutto driftsutgifter 2018 for programområdene innen miljø, idrett og kultur (tall i mill. kroner)



7.1.1 Kommuneplanens samfunnsdel – hovedgrep og delmål

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringene innenfor sektoren Miljø, kultur og idrett (MIK). Sektorens tjenester skal bidra til at delmålene blir innfridd.

Tabell 7.1: Hovedgrep og delmål kommuneplanens samfunnsdel

Hovedgrep	Delmål – VI VIL
Grønn og urban	<ul style="list-style-type: none">• bygge ut i vedtatte utbyggingsretninger og skape bysamfunn i Sandvika og på Fornebu• at kultur og næring skal være en sentral kraft i by- og stedsutvikling• sikre gjennomgående blågrønne strukturer i hele kommunen• sikre at kommunens rike naturmangfold blir tatt vare på i kommuneplaner, områdeplaner, reguleringsplaner og byggesaker
Samferdsel	<ul style="list-style-type: none">• at økt persontransport skal dekkes med kollektivreiser, gange og sykkelbruk
Klima og miljø	<ul style="list-style-type: none">• utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger for å bli klimanøytral før 2050• forebygge skader som følge av klimaendringer ved å stille miljøkrav i arealplanleggingen
Mangfold og aktivitet	<ul style="list-style-type: none">• sikre arealer til kultur, idrett og friluftsliv i arealplanlegging og forvaltning• utvikle et mangfoldig og godt kultur, idretts- og fritidstilbud gjennom medvirkning og samskaping• legge til rette for innovativ og smart sambruk og merbruk av kommunale bygg/anlegg

7.1.2 Fremtidens tjenester

Utvikling av fremtidens tjenester i Bærum kommune skal baseres på brukermedvirkning, dokumentert kunnskap, effektiv drift og ny teknologi. Tjenestene skal gi innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring. Kommunen skal sikre tydelige, samordnede og effektive tjenester når innbyggerne har behov for bistand. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd, og robuste enheter og sambruk er strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn, er et satsningsområde. Kommunen skal utvikle partnerskap og samhandle godt med innbyggere, lokalsamfunn, frivillige aktører og næringsliv.

Handlingsprogramperioden forutsetter forsterket innsats rundt temaene *balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn*. Bærum har i lang tid hatt en kraftig befolkningsvekst som har skapt press på arealer, i tillegg til sosial og teknisk infrastruktur. Befolkningsveksten har avtatt noe de senere årene, men forventes likevel å vedvare i mange år fremover. Dette har blant annet gitt en høyere boligtetthet, som stiller store krav til styring av kvalitet og gode helhetsløsninger. I den forbindelse er oppmerksomheten i større grad knyttet til det bymessige enn det landlige.

Arealstrategien i kommuneplanen fra 2018 fastsetter at bolig- og næringsveksten primært skal lokaliseres til utvalgte knutepunkt. Blant annet gjelder dette Fornebu/Lysaker, Sandvika og de større stasjonene langs T-banenettet og Drammensbanen, slik som Bekkestua, Høvik og Stabekk. Arealstrategien er i tråd med regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus.

Bærum kommune har sammen med Skedsmo (nye Lillestrøm), Oppegård (nye Nordre Follo) og Oslo og Akershus fylkeskommune forhandlet frem en byvekstavtale med staten. Avtalen sikrer statlig medfinansiering av Fornebubanen (50/50-prosjekt). Bærum har også tatt initiativ til et aktivt samarbeid mellom regionbyene rundt Oslo (Lillestrøm, Ski, Kolbotn, Asker, Jessheim, Ås). Det samarbeides konkret om et utviklingsprogram rundt temaet byledelse. I 2020 vil byutviklingspolitikere i regionbyene bli invitert til erfaringsutveksling og kunnskapsutvikling på tvers av kommunene.

Byvekstavtalene og regionby-samarbeidet er uttrykk for at Bærum vil ta og har tatt en rolle som regional aktør. Som største kommune i Viken, er det også naturlig at kommunen videreutvikler denne rollen. Tydeliggjøring av kommunens rolle i denne sammenheng, kombinert med ambisjonene og mulighetene dette gir, vil bli presentert i en egen politisk sak tidlig i 2020.

Sandvika by

Sandvika skal videreutvikles som region- og kommunesenter, og byen står foran en betydelig utvikling. Byen vil fra cirka 2023 også være administrasjonssenter for nye Viken fylkeskommune. En aktiv bypolitikk må sikre identitet og grunnlag for et mangfoldig byliv, gode møteplasser og kvalitet i byrom og bebyggelse. Gjennom bevisst byledelse med kultur og næring som sentrale krefter, vil Sandvika videreutvikles som by og attraktivt regionsentrum.

Kommunedelplanen for Sandvika er fulgt opp av områderegeringsplanen for Sandvika øst (2017) og i fremlagte forslag til områderegering for Industriveien og Hamang. I 2020 starter detaljplanleggingen for E18 etappe 2 Ramstadsletta–Slependen. Et viktig tema blir etterbruk av E18-traseen langs Lakseberget. Det er gjennomført en mulighetsstudie for å få frem ideer til utvikling av Fjordbyen Sandvika. Planarbeidet videreføres i 2020–2021.

I 2020 vil kommunen ferdigstille elvepromenaden, som er et viktig bidrag til fornyelsen av Sandvika. Etter planene vil rivning og nybygging av noen av kvartalene i Sandvika øst starte i 2020. Her vil byggearbeider pågå i flere år. Kommunen vil sammen med utbyggerne sikre at bylivet opprettholdes blant annet gjennom etablering av midlertidige byrom og forretningsarealer.

Fornebu/Lysaker

I 2019 vedtok kommunestyret Kommunedelplan 3 (KDP 3) for Fornebu. Det er fremforhandlet utbyggingsavtaler som viderefører at kommunen kan få bidrag også til bygging av sosial infrastruktur på Fornebu. Akershus fylkeskommune fikk på plass avtaler med utbyggere om grunneierbidrag til Fornebubane, som sammen med byvekstavtale sikrer finansiering av ny T-bane fra Majorstuen til Fornebu. Bygging kan starte i 2020 med sikte på åpning i 2026/2027. Både Bærum og Oslo kommuner vedtok Veiledende plan for Offentlige rom (VPOR) for Lysaker i 2019. Dette danner grunnlag for mer helhetlig utvikling av Lysakerbyen.

Utbyggingen av Fornebu forutsetter realisering av Fornebubanen og vestre lenke til E18, samt at kommunen er økonomisk i stand til å prioritere sin utbygging av skoler, barnehager, helse og omsorg. Under forutsetning av at dette er på plass, vil kommunen prioritere planavklaring og bygging av kritisk viktige anlegg. Dette for å sikre god fremdrift i bygging av Fornebusamfunnet.

Utviklingen av Fornebusamfunnet i tråd med beskrevet ambisjonsnivå krever en god og helhetlig styring, da arbeidet vil skje i ulike faser og med ulik gjennomføringshastighet. Høsten 2022 vil Oksenøya senter stå ferdig med skole, barnehage og omsorgssenter. Rundt Flytårnet planlegger kommunen både ungdomsskole, diverse idretts- og kulturtilbud, i tillegg til ivaretagelse den historiske bygningsmassen knyttet til Gamle Fornebu. Fylkeskommunen vurderer også om dette er en mer egnet lokalisering av nye Fornebu videregående skole.

Kommunen eier to større tomter (felt 8.1 og 8.3) avsatt til bolig og sentrumsformål. Disse inngår i planarbeidet sammen med et felt eid av OBOS. I KDP 3 varslet Rådmannen at kommunen ønsker å overta den gamle bygningsmassen rundt Tårnet / Gamle Fornebu.

Det pågår forhandlinger med OBOS om overtakelse. Rådmannen vil fremme egen sak om kjøp og fremtidig organisering av forvaltningen av bygningsmassen og de leieforhold som er der i dag, og hvilken profil på fremtidige leieforhold som det kan legges opp til. Rådmannen forventer en overtakelse i løpet av 2020. Det er naturlig å komme tilbake i Økonomimelding I 2020 om de økonomiske konsekvenser av et eventuelt kjøp.

Det er et overordnet mål å utvikle et godt lokalsamfunn på Fornebu. Dette må skje i samarbeid mellom innbygger, organisasjonsliv, utbyggere og kommune. Rådmannen foreslår i dette handlingsprogrammet at det i 2020 utarbeides en helhetlig plan for utvikling av Fornebusamfunnet. Rådmannen vil også adressere spørsmålet om å videreutvikle ulike former for organisering av lokalsamfunns.

Mobilitet

Kommunestyret vedtok i juni 2019 første versjon av mobilitetsstrategien. Arbeidet videreføres i 2020 med mål om å legge frem en mer konkret strategi. Arbeidet med å bedre kollektivtilbudet, herunder en takstzone, følge opp sykkelstrategien og sikre utslippsfri båtforbindelse Oslo–Fornebu, pågår.

Ny E16 er under bygging. Samtidig pågår planlegging av E18, Fornebubanen og Ringeriksbanen med utvidelse av Lysaker og Sandvika stasjoner. Dette vil føre til økt fremkommelighet og et bedre kollektivtilbud. Kommunen må bidra til fremdrift og planavklaring, men også sikre at hensynet til by- og stedsutvikling ivaretas i de store samferdselsprosjektene.

Viktige felles innsatser for sektor Miljø, kultur og idrett i 2020

1. Tydeliggjøre Bærum kommunes rolle som regional aktør
2. Utarbeide plan og rammer for strategisk byledelse med deltagelse og eierskap fra politisk ledelse
3. Utarbeide en helhetlig plan for utvikling av Fornebusamfunnet
4. Utarbeide en konkretisert og revidert strategi for mobilitet

7.2 Plan, miljø og kultur

Plan, miljø og kultur dekker programområdene Kultur og fritid, Kirke og andre religiøse formål og Plan- og bygningstjenesten, med budsjett innenfor Hovedutvalget for miljø, idrett og kultur.

Kultur og fritid omfatter Kultursjef, Kultur og samarbeid, Bærum bibliotek og Bærum kulturhus, som sammen bidrar til et rikt og mangfoldig kunst- og kulturliv i kommunen.

Innenfor Kirke og andre religiøse formål er ansvaret å administrere kommunens forpliktelser overfor Den norske kirke og andre tros- og livssynssamfunn.

Plan- og bygningstjenesten skal sikre en god og ønsket samfunnsutvikling gjennom overordnet areal-, miljø- og transportplanlegging, by- og stedsutvikling og plan- og byggesaksbehandling. Videre ivretas tjenester innen geodata og kartforvaltning, oppmåling, deling og seksjonering, samt byggetilsyn, ulovlighetsoppfølging og klagesaksbehandling.

Nøkkeltall for Plan, miljø og kultur

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Plan, miljø og kultur legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 7.2: Langsiktige nøkkeltall for Plan, miljø og kultur

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangså	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Plan, miljø og kultur						
Andel boliger bygget i vedtatte utbyggingsområder	↑	66,4 %	68,1 %	39,4 %	65,3 %	↓ -8,8 %

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til *Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur*, som ble behandlet i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur i møte 11.4.2019, sak [21/19](#).

7.2.1 Handle nå – viktige innsatser i 2020

Med kvalitet fra bygd til by

En bypolitikk for det urbane Bærum skal bygge på identitet og stedlige kvaliteter. Stort trykk i byutviklingen krever djerpe mål om kvalitet i arkitekturen; i offentlige byrom, private utearealer og bygninger. Arbeidet med å etablere tydelige føringer for kvalitet, intensiveres i perioden.

Arealstrategien følges med prioritering av fortetting i vedtatte utbyggingsretninger, i knutepunkt og langs kollektivtraseer. En voksende befolkning og arealendringer øker presset på naturmangfoldet, og det vil bli lagt vekt på å sikre grønne lunger og korridorer samt reetablere blågrønn struktur.

Det foreligger overordnede planer for utvikling av Sandvika og Fornebu, og i henhold til kommuneplanen skal kultur og næring være en sentral kraft i byutviklingen. I kommende periode vil det bli mer detaljert planlegging

og tilrettelegging for utbygging, blant annet på Hamang og Industriveien i Sandvika, samt Flytårnet og andre delområder på Fornebu. Andre viktige planoppgaver er knyttet til Bekkestua, Høvik og Lysaker.

Sandvika blir regionhovedstad i nye Viken fylkeskommune. Det er igangsatt planlegging for nytt administrasjonsbygg nær stasjonen. I dette planarbeidet er det viktig å sikre helhetlig byplangrep for området fra Engervannet og til Humana i vest, inkludert bussterminalen. Bærum samarbeider med de andre regionbyene Jessheim, Lillestrøm, Ski, Ås og Asker for å utvikle attraktive og konkurransedyktige regionbyer.

Sandvika skal også utvikles som sentrum i Bærum, og som attraktivt bosted for innbyggere i ulike livsfaser, også barnefamilier. Dette forutsetter gode og varierte byboliger med steder for rekreasjon, opphold og lek. Bærum kulturhus, Tanken, Bakgården og biblioteket i Sandvika er viktige brikker i utvikling av en mangfoldig og innholdsrik by.

Gjeldende kommuneplan gir ikke tilstrekkelige rammer for styring av fortetting i småhusområdene. Tidligere arkitektonisk ensartede boligområder er i endring, og grønnstrukturen fragmenteres. Derfor skal det utvikles et verktøy som, sammen med kommuneplanen, kan bidra til mer forutsigbar styring av fortetting i småhusområdene.

På vei mot nullvekstmålet

Vedtatt mobilitetsstrategi (kommunestyresak [103/19](#), 19.6.2019) skal bidra til å nå nullvekstmålet ved at innbyggere og næringsliv tilbys gode rammer for å ta klimasmarte transportvalg. Det skal jevnlig utarbeides reisevaneundersøkelser, som underlag for valg av løsninger og synliggjøre resultater.

Miljøprogram og miljøoppfølgingsplaner (Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, sak [69/17](#), 14.9.2017) er viktig rammeverk for klimaklok utvikling på henholdsvis områdenivå og byggesaksnivå. Det er aktuelt å utforske incitament-ordninger som gir miljøløsninger som overgår krav i lov og forskrift.

Det arbeides videre med en ressursbank for å forvalte, gjenvinne og gjenbruke massene som graves ut ved store offentlige infrastrukturprosjekter kommende tiår (Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, sak [37/19](#), 9.5.2019). Tiltaket omfatter også byggavfall fra byutviklingsprosjekter på Fornebu og i Sandvika.

Klimakloke løsninger er viktig å integrere i kulturtilbud og festivaler. Det handler blant annet om økologisk mat og forbruk, kildesortering og gjenvinning av materialressurser og grønn mobilitet. Bærum kommune vil stimulere til klimakloke arrangementer ved å stille tydelige miljøkrav ved leie og lån av kommunale arealer. Kultur og samarbeid skal i den sammenheng utarbeide en miljøveileder for festivaler og utearrangementer.

Sterkere prioritering og systematisk utvikling

Plan- og bygningstjenester er etterspurt i vekstperioder. Kapasiteten utfordres av mange parallelle planprosesser, stor kompleksitet i sakene og høye forventninger til involvering og medvirkning. Også kultur tjenesten opplever større pågang som følge av befolkningsveksten. Situasjonen krever at det etableres et tydelig system for prioritering mellom saker sett i forhold til gitte rammer og tilgjengelige ressurser.

Samtidig må arbeidet med forbedring og utvikling intensiveres, for å løse morgendagens utfordringer. Analyser av omstillingsbehov og utviklingspotensial igangsettes høsten 2019. Viktige spørsmål er hvordan oppgaver kan løses enklere, hurtigere og minst like godt som i dag, og hvordan innbyggere kan involveres i utvikling og omstilling av tjenestene. Innovasjon gjennom nye arbeidsmetoder og digitalisering forventes å bidra til bedre brukerservice og gode selvbetjeningsløsninger for innbyggerne.

Frivillighet viktigere i fremtiden

Bærum kommune skal tilrettelegge for et mangfold av frivillighet og gjøre det enkelt for innbyggere å bidra. Frem mot frivillighetsåret 2022 skal dialog og samarbeidet mellom offentlig og frivillig sektor intensiveres med ny plattform for samarbeid i bærumssamfunnet. Denne innsatsen skal være med å gi ny giv for frivilligheten, styrke etablert samarbeid og utvikle nye arenaer. Frivillighet og egenorganiserte kulturaktiviteter og møteplasser i nærmiljøene er viktig i fremtidens kommune. Det vises også til plan for Fornebusamfunnet og styrking av frivillighetsarbeidet knyttet til Fornebupiloten.

Bærum kommune og Kirkelig felle råd i Bærum inngikk ny samarbeidsavtale forsommeren 2019.

Avtalen regulerer samhandling, kontakt, kommunens rutiner for budsjettering og utbetaling av tilskudd. Avtalen innebærer oppgaveoverføringer fra kommunen til kirken fra 2020, som vil bli fulgt opp med de nødvendige og tilhørende økonomiske forutsetninger. Parallelt med arbeidet med ny samarbeidsavtale, har Rådmannen utarbeidet bedre interne rutiner for forvaltning av kommunens økonomiske ansvar for kirken (tilskuddsordningen).

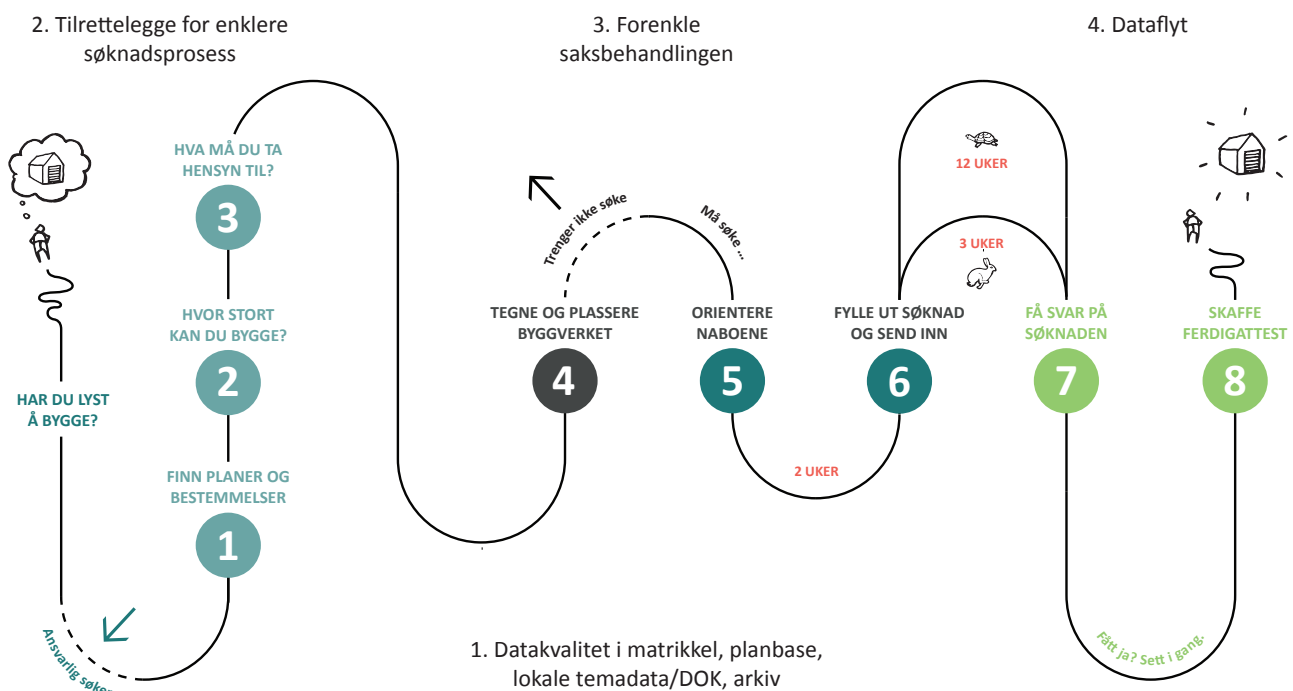
Tanken kompetansesenter er i skjæringspunktet mellom kultur, næring og frivillighet, og er organisert under Kulturhuset. Mulige synergier, utviklingsmuligheter og gevinster utforskes nærmere i handlingsprogramperioden.

Digitalisering fordi vi må det og vil det

Digitalisering åpner for å løse kommunens oppgaver på helt nye måter og gi et bedre tjenestetilbud. Digitale løsninger gir effekt når arbeidsprosesser endres for å utnytte de mulighetene teknologien gir. Ønsket utvikling forutsetter digitalt fokus hos ledere og utvikling av et digitalt kompetansemiljø i sektoren.

Et stort og viktig digitaliseringsprosjekt er effektivisering av byggesaksprosessen. Kommunen har 30 000 henvendelser til første linjetjenesten om byggesaker per år, og mange søkere sliter med å finne riktige data og informasjon og må veiledes. Svært mange byggesøknader har feil og mangler (50 prosent).

Figur 7.2: Illustrasjon av digitaliseringsprosjekt for effektivisering av byggesaksprosessen



Kilde: Direktoratet for byggkvalitet

Det er utviklet et program med fire fokusområder for å bedre byggesaksprosessen. Parallelt med dette arbeides det med forbedring av eksisterende plan- og byggesaksdialog, blant annet med en bedre sanntidsvisning (*Hvor er min byggesak?*). Det skal også tidlig i handlingsprogramperioden igangsettes arbeid med å forenkle søknadsprosessen og gi mulighet for digital veiledning og automatisert forhåndskonferanse.

Handlingsplanen for digitalisering for Plan, miljø og kultur har flere tiltak som vil bedre tjenestetilbudet raskt, blant annet:

- Biblioteket skal betjene flere brukere gjennom ny teknologi i meråpne bibliotek, som er en selvbetjeningsløsning for brukerne utenom bibliotekets ordinære åpningstid. I løpet av handlingsprogramperioden skal alle bibliotekene bli meråpne.
- Formidling av liveforestillinger fra Bærum Kulturhus til sykehjem i Bærum kommune ved streaming. Utvalgte konserter og forestillinger skal vises live for et publikum som ikke fysisk kan komme til kulturhuset. Det utvikles en pilot høsten 2019, som skal evalueres i etterkant.
- Innbyggerkontakt, involvering og medvirkning utvides gjennom bruk av digitale plattformer for informasjon og toveiskommunikasjon.
- Visualisering og formidling skal forbedres ved bruk av 3D og VR (virtuell virkelighet).
- Digital portal for booking for lån/leie av areal og lokaler til kultur- og frivillighetsarbeid, samt digital søkeportal for tilskudd, er to prosjekter som skal utvikles tidlig i handlingsprogramperioden.

Geodata

Verdien og betydningen av gode kartdata er kritisk viktig for mange av kommunens tjenester. Konsistente geodata er grunnlaget for svært mye av det som skjer i en kommune, herunder beredskap. Det sies at «data er gull» – eller «den nye oljen». Data med god kvalitet er uansett vesentlig for å utvikle tjenestene, skape grunnlag for gode beslutninger og redusere risiko. Tilgjengeliggjøring av kommunale geodata kan også danne grunnlag for utvikling av ny næring og arbeidsplasser i kommunen.

Arbeidet med å heve datakvalitet og organisering av kommunale geodata er igangsatt. Dette omfatter digitalisering av arkiver, feilretting i eksisterende planbase, utvikling av temadata med mer. Plan- og bygningstjenesten deltar i denne sammenheng i et større forskningsprosjekt blant annet sammen med Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), Kartverket med flere om kvalitet i grunndata og matrikkel gjennom automatisk tolkning av flyfoto (maskinlæring). Prosjektet kan få stor betydning for hele kommune-Norge.

7.2.2 Endringer drift

I dette kapittelet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Plan, miljø og kultur. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 *Vedlegg*.

7.2.2.1 Merbehov

Tabell 7.3: Merbehov Plan, miljø og kultur

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Klimastrategi 2030 – reisevaneundersøkelse (RVU)		0,3		0,3	
2	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Ulovlighetsoppfølging – videreføring av prosjektstillinger i ett år	5,0	4,0			
3	Kultur og fritid	Tilretteleggingsmidler Kultur og samarbeid	0,6	0,2	0,2	0,2	0,2
4	Kultur og fritid	Kunstsatsning	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3
5	Kultur og fritid	Fornebupiloten	0,9	1,2	1,2	1,2	1,2
Sum nye merbehov HP 2020–2023				6,0	1,7	2,0	1,7

1 Klimastrategi 2030 – reisevaneundersøkelse (RVU)

Klimastrategi 2030 følges opp med tiltak i en egen handlingsplan. Ett av tiltakene under *Sykkel og gange* er en reisevaneundersøkelse. Etter en vurdering av arbeidsomfang og kostnader, foreslår Rådmannen at reisevaneundersøkelsen gjennomføres hvert andre år. Det vil gi tilstrekkelige data og grunnlag for vurderinger av løsninger og synliggjøring av resultat. Undersøkelsen utføres med ekstern kompetanse, totalt 0,3 millioner kroner.

2 Ulovlighetsoppfølging – videreføring av prosjektstillinger i ett år

Vedtaket for 2019 om fire prosjektstillinger til Byggesak, for å fjerne restansebunken innen ulovlighetsaker, foreslås videreført i 2020. Kommunen skal etter nedbygging av restansene innføre lav toleranse for ulovlighet.

3 Tilretteleggingsmidler Kultur og samarbeid

Festivaler og arrangementer er med på å gjøre Sandvika og resten av Bærum attraktivt for både beboere og besøkende. Store og små arrangement gir unike opplevelser innen kunst, kultur og idrett. Kultur og samarbeid foreslås ytterligere styrket som ressurskontor for arrangementer med 0,2 mill., slik at midlene totalt dekker én stillingsressurs. Tiltaket bidrar til å profesjonalisere kommunen som en vertskommune for kulturarrangementer. Til nå har innsatsen vært rettet mot det frivillige kulturlivet og uetablerte arrangører. Det foreslås å bygge ut tilbudet slik at også profesjonelle kulturarrangører opplever god dialog og en samordnet kommune.

4 Kunstsatsning

Oppgaven med forvaltning og vedlikehold av kommunens kunstsamling, er blitt større. Aktiv deltagelse i utsmykking av kunst i nye bygg, gir nye og utvidete oppgaver innen feltet. Høsten 2019 påbegynnes arbeidet med nye retningslinjer for kunst i kommunale bygg og offentlige uterom. Stillingsressursen på kunstfeltet utgjør i dag cirka en 60–70 prosent stilling. For å kunne ivareta en voksende kunstsamling og økt ansvar, er det ønskelig å utvide stillingen med 0,3 mill.

5 Fornebupiloten

Fornebupiloten startet opp i 2017 som én av tre frivillighetsentraler i Bærum. Fornebupiloten er en viktig katalysator og ressurs for å skape møteplasser og samhandling mellom enkeltmennesker, frivillige organisasjoner og det offentlige. Rådmannen foreslår i dette handlingsprogrammet midler til å styrke Fornebupiloten både med administrative ressurser utover dagens ene stilling, samt midler til å leie lokaler i Fornebu S. Slike lokaler kan benyttes både av kommunen selv og av organisasjoner og foreninger via Fornebupiloten. Styrkingen begrunnes i de helt spesielle utfordringene som er knyttet til å bygge opp et «felleskapsslim» når en nytt samfunn skal utvikles.

I fireårsperioden må også prosjektering og omfang av flerbrukshus med kirkerom jamfør KDP 3 vedtak, avklares.

7.2.2.2 Prisendringer og gebyrer

I dette kapitlet beskrives forslag til endringer i priser som foreslås økt utover lønns- og prisvekst, samt endringer i gebyrer. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser, vil fremgå av prislisten for 2020.

Gebyrendringer

Gebyrer for bygge-, plan-, dele- og seksjoneringssaker og gebyrer knyttet til oppmålingstjenester, seksjoneringssaker og salg av kartdata, fremgår av kommunens gebyrregulativ.

Gebyr skal ikke overstige kommunens nødvendige kostnader på sektoren. Minstegebyret angis med bokstaven M, som består av en lav og en normal sats. For behandling av søknader og saksforhold som ikke er spesielt nevnt i dette reglement, betales M. Gebyret skal ikke settes lavere enn M.

Rådmannen foreslår følgende endringer i gebyrregulativet for 2020:

Tabell 7.4: Oversikt over endringer i gebyrer

Basisgebyr	Søknad uten feil eller innsendt elektronisk	Øvrige søknader
Gebyr 2017	2 450	2 850
Gebyr 2018	2 500	2 900
Gebyr 2019	2 700	3 100
Gebyr 2020	2 750	3 150

Normal sats foreslås økt med 50 kroner, fra 3 100 kroner til 3 150 kroner, og gjelder for plansaker og søknadssaker med mindre det er fastsatt en lavere sats etter § 1. Gebyrsatser, bokstav b).

Lav sats foreslås økt med 50 kroner, fra 2 700 kroner til 2 750 kroner, og gjelder for:

- førstegangsvedtak av søknader som sendes inn gjennom Byggsøk og som ellers er feilfrie
- førstegangsvedtak av søknader som kan behandles i ett trinn, omfatter ett tiltak og er feilfrie

§ 12 Forhåndskonferanse byggesak

Rådmannen foreslår gebyrendring ved forhåndskonferanse byggesak:

- Forhåndskonferanse besvart skriftlig: Ikke gebyr
- Forhåndskonferanse med møte: 2M

Prisendringer

Kulturanlegg

For prissettingen av utleie kulturanlegg er det for enkelte kategorier markedet som rår. Prisøkningen vil i noen tilfeller være høyere enn kommunens prisstigning, og i stedet samsvare med kommunens lønnsøkning. Dette gjelder for eksempel teknikertimer.

Rådmannen foreslår følgende prisendringer for 2020:

Lille Scene

Bærum Kulturhus åpner for utleie av Lille Scene høsten 2020 etter ombygging i 2019. Lille Scene blir ny og moderne. Både det tekniske og selve scenen oppgraderes. For lokale kulturaktører foreslås det å øke prisen for basisleie forestillingsdag fra 1 325 kroner i 2019 til 1 800 kroner i 2020. For andre kulturaktører foreslås prisen for basisleie å økes fra 2 800 kroner i 2019 til 3 600 kroner i 2020.

Tanken aktivitetshus

Fra 2020 endres prisene hos Tanken aktivitetshus. Det foreslås at medlemsavgift for bedrifter settes til 5 000 kroner per år, og for individer til 3 000 kroner per år. Tidligere priser per bandmedlem og seniorer utgår.

Nye øvingslokaler på Tanken etableres fra 2020. Disse skal driftes av eksterne drivere (Øveriet), og prisene blir dermed ikke å finne i kommunens prisliste fra 2020.

Møtelokaler

Bærum bibliotek

Det foreslås noen økninger i priser på utleie av møterom og lokaler på henholdsvis Bekkestua bibliotek og Sandvika bibliotek. Endringene medfører at noen priser øker mer enn prisstigningen. Det er tenkt at prisene skal bli stående fast et par år etter dette.

På Bekkestua er følgende nye priskategori lagt til:

- To møterom samlet, inntil 4 timer, ikke kommersiell, 550 kroner
- To møterom samlet inntil 7 timer, ikke kommersiell, 700 kroner
- To møterom samlet, inntil 4 timer, kommersiell, 900 kroner
- To møterom samlet inntil 7 timer, kommersiell, 1 100 kroner

7.3 Tekniske tjenester ekskl. gebyrfinansierte tjenester

Området Tekniske tjenester, eksklusiv gebyrfinansierte tjenester omfatter tjenester innenfor syv ulike programområder; Kultur og fritid (Idrett og Bærumsbadene), Kirke og andre religiøse formål (Gravplassene), Fysisk planlegging, kulturminne, natur og miljø (Park, landbruk, natur og kulturvern), Brann- og ulykkesvern, Samferdsel (Vei og trafikk), Transport og Prosjekttjenester.

Alle områdene vedtas innenfor Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur. Områdene Transport og Prosjekttjenester er internfinansierte enheter.

Tekniske tjenester, eksklusiv gebyrfinansierte tjenester, forvalter og drifter idrett, Bærumsbadene, gravplassene og natur-, landbruks- og kulturminneverdiene. Det er god drift på idrettsanlegg, og badene i Bærum er attraktive med godt besøk. Natur-, landbruks- og kulturminneverdiene skal forvaltes og driftes slik at dagens og kommende bæringer kan leve i en kommune rik på opplevelser.

I tillegg forvalter og drifter Tekniske tjenester parkering, trafiksikkerhet, fremkommelighet og det kommunale veinettet. Trafiksikkerheten i Bærum er god, men forutsetter kontinuerlig innsats for å nå visjonen om null drepte og hardt skadde.

Brann- og ulykkesvern skal sikre brannberedskap og forebygge branner og andre ulykker. Oppgavene ivaretas av Asker og Bærum interkommunale selskap (ABBV).

Transport og prosjekttjenester er organisert under tekniske tjenester. Transport skal bidra med å løse kommunens transportbehov. Prosjektenheten skal utføre prosjekttjenester og forvalte kommunens ansvar som profesjonell byggherre ved gjennomføring av prosjekter innen anleggssektoren.

Nøkkeltall for Tekniske tjenester

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For tekniske tjenester legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 7.5: Langsiktige nøkkeltall for Tekniske tjenester

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangsåret	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Tekniske tjenester						
Totalt vannproduksjon – liter pr. person og døgn, ukene 36–48	↓	292	273	264	268	↓ -24
Antall timer tilgjengelig for fordeling til idrettslagene pr. 1 000 innbygger	↑	3,81	3,93	3,89	3,85	↑ 0,08
Andel veier som er på og/eller over akseptabel standard (TG1)	↑	-	-	-	70,9 %	

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises det til *Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur*, som ble behandlet i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur i møte 11.4.2019, [sak 21/19](#).

7.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

I arbeidet med å nå målene om å være en klimanøytral kommune må tekniske tjenester fortsette arbeidet med å utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger. Dette vil handle om tilrettelegging for bruk av sykkel, anskaffe flere klimanøytrale kjøretøy og videreutvikle bruk av bilpool for kjøring i tjenesten. Det vil også handle om å forebygge utslipp til vassdrag, teknologiske og fremtidsrettede veibelysninger med mer. Vårt arbeid knyttet til klimaendringer er også viktig, spesielt håndtering av uønsket overvann. Det vil trolig bli våtere somre og mildere vintre, oftere intens nedbør, flommer og springflo. Tekniske tjenester har en aktiv rolle i drift og vedlikehold av veier, svømmehaller, idrettsanlegg, gravplasser, parker og grøntområder.

Styrtnedbør og overvann-tiltak

Kommunens arbeid knyttet til klimaendringer er viktig. Dette medfører krav til sluk, sandfang og kummer. Viktige tiltak er å følge opp drenering og tømning av sluk og kummer, samt foreta oppgradering av sluk og sandfang. Grus og slam fra sluk og kummer er nå blitt klassifisert som lett forurensede masser og må på deponi. Det er en ny kostnad for kommunen.

Som klimaklok kommune er det fokus på å tåle konsekvensene av klimaendringene. Det vil bli gjennomført prosjekter knyttet til overvanns- og klimautfordringer som følge av et villere og våtere klima. I den neste fireårsperioden er det området Bekkestua–Gjønnnes–Hosle det i særlig grad skal arbeides med.

Miljøprosjekt – kunstgressbanene

Det ble i forbindelse med handlingsprogrammet for 2019–2022 bevilget midler til å følge opp prosjekter knyttet til eksisterende kunstgressbaner med gummigranulat. Det vil i 2020 bli arbeidet med å gjennomføre prosjekter på forskjellige anlegg for å minimere risikoen for at gummigranulat kommer på avveie.

Idrettsanlegg – alternative energikilder

Det gis tilskudd til idrettsklubbene knyttet til alternative energikilder. Utbetalingen av tilskudd prioriteres i tett samarbeid med Bærum idrettsråd. Det legges vekt på å få ned energiforbruket på de mest kostnadskrevene anleggene. Kunstisaneleggene har vært prioritert. Det er nå tatt en beslutning i samarbeid med Bærum idrettsråd om å prioritere alpinanleggene.

Satsning på sykler

Det arbeides med å tilrettelegge for vintersykling og øke standard på gang- og sykkelveier. Tidligere er dette området styrket for å sikre økt vintervedlikehold på gang- og sykkelveier. I tillegg omtaler Handlingsplan for sykkel andre driftstiltak, slik som *sykle til jobben*-aksjonen, vintersykelaksjon, lys- og synlighetsaksjon, drift av sykkel- og fotgjengertellere og tidlig feiing. I vedtatt sykkelstrategi omtales markedsføring av sykling som ett av fem satsningsområder. Markedsføring av sykling vil følges opp gjennom avsatte midler til ordinære driftstiltak. Det er inngått avtale med Ruter om etablering av en bysykkel-ordning i Bærum.

Det er i Bærum utplassert sykkel teller som automatisk registrerer forbigående fotgjengere og syklist. Formålet er å kunne følge utviklingen i trafikken. Det vil i løpet av 2019 bli utplassert tre nye tellepunkt, alle med informasjonssøylar.

Miljøvennlig personbilpark

Kommunen følger tett den teknologiske utviklingen av klimavennlige kjøretøy og maskiner. Det kjøpes inn el-personbiler eller andre klimavennlige biler (biogass, hybrid, hydrogen) der dette tilfredsstiller tjenestenes behov. Innkjøp av elbiler innenfor segmentet små og lette varebiler fortsetter. Det prioriteres å skifte ut fossildrevne tyngre kjøretøy med miljøvennlige motorer i form av Euro 6-motorer og klimanøytrale løsninger/biogass. Elteknologien for tyngre varebiler og arbeidsmaskiner er ikke tilstrekkelig utviklet og tilfredsstiller per i dag ikke brukerbehovene. Per 31.12.2018 er 66 prosent av bilene elbiler og i tillegg 10 prosent hybridbiler, totalt 249 personbiler. Etter planene vil ytterligere 10 prosent bli fossilfrie i 2019.

Innføring av nytt system for administrasjon, vedlikehold og reparasjon av kommunens biler gir effektiviseringsgevinst. Det forventes å oppnå gevinster knyttet til logistikk og administrasjon. Det vil også ha en positiv effekt i form av at vi kan administrere og vedlikeholde/reparere flere kjøretøyer uten bemanningsøkning. Det er inngått avtale om etablering av stasjon for fylling av biogass på Rud.

God vinterdrift av veiene

Kommunen har de to siste årene hatt store kostnader til vinterdrift. Muligheten for å dele veinettet inn i flere driftsklasser og muligheten for endring av standardnivå i henhold til driftsklassene, vil derfor bli vurdert og analysert. Utløsende standard for brøyting bør fortsatt holde et høyt nivå. Dette bidrar til redusert høvling og etter-rydding. I tillegg vil ressursene til oppfølging av avtaler og kontrakter styrkes. Rådmannen vil også se på standarden for *Drift og vedlikehold av kommunale veier*. Egen sak om dette vil bli lagt frem til politisk behandling høsten 2019.

Veiforsterkning

Det foreslås økte ressurser til kommunale veier for å hindre redusert kvalitet. Flere innbyggere fører til mer trafikk og økt slitasje på kommunale veier. Dette innebærer økt behov for utbedring av veidekke, overbygning, grøfting og drenering som gir styrket bæreevne på veiene. Klimaendringer medfører endringer i krav til dimensjonering av veigrøfter, drenering og overvannsbehandling. I samarbeid med ASSS-kommunene er det bestilt en rapport for veivedlikeholdet i kommunene. Rapporten er utarbeidet av Multiconsult. I tillegg har det blitt laget en rapport på status på asfaltering av kommunens veier. Orientering om disse rapportene er gitt i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur i møte 11. april 2019, jamfør sak [28/19](#). I rapport fra Multiconsult beregnes andel veier som er på og/eller over akseptabel standard (Tilstandsgrad 1). For Bærum utgjør denne 70,9 prosent og det er en målsetting å øke denne.

Tilstrekkelig kapasitet ved idretts- og nærmiljøanlegg

Det er vedtatt å bygge ny svømmehall på Rud, og ressursene knyttet til publikumsdrift av svømmehallen økes. Det er en målsetting om å opparbeide to turveier og/eller parker hvert år i henhold til prioriteringsliste. Utviklingen av Bærum idrettspark fortsetter for å håndtere ny friidrettsstadion og det nye svømmeanlegget.

Gravplassene

I en kommune i vekst må det bygges nye gravplasser. Lilleøya gravlund skal etter planen være ferdig til å tas i bruk våren 2021. I tillegg er det et løpende behov for rehabilitering på de eksisterende gravplassene. Prosjekter gjennomføres i henhold til en rehabiliteringsplan som rulleres hvert fjerde år. Å sørge for videre bruk og gjenbruk av graver til kistegravlegging, samt oppgradering av eksisterende tekniske anlegg, er noen av de viktige tiltakene i rehabiliteringsplanen. I tillegg er det behov for reparering eller erstatning av vannposter og vannbasseng, samt reparere murer på flere av gravplassene. Det vil bli jobbet med det elektriske anlegget ute på Haslum kirkegård for å sikre tining av gravene for gravlegging vintertid. Det vil også bli jobbet med å utvide lagerplassen på driftstasjonen på Haslum kirkegård.

Parkeringsstrategi

Bærum kommune anbefaler i vedtatt Klimastrategi 2030 å utforme en parkeringsstrategi som bidrar til redusert klimagassutslipp, samtidig som målet om å fremme handel og byliv og å sikre god mobilitet for alle i befolkningen ivaretas. I kommuneplanen ble det gjort endringer på parkeringsnormene. Disse endringene må inn i parkeringsstrategien og gjenspeiles der. I henhold til vedtatt sykkelstrategi skal sykkelparkering innlemmes i en helhetlig parkeringsstrategi for kommunen. Det er i tillegg behov for oppgradering av p-automatene til ny teknologi, samt tilrettelegge for p-automater som kan ta imot betaling for el-motorvogn.

Digitalisering av arbeidsoppgaver og verktøy

Tekniske tjenester ønsker å skape en mer helhetlig og forbedret dialog med innbyggerne i kommunen gjennom nye digitale løsninger. Det planlegges derfor etablering av et servicetorg for Tekniske tjenester. Senteret vil være organisert med en koordinator som får et overordnet ansvar for å ivareta publikumshenvendelsene til teknisk. En viktig målsetting er å etablere en helhetlig og forbedret dialog/kontakt med innbyggerne, samt å effektivisere samordningen internt. Forbedret innbyggerdialog gjennom videreutvikling av gode digitale løsninger, slik som *Min side*, *Meld en feil* og tilsvarende, legger til rette for dette.

En dør inn er et fremtidsrettet prosjekt som skal legge til rette for booking av anlegg via nett-løsning, slik at også flere anlegg kan bli mer tilgjengelige. Løsningen skal bli en felles plattform for alle tilbud om fysisk aktivitet i kommunen. Det legges også opp til at løsningen skal kunne kommunisere med for eksempel kulturtilbudet og andre relevante tjenester.

7.3.2 Endringer drift

I dette kapitlet presenteres Rådmannens forslag til endringer i drift for Tekniske tjenester. Samlet oversikt over endringer i driftsrammer vises i kapittel 11 Vedlegg.

7.3.2.1 Måleindikatorer og mål

For perioden 2020–2023 gjelder følgende måltall for transport:

Tabell 7.7: Måltall for Transport

Transport	Status 2018	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2022	Mål 2023
Bygge opp en personbilpark med hybridbiler (antall biler)	24	30	35	35	35
Bygge opp en personbilpark med nullutslipp (el/gass) (antall biler)	110	130	145	160	175
Bygge opp en varebilpark med små varebiler med nullutslipp (antall biler)	19	30	35	40	45

7.3.2.2 Merbehov

Tabell 7.8: Merbehov Tekniske tjenester

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Administrasjon	Servicetorg	2,5	0,8	0,8	0,8	0,8
2	Kultur og fritid	Ny prepareringsmaskin – drift	2,3	0,7	0,7	0,7	0,7
3	Kultur og fritid	Ny svømmehall på Rud – drift	16,7		2,9	5,7	5,7
4	Fysisk planl., kulturminne, natur og nærmiljø	Løpende vannforvaltning – vannprøver m.m.	0	1,0			
5	Brann- og ulykkesvern	Økt tilskudd til ABBV	88,4		5,7	5,7	5,7
6	Samferdsel	Slam fra sluktømming, deponiavgift	0,7	1,1			
7	Samferdsel	Feiing av veier og gater, deponiavgift	6,8	2,0	2,0	2,0	2,0
8	Samferdsel	Sykelhotell – drift	0	0,5	0,5	0,5	0,5
9	Samferdsel	Trapper, underganger, bommer, rekkverk	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0
10	Samferdsel	Vei- og gatelys. Økte energikostnader	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0
11	Samferdsel	Oppfølging av kontrakter og mobilitet	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Sum nye merbehov HP 2020–2023				10,9	17,4	20,2	19,2

1 Servicetorg

Et servicetorg for Tekniske tjenester vil være organisert med en koordinator. Koordinator får et overordnet ansvar for å ivareta publikumshenvendelsene til teknisk. Dette innebærer et ansvar for at alle henvendelser håndteres raskt, dokumenteres og at nødvendige systemer som kan støtte dette, kommer på plass. Tiltaket dekker utgifter til et årsverk.

2 Ny prepareringsmaskin – drift

Kommunen har to maskiner til preparering for skiløyper. Det er behov for å øke antallet til tre maskiner. Ny prepareringsmaskin øker innbyggernes mulighet til å bevege seg i nærområdene, ved at det tilrettelegges for skiløyper. Den gir også skolene/innbyggerne mulighet til å kunne gå på ski uten å måtte sette seg i bilen for å komme ut til marka hvor tilbudet ellers er. I et folkehelseperspektiv er dette positiv aktivitet; utendørs i nærheten av hjemmet. Tiltaket dekker driftskostnadene ved ny maskin.

3 Ny svømmehall på Rud – drift

Det er vedtatt å bygge ny svømmehall på Rud. Tiltaket skal bidra til å dekke publikumsdrift av svømmehallen.

4 Løpende vannforvaltning – vannprøver med mer

Gjeldende hovedplan for vann, avløp og vannmiljø 2017–2020 styrket kommunens oppmerksomhet på vannmiljø og presiserer kommunens rolle for å nå målene om tilfredsstillende kvalitet for vannforekomstene innen 2021. For å ytterligere følge opp ambisjonen om å kunne arbeide på tvers av alle virksomhetene i kommunen, foreslås det avsatt 1 million kroner i 2020 til videre kartlegging og prioritering av tiltak, herunder vannprøver med mer. I tillegg avsettes midler til investering for å planlegge og gjennomføre tiltakene innenfor tiltaksplanen og tiltak som bidrar til å oppfylle målene i gjeldende forvaltningsplan med tiltaksplaner. Initiativ til eventuelt større tiltak vil bli fremmet som separat politisk sak. Dette tiltaket kommer i tillegg til det arbeidet Vann og avløp allerede gjennomfører for å bedre vannmiljøet innenfor gjeldende budsjetttrammer. Tiltaket bidrar til å videreføre styrkingen av arbeidet med vannmiljø. Det foreslås videre at kommunens samlede innsats innenfor området evalueres ved neste rullering av hovedplan for vann, avløp og vannmiljø (2020).

5 Økt overføring til Asker og Bærum brannvesen (ABBV)

I ABBVs forslag er det inkludert en prisvekst større enn Rådmannens indeks. I tillegg er det i ABBVs forslag innarbeidet et tilskudd til investeringer i nye biler, røykdykkersamband med mer. Investeringsutgiftene utgjør gjennomsnittlig 5,7 mill. hvert år i perioden 2021–2023. Ved å øke rammene til ABBV med 5,7 mill. hvert år gis det rom for å foreta nødvendige investeringer. I forslag til omstillinger er det lagt inn 0,7 prosent effektivisering fra 2022.

6 Slam fra sluktømming, deponiavgift

Kommunen har ansvar for tømming av kummene langs offentlig vei. Slam fra sluktømming er definert som forurenset avfall og må deponeres etter forurensningsloven. Tiltaket dekker kommunens merutgifter til avgifter i 2020.

7 Feiing av veier og gater, deponiavgift

Feiemasser er definert som forurenset avfall og må deponeres etter forurensningsloven. Tiltaket dekker økte utgifter til deponiavgift.

8 Sykkelhotell – drift

Inkludert i bevilgningen til Handlingsplan sykkel, er det avsatt midler til bygging av to sykkelhotell på henholdsvis Kolsås og Østerås. Foreslåtte midler skal dekke drift av disse. I Bane Nors evaluering av sykkelhotell oppgir 57 prosent at prisen er årsaken til at de ikke benytter seg av tilbudet. For å få en størst mulig bruk av de nye hotellene ønsker vi at disse skal være gratis i bruk.

9 Trapper, underganger, bommer og rekkverk

Det er behov for økt vedlikehold på trapper, underganger, bommer og rekkverk. Dette er et trafiksikkerhetstiltak. Undergangene er slitte med tanke på dekke og vegg/tak, og en del har dårlig drenering. Flere trapper har behov for utskifting. Det er behov for å skifte ut trapper med metalltrapper.

10 Vei- og gatelys – energikostnader

Energikostnadene til vei- og gatelys har for lavt budsjett. Dette området har de siste årene hatt merforbruk på 2–3 mill. Det er i 2018 blitt anskaffet nytt styringssystem, og det er skiftet ut 4 000 armaturer som hadde kvikksølv av totalt cirka 20 000 armaturer. Til tross for dette er energikostnadene høyere enn budsjettet, og det forventes merforbruk. I henhold til den fremdriften som er skissert på investeringene, anslås det gevinster på energikostnadene først kan hentes ut i 2023.

11 Oppfølging av kontrakter og mobilitet

Forvaltningsrevisjonen har utarbeidet en rapport om veivedlikeholdet, inkludert snørydding av gang- og sykkelvei. Rapporten drøfter om veivedlikeholdet er i samsvar med inngåtte kontrakter og vedtatte målsettinger i kommunen. For å kunne følge opp de utfordringene som rapporten kartlegger, er det behov for økte ressurser. I tillegg er det behov for økte ressurser til oppfølging av kommunens arbeid med mobilitet.

7.3.2.3 Prisendringer og gebyrer

I dette kapitlet beskrives forslag til endringer i priser og gebyrer som foreslås økt utover lønns- og prisvekst. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisen for 2020.

Rådmannen foreslår følgende gebyrer for feiing av et pipeløp, tilsyn av gassanlegg og behandling av søknad om tillatelse til handel med fyrverkeri:

Tabell 7.9: Oversikt over gebyrendringer

Gebyr ekskl. mva., kroner per år	Piper ¹⁾	Maskinpipe og kanaler	Gassanlegg	Handel med fyrverkeri
Gebyr 2017	210	105	152	2 500 ²⁾
Gebyr 2018	220	110	152	2 500 ²⁾
Gebyr 2019	220	110	152	2 500 ²⁾
Gebyr 2020	230	115	155	2 700 ²⁾

¹⁾ Feiing av pipeløp 6–9 tommer

²⁾ Samsvarer med gebyr i Asker kommune. Ved avslag er det halvt gebyr.

Rådmannen foreslår følgende endringer i prisene:

Parkeringsgebyr

Formålet med offentlig parkeringsavgift er å sørge for god sirkulasjon og trafikkflyt. Parkeringsavgiften på parkeringshus og parkeringsplasser foreslås økt fra 14 til 15 kroner per time, og avgiften for gateparkering fra 35 til 37 kroner per time. Prisene ble sist endret i 2014. Denne endringen i prisene er beregnet å utgjøre en inntektsøkning på 0,6 millioner kroner.

Administrasjons- og kontrollgebyr vei

Det er utarbeidet en ny ledningsforskrift av Samferdselsdepartementet. I henhold til denne er det ikke lengere lov til å kreve behandlings- og forringelsesgebyr. Dette gebyret erstattes av et administrasjons- og kontrollgebyr.

Avgift for elbil

Det innføres halv p-avgift fra første time for el-motorvogn i henhold til gjeldende satser.

Gebyr for feiing

Volumet på feiertjenestene øker. Dette gjør at vi får økte utgifter. I henhold til oppdaterte selvkostberegninger foreslås gebyret for piper og gebyret for maskinpipe og kanaler å økes med 4,5 prosent fra 2019 til 2020. Dette vil gi inndekning av forventete økte utgifter.

Bærum idrettspark – kunstis

Det foreslås å endre prismodellen på brukstid på kunstisbanen for bandy i Bærum idrettspark. I dag er det ulike priser avhengig av tidspunkt for leie. Den nye modellen forenkler dette ved at det innføres en gjeldende pris uavhengig av tidspunktet for leien. De nye prisene gjelder for hele sesongen og bygger på et gjennomsnitt av de opprinnelige prisene for henholdsvis før og etter nyttår.

Gjestebyggen

Pris for overnatting på gjestebyggen på 150 kroner per døgn foreslås uendret. Det innføres pris per time og egen pris for leie av hele anlegget. Ved arrangementer avtales egne priser.

Utleie av festplassen/Kadettangen

Festplassen og områdene på Kadettangen kan leies ut til arrangementer. Det vil være gratis leie for lokale foreninger/kulturaktører ved åpne arrangementer. Det foreslås gebyr for utleie per arrangementsdag for arrangører som tar billettinntekter, og for annen kommersiell virksomhet.

Havneavgifter

Det er foretatt en gjennomgang av prisene knyttet til havnen – havneavgiftene. Disse prisene er ikke blitt endret på flere år, og de foreslås nå regulert. Flesteparten av prisene reguleres med årlig forventet prisstigning. For minstesatsen for kaiavgift og leie av kai foreslås prisjustering tilsvarende forventet prisstigning fra 2014.

7.4 Vann, avløp og renovasjon – gebyrfinansierte tjenester

Området omfatter tjenester innenfor to programområder; Renovasjon (innsamling, gjenvinning og sluttbehandling av avfall) og Vann og avløp (Produksjon av vann, distribusjon av vann, avløpsrensing, avløpsnett/innsamling av avløpsvann, tømming av slamavskillere og tømming av septiktanker).

Alle områdene vedtas innenfor Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur.

Tjenester knyttet til vann, avløp og renovasjonstjenesten, er 100 prosent gebyrfinansiert. Tjenestestedet Vann og avløp har som hovedoppgave å sørge for nok og sikkert drikkevann, samt tilfredsstillende borttransportering og rensing av avløpsvann. Tjenestestedet Forurensning og renovasjon har ansvaret for innsamling og videre håndtering av alt husholdningsavfall i Bærum. På Isi gjenvinningsstasjon kan husholdninger levere avfall som ikke inngår i henteordningen. Isi gjenvinningsstasjon er også åpent for mindre næringskunder.

Hovedplan for vannforsyning, avløp og vannmiljø – 2017–2020 ble vedtatt av kommunestyret i 2017 (kommunestyresak [6/17](#), møte 25.1.2017) og er styrende for kommunens arbeid med vann og avløp. Planens anbefalinger er innarbeidet i kommunens langsiktige driftsanalyse og investeringsplan (LDIP).

Kildesortering av matavfall startet opp i 2017. Sekkeløsningen for mat- og restavfall ble erstattet av todelte beholdere. Det legges til grunn at innhenting av papir/papp/drikkekartong skal baseres på beholderløsning, men med muligheter for sekk der det ikke kan brukes beholder. Avtale for henting av avfall fra kommunale formålsbygg skal følges opp av Forurensning og renovasjon.

7.4.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Vann og avløp

Vann og avløp har ansvar for drift, vedlikehold og utvikling av kommunens vann- og avløpssystemer. Dette innebærer beredskap ved rørbrudd og andre driftshendelser, kvalitetssikring av vannkvalitet og kontinuerlig rehabilitering og utvikling av vann- og avløpsnett. Klimaendringer fører til økt nedbør. Dette krever forbedrede løsninger for å lede bort overvann.

Viktige innsatser er:

- Levere godt og nok drikkevann via Aurevannsanlegget, samt videreutvikle anlegget.
- Tiltak for å redusere vannforbruket, blant annet ved å fornye 1,2 prosent av vannledningsnettet per år.
- Tiltak på avløpsnettet for å håndtere mer vann på grunn av urbanisering og klimaendringer. Flere større separeringsprosjekter er under planlegging eller gjennomføring. I tillegg skal minimum 1 prosent av avløpsnettet fornyes.
- Delta i videreutviklingen av VEAS (renseanlegg) og Asker og Bærum vannverk IKS (drikkevann).
- Redusere forurensningsutslipp til lokale vassdrag og fjorden. Feilsøking og utbedring av dårlige rør.

Forurensning og renovasjon

Forurensning og renovasjon er ansvarlig for innsamling og etterfølgende behandling av avfall som oppstår i husholdninger og kommunale formålsbygg.

Viktige innsatser er:

- Stimulere innbyggerne til å kildesortere alt avfall fra husholdning, etter gjeldende hente- og bringeordning.
- Stimulere innbyggerne til å levere annet avfall som ikke omfattes av henteordningen, til Isi avfallsanlegg.
- Vurdere og utvikle flere henteordninger hjemme hos abonnentene, i henhold til tiltak i klimahandlingsplanen.
- Videreutvikle Isi avfallsanlegg for å ivareta viktige miljøaspekter.
- Forbedre kildesorteringen i kommunale formålsbygg.

Vannmiljø

Bærum er vertskommune for vannområde Indre Oslofjord vest for å følge opp vannforvaltningsforskriften. Hovedfokus i dette arbeidet vil være å bidra til at tilførsel av næringsstoffer til resipientene reduseres. Viktige tiltak for å oppnå dette er blant annet kontinuerlig kildeoppsporing og utbedring av diffus utlekking fra avløpsnettet. Utbedring av regnvannsoverløp med høy risiko for utslipp til sårbare resipienter og oppgradering av utslipp fra avløp i spredt bebyggelse, er også et viktig fokusområde.

Innsamling av husholdningsavfall og nedstrømsavtaler (etterbehandling av avfall)

Det er inngått nye innsamlingsavtaler og nedstrømsavtaler som gir kommunen effektiv innsamling av avfall, samt gevinst ved behandlingen av avfallet. Innsamling og etterfølgende behandling av avfall fra alle kommunale formålsbygg skal følges opp av Forurensning og renovasjon. For ny renovasjonsanskaffelse som ble inngått våren 2019, legges det til grunn at innhenting av papir/papp/drikkekartong skal baseres på beholderløsning, men med muligheter for sekk der det ikke kan brukes beholder. Det er totalt cirka 10 000 beholdere som skal anskaffes og utplasseres.

Vann og avløp på Sollihøgda

E16 og Ringeriksbanen over Sollihøgda har egne behov for vannforsyning og avløp. Samtidig har kommunen et ønske om å sikre fremtidsrettede og bærekraftige vann- og avløpstjenester på strekningen Skui–Sollihøgda. Med utgangspunkt i prosjektplanen har Vann og avløp inngått avtale med Statens vegvesen, og arbeider med å inngå avtale med BaneNor, Hafslund og Hole om utvikling av et kommunalt ledningsnett. Første etappe er igangsatt.

Høydebasseng

Kommunens største høydebasseng har vært i drift i 60 år og må nå rehabiliteres eller erstattes for å sikre vannforsyningen for fremtiden. Dette er et prosjekt med en antatt kostnad på om lag 200 millioner kroner. Rådmannen vil utvikle prosjektet til BP2 før saken fremmes for endelig politisk beslutning i løpet av 2020.

Renovasjon i sentrumsnære strøk

Det er en viktig målsetting å ivareta kildeoppsporing i sentrumsnære strøk på en best mulig måte for innbyggere og næring. Det jobbes med å etablere tidlig involvering av planlegging og utbygging.

Besøksenter for kunnskap om energi og klima, avfall og forbruk

Det arbeides med å bygge et besøksenter som skal formidle kunnskap og skape engasjement om energi og klima, avfall og forbruk. Senteret vil være viktig i samhandlingen med barnehager og skoler. Besøksenteret etableres som del av nytt garasjeanlegg og verksted på Isi. Det gjennomføres en konseptvurdering og planlegging av prosjektet i 2019. Det er vurdert ulike løsninger. Aktuelle samarbeidspartnere, både interne og eksterne, vil bli involvert i utviklingen av senteret.

Rud-området – oppgradering av arealer og byggetekniske tjenester

Tekniske tjenester er avhengig av gode driftsbaser for å kunne utføre tjenestene effektivt.

Driftsbasen til Vann og avløp på Rud må oppgraderes og utvides for å oppnå en forsvarlig drift. Formannskapet behandlet i sak [81/19](#), møte 24.4.2019, en foranalyse for å løse arealbehov til kontorer og driftsbaser.

Kontorbehovene som i dag ivaretas på Rud, må ses på tvers av sektorer og i sammenheng med rehabilitert Kommunegård. Sak for investeringsprosjektet (BP2) for fase 1 legges frem for politisk behandling i 2020 i tråd med foranalysen.

Innovative metoder for rehabilitering/separering av felles avløpssystem

Vann- og avløpstjenesten arbeider sammen med Norsk Vann og andre storkommuner for å utvikle nye innovative løsninger, blant annet gjennom prosjektet *Fremtidsrettet avløps- og overvannshåndtering i fortettede byforsteder*. Bærum kommune er tildelt tilskudd fra Innovasjon Norge til offentlig-privat innovasjonspartnerskap. Det opprettes en treårig prosjektstilling for å følge opp dette innovasjonsprosjektet.

7.4.2 Endringer drift

Måleindikator og mål

For perioden 2020–2023 gjelder følgende måleindikatorer og mål:

Tabell 7.10: Måleindikatorer og mål for Forurensning og renovasjon og Vann og avløp

Forurensning og renovasjon	Status 2018	Mål 2020	Mål 2023
Mengde avfall (kg) pr. innbyggere (alle avfallstyper). Gjelder kommunens hente- og bringeordninger, ikke Isi gjenvinningsstasjon	224,6		
Utsorteringsgrad matavfall	63 %	67 %	71 %
Utsorteringsgrad plastemballasje	49 %	52 %	55 %
Utsorteringsgrad glass- og metallemballasje	70 %	73 %	75 %
Leveringssikkerhet (avfall ikke hentet)	1,6 %	< 2 %	< 2 %
Vann og avløp	Status 2018	Mål 2020	Mål 2023
Rehabiliter vannledning iht. vedtatt hovedplan vann	0,7 %	> 1,2 %	> 1,2 %
Antall innbyggertimer uten vann – ikke varslet	3 200	< 15 000	< 15 000
Rehabiliter avløpsledning iht. vedtatt hovedplan avløp	0,9 %	> 1 %	> 1 %
Antall kloakkstopp	16	< 25	< 20
Fosfor i Nadderudbekken	55 µ/l	< 55 µ/l	< 50 µ/l

Måltallene knyttet til renovasjon og avfall, sees i sammenheng med plukkanalyser som skal gjennomføres annethvert år. Dette gir grunnlag for beregning av sorteringsgrad av de ulike avfallstyper. Vårt mål er at restavfallsmengden skal minke ved riktig kildesortering.

7.4.2.1 Prisendringer og gebyrer

I dette kapitlet beskrives forslag til endringer i gebyrer og priser som foreslås økt utover lønns- og prisvekst. En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser vil fremgå av prislisten for 2020.

Tabell 7.11: Oversikt over endringer i gebyrer

Gebyr ekskl. mva., kroner per år	Vann ¹⁾	Avløp ¹⁾	Renovasjon
Gebyr 2016	1 620	2 340	2 550 ²⁾
Gebyr 2017	1 620	2 700	2 550 ³⁾
Gebyr 2018	1 710	2 880	2 550 ³⁾
Gebyr 2019	2 070	2 880	2 750 ³⁾
Gebyr 2020	2 250	2 970	3 187 ³⁾

¹⁾ Standardbolig på 120 m²

²⁾ Én sekk per uke

³⁾ Én todelt beholder

Vann og avløp

Årsgebyret for vann og avløp samlet foreslås økt med 5,5 prosent. Årsgebyret for avløp økes fra 16 kroner per kubikkmeter til 16,50 kroner per kubikkmeter, det vil si en økning fra 2 880 kroner til 2 970 kroner for en standardbolig på 120 kvadratmeter. Vanngebyret foreslås økt fra 11,50 kroner per kubikkmeter til 12,50 kroner per kubikkmeter. For en standardbolig på 120 kvadratmeter medfører dette en økning fra 2 070 kroner til 2 250 kroner. Forslag til økning baserer seg på oppdaterte selvkostberegninger og ambisjonene i vedtatt hovedplan for vannforsyning, avløp og vannmiljø. Forslaget vil gi inndekning av forventede økte drifts- og kapitalkostnader.

For vann og avløp foreslås økning i tilleggsgebyr for tilknytning på Fornebu. Dette gebyret ble innført i 2004 og er ikke blitt prisjustert. Den foreslåtte prisjusteringen tilsvarer forventet prisstigning fra 2004.

Husholdningsrenovasjon

Renovasjon er et gebyrfinansiert område hvor avsetning/bruk av bundet selvkostfond gjøres i henhold til årets resultat. I 2017 og 2018 har renovasjon hatt driftsunderskudd på grunn av konkurs hos leverandør og påløpte merkostnader i perioden med midlertidig avtale. Dette er dekket av fondet, og det har medført at det er bygget opp et negativt fond. Det er inngått ny kontrakt for henting av husholdningsavfall i 2019.

Kommunen har ved hjelp av Envidan og IT-systemet Momentum beregnet utgifter, inntekter og årsgebyrer for handlingsprogramperioden. Resultatet av disse beregningene viser at dersom kommunen skal kunne bygge ned negativt fond og komme i balanse, må årsgebyret øke med 15,9 prosent fra 2019 til 2020. Dette medfører en økning fra 2 750 kroner til 3 187 kroner for standard renovasjonsgebyr (en todelt beholder).

Isi gjenvinningsstasjon

Prisene ved Isi gjenvinningsstasjon økes i henhold til pris- og lønnsvekst og avrundes til nærmeste 5-krone slik at prisene i vekta på Isi skal kunne betales med kontanter. Minsteprisen, det vil si prisen knyttet til sortert avfall 0–100 kg, økes fra 60 kroner inkludert mva. til 65 kroner inkludert mva. Økningen vil dekke økte utgifter til søndagsåpent noen helger mellom påske og 17. mai.



Organisasjon, styring og utvikling

Formannskapet har det politiske ansvaret for programområdene Administrasjon, herunder Digitalisering og IT (DigIT), og de internfinansierte eiendomsområdene (Eiendom). Samarbeidsutvalget har et særskilt ansvar for oppfølging av arbeidsgiverpolitikken.

Området omfatter Administrasjon, herunder Økonomi og virksomhetsstyring, Organisasjon og HR, Eiendom og DigIT. I tillegg kommer Strategi og utvikling, som initierer og leder kommuneovergrepene tiltak på tvers av programområder og sektorer. Innsatsene rundt innovasjon, tjenesteutvikling og rådgivning er samlet innenfor dette området. Klimaklok-sekretariatet er del av denne organiseringen.

8.1 Samlet omtale

Organisasjon, styring og utvikling (OSU) inngår ikke som egen sektor i kommuneplanen, men skal understøtte tjenestene i øvrige sektorer for å nå kommuneplanens ambisjoner og mål. Områdene Strategi og utvikling, HR og Økonomi presenteres under ett i dette dokumentet. DigIT og Eiendom presenteres i egne kapitler. DigIT og Eiendom er dels internfinansierte områder som ivaretar og forvalter store investeringer på vegne av kommunen. Det betyr at budsjettene er fordelt på tvers av tjenestene i kommunen.

Bærum kommune både som samfunn og som organisasjon preges av store utviklingsprosjekter. For å sikre kraft til gjennomføring, tydelig prioritering og kapasitet til fremtidsrettet transformasjon av tjenestene til innbyggerne er det behov for felles innsats og felles rammeverk. Det er de siste årene utviklet strategier for hvordan kommunens visjon og hovedmål skal understøttes av styrt innsats på de ulike støtteområdene. Eiendomsstrategien, digitaliseringsstrategien, anskaffelsesstrategien, kommunikasjonsstrategien, arbeidsgiverstrategien, innovasjonsstrategien og klimastrategien gir sammen med Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) tydelige føringer for utviklingsarbeidet som nå er i gang.

OSU konsentrerer sin innsats rundt effektive tjenester for å understøtte daglig drift i organisasjonen, samtidig som prioritering av utviklingsressurser er avgjørende for at tjenestene skal settes i stand til å møte morgendagens forventninger. En del av dette handler også om strategisk samarbeid med næringsliv og academia, hvor deling av kompetanse og ressurser er sentralt.

8.1.1 Kommuneplanens samfunnsdel – hovedgrep og delmål

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringer. I gjeldende kommuneplan er disse ikke spesifikt uttrykt for sektor Organisasjon, styring og utvikling. Samtidig beskriver kommuneplanen et utfordringsbilde, hvor OSU som sektor representerer ressurser, kapasitet og kompetanse for å støtte øvrig organisasjon inn i det totale målbildet.

For å håndtere det langsiktige utfordringsbildet må hovedmålene beskrevet i kommuneplanen legges til grunn for alt arbeid. Hovedmål frem mot 2035 er beskrevet slik:

1. Sikre bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring.
2. Sikre en balansert samfunnsutvikling som er mangfoldig, grønn og urban.
3. Være en innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.
4. Legge dialog og medvirkning til grunn for utvikling av bedre løsninger.

Etter kommunevalget 2019 starter arbeidet med ny kommuneplan. Samfunnsdelen av denne er spesielt viktig, og i den sammenheng vil hovedmålene også bli gjennomgått. Ambisjonen for revisjonen er å etablere tydelige mål for kommunen frem mot 2040, og en kommuneplan som underbygger *Veikart 2024* fremover.

Innovasjon og tjenesteutvikling, klimakloke valg, bærekraftig økonomisk utvikling, fremtidsrettet eiendomsforvaltning, byggerier for morgendagen og digital transformasjon er alle overskrifter for kommuneovergripende innsatser som støtter hovedmålene i kommuneplanen.

8.1.2 Fremtidens tjenester

Utvikling av fremtidens tjenester i Bærum kommune skal baseres på brukermedvirkning, dokumentert kunnskap, effektiv drift og ny teknologi. Tjenestene skal gi innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring. Kommunen skal sikre tydelige, samordnede og effektive tjenester når innbyggerne har behov for bistand. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd, og robuste enheter og sambruk er strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn, er et satsningsområde. Kommunen skal utvikle partnerskap og samhandle godt med innbyggere, lokalsamfunn, frivillige aktører og næringsliv.

Utviklingen av fremtidens tjenester legger sterke føringer for hvordan OSUs virksomhet skal operere. Det må arbeides kontinuerlig med å effektivisere og automatisere støttetjenestene til ansatte og innbyggere. I dette er tjenstedesign og digitalisering sentrale verktøy.

Videre må nybygg og eiendomsutvikling være fremtidsrettede og fleksible for å legge til rette for fremtidens tjenesteyting og samfunnsutvikling i lokalsamfunnet.

OSU har et spesielt ansvar for å utvikle kommunens arbeidsgiverpolitikk og rammer for medarbeiderskap. Kommunen er avhengig av ansvarlige og myndiggjorte medarbeidere med nødvendig kompetanse og kunnskap for å videreutvikle fremtidens organisasjon. Videre må OSU bidra med utviklingskompetanse og kapasitet for å understøtte den transformasjonen som den kommunale driftsorganisasjonen skal gjennom i årene som kommer. Her inngår også gode rammeverk for samarbeid med både eksterne og interne miljøer for å sikre nyskaping og spredning av gode løsninger.

Viktige felles innsatser for Organisasjon, styring og utvikling i 2020

Veien mot *Bærum 2040* handler om systematisk innsats med en langsiktig strategisk tilnærming for å utvikle morgendagens tjenester. *Tenke langt – handle nå* er avgjørende for å sette kommunen i stand til å møte endrede behov, forventninger og krav til morgendagens tjenester. Operasjonalisering av *Veikart 2024* gjennom kommuneovergripende aktiviteter og satsninger blir derfor viktig.

OSU har et sektorovergripende ansvar for flere av områdene i *Veikart 2024*. Utvikling av funksjonelle og klimakloke bygg skal underbygge kommunens mål. Digitalt førstevalg gir verktøy og struktur som skal bidra til en digital transformasjon. I 2020 skal det prioriteres kapasitet og kompetanse for å skape resultater innenfor følgende områder:

1. *Fremtidens arbeidsplass* – sikre en organisasjon som er satt i stand til å møte fremtidens forventninger til kompetanse, tjenester, digitalisering og endring. Utvikling av kommunens organisasjon og medarbeiderskap som sikrer fleksibilitet, tilrettelegging, utvikling og helhetlig blikk, vil bli satt i system gjennom dette arbeidet. Det etableres gjennom 2020 et program som ivaretar en helhetlig organisasjonsutvikling.
2. Relevant og innovativ kommune – sikre at kommunen gjennom omstilling, innovasjon og digital transformasjon er relevant i dagens samfunn og forberedt på å møte morgendagens utfordringer. Utarbeidelse av kommuneplanens samfunnsdel er prioritert innsats kommende år, sammen med fokusert bruk av tjenstedesign som verktøy i organisasjonens utviklingsarbeid.
3. Kunnskapskommunen – sikre utvikling av relevante partnerskap og samarbeidsallianser som bidrar til at kommunen står enda sterkere rustet til å møte fremtiden. Dette gjelder både høyskole, universitet og næringslivet for øvrig. Arbeidet med næringsstrategi og realisering av potensial som ligger i et godt partnerskap lokalt, skal prioriteres. Mulighetene innenfor EU skal også sees i sammenheng med øvrig utviklingsarbeid.
4. *Omstilling 2024* – sikre at kommunen har en bærekraftig tjenesteproduksjon og økonomi inn i fremtiden. Kvalitetssikring av LDIP og metodeverk er en viktig forutsetning. Organisasjonen må mobiliseres for omstilling og gevinstrealisering.

8.2 Strategisk ledelse og styring

Dette området ivaretar funksjoner som støtter den overordnede ledelsen og virksomhetsstyringen av hele kommunen, i tillegg til å levere fellestjenester og utviklingsprosjekter på tvers av hele kommunen. Det handler om kommunens administrasjon og medarbeidere, samt legge til rette for den langsiktige utviklingen av kommunen som samfunnsutvikler og tjenesteleverandør.

Nøkkeltall for Organisasjon, styring og utvikling

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig.

For administrasjon legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen av følgende måltall:

Tabell 8.1: Langsiktige nøkkeltall for administrasjon

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangsårs	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Administrasjon felles						
Brutto driftsutgifter til Administrasjon, kroner pr. innbygger	↓	3 860	3 957	3 329	3 130	↓ -388
Brutto driftsutgifter til forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen, kroner pr. innbygger	↓	275	413	380	367	↑ 112
Totalt sykefravær	↓	7,6 %	7,2 %	7,5 %	7,3 %	↓ -0,3 %
Andel deltid (andel ansatte med mindre enn 80 % stilling)	↓	36,0 %	35,4 %	35,2 %	34,5 %	↓ -1,0 %
Gjennomsnittlig antall søkere pr. stilling	↑	13,6	15,8	14,2	11,0	↑ 0,1
Andel inngående efaktura	↑	26 %	50 %	58 %	80 %	↑ 37 %

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste tre årene sammenlignet med utgangsåret, og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Nedenfor kommenteres kun de viktigste trendene i tjenesteområdets langsiktige måltall. En nærmere analyse av tallene finnes i *Virksomhetsanalyse for sektor organisasjon, styring og utvikling* som ble behandlet i formannskapetets sak [88/19](#), i møte 24.4.2019.

- Utgifter til Administrasjon påvirkes av flere faktorer, herunder med tanke på organisering (selskapsdannelser) og regnskapspraksis (i hvilken grad fellesfunksjoner henføres til tjenesteområdene).
- Sammenliknet med 2014-nivå har Bærum kommune styrket gjennomføringskraften i eiendomsforvaltningen betydelig for å ta igjen et omfattende vedlikeholdsetterslep. Det er gjennomført en teknisk endring hvor utgifter til bemanning er ført på funksjon for forvaltningsutgifter i KOSTRA (KOMmune-STat-RApportering).
- 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.
- Andelen som har deltidsstillinger (80 prosent eller mindre), har ligget stabilt de siste årene med en liten nedgang i 2018.
- Antall søkere per stilling har gått noe ned de siste par årene.

For ytterligere informasjon og nøkkeltall på området henvises til Virksomhetsanalysene innenfor hvert område (formannskapet, møte 24.4.2019, referatsakene [19/78621 Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur](#), [19/78627 Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg](#) og [19/78632 Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge](#)).

8.2.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Prioriteringene for de nærmeste fire årene handler om å realisere de betydelige ambisjonene som er nedfelt i kommunens strategier og planer. Områdets oppgave er å legge til rette for og støtte arbeidet med videre utvikling i kommunen. Ambisjonsnivået og omfanget av aktivitet stiller store krav til ledelse, gjennomføring og oppfølging.

Kunnskapskommunen

En kommune med ambisjon om å oppleves som moderne og relevant i årene fremover, står overfor behovet for kontinuerlig endring og utvikling. Innovasjon er en forutsetning for å lykkes med denne innsatsen, og kunnskapsutvikling vil være avgjørende for å sikre at kommunen møter reelle behov innenfor sine rammer. Kommunen skal bygge verdiskapende relasjoner til næringslivet i Bærum, og sikre at Sandvika blir et godt regionsentrum for Viken.

I 2020 vil arbeidet med å gjennomføre tiltakene i kommunens strategiske næringsplan være sentralt når det gjelder å etablere gode samarbeid og understøtte det lokale næringslivet. I den sammenheng kan et topplederforum for kommunens største bedrifter bidra til å sette lokalsamfunnets muligheter og utfordringer på agendaen.

Gjennom *Smart City* Bærum samarbeider Bærum kommune med sentrale aktører i det lokale næringslivet. I 2020 skal samarbeidet i *Smart City* styrkes for å øke momentet innenfor det grønne skiftet, næringsutvikling og partssamarbeid.

Kommunen har som ambisjon å ta en aktiv rolle i grensesnittet mellom akademia og næringsliv. For å møte fremtidens utfordringer knyttet til både omstilling og utvikling mener Rådmannen at potensialet gjennom et slikt samarbeid og samhandling er avgjørende. Til dette blir utvikling av relevante arenaer, prosjekter og kompetansedeling sentralt.

Forskning, innovasjon og samarbeid er sentrale innsatser for å svare på utfordringene og behovene vi står overfor. Ny kunnskap og viten må gi grunnlag for forbedring, fornyelse, forenkling og forandring. Det er på områder der kommunen faglig allerede er «i tet», den kan sette dagsorden for forskning og innovasjon og bli en driver for utvikling av tjenester og samfunn. Med dette utgangspunktet tar kommunen initiativ til en rekke strategiske og operative samarbeid med eksterne kunnskapspartnere.

OSU har en målrettet innsats for å utvikle samarbeid mellom kommunen og relevante kunnskapsmiljøer. Sammen med tjenestene og eksterne partnere identifiseres kunnskapsbehov og muligheter som skal bringe kommunen fremover. Formålet er å utruste organisasjonen, slik at forandring blir praksis.

I 2019 er det inngått strategiske avtaler om faglig samarbeid med NTNU og VID om satsning på forskning og innovasjon på ulike relevante områder. Gjennom avtalen med NTNU blir det høsten 2019 startet opp 5 PhD-prosjekter hvorav to med kandidater ansatt i Bærum kommune. Her er det også aktuelt å videre styrke innsatsen sammen med masterstudenter på relevante oppgaver som underbygger forskningsarbeidet.

Forskningsrådet bevilget i alt cirka 25 millioner kroner til forskningsprosjekter i kommunal regi. Midlene brukes delvis i kommunen internt for å kunne forsterke medvirkning og egen innsats i prosjektene, og delvis hos samarbeidspartnerne (universitet og høyskoler). Alle prosjektene har kommunal medfinansiering. De fleste prosjektene løper frem til 2022. Innovasjon Norge og Forskningsrådet har også bevilget i overkant av 14 mill. til prosjekter om innovative anskaffelser innenfor Vann og avløp og Eiendom.

Rådmannen viser ellers til kommunestyresak [106/19](#) i møte 19.6.2019 med nærmere oversikt over kommunens samlede initiativer innen forskningssamarbeid.

Rådmannen vil i 2020–2021 legge vekt på å bygge intern kapasitet og kompetanse innenfor forskning. Det er avgjørende at de prosjektene som nå er etablert og/eller er under planlegging, kommer i gang og får gode vilkår til å lykkes som planlagt. Til det trengs det koordinering, veiledning og administrativ oppfølging. Det vil også ha verdi for kommunen å etablere et sted/forum der stipendiater, studenter, forskere og veiledere og samarbeidende universitet/høgskoler kan møtes og drøfte felles forskningsaktuelle problemstillinger.

Parallelt med dette vil Rådmannen arbeide videre med å få frem nye forskningsprosjekter som kan starte opp i 2022 og fremover. I tillegg skal strategiske samarbeidsavtaler med NTNU og VID følges opp og konkretiseres.

Relevant og innovativ kommune

Bærum kommune har stor aktivitet innenfor innovasjon på en rekke tjenesteområder. Ambisjonsnivået er satt i Innovasjonsstrategien 2018–2020, hvor det legges vekt på å bruke innovasjon til å skape varig og vesentlig verdi. Lederutviklingsprogrammet og systematisk satsning over tid har økt kompetansen i organisasjonen og skapt resultater. Samtidig krever innovative løsninger og utvikling kontinuerlig oppmerksomhet og prioritet. OSU har et særlig ansvar som tilrettelegger og pådriver for innovasjon i kommunens utviklingsarbeid. Det skal bygges videre på innovasjonskulturen som kjennetegner organisasjonen. I kommende periode vil videreutvikling av kompetanse og kapasitet innen tjenstedesign og åpen innovasjon bli sentralt for å lykkes i utvikling av fremtidens tjenester.

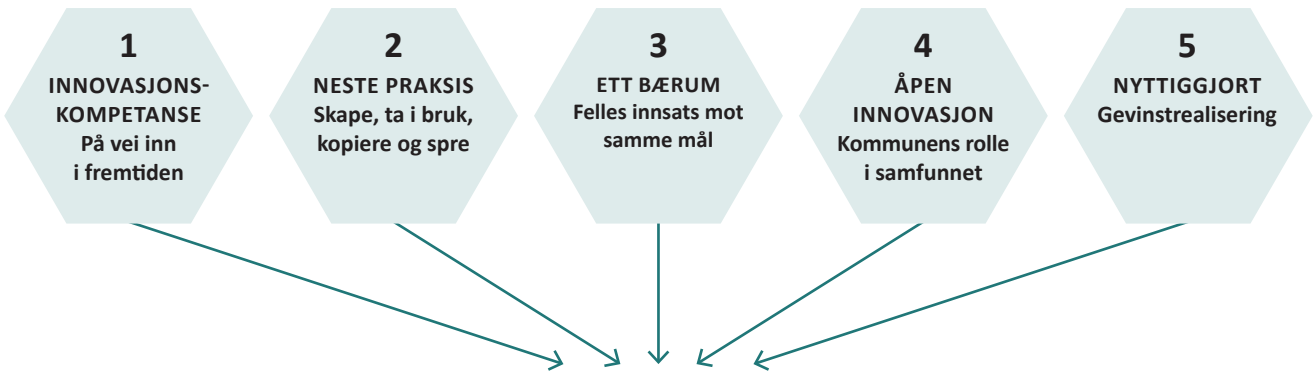
Innovasjonsstrategien 2018–2020

Innovasjonsstrategien gir retning for innovasjonsarbeidet, men underbygger også ambisjonene med en rekke virkemidler. De fleste tiltakene er godt i gang eller under planlegging.

Figur 8.1: Illustrasjon av systematisk innovasjonsarbeid i Bærum kommune

Systematisk innovasjonsarbeid skal bidra til nye løsninger som møter morgendagens utfordringer

Dette skal vi få til:



Derfor skal vi:

Ha kompetanse til å gjennomføre omstillingsprosesser

Finne og spre løsninger som gir store gevinster

Styrke det interne samarbeidet for å identifisere behov, finne bedre løsninger og øke gjennomføringsevnen

Benytte oss av bidrag fra innbyggere, aktører fra næringsliv, utdannings- og forskningsinstitusjoner, og andre for å løse kommunens utfordringer

Prioritere prosjektene med størst potensiell effekt, og bli bedre på å hente ut gevinstene av de nye løsningene

Innovasjonsprisen 2019 vil bli delt ut på Bærumskonferansen i januar 2020. I tillegg vil for første gang prisene *Stjæl med stil* og *Beste feil* bli delt ut.

Siden 2017 er det etter søknad tildelt midler til interne innovasjonstiltak til en rekke gode initiativer. I 2019 kom det inn 25 søknader. Rådmannen har prioritert 8 prosjekter som er tildelt til sammen 2 mill. *Oppdrift*-satsningen vil bli videreført i 2020.

OSU følger opp og støtter initiativene gjennom satsningen *Oppdrift*, hvor ressurser og kompetanse spisses mot innovasjonsprosjektenes behov. Ambisjonen er å skape varige verdier med gode faglige og ressursmessige gevinster med løsninger som kan spres innad i og utenfor organisasjonen.

Bærum kommune er omgitt av kompetente innbyggere, aktører fra næringsliv, utdannings- og forskningsinstitusjoner, og andre som kan bidra til å løse kommunens utfordringer. Endrings- og innovasjonsprosesser i Bærum må involvere eksterne aktører slik at det blir god sirkulasjon av kunnskap og praksis. Samspill med eksterne aktører gjennom innovative anskaffelsesprosesser og samarbeid med forskningsmiljøer og sosiale entreprenører er eksempler på dette. Det skal etableres arenaer for deling av kompetanse og åpen innovasjon i møte mellom kommunen og næring. Her er det viktig med deltagelse fra alle nivåer i organisasjonene, da innovasjonskraft og nytenkning er kapasiteten som skal skape verdi.

I 2018/2019 har kommunen hatt et samarbeid med åtte sosiale entreprenører. Fire av dem har fått tildelt økonomiske støtte. Erfaringen så langt er at kommunen lykkes best i samarbeidet med sosiale entreprenører når behovet er tydelig og godt forankret både hos tjenesten og ledelsen i kommunen. Rådmannen vil vurdere kost-nytte-dimensjonen av samarbeidet med sosiale entreprenører i løpet av 2019. Hensikten er å videreutvikle ordningen, slik at den blir mer treffsikker med hensyn til kommunens behov.

Fremtidens arbeidsplass

Fremtidens arbeidsliv vil være preget av tverrfaglighet og nye samarbeidsformer. Ansatte må regne med å stå lenger i jobb. Et scenario med høyt tempo i digitalisering og automatisering vil berøre de fleste deler av arbeidslivet. Disse endringene vil stille stadig høyere krav til kompetanse på tvers av utdanningsnivåene til arbeidstakerne.

Med dette bakteppet planlegger Rådmannen et program – *Fremtidens arbeidsplass* – som skal ramme inn ulike prosjekter og initiativ som allerede er i gang, eller som planlegges.

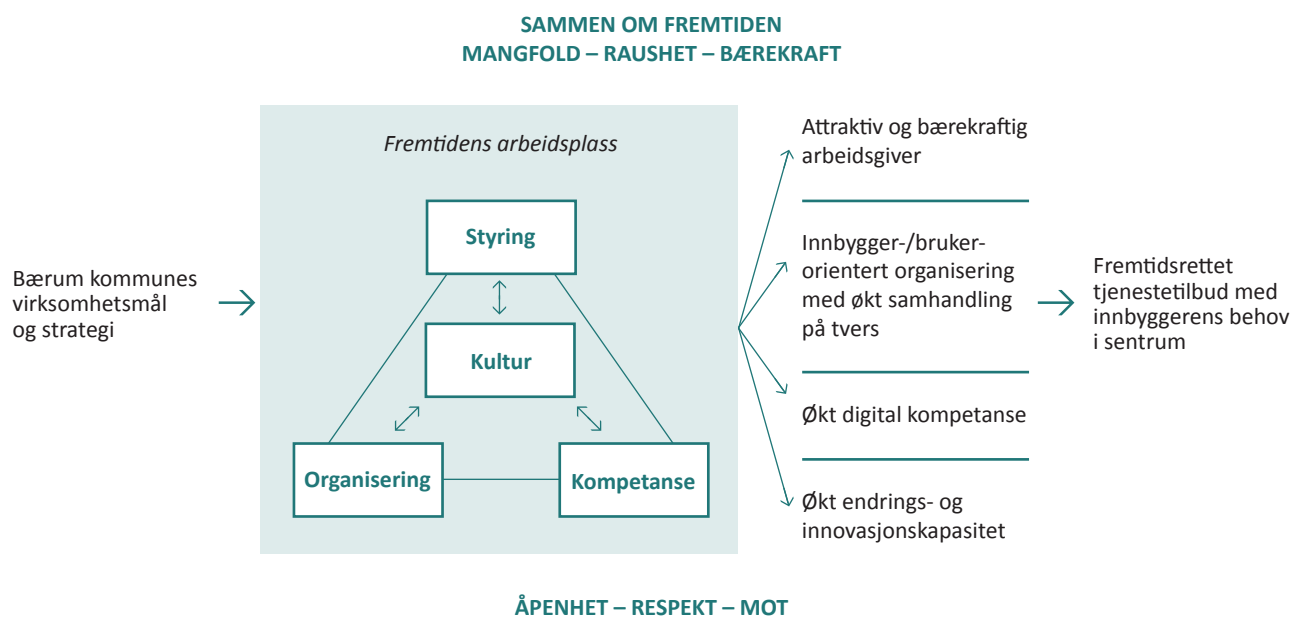
Fremtidens arbeidsplass skal bidra til at kommunen når sine strategiske mål i en tid med endring ved å:

- sikre en **organisering** som fremmer samhandling, tverrfaglighet og innbyggerfokus
- **videreutvikle en styringsform** som sikrer fleksibilitet, tilrettelegging, utvikling og helhetlig fokus
- tilrettelegge for utvikling av **kompetanse** med hovedvekt på digital kompetanse, samhandlingskompetanse og endringskompetanse
- utvikle en felles bærekraftig **kultur og språk** som drar organisasjonen mot *Ett Bærum* – «slik gjør vi det her»

Sammenhengen kan illustreres med følgende modell:

Figur 8.2: Fremtidens arbeidsplass

Fremtidens arbeidsplass skal sikre at Bærum kommune som arbeidsgiver bidrar til at kommunen når sine strategiske mål



Arbeidet vil blant annet legge grunnlaget for en revidert arbeidsgiverstrategi. Som en del av denne innsatsen inngår også innføring av Office 365 («Digital arbeidsglede 365»), Kommunegården – fremtidens arbeidsform, Ledelsesutviklingsprogrammet, Prosjektlederskolen, Revidert kompetansestrategi med mer.

Utvikling av en organisasjonskultur som forener opplevelsen av *Ett Bærum*, er et kontinuerlig arbeid. Kulturutvikling skjer over tid. Samtidig er det viktig at lederutviklingsprogram, nyansattkurs og satsninger som *Fremtidens arbeidsplass* adresserer kjennetegnene og verdiene vi ønsker skal prege kommunens organisasjon. Åpenhet, raushet, samarbeidsvilje og deling på tvers i organisasjonen må være tydelig uttalte kjennetegn på kulturen. En lærende organisasjon som er på jakt etter nye og enklere løsninger, vil være sentralt for å oppnå ønsket omstilling.

Omstilling 2024

Bærum kommune skal også i 2040 være en attraktiv kommune med en moderne og relevant kommuneorganisasjon. En viktig del av *Veikart 2024* handler om å utvikle kommunens virksomhet og tjenester i tråd med verden omkring. Dette favnes i initiativet *Omstilling 2024*. Omstilling med kvalitet og bærekraft handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift etter gjeldende rammer og tilgjengelige ressurser. Det må planlegges langsiktig for endringer som skaper varige effekter, og på en måte som sikrer at kommunen ivaretar sin viktige rolle i fremtidens samfunnsutvikling.

Omstilling 2024 skal tydeliggjøre og konkretisere utfordringsbildet. En virksomhetsovergrepene gjennomgang av dagens kommune gir utgangspunktet for de endringer som skal gjennomføres. Videre skal man styrke forståelsen av hvordan utviklingen fremover vil påvirke kommunen, og hvilke veivalg man kan ta. Dette handler om utvikling og nyskaping, men også om å ta vare på det som er bra. For å etablere et omforent utfordringsbilde har Rådmannen besluttet å gjennomføre kvalitetssikring av LDIP, da denne angir forutsetningene for prioritering av både drifts- og investeringsbudsjettet. For ytterligere omtale se kapittel 3 *Omstilling 2024 – med kvalitet og bærekraft* og egen sak som følger handlingsprogrammet.

Andre viktige utviklingsområder er blant annet:

Digitalisering og forenkling av administrative støttetjenester

Administrative prosesser samkjøres og effektiviseres gjennom digitalisering. Robotisering av standardiserte arbeidsprosesser vil også gjøre oppgavene mer effektivt enn tradisjonelle manuelle løsninger. Med bedre grensesnitt på de ulike digitale løsningene, blir det enklere for ledere, medarbeidere og innbyggere å ivareta sine behov. Noen eksempler er systemer for oppfølging av arbeidsavtaler, innkjøp, betalingsløsninger og ikke minst *Min side*, hvor innbyggerne enkelt skal kunne administrere sine kommunale tjenester. Kommunens servicesenter skal også gi intern og ekstern bistand på både digitale og manuelle kontaktflater.

Regionsutvikling og styrking av hovedstadssamarbeid

Bærum kommune vil styrke samfunnsutviklerrollen med tydeligere strategier for regionalt og nasjonalt samarbeid som bygger på de arenaer hvor kommunen allerede er aktive innenfor velferd, samfunn og organisasjon. Samarbeidet med andre regionbyer innenfor temaet byledelse, videreføres. Med bakgrunn i dette arbeides det med å videreutvikle og skape nye regionale relasjoner på flere områder:

- **Bærum som nabo til Asker.** Kommunene Asker og Bærum oppleves av innbyggere, næringsliv og samarbeidspartnere i mange sammenhenger som en enhetlig region. De er geografisk logisk avgrenset, har felles bo- og arbeidsmarked, felles samferdselsutfordringer, felles regionavis med mer. Nye Asker kommune og Bærum kommune har særlige felles interesser som to store kommuner tett knyttet til Oslo. I dette perspektivet er det hensiktsmessig å bygge videre på tradisjonen fra tidligere og nåværende samarbeid mellom Asker og Bærum.
- **Bærum som nabo til Oslo.** Bærum kommune er Oslo kommunes største nabokommune. Det er korte avstander og naturlig mye kommunikasjon over kommunegrensene, i sammenheng med både arbeid og næringsliv samt kultur og fritid. Det er derfor behov for en godt organisert relasjon til Oslo kommune.
- **Bærum er sentral i hovedstadsområdet.** Kommunene i randområdet rundt Oslo vil ha særlig behov for samordning seg imellom, og en felles formalisert relasjon til Oslo kommune. Det handler om viktige interesser og utfordringer for de kommunene som utgjør kjernen i hovedstadsregionen. Det er blant annet igangsatt drøftinger om etablering av et hovedstadsråd som en mulighet til å organisere disse samarbeids- og samordningsbehovene.
- **Bærum i Viken.** Bærum kommune ligger svært sentralt i Viken fylkeskommune, og er den største kommunen i fylket med 127 021 innbyggere per første kvartal 2019. Bærum og nye Asker kommune utgjør den største av mange byregioner i Viken målt i folketall. Med 219 000 innbyggere utgjør de to kommunene nesten 1/5 av befolkningen i Viken fylkeskommune.

De fleste av Bærum kommunes behov for samarbeid og samordning vil det være mest naturlig å løse med de nærmeste nabokommunene – Asker, Oslo og Oslos randkommuner. Men noen av behovene for samordning eller samarbeid kan kreve fellesskap over et større geografisk område enn dette.

Mange av Bærum kommunes nære samarbeidsbehov kan best ivaretas i en videreføring og utvikling av etablert samarbeid mellom Asker og Bærum. Ut over dette ser Rådmannen for seg en samarbeidskonstellasjon i Viken vest for Oslo, som i tillegg til Asker og Bærum eksempelvis kan inkludere Ringeriksregionen, Kongsbergregionen og Drammensregionen.

I vurderingene om samarbeidskonstellasjon på dette nivået må det vektlegges hvilket omfang av felles interesser som kan inkluderes i samarbeidet. Det må også tas med i vurderingen at økt størrelse på samarbeidskonstellasjonen også øker sannsynligheten for at konstellasjonen omfatter naturlige interessemotsetninger som kan begrense mulighetene for vellykket samarbeid.

Kommunikasjon

Det legges kontinuerlig vekt på kostnadseffektiv kommunikasjon, både internt og eksternt. Ny intern kommunikasjonskanal Yammer bidrar til at «eier» selv legger ut sin sak. Det bidrar til å frigjøre sentrale ressurser. Omlegging av *Velkommen til Bærum* til nye innbyggere forenkles, slik at trykking og utsending blir rimeligere.

Det viktigste omstillingstiltaket er omlegging av *Bæringen* til nytt format og færre utgivelser i året. Dette tiltaket gjennomføres for å holde kostandene på konstant nivå, og redusere arbeidsinnsatsen.

Intern kontroll og risikostyring

Ny kommunelov som trer i kraft høsten 2019, gir tydeligere krav til helhetlig arbeid med internkontroll og risikostyring. I Bærum kommune er dette integrert i virksomhetsstyringen. Helhetlig grep på virksomhetsstyringen er avgjørende for å lykkes med overordnede strategier. Prioritering av mål- og resultatstyring, sammen med forbedrede prosesser for risikostyring, vil bli satt på agendaen tidlig i planperioden.

Samfunnssikkerhet og beredskap

Kommunen er bærebjelken i beredskapsarbeidet. God kommunal beredskap er en forutsetning for god nasjonal beredskap. Kommunen skal jobbe systematisk og helhetlig med samfunnssikkerhet og beredskap på tvers av sektorer med sikte på å redusere risiko for tap av liv eller skade på helse, miljø og materielle verdier. *Helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) Asker og Bærum 2020* er utgangspunkt for beredskapsarbeidet i 2020.

Satsninger i 2020:

- *Helhetlig ROS Asker og Bærum 2020* fremlegges og godkjennes i kommunestyret
- beredskapsplan og tiltakskort oppdateres på bakgrunn av *Helhetlig ROS 2020*
- øvelser og tilrettelegging for økt kompetanse

Personvern og informasjonssikkerhet (GDPR)

Den nye personopplysningsloven som trådte i kraft 20.7.2018, stiller krav til at kommunen håndterer personopplysninger om ansatte og innbyggere på en sikker måte. Personvern og informasjonssikkerhet er en forutsetning for digitalisering i kommunen, samt for tillit hos innbyggere til å ta i bruk nye digitale løsninger. Gjennom GDPR-prosjektet har kommunen lagt et godt grunnlag for å etterleve ny personvernforordning. Utfordringen blir å sikre fortsatt oppmerksomhet mot informasjonssikkerhet og personvern også i tiden fremover. Dette stiller krav til ledelse og oppfølging.

Noen overordnede satsninger som er særlige viktige i årene fremover:

- tilrettelegge for økt kompetanse ved implementering av Kompetanseprogram for personvern og informasjonssikkerhet for alle kommunens medarbeidere
- etablere gode rutiner for å oppfylle krav i henhold til personvernlovgivningen
- sikre at løsninger og systemer tilfredsstiller til krav til informasjonssikkerhet og gjeldende lovverk

8.3 Digitalisering og IT

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 i første rekke om å gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk og å legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet.

I Regjeringens nye digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 legges det stor vekt på at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Det betyr at det må samarbeides på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer for å lykkes med utvikling av digitale tjenester. Bærum kommune deltar i en rekke nasjonale og felles kommunale digitaliseringsprosjekter for å bidra til at det utvikles felleskomponenter og felles løsninger som ivaretar ambisjonen om helhetlige, digitale tjenester.

8.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Digitalt førstevalg

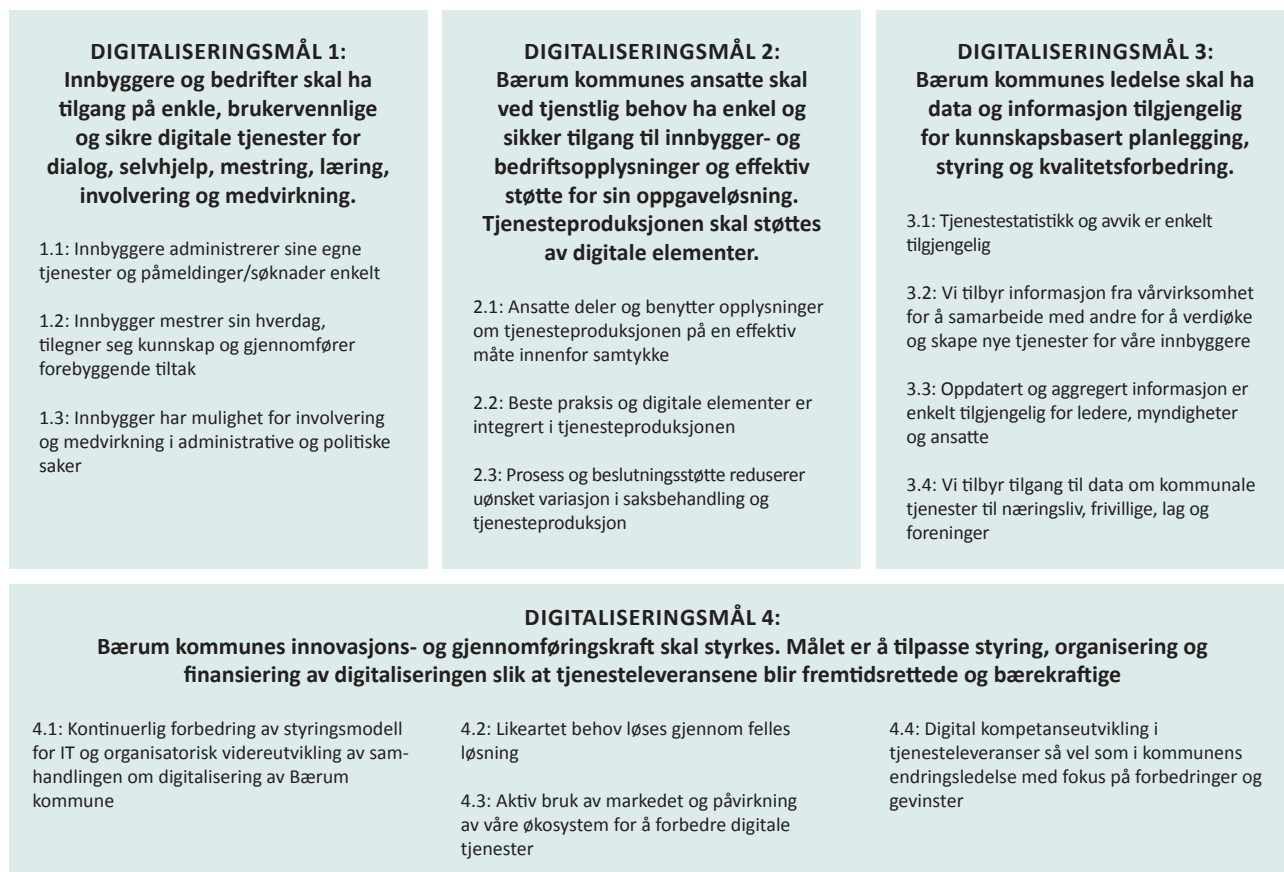
Digitalt førstevalg er en av kommunens satsninger som skal bidra til å opprettholde velfungerende tjenester og effektiv tjenesteproduksjon i kommende år. Digital transformasjon, organisasjonsutvikling og konsekvenser for morgendagens tjenester er stikkord i det videre arbeidet.

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:

Figur 8.3: Digitalt førstevalg

Sammen skaper vi fremtiden – et digitalt førstevalg



8

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.

Tiltak som bidrar til kommunens hovedmål og sektorens hovedgrep

Her presenteres noen sentrale prosjekter. For mer omfattende oversikt og beskrivelse vises til investeringsvedlegget og handlingsplan for digitalisering 2020–2023.

- **Min side:** Denne skal bidra til at innbyggere, bedrifter, lag og foreninger har tilgang til enkle, brukervennlige, relevante og sikre digitale tjenester for selvtbetjening, mestring og medvirkning.
- **Digital arbeidsglede/Office 365:** Prosjektet skal bidra til mer effektiv samhandling og tjenesteproduksjon (del av *Fremtidens arbeidsplass*).
- **Digitale løsninger for frihets- og velferdsteknologi:** Tiltaket skal bidra til større grad av selvhjelp, mestring og trygghet for hjemmeboende og personer på institusjon.
- **Digitale læringsmidler:** Digitalt utstyr muliggjør andre former for opplæring.
- **Digitaliserte plan- og byggesaksprosesser:** Foranalyse i 2020 for å få oversikt over muligheter, hva innbyggerne ønsker seg og hva andre kommuner gjør.
- **Felles løsning for innhenting, analyse, aktiv styring og presentasjon av data** (Business Intelligence/ IoT-plattform).
- **Delta i nasjonale digitaliseringsinitiativ** for å optimalisere utvikling av nye digitale verktøy.

Handlingsplanen for digitalisering er oppdatert som en del av handlingsprogramprosessen for 2020–2023. Forventningene til digitalisering av kommunale tjenester, automatisering og selvbetjening er store. Mange prosjekter gjennomføres samtidig, og parallelt arbeides det med å utvikle en rekke nye ideer gjennom foranalyser.

Styringsmodell – portefølje og program

Vedtatt styringsmodell sikrer prioritering av digitaliseringsprosjekter. Ved prioritering legges flere forhold til grunn: sektors prioritering av egne prosjekter, kritikalitet i dagens løsning og gevinstpotensialet.

Avhengigheter mellom prosjekter og mellom prosjekt og andre aktiviteter må vektlegges sterkt i prioriteringen. I handlingsplanperioden vil resultatene fra ekstern kvalitetssikring av styringsmodell og handlingsplan legges til grunn for videre utvikling. Dette sees også i sammenheng med behovet for en mer helhetlig tilnærming til den digitale transformasjonen gjennom metodeverket som programstyring legger til rette for.

Digital transformasjon

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 muligheter 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 ofte behov for omfattende prosessendringer. Kommunens tjenesteområder har ansvaret for å implementere nye digitale løsninger i tjenesteproduksjonen.

Arkitektur og standardisering

Ett Bærum medfører en ny retning hvor man går fra virksomhetsorienterte fagsystemer til en mer helhetlig informasjonsarkitektur. Dette understøtter Regjeringens og KS sine ambisjoner om felles standarder, prinsipper og økt bruk av referansearkitektur for samhandling. Bærum kommune deltar aktivt i arbeidet med å etablere felles samhandlingsarkitektur for kommunal sektor i flere av KS sine fora.

IT-sikkerhet

Grunnet en stadig økende mengde digitale trusler, er det behov for en kontinuerlig overvåkning og løpende motvirkning av digitale trusler. I forbindelse med innføringen av GDPR er det utarbeidet en behandlingsoversikt, et system for oppdagelse og håndtering av hendelser, en gjennomgang av databehandleravtaler, et tilpasset kompetanseprogram, gjennomført opplæring og etablert en sterk autentisering for kommunens internettbaserte tjenester.

Gjennomføringskraft

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 forutsetter også høy grad av digital modenhet i kommunens organisasjon, og videre utvikling av modenheten vil bli gitt prioritet fremover.

Mer optimal bruk av kommunens data som styringsdata

Kommunen sitter på store mengder 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 en 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.

Omlagging av det interne tjenestetilbudet fra DigIT

- digitalt utstyr som en tjeneste – standardisere digitalt personlig utstyr, og printere
- utarbeide en tjenestekatalog – standardiserte IT-tjenester
- automatisere prosesser i DigIT – regelstyrte prosesser automatiseres (robotic), og selvbetjeningsløsninger utvikles der det gir gevinst

DigIT som aktør på ulike arenaer

Med deltagelse både i KommIT og Digitaliseringsutvalget til KS har Bærum kommune en sentral posisjon og mulighet for påvirkning. Dette vurderes som strategisk viktig med tanke på ambisjonen om en ledende rolle innenfor området i kommunalsektor. I forbindelse med etableringen av Viken fylkeskommune har Bærum kommune har også tatt på seg en koordinerende rolle med ambisjon om å etablere et forpliktende samarbeid mellom alle kommunene i regionen innenfor digitalisering og andre mulige fagområder.

8.4 Eiendom

Eiendomsstrategi 2015–2025 angir et høyt ambisjonsnivå, og gir retning og langsiktige mål for eiendomsvirksomheten. Det vil i årene fremover vil være betydelig økt og systematisk innsats både til nybygging og til vedlikehold og oppgradering av eksisterende bygningsmasse. Energi- og klimaledelse er et område kommunen vil profesjonalisere ytterligere. Grunneirollen skal utvikles slik at kommunen kan bidra mer aktivt og strategisk i by- og stedsutvikling. Oppdragsmengden øker betydelig i perioden. Måloppnåelse og gjennomføringskraft krever et løpende utviklings- og omstillingsarbeid, samtidig som det må rekrutteres ny kompetanse og mer kapasitet. Arbeidet med å revidere eiendomsstrategien skal påbegynnes høsten 2019, med mål om ferdigstillelse våren 2020.

Nøkkeltall for Eiendom

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak 27/18, møte 4.4.2018) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Eiendom legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 8.2: Langsiktige nøkkeltall for Eiendom

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2014 Utgangsårs	2016	2017	2018	Snitt siste 3 år i forhold til 2014
Eiendom						
Omsorgs- og velferdsboliger, gj.snittlig ledighet	↓	-	8,5 %	6,3 %	3,7 %	
Samlet areal på administrasjonslokaler i kvm pr. innbygger	↓	0,30	0,25	0,25	0,26	↓ -0,05
Samlet areal på barnehagelokaler (kommunale barnehager) i kvm pr. barn	↓	13,20	13,02	13,03	15,10	↑ 0,52
Samlet areal på institusjonslokaler i kvm pr. beboer i institusjon	↓	78,70	80,91	89,55	90,62	↑ 8,32
Samlet areal på skolelokaler i kvm pr. elev	↓	18,20	18,58	18,08	18,16	↑ 0,07
Utgifter til vedlikeholdsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, kroner pr. kvm.	↑	71	110	95	120	↑ 38

Forklaring til tabellen: Kolonnen *Mål 2019–2028* viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2018 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. *Snitt siste 3 år i forhold til 2014* viser gjennomsnittet av de siste 3 årene sammenlignet med utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Tabellen over viser en gjennomsnittlig nedgang på 1,7 prosentpoeng per år i ledigheten i omsorgs- og velferdsboligene de siste tre år. Ledigheten nærmer seg 3 prosent, som er ansett for å være et svært akseptabelt nivå. Reduksjonen kommer som en følge av økt innsats for å sikre mer effektiv forvaltning av omsorgs- og velferdsboligene.

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 kvadratmeter per barn* og *Samlet areal på skolelokaler i kvadratmeter per elev* kan knyttes til at man bygger barnehager og skoler som skal kunne ivareta fremtidig økning i barn og elever, det vil si at byggenes kapasitet ikke er fullt utnyttet når byggene står klare. For barnehagene er det i tillegg en økning som knyttes til at antall barn i enkelte barnehager tilpasses etter optimal pedagogbemannning for å holde enhetskostnadene lave. Nye standarder for beboerrom har medført noe økning i areal per bruker på institusjonslokaler. I tillegg har det blitt etablert fellesarealer til dagaktivitetssenter og sosiale møteplasser

sentralt i byggene, noe som har medført et noe høyere areal. Økningen av areal bidrar til mer sosialisering og potensial for fler- og sambruk. Tabellen viser videre at kommunen har klart å ta ut effekten av kommunens energiledelse og gjennomføring av energireduserende tiltak.

Arbeidet med å ta igjen vedlikeholdsetterslepet startet i 2018, og tallene viser en aktivitetsøkning på 26 prosent fra 2018 til 2019.

En nærmere analyse av tallene finnes i *Virksomhetsanalyse for sektor organisasjon, styring og utvikling* som ble behandlet i formannskapetets sak [88/19](#), i møte 24.4.2019.

8.4.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Eiendom er en av mange bidragsytere i arbeidet med å utforme og tilby viktige tjenester i kommunen. Med mål om *Ett Bærum* vil arbeidet fremover sees på med et mer helhetlig blikk, og utføres i tettere fellesskap med øvrige bidragsytere enn hva som er blitt gjort tidligere. Dette kan gi gevinster i form av besparelser og bedre velferdstjenester. Det jobbes med å øke og i større grad formalisere samhandlingen med bestiller/ tjenesteansvarlig i utformingen av kommunens bygg, og på denne måten skape bygg som både ivaretar bruker-/innbyggerbehov og er drifts- og arealeffektive. Økt samhandling i en tidlig fase vil også kunne gi bedre forutsetninger for å levere gode drifts- og vedlikeholdstjenester på byggene.

Eiendom har en viktig oppgave med å tilrettelegge byggene for frivillighet og nærmiljøet. I prosjektene gjøres aktive grep for at lokaler som for eksempel idrettshaller, skolebygg og barnehager enkelt skal kunne benyttes utenfor normal driftstid. Utlån av kommunens bygg er et sentralt kriterium for frivillighet og lokalmiljøutvikling. Det skal legges til rette for en bestillingstjeneste som gir innbyggerne oversikt over ledige bygg og areal, samt effektiviserer utlånsprosedyren.

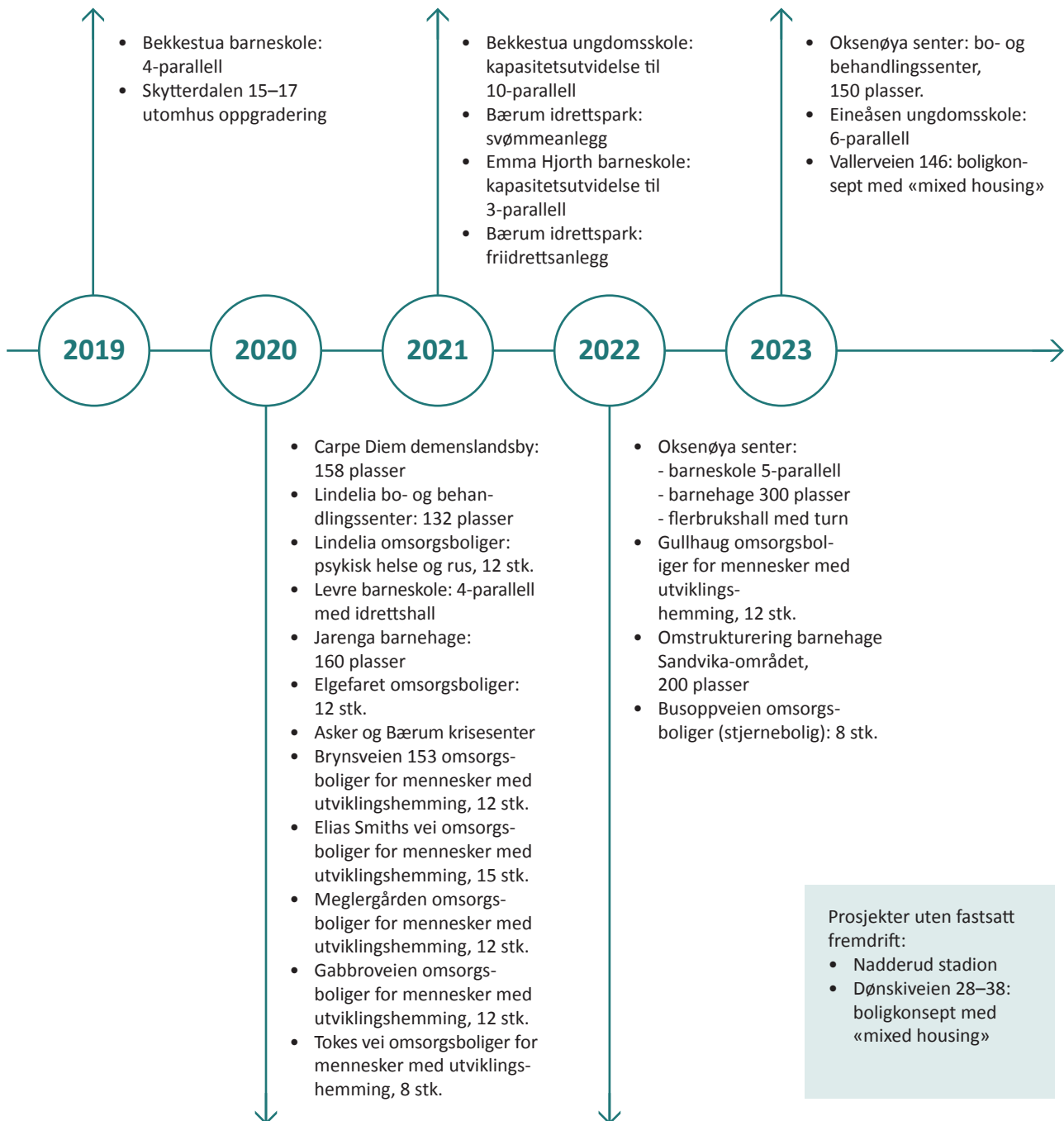
Økt befolkningsvekst gir økende behov for kommunale boliger, og det gjøres et viktig arbeid med systematisk å bygge og anskaffe flere kommunale boliger i et krevende boligmarked. Samtidig satses det på vedlikehold og utbedring av boliger i eksisterende portefølje.

Det er mange viktige prosjekter i planleggings- og gjennomføringsfasen. I løpet av 2020 planlegges ferdigstilt blant annet syv omsorgsboligprosjekter, Lindelia bo- og behandlingssenter, Carpe Diem demenslandsby, Jarenga barnehage og Levre barneskole. Det er også flere langsiktige utviklingsløp fremover hvor Eiendom vil være sentrale: Området rundt Flytårnet på Fornebu, som vil være et viktig og sentralt knutepunkt for Fornebu, skal romme skole, kultur, boliger og andre funksjoner for sentrumsformål. I utviklingsstrategien for fornebusamfunnet har Flytårnet visjonen – *Ny kunnskap og gammel klokskap* og målet er at området skal utvikles til et aktivt sentrumsområde med boliger, folkeliv og offentlige og private tjenester. Områdets identitet skal videreutvikles. Regulering og eiendom vil samarbeide tett for å ivareta målsettingen for området rundt Flytårnet. Det vil også være naturlig å se om det finnes muligheter for å videreutvikle og integrere konseptet [Det gode nabolag](#) i utviklingen av Flytårnet.

Oksenøya senter, kommunens største byggeprosjekt hittil, er godt i gang. Senteret inneholder både skole, barnehage og bo- og behandlingssenter. Prosjektet har som mål å være et forbildeprosjekt hvor generasjonsfellesskap står høyt med utstrakt grad av sambruk og visjoner om godt samspill mellom barn, unge, eldre og nærmiljøet. Prosjektet har også høye klima-, miljø- og energiambisjoner – Breeam-nor Outstanding, Futurebuilt, ZEN, nær nullenergi med mer – og vil være et utstillingsvindu knyttet til sosial- og klimabærekraftig utvikling. Samtidig med utbyggingen av Oksenøya senter vil det arbeides med en tiltaksplan for å sikre at synergiene med sam-/flerbruk, generasjonsfellesskap og nærmiljøet blir fulgt opp og ivare tatt når byggene blir tatt i bruk. Prosjektet har planlagt oppstart på byggeplass mot slutten av 2019, og skal stå klart til skolestart i august 2022. Bo- og behandlingssenteret vil være klart til bruk i januar 2023.

Eiendom er også en sentral representant for kommunen som leietakerombud i arbeidet med å utforme ny kommunegård, som skal rehabiliteres og bygges om for å tilrettelegge for opptil 1 300 medarbeidere i fremtidsrettede og moderne lokaler, samt egne områder for møter med innbyggere. Ny kommunegård planlegges ferdigstilt i 2022, og vil være en viktig møtearena mellom kommunen, innbyggere og næringsliv i fremtiden. Bærum kommunale pensjonskasse er byggherre og ansvarlig for selve byggeprosjektet.

Figur 8.4: Oversikt over investeringsprosjekter som skal ferdigstilles i inneværende handlingsprogramperiode



Klimakloke Eiendom

Bærum kommune skal være en forbilledlig og klimaklok eiendomsaktør. Klima vies mye oppmerksomhet i alle Eiendoms prosesser, både i utviklingen av nybygg og innenfor større rehabiliteringer.

I byggeprosjektene legges det vekt på å holde arealet nede. Dette bidrar til reduksjon i klimagasser, mer energieffektive bygg og reduserte investerings- og driftskostnader. Det legges opp til grønn mobilitet i prosjektene gjennom tilretteleggelse for kollektiv-, gang- og sykkeltrafikk fremfor bilkjøring.

Det legges vekt på i større grad å skille mellom ulike prosjekter ved fastsettelse av klimamål. Det må skilles tydeligere mellom nybygg og eksisterende bygg, da det oftest er lite hensiktsmessig og økonomisk forsvarlig å legge til grunn nybyggambisjoner ved rehabilitering. Det vil arbeides mer med å finne hvilke konkrete tiltak som i praksis gir størst klimagevinster i hvert enkelt prosjekt. Dette vil kunne gi bedre måloppnåelse og bidra til å få ned investerings- og FDV-kostnader. Rådmannen fremmet saken *Miljøkrav og påvirkning på kostnader i byggeprosjekter* (formannskapssak [151/19, 18.6.2019](#)) knyttet til ambisjoner versus kostnader. Rådmannen vil av den grunn vurdere klimaambisjonene i hvert enkelt prosjekt. Kostnadene ved svært høye ambisjoner på alle kommunens byggeprosjekter vil bidra til svært høye investeringskostnader. Det må derfor balanseres mellom klimaambisjon og økonomisk bærekraft.

Sambruk er et viktig stikkord både i planleggingen av prosjektene og i forvaltningen av bygningsmassen. Dette vil gi muligheter for mindre areal- og energibruk. Oksenøya senter er et godt eksempel på et prosjekt hvor ulike tjenester og formål samles.

Det er i de siste årene nedlagt betydelig innsats for å få ned energibruken i kommunens bygningsmasse. Blant annet er det etablert egne energiteam som skal sikre bedre overvåking av anlegg og driftstider, slik at planlagt reduksjon i energibruk oppnås. Den samlede energibruken i formålsbyggene var i 2018 redusert med 3,1 prosent sammenlignet med året før. Det jobbes også for å få ned energibruken i velferdsboliger gjennom å skape insentiver for brukerne.

Samarbeidet med *Smart City* Bærum og næringslivet bidrar til at Bærum velges som stedet for pilotering, utprøving og demonstrasjon av nye klimakloke løsninger og teknologier. Kommunens prioriterte områder etableres som utstillingsvinduer i samarbeid med kommunens *Klimaklok*-program.

Gjennom partnerskapet med FutureBuilt utvikles forbildeprosjekter som skal redusere klimagassutslippene med 50 prosent innen områdene transport, energibruk og materialbruk. FutureBuilt er en arena for både nyskaping og læring for byggebransjen. FutureBuilt er sentralt i byggeprosjektene, med blant annet Oksenøya senter som et viktig forbildeprosjekt.

Bærum kommune er samarbeidspartner i The Research Centre on Zero Emission Neighbourhoods in Smart Cities (FME ZEN), som skal bidra til utvikling av bærekraftige områder med null klimagassutslipp. Partnerskapet i FME ZEN er sentralt i arbeidet med å nå målet i kommunens klimastrategi om at Fornebu skal være etablert som nullutslippsområde i 2027. FME ZEN har per nå syv pilotprosjekter i Norge. Oksenøya senter og Flytårnet er blant disse.

I samarbeid med blant annet offentlige aktører, forskningsmiljøer og *Smart City* Bærum arbeides det med å skape viktige samarbeidsarenaer mellom det offentlige og næringslivet. Bærum kommune er blant annet medlem i Næringslivsringen, som er et samarbeidstiltak mellom studenter, næringslivet og studieprogrammene innen bygg- og miljøteknikk ved NTNU. I tillegg til å utveksle nyttig kunnskap er dette også en arena for rekruttering.

Eiendom som grunneier

Eiendom ivaretar kommunens rolle som grunneier, og er derfor en sentral bidragsyter innenfor strategisk by- og stedsutvikling. Eiendom er tungt inne i planlegging og utvikling av byområdene Fornebu, Bekkestua og 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. Det arbeides med å gjøre strategiske tomteinvesteringer på tross av et stadig økende prisnivå, og at det i deler av kommunen er få ledige tomtearealer. Det er også oppmerksomhet på å øke samhandlingen med private eiendomsaktører for å skape verdier, sikre inntekter og oppnå optimal utnyttelse av kommunens eiendommer.

Et eksempel er Meglergården på Bekkestua, hvor kommunen solgte deler av eiendommen til Stor-Oslo Eiendom, med forutsetning om å kunne kjøpe tilbake 12 ferdigstilte omsorgsboliger til mennesker med utviklingshemming samt personalrom/fellesrom. Eiendommen vil stå klar for innflytting årsskiftet 2020/2021. Sambruk og samlokalisering er også sentrale stikkord i arbeidet med å optimalisere utnyttelsen av eiendommene.

Fortsatt rigging for gjennomføringskraft

Sterk konkurranse fra det private arbeidsmarkedet gjør det utfordrende å rekruttere gode kunnskapsmedarbeidere, og det jobbes derfor stadig med å synliggjøre Eiendom som en attraktiv arbeidsgiver. I løpet av våren og høsten 2019 gjennomføres en større rekrutteringskampanje med mål om å ansette cirka 25 nye medarbeidere innenfor prosjektledelse og forvaltning.

Det jobbes for å støtte oppunder fagutdanninger og lærlingordninger. I byggeprosjektene stilles det krav til bruk av både lærlinger og fagarbeidere innenfor de ulike bygg- og anleggsgagene. Det er videre ønske om å benytte lærlinger i driftsorganisasjonen. I samarbeid med HR-enheten er Eiendom i gang med å se mulighetene for samarbeid med videregående skoler som kan tilby lærlinger.

Effektiv organisering

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 best mulig måte.

Økt gjennomføringskraft forutsetter god styring, intern samhandling og tverrfaglig samarbeid. Samarbeidet med brukerne av byggene, herunder både kommunens egne tjenester og idrett, kultur, frivillighet, innbyggere med flere, må styrkes.

Profesjonell eiendomsaktør

Eiendoms viktige arbeid med å profesjonalisere virksomheten gjennom mer målrettet arbeid med blant annet strategier, prosesskartlegging og kvalitetssystem fortsetter. Eiendomsforvaltningen har arbeidet med kapasitetsoppbygging og rendyrking av forvaltningsoppgavene. Dette forventes å gi konkrete resultater allerede i 2020.

Det arbeides med å samordne porteføljene så de tilsvarer tjenestesektorene (Barn og unge, Bistand og omsorg, Miljø, idrett og kultur). Samordningen vil gi færre kontaktpunkter på tvers og en større forståelse for tjenestesektorenes behov. Det pågår også en kartlegging av bruken av bygningsmassen for å sikre bedre utnyttelse, gjennom blant annet reduksjon i ledighet og økt sambruk. Kommunen går glipp av leieinntekter fordi bygg blir stående tomme lenger enn nødvendig (boliger unntatt), og det vurderes derfor blant annet tiltak som tomgangsleie for å sikre mer bevissthet knyttet til bruk av tilgjengelige arealer.

Systematisk vedlikeholdsarbeid

Det legges stor vekt på mer effektiv forvaltning av kommunens bygningsmasse. Eiendom har de siste årene jobbet aktivt med å ta igjen vedlikeholdsetterslepet. Blant annet er bygningsmassen kartlagt. På bakgrunn av dette er det utarbeidet femårs vedlikeholdsplaner som ble iverksatt i 2019. Innsatsen innenfor vedlikehold og verdibevarende investeringer økte betydelig i 2018, og Eiendom vil fortsette å ha trykk på et jevnt og planmessig vedlikehold i årene som kommer. Brukere og tjenester vil ha utbytte av dette arbeidet gjennom bedre bygg.

Kostnadskontroll – formalisering av samhandling og riktige ambisjoner

Kostnadskontroll vil fortsatt være svært viktig både i eiendomsdriften og i byggeprosjektene.

Høye ambisjoner innenfor blant annet klima og miljø kombinert med tjenester i stadig utvikling, kan være kostnadsdrivere i prosjektene. Forventningsstyring, god bestiller-kompetanse, tett samhandling på tvers og valg av kostnadseffektive løsninger er avgjørende for å utnytte kommunens ressurser på best mulig måte. Omforent forståelse av hva som er «godt nok», tidlig brukerinvolvering og låsing av konsept etter beslutningspunkt 2 i prosjektmodellen, er viktig for å holde kostnadene nede.

8.5 Medarbeidere

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

Rådmannen tar sikte på at kommunens arbeidsgiverstrategi vil bli revidert i løpet av 2020.

Nøkkeltall for Medarbeidere og organisasjonen

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.18) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Medarbeidere legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Nøkkeltall samlet 2015–2018	2015	2016	2017	2018
Antall medarbeidere – årsverk *)	7 328	7 368	7 533	7 524
Antall medarbeidere – personer i alt	12 226	12 188	12 181	12 573
Andel kvinner – årsverk	74,3 %	73,9 %	73,9 %	73,4 %
Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	13,8 %	14,0 %	14,0 %	13,4 %
Andel fagstillinger – pleie og omsorg	75,6 %	76,5 %	75,4 %	76,3 %
Andel fagstillinger – barnehage **)	59,1 %	60,8 %	59,0 %	67,7 %
Antall lærlinger	73	80	90	88
Turnover totalt ***)	8,0 %	8,3 %	8,9 %	9,5 %
Andel deltid (mindre enn 80 prosent stilling)	35,9 %	35,4 %	35,2 %	34,5 %
Gjennomsnittlig antall søkere pr. stilling	16			11
Sykefravær	7,3 %	7,2 %	7,5 %	7,3 %

*) Det henvises til tall i årsrapporten

**) Fra 2018: Oppvekst barnehage

***) Turnover beregnet ut fra årsverk og ikke personer

Det er små variasjoner på kommunens nøkkeltall for medarbeidere. Turnover har økt noe, og rekrutteringssituasjonen for noen personalgrupper har blitt noe mer utfordrende.

Kompetansesammensetningen i Pleie og omsorg viser en noe større andel medarbeidere med fagbakgrunn. Innen Oppvekst barnehage er økningen på andel med fagbakgrunn økt betydelig fra 2017 til 2018. Dette tilskrives primært en omorganisering hvor barnevern og helsetjenester for barn og unge ble inkludert i kommunalsjefområdet.

Sykefraværet ser ut til å være i en positiv utvikling.

En nærmere analyse av tallene finnes i *Virksomhetsanalyse for sektor organisasjon, styring og utvikling* som ble behandlet i formannskapetets sak [88/19](#), i møte 24.4.2019.

8.5.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Videreutvikle kommunen som attraktiv arbeidsgiver

I en tid hvor det blir mer krevende å konkurrere om arbeidskraften, må kommunen sørge for å være en attraktiv arbeidsgiver som både rekrutterer og beholder nødvendig kompetanse.

Omstilling for morgendagen krever kontinuerlige endringer og tilpasninger. Det vil utfordre organisasjonen på lederskap, organisering, arbeidsmetoder, kultur og samhandling. Kommunens medarbeidere er avgjørende for å kunne yte gode tjenester til innbyggerne. Det er i møte mellom medarbeidere og innbyggere/brukere «sannhetens øyeblikk» skapes. Videre utvikling av godt medarbeiderskap styrkes for å sikre god involvering og gode tjenester.

Programmet *Fremtidens arbeidsplass* vil gi føringer for konkrete satsninger som i stor grad vil berøre kommunens medarbeidere.


Godt lederskap for fremtiden

Fremtidens arbeidsliv vil stille andre krav og forventninger til både ledere og medarbeidere. Lederes evne til å motivere og stimulere til endring er avgjørende for at medarbeidere skal oppleve større mestring. Ledelse må utøves profesjonelt og i henhold til overordnede føringer og mål. Lederavtalene skal bidra til å sikre tydelighet på krav og forventninger.

Det er et uttalt mål å bruke mindre tid på administrasjon og mer på ledelse. Ledere må gå foran i den digitale transformasjonen. De må evne å finne, utvikle, lære opp i og ta i bruk digitale verktøy som letter arbeidsprosesser og samhandling med brukere. Dette forutsetter lojalitet i bruk av kommunens systemer. Profesjonalisering og modernisering av de administrative støttetjenestene skal medføre standardisering og forenkling.

Fremtidens ledere må kunne balansere drift og utvikling for å realisere gevinstene – ledelsesprogrammet og *Fremtidens arbeidsplass* skal underbygge kompetansebehovet. Nytt ledelsesutviklingsprogram skal også sikre at alle ledere i kommunen får et felles fundament til å utøve ledelse. Lederplakaten vil danne rammeverket for programmet som vil bestå av ulike moduler, hvor noen tiltak vil være obligatorisk. Figur 8.5 viser hvordan programmet er bygget opp.

Figur 8.5: Nytt ledelsesutviklingsprogram

STRATEGISK LEDELSE	Program for toppledere NY!				
FREMTIDENS LEDERE	«Ledelse 2024»: program for tjenesteledere NY!				
STRATEGI I PRAKSIS	Strategiske føringer: Rådmannens årlige ledersamling ↓ Praktisk bearbeiding strategiske føringer – fokussamlinger 2 x årlig, alle NY!				
BASIS / FORDYPNING	KURS (for alle ledere):	Bærum kommunes strategier	HR og medarbeidere	Økonomi	Lov og avtaleverk
		Ferdighetstrening	Inspirasjonsledelse (på digitale flater)	Digital kompetanse	Gevinstrealisering
BASIS		Ny som leder: onboarding-program for tjenesteledere og strategiske ledere NY!			
		Ny som leder: onboarding-program for avdelingsledere NY!			
		Basiskompetanse: for alle ledere (digital kompetanseplan)			

 Gjentagende

Medarbeidere med riktig kompetanse – i dag og i morgen

Måltrettet 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 har en tydelig profil. Kommunens omdømme som arbeidsgiver vil være avgjørende for tilgangen på arbeidskraft. Det iverksettes flere tiltak som skal bidra til god merkevarebygging.

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

Fremtidens arbeidsplass med nye måter å arbeide på, fører med seg endrede krav til kompetanse, endringsvilje og fleksibilitet hos medarbeidere og ledere. Som et eksempel vil den nye Kommunegården bli en arena for å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser med utnyttelse av digitale muligheter, prosjektsamarbeid og tverrfaglig samarbeid.

Den digitale medarbeider med høy grad av modenhet vil ta i bruk nye verktøy og utnytte mulighetene som ligger i kommunens satsning på digitalisering. Nye arbeidsformer vil utfordre dagens arbeidsmetoder og innebærer behov for avlæring og ny læring. Både medarbeidere og ledere må være forpliktet til å ta i bruk vedtatte arbeidsformer.

Utvikling av digital kompetanse hos alle medarbeidere i alle deler av organisasjonen er kritisk for at organisasjonen skal være rustet til å møte morgendagens utfordringer. Gjennom programmet *Fremtidens arbeidsplass* og Office 365 vil det i planperioden legges opp til systematisk kompetanseutvikling. E-læring og praktiske moduler vil bygges opp som et helhetlig tilbud.

Omstillings- og endringskompetanse skal vektlegges i videre utvikling av kommunens medarbeidere. Ulike former for kompetanseutvikling skal benyttes som virkemiddel for endring. Kompetansetiltak i regi av arbeidsgiver skal rettes mot kommunens behov nå og i fremtiden.

Fleksibilitet og livslang læring utfordrer, men gir samtidig muligheter. Både for medarbeidere og for kommunen som organisasjon. Alternativ bruk av fagkompetanse og læring på tvers av de tradisjonelle fagområdene skal bidra til å møte fremtidens behov for tjenester. Tilrettelegging for hospitering og utprøving vil det bli lagt til rette for i større grad enn i dag. Dette kan også gjelde i partnerskap med lokalt næringsliv.

For å videreutvikle egne medarbeidere, samt å sikre tilgang på faglært arbeidskraft, satses det videre på samarbeidsavtaler med høyskoler og universitet. Bærum kommune skal utvikles videre som en god og attraktiv praksisarena for studenter og lærere. Allerede etablerte partnerskap må videreutvikles. Det er en ambisjon å fortsatt legge høyskoleutdanninger til Kunnskapssenteret, men også å se på muligheten for videre- og etterutdanninger som kommunen har behov for. Utvikling av ny kunnskap gjennom praksisnær forskning vil også være et satsningsområde.

Gjennom konseptet Kunnskapskommunen Bærum etableres det også samarbeid med ulike eksterne aktører som gir nye perspektiver på kunnskap og kompetanse.

Mangfold og inkludering

Over 13 prosent av kommunens medarbeidere har minoritetsbakgrunn, men andelen i lederposisjoner er vesentlig lavere. Rådmannen tar sikte på å etablere et talentutviklingsprogram for å stimulere til karriereutvikling hos aktuelle medarbeidere.

Kommunen har en tradisjon for å tenke innovativt og ta nye grep. I kommunens [Arbeidsgiverstrategi mot 2035](#) er et av innsatsområdene under *Mangfold og inkludering* å rekruttere, utvikle og ta i bruk kompetansen hos innvandrere med høyere utdanning. Det igangsettes derfor et prosjekt for å bidra til at akademikere fra andre land får mulighet til å komme i jobb. Det foreslås et eget traineeprogram for denne gruppen. I første omgang avsettes det midler til fem traineestillinger. Dette er et samarbeidsprosjekt med NAV, som bidrar med deler av finansieringen.

Rådmannen vil vurdere krav til norskkompetanse i ulike sektorer og yrkesgrupper for å sørge for at krav til kvalitet i tjenesten balanseres opp mot muligheten for å inkludere personer med minoritetsbakgrunn.

Kommunens livsfasepolitikk ble vedtatt i 2016. I kampen om arbeidskraften fremover er det viktig å kunne tilby arbeidsgivertiltak som er relevante i den livsfasen den enkelte medarbeider er i.

Økt fleksibilitet er noe som etterspørres i større grad. Livsfasepolitikken gir muligheter for mer individuell tilpasning. Det er fortsatt et stort handlingsrom som ikke er benyttet, og Rådmannen vil oppfordre til å ta i bruk de ulike tiltakene.

Frivillighet som del av velferdstjenester

Rådmannen vil i 2020 legge frem forslag til oppdatering av kommunens policy for frivillighet i velferdstjenestene. Samtidig med dette ønsker Rådmannen å utrede og prøve ut alternativ organisering av frivillig innsats. I utredningen vil Rådmannen se særlig på organisering rettet mot å gjøre frivillig innsats mer attraktivt for kommunens ansatte når de går av med pensjon. Det vil bli vurdert om det er mulig å inngå partnerskap med større private bedrifter om satsningen. I utredningen vil det også bli vurdert mulige løsninger for å gjøre frivillig innsats mer attraktivt for yngre innbyggere, for eksempel studenter. Rådmannen vil fremme egen sak om dette tidlig i 2020.

Nærværarbeidet

Rådmannen vil fortsatt ha tydelig og sterk oppmerksomhet på ulike tiltak og strategier for å redusere sykefraværet. Sykefraværet gikk ned fra 2017 til 2018, og ser ut til å være i positiv utvikling. Kommunens satsning på programmet *NED 2.0*, et samarbeid mellom KS og NAV, ser ut til å bidra til en kulturendring. Opplegget videreføres i flere deler av kommunen.

Det legges opp til forsterket innsats gjennom de nye rutinene som er vedtatt for oppfølging av langtidssykemeldte. For å sikre lik praksis på tvers av kommunen for oppfølging av sykemeldte, er det nå utarbeidet en egen håndbok som vil være til hjelp for både ledere og medarbeidere. Ny IA-avtale ble inngått mellom partene i arbeidslivet i desember 2018. Bransjeprogrammene som skal utvikles, vil inkludere institusjonstjenesten i Pleie og omsorg, samt barnehagesektoren.

Heltidskultur

En partssammensatt arbeidsgruppe har drøftet ulike tiltak for å få en heltidskultur i kommunen. Det er spesielt innen døgnbaserte tjenester at det er krevende å redusere andel deltid. Både ønsket og uønsket deltid er en utfordring. En fersk rapport fra Fafo – [En ny vei mot heltidskultur](#) – dokumenterer hvorfor heltidskultur er viktig. Dette vil bidra til bedre kontinuitet overfor brukere, bedre kvalitet på tjenesten og bedre arbeidsmiljø. Et av tiltakene er å etablere alternative arbeidstidsordninger som bidrar til at helger i større grad dekkes med fast bemanning. Men vel så viktig er forståelse for og holdning til at det er viktig at flest mulig jobber i store stillingsbrøker. Dette representerer en kulturendring som krever tid og innsats i årene fremover.

Omstillingskapasitet og -kompetanse

Fremtidens utfordringer med økt omstillings- og endringstakt, stiller høyere krav enn tidligere til ledere. Rådmannen setter i gang et prosjekt for å utvikle egen organisasjon til å møte en stadig høyere endringstakt. Det legges vekt på å utvikle eget lederskap i en stadig mer digitalisert hverdag. Ledere må være innovative og omstillingsdyktige og kunne ta i bruk og utvikle medarbeidernes kompetanse.

Balansen mellom daglig drift og utvikling vil alltid være krevende. Kontinuerlig forbedring må være en del av arbeidet med å tilpasse tjenestene til brukernes behov. For å møte fremtidens utfordringer må både ledere og medarbeidere engasjeres i å finne nye og bedre løsninger på oppgaver og tjenester som skal leveres. Dette krever prioritering og tilrettelegging. Arbeidet med å gjennomføre kommunens innovasjonsstrategi innebærer en kontinuerlig oppmerksomhet mot å få frem gode innovasjonstiltak i organisasjonen. I 2020 vil Rådmannen spesielt legge vekt på å få frem innovasjonstiltak med stort gevinstpotensial.

8.6 Endringer drift

8.6.1 Merbehov – intern organisatorisk tilpasning

Tabell 8.4: Merbehov Organisasjon, styring og utvikling – intern organisatorisk tilpasning

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
1	Ulike programområder	Manglende budsjett til Malmskriverveien 4	3,3	2,2	3,3	0,6	0,6
2	Administrasjon	Drift av Bærum kommunes hjemmeside	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Sum nye merbehov HP 2020–2023				2,7	3,8	1,1	1,1

8

1 Manglende budsjett til Malmskriverveien 4

Leieavtalen med Entra Eiendom vedrørende Malmskriverveien 4 utgår sommer 2020. Fordi Kommunegården er under ombygging er det behov for å forlenge denne avtalen til 2021 (halvårseffekt i 2020). Malmskriverveien 4 benyttes som kontorer for organisasjonene i tillegg til undervisningsrom. Rådmannen vil komme tilbake til muligheten for ytterligere forlengelse av avtalen dersom behovet vedvarer. Øvrige midler skal dekke felleskostnader i bygget samt oppgradering av tekniske hjelpemidler til undervisningsrom (PC-er med mer).

Dette vil sikre tilstrekkelig kontorkapasitet frem til den nye Kommunegården er på plass. Tilgang på undervisningsrom reduserer behov for ekstern leie av plass til internopplæring samt muligheten til å tilby fasiliteter til utdanningssektoren.

2 Oppgradering og drift av Bærum kommunes hjemmeside

Dagens versjon av baerum.kommune.no ble lansert for snart fem år siden. Tiden er derfor inne for mer omfattende oppgraderinger og modernisering. Behovet handler både om ny teknisk funksjonalitet, nye brukerkrav slik som universell utforming, søkemotor-forbedringer og nye maler i tråd med nye kommunikasjonsbehov. Det avgjørende er å sikre gode integrasjoner med nye tjenester (for eksempel *Min side*). Hensikten er å bedre brukeropplevelsen og effektiviteten på sidene. Rådmannen melder derfor om et merbehov på 0,5 millioner kroner som knytter seg til årlige oppgraderinger og drift av Bærum kommunes hjemmeside.

8.6.2 Merbehov – sentralt posterte felleskommunale kostnader

Tabell 8.5: Merbehov Organisasjon, styring og utvikling – sentralt posterte felleskommunale kostnader

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
3	Administrasjon	Sikkerhet – GDPR	2,2	2,7	2,7	2,7	2,7
4	Administrasjon	Fremtidig digital infrastruktur (FDI) – datasenter	4,8	5,1	5,4	5,7	6,0
5	Administrasjon	Lisenser og systemforvalter ny serviceportal (SMAX)	0	2,0	2,0	2,0	2,0
6	Administrasjon	Traineeordning – minoritetsspråklige med akademisk bakgrunn	0	2,3	2,3	2,3	
7	Administrasjon	Økt ressursbehov, HVO og HTV	16,4	1,0	1,0	1,0	1,0
8	Administrasjon	Digitalt utstyr	34,2	47,7	35,1	1,2	3,2
9	Politisk styring	Godtgjørelse til folkevalgte	26,5	2,1	2,1	2,1	2,1
10	Politisk styring	Merbehov, gjennomføring av valg	6,3		0,7		0,7
11	Administrasjon	Rådmannens innsatser		11,1	11,1	11,1	11,1
Sum nye merbehov HP 2020–2023				74,0	62,5	28,1	28,8

3 Sikkerhet – GDPR og diverse

I forbindelse med den lovpålagte endringen i personvern (GDPR) har kommunen kjøpt en egen programvare. Dette verktøyet oppdager og forebygger mulige lovbrudd, og hjelper dermed kommunen å nå de lovpålagte kravene. Arbeidet med GDPR medfører i tillegg behov for ett nytt årsverk til forvaltning.

For å få orden og oversikt på regelmessige sikkerhetsoppgaver, er det behov for en digital sikkerhetskåp. Det er også nødvendig med ytterligere utstyr for å kunne gjøre ulike tester, skanninger og oppfølginger av sikkerhetssituasjonen i kommunen.

Tiltaket skal sikre at kommunen oppfyller kravene i personvernloven, samt sikre gode rutiner og oppfølging av informasjonssikkerheten i kommunen. Dette er svært viktig for å bevare sikkerheten til både kommunen, ansatte og innbyggere.

4 Fremtidig digital infrastruktur (FDI) – datasenter

I forbindelse med utflytting og rehabilitering av Kommunegården var det behov for å etablere et nytt datasenter. Datasenteret skal betjene de aller fleste ansatte, bygninger, mobile brukere og elever, til sammen cirka 30 000 sluttbrukere. Det nye datasenteret krever bruksrett til ny programvare, samt at leverandør vil stå for daglig drift av datasenteret.

Et nytt datasenter skal sikre at alle sluttbrukere i kommunen har tilgang til systemene til enhver tid, hele året. Videre skal datasenteret håndtere endringsbehov og skaleringsmuligheter, bedre informasjonssikkerhet og redusere sårbarhet.

5 Lisenser og systemforvalter SMAX (ny serviceportal)

Det er innkjøpt ny serviceportal. Lisenskostnadene er ikke budsjettert. Systemet må holdes ved like og videreutvikles med nye skjema-løsninger med mer. Det er derved også behov for en 50 prosent stilling som systemforvalter.

Serviceportalen er bestillingskanalen mellom ledere og Servicesenteret samt andre støttetjenester. For å oppnå målet om selvbetjening, er det vesentlig at portalen er mest mulig brukervennlig. Dette vil redusere lederens tid som brukes på administrative oppgaver.

6 Traineeordning – minoritetsspråklige med akademisk bakgrunn

I samarbeid med NAV iverksettes et prosjekt for å utvikle en traineeordning. Med utgangspunkt i kommunens behov for kompetanse rekrutteres det kandidater med minoritetsbakgrunn og akademisk utdanning til et ettårig traineeprogram for minst fem kandidater per år. Opplegget forutsetter at det settes av en 50 prosent stilling som fasilitator og prosjektleder.

Tiltaket skal bidra til målrettet inkludering av arbeidsledige innvandrere med høyere utdanning gjennom kvalifisering til relevante jobber der kommunen har rekrutteringsbehov.

7 Økt ressursbehov, HVO og HTV

Med mange omstillingsprosesser stiller det økt krav til involvering og oppmerksomhet mot arbeidsmiljø. Ønskelig å videreutvikle rollen som HVO. Ressurser til HTV er gradvis økt de siste årene uten at det er blitt kompensert.

8 Digitalt utstyr

Rådmannen viser til sak [141/19](#) *Fremtidig digital infrastruktur – personlig digitalt utstyr* som ble behandlet i formannskapet 12.6.2019.

Det er besluttet at innkjøp av alt nytt digitalt utstyr, samt alt nytt og gammelt fellesutstyr skal standardiseres og sentraliseres. Det er på samme tid også ønsket å innføre en ny finansieringsmodell hvor enhetene skal belastes en leiekostnad. Siden DigIT skal kjøpe inn utstyret for deretter å belaste en månedsleie over flere år, tilsier dette at DigIT vil ha høyere kostnader de første årene. Det bes altså om differansen mellom anskaffelseskostnad og leieinntekter.

Merbehov i forbindelse med flyttingen til midlertidige lokaler kommer av registrering, klargjøring og montering av PC-er, skjermer og annet digitalt utstyr. Arbeidet har krevd bruk av eksterne ressurser, samt mye overtid av ansatte i DigIT.

Det er mange gevinster ved å sentralisere innkjøp av digitalt utstyr, eksempelvis tilrettelegging for nye arbeidsformer, standardisering av utstyr, økt informasjonssikkerhet og levering fra lager «på dagen». I tillegg vil en fast belastning av månedsleie gi forutsigbare kostnader for alle enheter.

9 Godtgjørelse til folkevalgte

Rådmannen viser til sak [95/19](#) som ble behandlet i Kommunestyret 19.6.2019 og melder at merforbruk knytter seg til endringer i kommunens *Reglement om godtgjørelser mv. til medlemmer av styrer, utvalg, komitéer, nemnder og råd*.

10 Merbehov, gjennomføring av valg

Rådmannen melder et merbehov på 0,7 mill. som knytter seg til utvidet åpningstider, ekstra forhåndsstemmemottak, samt økning i antall stemmesedler og annet utstyr og materiell ved gjennomføring av valg.

11 Rådmannens innsatser

Det er behov for å styrke ressurser til kommunens arbeid med utvikling og omstilling. Det gjelder blant annet prosjektledelse, prosessgjennomføring og analysearbeid, spesielt innenfor utviklingen av Fornebu-samfunnet, byutvikling og byledelse, økt innsats innenfor frivillighet og innbyggermedvirkning og satsningen på utvikling av rollen som en regional aktør. For nærmere beskrivelse av aktiviteter og innsatser, se kapittel 2 og 3.

8.6.3 Merbehov – felles til fordeling

Tabell 8.6: Merbehov – felles til fordeling

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
12	Felles til fordeling	Merbehov den nye kommunegården	96,2	23,3	36,2	25,0	18,7
13	Felles til fordeling	Tilbakeføring av vedtatt omstillingstiltak <i>Innføring av elektronisk kjørebok</i>	-3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Sum nye merbehov HP 2020–2023				26,3	39,2	28,0	21,7

12 Merbehov ny kommunegård

Kommunegården er 29 år gammel. Bygningens innvendige utforming bærer preg av å være utdatert, og de tekniske anleggene har stort vedlikeholdsetterslep. Bygget trenger totalrehabilitering for å kunne fungere som arbeidsplasser, og for å fungere godt i møtet mellom innbyggere og kommune (se formannskapssak [79/18 Kommunegården – konseptvalg og beslutning om å igangsette planleggingsfase \(BP2\)](#), behandlet 24.4.2018). I den perioden bygget skal renoveres, må ansatte flytte ut av bygget, og kommunen får ekstra leiekostnader. Etter innflytting i Kommunegården blir det inngått en ny leieavtale for Kommunegården. I tillegg vil det komme en årlig kostnad på cirka 14 mill. til nedbetaling av innhentet vedlikeholdsetterslep.

Endringer fra forrige handlingsprogram skyldes flere forhold, men i all hovedsak at det tidligere ikke er blitt tatt hensyn til kontraktsfestet byggelånsrente, samt et økt estimat på husleien i den nye Kommunegården som følge av høyere investeringskostnader for byggeprosjektet (se formannskapssak [47/19 Prosjekt ny kommunegård – orientering om status](#), behandlet 5.3.2019).

13 Reversering av tidligere vedtatt omstillingstiltak *Innføring av elektronisk kjørebok*

Kommunen har ikke innført den teknologiske løsningen som skulle gjøre det mulig med elektronisk registrering av kjøretid for ansatte som bruker private biler i tjenesten. Effekten av tiltaket kan derfor ikke realiseres. Innføring av bilpool-ordningen fra 2018 har også bidratt til å redusere den økonomiske handlingsrommet man hadde i 2017 da tiltaket ble foreslått. Rådmannen foreslår derfor at tiltaket reverseres.

8.6.4 Omstillingstiltak – felles til fordeling

Tabell 8.7: Omstillingstiltak – felles til fordeling

Nr.	Programområde	Omstillingstiltak, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
14	Felles til fordeling	Kontinuerlig omstillingsarbeid					-50,0
Sum nye omstillingstiltak HP 2020–2023				0	0	0	-50,0

14 Kontinuerlig omstillingsarbeid

Det er innført arbeidsprosesser for å sikre at virksomheten skal klare å ta ut effekten av målrettet bruk av teknologi og digitalisering. Det er allerede lagt inn et ambisiøst krav om effektivisering i handlingsprogramperioden jamfør kapittel 4 *Økonomi*, tabell 4.8. Rådmannen har derfor ikke foreslått vesentlige endringer i tidligere vedtatte omstillingstiltak, men legger opp til å øke effektiviseringstakten med 50 mill. (cirka 0,7 prosent) fra og med 2023. Dette for å sikre handlingsrom og komme opp mot det omstillingsnivået som angis i Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2019–2038 (LDIP).

Fremtidens endrede rammer krever en større omstilling enn det vi kan klare å ta ut ved hjelp av teknologi og digitalisering. Et bærekraftig tjenestenivå innebærer blant annet prioriteringer og arbeidsmetoder som vektlegger brukerens egen mestring og selvhjulpenhet. I løpet av 2019 er det tatt et aktivt grep for å igangsette prosesser som skal sikre at virksomheten blir rustet til å kunne effektivt gjennomføre nødvendige omstillingstiltak. Organisering av dette arbeidet er nærmere beskrevet i kapittel 3 *Omstilling 2024 – med kvalitet og bærekraft*.

8.6.5 Økte ressurser forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) – programområde 92 og 93

Tabell 8.8: Merbehov forvaltning, drift og vedlikehold (FDV)

Nr.	Programområde	Merbehov, mill. 2020-kr	Budsjett-ramme	2020	2021	2022	2023
15	Ulike program-områder	Netto endringer FDV	363,9	-1,2	4,8	0,6	6,2
Sum nye merbehov HP 2020–2023				-1,2	4,8	0,6	6,2

15 Netto endringer FDV

Det budsjetteres med kostnader til FDV basert på endringer i areal til forvaltning. Nybygg og tilbygg gir økte arealer, og bygninger som rives, vil gi reduserte arealer. Når nye arealer tas i bruk, bevilges det et beløp per kvadratmeter som tilsvarer bransjenormtall (Holte-nøkkelen). Nøkkeltallet til Holte 2016 (middels kostnadsnivå) justert med byggekostnadsindeksen legges til grunn. Avvik i fremdrift for prosjekter (endret ferdigstilling) og /eller nye bygg som ikke tidligere er lagt inn, gjør at FDV-budsjettet må endres.

8.6.6 Prisendringer

Leie av lokaler ved Kunnskapsenteret

Prisendringene er i hovedsak i tråd med lønn- og prisvekst. Stort etterspørsel av data- og videokonferanserom medfører høye driftsutgifter, og tilhørende prisendringer er derfor noe høyere enn lønn- og prisvekst. Prisene overstiger likevel ikke kommunens kostnader til drift av lokalene.

8.7 Foretak og selskaper

Foretak og selskaper kommunen eier helt eller delvis

Med utgangspunkt i Bærum kommunes eierskapsmelding videreføres kommunens utøvelse av målrettet og forutsigbar eierskapspolitikk. Eierskapsmeldingen ble sist vedtatt i kommunestyresak [101/17](#) i møte 25.10.2017, og det legges opp til en rullering av eierskapsmeldingen i løpet av 2020/2021. Eierskapsmeldingen er todelt, hvor [del 1](#) trekker opp rammene for eierstyring, og [del 2](#) viser kommunens eierposisjoner gjennom selskapsomtale og målformuleringer.

I handlingsprogramperioden 2020–2023 vil det blant annet være oppmerksomhet knyttet til:

- rullering av eierskapsmeldingen
- etableringsfasen for Asker og Bærum brann og redning IKS (ABBR IKS), samt utarbeidelse av selskapets eierstrategi og oppfølging av selskapsavtalen i samarbeid med Asker kommune
- oppfølging av Arba AS, som nå er 100 prosent eiet av Bærum kommune, og samhandlingen med blant annet Bærum arbeidssenter (kommunalt tjenestested)
- VEAS med endret selskapsorganisering sannsynligvis fra 1.1.2020 og utarbeidelse av selskapets eierstrategi i samarbeid med Oslo kommune og Asker kommune
- Centro Asistencial Noruego SLU, hvor det legges opp til en fornyet driftsavtale i tråd med vedtatt eierstrategi
- Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS – utvikling av aktuelle eiendommer som for eksempel Brambani-gården
- oppfølging av kommunens styrekandidatregister, se kommunestyresak [34/19](#), møte 6.3.2019.

Bærum kommune har følgende eierposisjoner/ interesser:

	Eierandel	Eierstrategi
Aksjeselskap		
Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS (BKE AS)	100 %	Vedtatt KS 008/18
ARBA AS	100 %	Vedtatt KS 032/19
Vårt Sandvika AS	20 %	
Simula School of Research and Innovation AS	9,24 %	
Filmparken AS – Jar	0,17 %	
Andelsselskap		
Centro Asistencial Noruego SLU	100 %	Vedtatt KS 009/18
Interkommunalt selskap		
Asker og Bærum brannvesen IKS (fra 1.1.2020 Asker og Bærum brann og redning IKS)	67 %*	
Asker og Bærum vannverk IKS	50 %	Vedtatt KS 057/18
Kommunelovens § 27 samarbeid		
VEAS (Vestfjorden avløpsselskap)	21,5 %	
Øvrige selskap/eierformer		
KLP – gjensidig selskap/andel mht. pensjonsmidler sykepleiere		
Bærum kommunale pensjonskasse (BKP er en selveiende institusjon)		
Stiftelser **		
<ul style="list-style-type: none">• Sonja Henies og Niels Onstads Stiftelse• Stiftelsen Lommedalsbanen• Stiftelsen Polhøgda – rådet• Stiftelsen Utleieboliger i Bærum• Snarøya Sanitetsforenings Stiftelse		

* = Ny eierfordeling fra 1.1.2020 hvor BKs andel blir cirka 57 prosent

** = Selveiet og selvstyrende



Klimaklok kommune

9.1 Samlet omtale

Klimaklok er Bærum kommunes grep for å bidra til «det grønne skiftet» i Bærum. Alle deler av bærumssamfunnet – innbyggere, næringsliv, organisasjoner, folkevalgte og kommunens virksomhet – skal mobiliseres i arbeidet for å nå de internasjonale og nasjonale klimamålene. Utviklingen av Bærum som en klimaklok kommune handler også om å sette dette arbeidet inn i en relevant sammenheng med FNs bærekraftsmål. De tre dimensjonene for bærekraftsmålene; sosial, økonomisk og miljømessig, kan enkelt relateres til de mange ulike utviklingsløpene i Bærum.

Klimastrategi 2030, med tilhørende handlingsplan som ble vedtatt av kommunestyret 28.2.2018, sak [19/18](#), er kommunens plan for å redusere klimagassutslippene i Bærum og gjennomføre tiltak for å nå klimamålene som ledd i omstillingen til et lavutslippssamfunn innen 2050. Dette vil innebære en betydelig reduksjon i klimagassutslippene, bærekraftig ressursbruk og sirkulær utvikling med redusert forbruk, økt gjenbruk og materialgjenvinning.

Innsatsområdene i klimastrategien er mobilitet, bygg og ressursbruk. Mål knyttet til mobilitet, blir også ivarettatt av sykkelstrategien og det pågående arbeidet med mobilitetsstrategien.

I handlingsprogramperioden 2020–2023 skal det satses videre på arbeidet med innsatsområdene i klimastrategien, slik at tiltakene i handlingsplanen gjennomføres, samtidig som det skal mobiliseres for nye tiltak. Involvering av innbyggere og næringsliv, innovasjon og testing av ny teknologi, kommunikasjon, måling og synliggjøring av data er innsatsområder som vektlegges i arbeidet.

Revidering av Klimastrategi 2030 med tilhørende handlingsplan vil foregå parallelt med rulleringen av kommuneplanens samfunnsdel. Rådmannen skal følge opp og innarbeide vedtakene fra behandlingen av *Klimastrategi 2030 – status 2018 og plan for 2019*, [kommunestyresak 56/19, møte 30.4.2019](#).

Klimaklok kommune

I løpet av 2020 skal Bærum kommune være etablert som en miljø- og klimaklok kommune, noe som vil kreve innsats fra hele virksomheten. Bærum kommune som virksomhet skal gå foran i klimaarbeidet og «feie for egen dør». Dette betyr først og fremst at kommunen skal redusere eget klimafotavtrykk (direkte og indirekte utslipp) og stille strenge krav til egen drift. Bærum kommunes virksomhet skal i løpet av 2020 blant annet ha redusert energibruken i byggene, redusert eget forbruk og ha fått flere ansatte til å velge kollektiv, sykkel eller gange til og fra jobben. Etablering av Bærum som en miljø- og klimaklok kommune innebærer samtidig at kommunens arbeid må organiseres for å øke gjennomføringskraften slik at riktige tiltak besluttes og gjennomføres.

En klimaklok kommune skal kjennetegnes ved innbyggere som velger ressurseffektive og klimavennlige løsninger, og et næringsliv som utvikler smarte og lønnsomme produkter og tjenester. Bærum kommune skal sammen med privat sektor representere en teknologisk spydspiss som aktivt etterspør nye, klimavennlige løsninger og tilrettelegger for omstilling. Samtidig skal kommunen være en pådriver og tilrettelegger for å prøve ut innovative og grønne løsninger.

Om Klimastrategi 2030

Klimastrategi 2030 har tre hovedmål:

- 1) *I 2020 er Bærum etablert som en miljø- og klimaklok kommune.*
- 2) *I 2050 skal Bærum være et lavutslippssamfunn, og innen 2030 skal klimagassutslippene være redusert med minst 40 prosent.*
- 3) *I 2027 skal Fornebu være etablert som nullutslippsområde.*

I tillegg har strategien ni mål innenfor innsatsområdene mobilitet, bygg og ressursbruk. I politisk sak om status for gjennomføring av Klimastrategi 2030 og tiltakene i handlingsplanen, vurderer Rådmannen at Bærum er på god vei til å bli en miljø- og klimaklok kommune, selv om noen av målene innenfor mobilitet er krevende å nå. Videre arbeid med sirkulærøkonomi og økt fokus på ressursbruk, er også viktige elementer for å nå målene.

Systematisk rullering av handlingsplanen og strategien er en viktig forutsetning for å nå de langsiktige målene.

9.2 Langsiktige måltall

For å løse de utfordringer som kommunen står overfor, må virksomheten drives på en annen måte enn i dag. Kommunens langsiktige omstillingsbehov og løsninger på dette fremkommer av Kommuneplanens samfunnsdel, Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) og de årlige handlingsprogram.

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (kommunestyresak [27/18](#), møte 4.4.18) presentert utvalgte nøkkeltall. Dette er tall for langsiktig utvikling og som oppdateres årlig.

For Klimaklok legger Rådmannen spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 9.1: Langsiktige nøkkeltall for Klimaklok

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2016	2017	2018
Klimaklok				
Klimagassutslipp, målt i tonn CO ₂ e (CO ₂ -ekvivalenter)	↓	182 002	161 055	-
Andel utslippsfrie personbiler i Bærum av total bilpark	↑	7,5 %	9,0 %	16,3 %
Andel personreiser med kollektiv, sykkel og gange	↑	41,2 %	-	-
Andel personreiser med sykkel	↑	3,2 %	-	-
Andel kommunalt ansatte som reiser med kollektivt, sykkel eller gange til jobb	↑	43,7 %	-	46,5 %
Andel nullutslippsbiler av totalt antall biler til persontrafikk i kommunens bilpark	↑	22,0 %	33,0 %	39,8 %
Andel kommunale større kjøretøy som benytter fossilfritt drivstoff	↑	-	-	-
Energiforbruket i kommunens eiendomsmasse (kwh pr. kvm), kilde EOS	↓	187,9	189,4	181,1
Mengde restavfall pr. innbygger (kg pr. innbygger)	↓	161	128	100

9.3 Klimabudsjett og regnskap

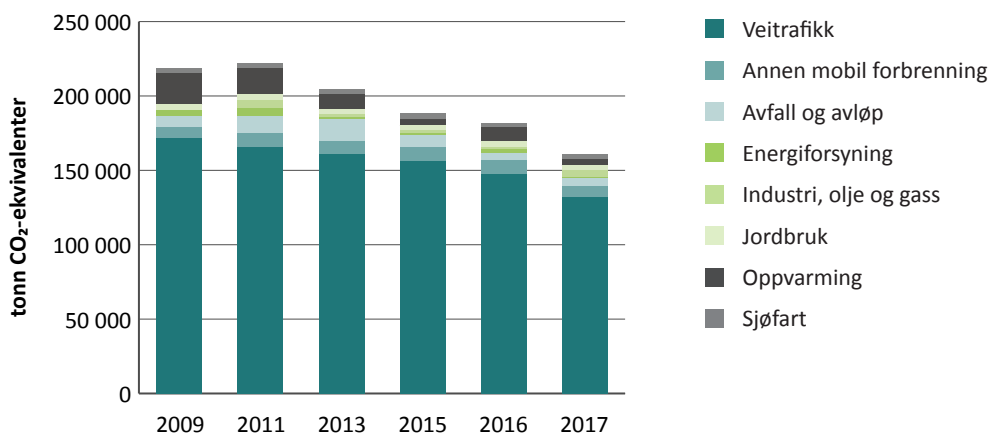
Klimastrategi 2030 sier at Bærum i 2050 skal være et lavutslippssamfunn. Innen 2030 skal klimagassutslippene være redusert med minst 40 prosent i forhold til nivået i 2009. For å kunne følge opp dette målet er det nødvendig å følge med på utviklingen i utslipp (klimaregnskap), og ha gode prognoser (klimabudsjett) for hva effekt av kommende endringer knyttet til forhold som for eksempel demografi, gjennomføring av planlagte tiltak og annen utvikling vil kunne få for omfanget av direkte utslipp.

Et klimabudsjett er et styringsverktøy for å nå kommunens mål. Et slikt budsjett må også evne å vurdere effekten av tiltak i forhold til forventet kostnad. Arbeid knyttet til klimaregnskap og klimabudsjett er fortsatt et nybrottsarbeid. Det er betydelig usikkerhet knyttet til den statlige utslippsstatistikken for norske kommuner, og til vurderingene av klimaeffekter av planlagte eller iverksatte tiltak. Miljødirektoratet har de siste årene arbeidet med å forbedre klimagass-statistikken. I 2018 ble betaversjon av ny klimagass-statistikk for kommuner publisert, mens ferdig løsning er lansert i 2019. Ny metodikk gir noe lavere beregnet klimagassutslipp for Bærum, i hele tidsserien, sammenlignet med tidligere metodikk.

Klimastrategien gjennomføres innenfor gjeldende økonomiske rammer for kommunens virksomhet. Kommunen har etablert Bærum klimafond, men baserer seg også på midler tildelt gjennom støtteordninger som Klimasats, Akershus Miljøfond og Regionale forskingsfond. Det er også satt av egne midler til gjennomføring av sykkelhandlingsplanen og tilskudd til lading i boligselskaper.

Statistikken vist i figuren under, omfatter de direkte fysiske utslippene som skjer innenfor kommunens geografiske grense.

Figur 9.1: Klimaregnskap, utvikling i samlede direkte utslipp



Kilde: Miljødirektoratet

Figuren viser at de samlede utslipp er redusert med cirka 60 000 tonn fra 2009 til 2017. Områdene som viser størst reduksjon, er veitrafikk (elbiler og hybridbiler) og oppvarming (omlegging fra fossilt brennstoff).

Tabell 9.2: Beregnede utslipp 2009–2017 og målsetting for klimabudsjettet 2030

	2009	2011	2013	2015	2016	2017	Mål 2030
Totale utslipp i 1 000 tonn CO ₂	219	222	205	188	182	161	131

Beregnet reduksjon i utslipp fra 2009 til 2017 viser at man er godt i rute når det gjelder å oppnå målet om reduksjon i direkte utslipp. Igjen presiseres det at nøkkeltall for beregninger kan ha noe usikkerhet på grunn av endringer i metodikk.

For å sikre måloppnåelse, motivere til videre innsats og dokumentere resultater har Bærum nå etablert en første versjon av et klimabudsjett. Klimabudsjettet (vist under) med prognose over effekt av befolkningsvekst og av tiltak relatert til direkte utslipp, er basert på Miljødirektoratets tidligere metodikk. Denne skal nå oppdateres i samsvar med ny metodikk. Tidligere metodikk gav noe høyere utslippstall for kommunen. Beregningen av effekter i tabell 9.3 vil derfor endres noe i kommende utgaver.

Prognosen i tabellen viser forventet netto utvikling i utslipp etter kilde frem til 2030. Dette er summen av forventede økninger (for eksempel befolkningsvekst) og forventede reduksjoner (for eksempel teknologi, ulike tiltak etc.).

Tabell 9.3: Klimabudsjett/prognose, for endring i utslipp fra 2009 til 2030, etter utslippskilde

Utslippskilde	Mål kategori	Mål	Netto effekt i 1000 tonn CO ₂	Tiltak i handlingsplan som bidrar til måloppnåelse	
Private biler	Endring i teknologi – mer utslippsfrie biler	I 2025 skal 30 prosent av personbilene i Bærum være utslippsfrie.	-25,4	10) Tilskudd lading i boligselskaper	
		Innen 2025 er all personbilbruk i kommunens tjeneste utslippsfri og alle større kjøretøy benytter fossilfritt drivstoff		11) Bilpool i nye boligprosjekter	
	12) Offentlig parkering med ladepunkt				
	19) Utslippsfri kommunal personbilpark				
	20) Fossilfritt drivstoff på kommunale tanker				
	21) Færre p-plasser for ansatte				
		I 2025 skal andelen av personreiser med kollektiv, sykkel og gange være 60 prosent og sykkelandelen skal være 7 prosent.	I 2020 er andelen kommunalt ansatte som reiser med kollektivt, sykkel eller gange til jobb 57 prosent	-32,3	1) Sykkelhotell
					2) Tiltak fra handlingsplan sykkel
					3) Gågrupper til skolen
					4) Bysykkel i Sandvika
					5) Smartbike Bærum (elsykkel låneordning)
					7) Living lab – kombinert mobilitet for familier – pilot
8) Utfart uten bil					
13) Kiss & ride – pilot Skui skole					
9) Samkjøring til fritidsaktiviteter – pilot					
61) Etablere flere innfartsparkeringsplasser					
22) Bilpool for kjøring i tjeneste					
24) Fordelssykkel for ansatte					
23) Smartbike – intern (låneordning for elsykler)					
6) Årlig kartlegging av reisevaner (RVU)					
Drosjer			0,2		
Varebiler	Private varebiler		8,3		
	Kommunale varebiler	Gradvis utskifting til utslippsfrie kjøretøy for varebiler og lastebiler	-0,2	20) Fossilfritt drivstoff på kommunale tanker	
Buss	Private busser		5,0		
	Ruter busser	Innen 2030 skal Ruter bruke fornybar energi til alle transportmidler	-4,0		
Lastebiler			13,9	Effekt av Oslo-pakke 3 er ikke vurdert	
Fjernvarme	Endring i brenselfordeling	Oslofjord Varme AS skal være fossilfri innen 2020.	-3,4		
Oppvarming/Bygg	Endring i brenselfordeling	Innfører forbud mot bruk av mineralolje til oppvarming av bygninger fra 2020.	-24,7	25) Gratis energirådgivning til innbyggere	
				26) Tilskudd til energieffektivisering – husholdningene	
				27) Smart home	
				28) Watt-kontroll	
				29) Tilskudd til fjerning av oljetanker	
				62) Forenkle byggesaksbehandling av klimatiltak	

Fortsettelse tabell 9.3: Klimabudsjett/prognose, for endring i utslipp fra 2009 til 2030, etter utslippkilde

Utslippkilde	Mål kategori	Mål	Netto effekt i 1000 tonn CO2	Tiltak i handlingsplan som bidrar til måloppnåelse
Avfall og deponigass			-2,0	51) Kildesortering i boligselskap – stimuleringsordning
				63) Avfallsbeholdere
				52) Besøksenter på lsi
				53) Hente avfall på bestilling
				54) Redusere matsvinn i husholdningene
				55) Matsvinn i næringsvirksomhet
				56) Mindre plast på avveie
				57) Klimakunnskap – kampanjer
				58) Ressursbank Bærum – pilot
Anleggsmask.			4,0	
Sjøfart	Passasjertrafikk		3,2	
Andre områder			0,3	
Total netto effekt			-57,1	

Beregnet reduksjon i utslipp fra 2009 til 2017 og klimabudsjettet (for endring i utslipp fra 2009 til 2030) indikerer at Bærumssamfunnet er godt i gang med arbeidet for å nå målet om reduksjon i direkte utslipp. Samtidig er dette krevende omstillinger i samfunnet og den enkeltes adferd. Dette kombinert med enkelte usikkerheter i tallene gjør at kommunen fortløpende må evaluere tiltak og eventuelt justere for å sikre endelig måloppnåelse.

Som del av revidering av klimastrategien i 2020 vil det arbeides videre med utvikling av klimabudsjett, med tilhørende måltall og opplegg for rapportering. En utvidelse av klimabudsjett og -regnskap for systematisk oppfølging av klimafotavtrykk for egen virksomhet og innbyggere skal vurderes. Rådmannen vil fremme egen sak om hvorledes klimabudsjett og -regnskap skal utvikles og integreres som del av kommunens styringssystem. Dette vil foreligge samtidig med revisjon av Klimastrategien i 2020.

Dokumentasjon og synliggjøring av klimadata (mål, effekt, konsekvensanalyse) vil motivere innbyggere, næringsliv og kommunens egen virksomhet til endring. Det jobbes med å forbedre rapportering av aktivitetsdata og utarbeide styringsinformasjon for å bidra til måloppnåelse. Denne kunnskapen vil tydeliggjøre ytterligere hvilke tiltak som skal iverksettes, hvem som ansvarlig for gjennomføring, tilhørende kostnader og forventede utslippsreduksjoner. Det legges også en plan for å tilgjengeliggjøre utvalgte nøkkeltall og aktivitetsdata gjennom dashboards og andre digitale visningsverktøy.

9.4 Klimaklok 2020–2023

Sykkel, kollektiv og gange

Klimastrategi 2030 har et mål om at andelen personreiser med kollektiv, sykkel og gange økes fra 48 til 60 prosent innen 2025. Sykkelandelen skal økes fra 3 til 7 prosent i samme periode. Forventet befolkningsvekst og målet om nullvekst i persontrafikken gjør at Bærum utfordres. For å oppnå målene, kreves en kombinasjon av foretting rundt knutepunkter, mer attraktivt kollektivtilbud og bedre tilrettelegging for gange og sykling.

Sykkel er et viktig satsningsområde for å nå målet i klimastrategien. Viktige tiltak i sykkelhandlingsplanen er bedring av sykkelveinettet, inkludert merking, belysning og tiltak for å knytte sammen sykkelveinettet, etablering av by-sykkel og bedre gang- og sykkelveier frem til kollektivknutepunkter. Trafikksikkerhetstiltak og vinterdrift på enkelte strekninger er også viktige tiltak for å få flere til å velge sykkel eller gange som prioritert fremkomstmiddel. Omfattende tiltak for å snu transporthierarkiet er avgjørende for å nå målet i 2025.

Lavutslippssamfunnet

Omstilling til lavutslippssamfunnet innebærer grep for å redusere Bærums klimafotavtrykk (direkte og indirekte utslipp). Dette krever et fokus på sirkulærøkonomi der redusert forbruk, økt gjenbruk og sambruk av arealer og mobilitetstjenester står sentralt. Kommunen har et handlingsrom gjennom sin rolle som innkjøper, myndighet og tilrettelegger. Innovasjon, grønn næringsutvikling og offentlig anskaffelse er sentralt for å oppnå en ressurseffektiv og sirkulær økonomisk utvikling.

Fornebu 2027

I 2027 skal Fornebu være etablert som nullutslippsområde. Ved å etablere Fornebu som stedet for pilotprosjekter innen digitalisering, mobilitet og «smart living», vil Bærum gjennom innovasjon og testing av ny teknologi innhente viktig kunnskap og erfaring som kan overføres til andre områder i kommunen. Fornebu skal være et forbildeområde for klimaklok byutvikling, med økt utnyttelse av arealene og høye energi- og klimaambisjoner. Samarbeid med Futurebuilt og deltagelse i forskningsprogrammet ZEN (Zero Emission Neighbourhoods) skal bidra til at Fornebu er etablert som et nullutslippsområde i 2027.

Ressurser til koordinering, erfaringsutveksling og gjennomføring av demonstrasjon av pilotprosjekter sammen med næringsliv og bedrifter på Fornebu, er viktig for å nå målet om å etablere Fornebu som et nullutslippsområde. SmartCity Bærum vil ha en nøkkelrolle for samarbeid.

Klimakommunikasjon

Klimakommunikasjon skal bidra til at innbyggere, medarbeidere og næringsliv ønsker å delta, påvirke og endre adferd. Gode historier, kunnskap, interaksjon og konkrete eksempler skal øke kunnskap og skape motivasjon. Gjennom kommunens innbyggerpanel vil nye former for innbyggersamarbeid prøves ut.

Organisering

Klimasekretariatet har ansvar for å samordne kommunens klimaarbeid og sikre gjennomføring av Klimastrategi 2030 i nært samarbeid med kommunens ulike virksomheter. Et eget klimaprogramråd (KPR) er opprettet bestående av kommunalsjefer og direktører i kommunen. Rådet skal bidra til forankring og støtte til gjennomføring av klimastrategien, med fokus på 2020-målene. Klimaprogramrådet skal også bidra til å avklare eventuelle grensesnitt mellom ulike tiltak i de ulike sektorene.

Klimaarbeidet blir fulgt opp i de årlige handlingsprogrammene, og resultater blir rapportert i kommunens årsrapport. Arbeidet med å gjennomføre strategien og etablere Bærum som en klimaklok kommune, vil kreve at strategien videreutvikles og at det mobiliseres for nye tiltak. Strategien og handlingsplanen skal rulleres sammen med kommuneplanens samfunnsdel.

Mobilitetsarbeidet som ble etablert i 2019 skal koordinere, utvikle og profilere det samlede mobilitetsarbeidet i kommunen. Arbeidet med mobilitet er organisert som et program med egen programleder og deltakelse fra de meste berørte virksomhetene i kommunen.

Budsjettrammer

I tabell 9.4 og 9.5 nedenfor fremkommer en oversikt over budsjettrammer i handlingsprogrammet som er særskilt avsatt til arbeidet med *Klimaklok*. I tillegg til disse midlene kommer midler og aktiviteter innenfor andre poster innenfor de ulike sektorbudsjettene, for eksempel knyttet til økte miljøstandarder innenfor kommunens bygningsmasse.

Tabell 9.4: Oversikt over budsjettrammer Klimaklok

Drift, mill. kr	Programområde	2020	2021	2022	2023
Budsjettrammer					
Klimafond – piloter og tilskudd	Fysisk plan., kultur-minner, natur og nærmiljø	7,0	7,0	7,0	7,0
Klimaklok prosjekt (stillinger og drift)	Fysisk plan., kultur-minner, natur og nærmiljø	2,5	2,5	2,5	2,5
Syssel – vintervedlikehold	Samferdsel	2,5	2,5	2,5	2,5
Tilskudd lading boligselskaper	Fysisk plan., kultur-minner, natur og nærmiljø	3,0	2,0	2,0	2,0
Forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet					
Reisevaneundersøkelse (RVU)	Fysisk plan., kultur-minner, natur og nærmiljø	0,3		0,3	
Sysselhotell – drift	Samferdsel	0,5	0,5	0,5	0,5
SUM driftsbudsjett Klimaklok		15,8	14,5	14,8	14,5

Tabell 9.5: Oversikt over budsjettrammer Klimaklok

Investeringer, mill. kr	Programområde	Total-ramme	2020	2021	2022	2023	Sum 2020–2023
Syssel handlingsplan	Samferdsel	Løpende	29,3	13,5	28,5	13,5	84,8
Utsiftingen av bil- og maskinparken til nullutslippsteknologi ¹⁾	Transport	Løpende	5,0	5,0	5,0	5,0	20
Infrastruktur lading – tjenestebiler ²⁾	Transport	Løpende	1,0	1,0	1,0	1,0	4
Ladepunkter off parkering og kommunale tjenestesteder	Samferdsel	10,0	9,5				9,5
SUM investeringsbudsjett Klimaklok		10,0	44,8	19,5	34,5	19,5	118,3

¹⁾ En samlebevilgning knyttet til kjøp av nytt og forsering/utsiftingen av den kommunale bil- og maskinparken til nullutslippsteknologi, inkl. midler til etablering av bilpool.

²⁾ Ved økt bruk av elbil i tjenestene er det behov for å etablere ladepunkter til disse.

Bevilgninger til klimafondet brukes for å følge opp handlingsplanen og styrke arbeidet med klimastrategien, spesielt når det gjelder kommunikasjon, måling og synliggjøring. Det legges frem en sak til politikerne om disponering av midlene i klimafondet årlig. Mobilisering i egen virksomhet og involvering av innbyggere og næringsliv vil vektlegges ved utvikling av nye tiltak til handlingsplanen. Nye tiltak og innsatser for grønn næringsutvikling kan også ivaretas gjennom fondet.

9.5 Nærmere om initiativer og innsatser

Bærum kommune har satt høye ambisjoner for å bli en klimaklok kommune, med mål om å bli en lavutslippskommune innen 2050. Bærum kommune arbeider med å utvikle og iverksette løsninger for å nå dette målet. De siste årene er det utviklet strategier for å understøtte kommunens visjon og hovedmål på de ulike områdene. Dette gir Bærum kommune tydelige føringer for utviklingsarbeidet.

Handlingsplanen som ble vedtatt sammen med strategien har 63 tiltak for å nå målene i strategien. Gjennom systematisk arbeid og økt innsikt er det etablert ytterligere om lag 20 tiltak. Under gis en kort oversikt over initiativer og innsatser i tråd med Klimastrategi 2030 som gjennomføres i kommunen.

Miljø, idrett og kultur

- Oppfølging av vedtatt arealstrategi med fortetting i utvalgte områder med god kollektivdekning.
- Utvikling og oppfølging av miljøprogram for store utviklingsområder med oppfølging på detaljplannivå og i byggesak for å sikre bærekraftig utbygging.
- Etablere besøkssenter som skal formidle kunnskap om og skape engasjement rundt energi og klima, avfall og forbruk.
- Mobilitetsstrategi, kartlegging av reisevaner og testing av nye mobilitetsløsninger.
- Tilrettelegge for bruk av sykkel, spesielt vintersykling, ved å øke standarden på gang- og sykkelveier, inkludert økt vintervedlikehold.
- Redusere utslipp fra kommunens egen transport ved systematisk utskifting av kommunens fossile kjøretøy med klimanøytrale kjøretøy og kjøretøy med redusert drivstofforbruk.
- Videreutvikling av bilpool for tjenestebiler og innføring av system for administrasjon, vedlikehold/reparasjon av kommunens biler for mer effektiv drift.
- Etablering av biogass-stasjon på Rud.
- Teknologiske og fremtidsrettede veibelysninger som vil gi redusert energiforbruk.
- Innsamling av avfall fra alle kommunale formålsbygg.

Barn og unge

- Barnehagen skal ha en viktig oppgave i å fremme verdier, holdninger og praksis for et mer bærekraftig samfunn. Barnehagen skal bidra til at barna kan forstå at dagens handlinger har konsekvenser for fremtiden. Barna skal lære å ta vare på seg selv, hverandre og naturen, og det handler om å tenke og handle lokalt, nasjonalt og globalt.
- «Bærekraftig utvikling» som tverrgående tema i læreplaner i skolen fra høsten 2020, med mål om å gi barn og unge kompetanse til å ta ansvarlige, miljøbevisste valg. Elevene skal få innsikt og trening i alt fra matsvinnstiltak til design og redesign i faget kunst- og håndverk.
- Innsats med «hjertesoner» rundt skolene for redusert bilkjøring og tryggere skolevei fortsetter.

Bistand og omsorg

- Arbeidet med å sørge for at klimastrategien er kjent for alle medarbeidere og blir satt i fokus ved alle tjenestesteder, fortsetter. Det iverksettes relevante klima- og miljøtiltak ved tjenestestedene, slik at organisasjonen bidrar til reduisering av kommunens utslipp, samt tilbyr innbyggerne miljøvennlige tjenester.
- Fossilfrie biler i tjenesten og frigjøring av parkeringsareal til uteareal og sansehage for beboere.
- Prosjektet *Best på matsvinn* for å redusere matsvinn ved kommunens bo- og behandlingssentre pågår frem til 2021. Bærum storkjøkken, som bidrar til god utnyttelse av råvarer med minimalt matsvinn, er en sentral aktør. Prosjektets mål er å redusere matsvinn i hele verdikjeden, fra produksjon og innkjøp og helt ut til den enkelte beboer.
- Utkjøring av middag til hjemmeboende og ruteplanleggingen er optimert for lavest mulig ressursbruk.
- Deltagelse i innovativt forskningsprosjekt, iFlink, for bedre og mer effektiv måling av luftkvalitet og miljø, der ulike type sensorer testes ut. Kommunen deltar sammen med SmartCity Bærum, Bergen, Oslo, Drammen, Kristiansand, næringsliv og Oslo Met. Målet er å teste ut rimeligere og mer mobile sensorer enn de kommunen har i dag. I tillegg til luftkvalitet, vil også andre miljødata kunne måles, for eksempel støy.
- Tilrettelagt undervisning om klima og miljø for innvandrere og flyktninger ved Voksenopplæringscenteret og voksne i grunnskolen.

Organisasjon, styring og utvikling

- Sambruk av bygningsmasser og effektiv arealbruk skal legges vekt på i planlegging av byggeprosjekter for bedre ressursbruk og redusert klimafotavtrykk.
- Arealeffektivisering og god planlegging av formålsbyggene, som for eksempel konsept for skolebygg, bidrar til målene i klimastrategien.
- Skape samarbeidsarenaer mellom det offentlige og næringslivet for å fremme forbildeprosjekter, pilotering og utprøving av nye løsninger og teknologier i samarbeid med offentlige aktører, forskningsmiljøer, SmartCity Bærum og FutureBuilt.
- Utvikle bærekraftige områder og gjennomføre pilotprosjektene Oksenøya senter og Flytårnet gjennom partnerskapet med FME ZEN, i arbeidet med å etablere Fornebu som et nullutslippsområde innen 2027.
- Kompetanseheving knyttet til miljø- og klimakrav i anskaffelser og deltagelse i nettverk for miljømerket innkjøp.
- Medarbeidere i kommunen oppfordres til å velge gange, sykkel og kollektivtransport fremfor bil til og fra jobb, og teste ut kommunens tilbud om å prøve en elsykkel og kjøpe en elsykkel til redusert pris gjennom avtaler kommunen har inngått.

10

Prosess og leseveiledning

10.1 Årshjulene i styringssystemet

Kommuneplanen rulleres hvert fjerde år og er et strategisk dokument som beskriver kursen for kommunens virksomhet. Kommuneplanprosessen starter med å utarbeide en planstrategi. Hensikten med planstrategien er å vurdere hvilke planer som skal utarbeides og revideres. Etter det utarbeides planprogrammet. Det beskriver temaene som den aktuelle revideringen av kommuneplanen skal omfatte.

Kommuneplanens samfunnsdel viser langsiktige utfordringer, mål og strategier for utvikling av Bærumssamfunnet. Kommuneplanens arealdel angir på et overordnet nivå hva arealene i kommunen kan benyttes til, og legger føringer for boligbygging, næringsarealer og forventet befolkningsvekst.

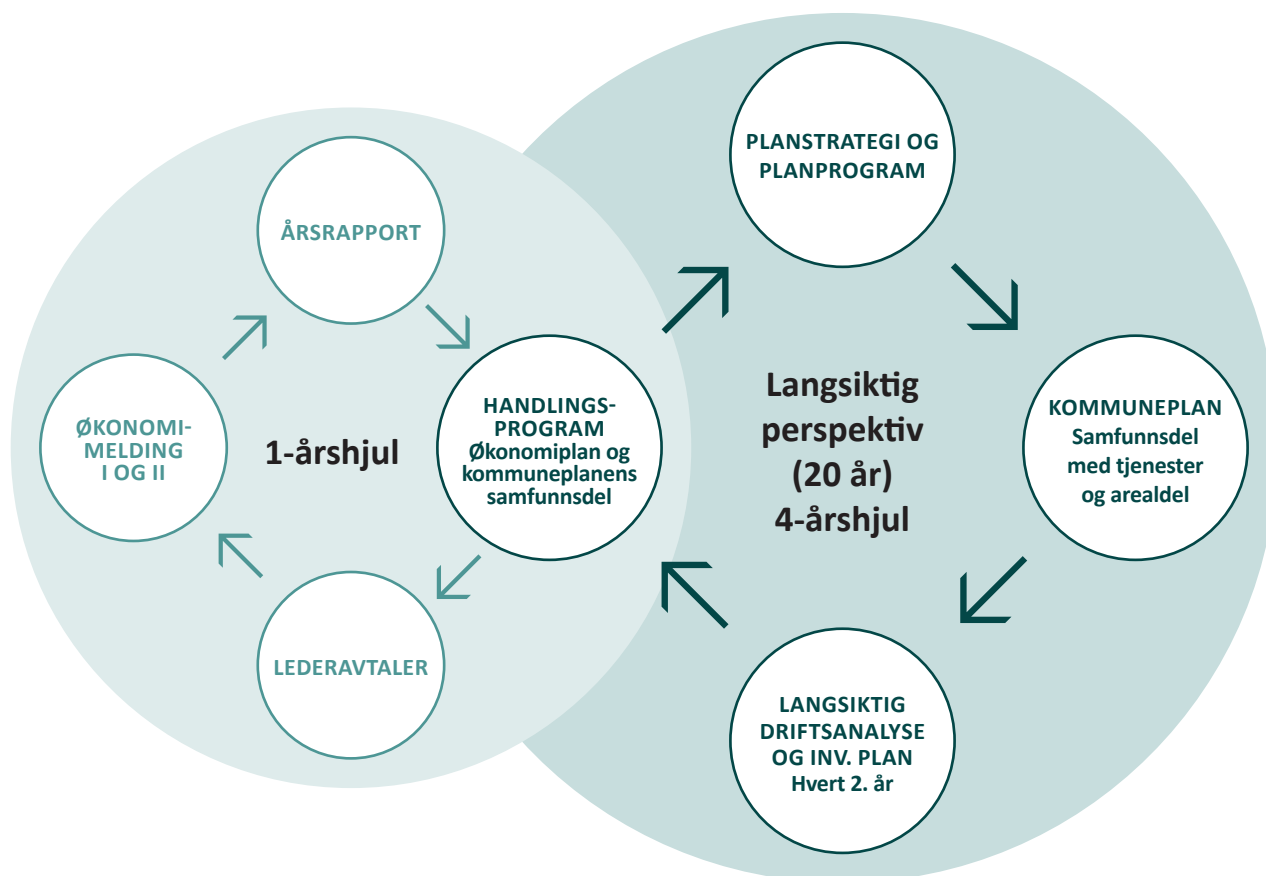
Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) tar utgangspunkt i kommuneplanen og vurderer hvordan utvikling i demografi og andre rammebetingelser påvirker drifts- og investeringsbehov. Investeringsplanen viser antatt investeringsbehov i planperioden (20 år). Driftsanalysen inneholder prognoser for fremtidige utgifter og inntekter og viser effekt på netto driftsresultat og langsiktig omstillingsbehov. Utviklingen beskrives i ulike scenario slik som økt rentenivå, endringer i inntektssystemet for kommunene og svikt i boligbygging og befolkningsvekst.

Handlingsprogrammet er kommunens gjennomføringsplan for de langsiktige strategiene (i samsvar med kommunelovens § 14-4 om krav til økonomiplan og plan- og bygningslovens §§ 11-1 og 11-4 om krav til kommuneplanens handlingsdel). Handlingsprogrammet omsetter de langsiktige strategiene i et fireårsperspektiv, inneholder mål og tiltak og gir økonomiske rammer for den kommende perioden.

For å sikre gjennomføring av vedtatte strategier og målsettinger inngås det årlige lederavtaler i organisasjonen. I tertialvise økonomimeldinger og i årsrapporten rapporteres det på status i lederavtalene, for tiltak og økonomi.

Figuren under illustrerer de overordnede strategiske prosessene knyttet til kommuneplanen (4-årshjulet) og handlingsprogrammet (1-årshjulet), samt sammenhengen mellom disse.

Figur 10.1: Årshjulene i styringssystemet



10.2 Arbeidet med Rådmannens forslag til handlingsprogram 2020–2023

Formannskapet ble orientert om tidsplan og prosess for arbeidet med årets handlingsprogram i møte 18. desember 2018, [sak 224/18 Økonomisk rapportering og årshjul 2019](#).

I møte 19. mars ble formannskapet orientert om hovedpunktene for økonomisk handlingsrom for handlingsprogram 2020–2023, sak [63/19 Handlingsprogram 2020–2023 – Prosess og økonomisk handlingsrom](#). Saken ble også behandlet i

- Eldrerådet, møte 2.4.2019, sak [20/19](#)
- Hovedutvalg for barn og unge, møte 9.4.2019, sak [24/19](#)
- Hovedutvalg for bistand og omsorg, møte 10.4.2019, sak [29/19](#)
- Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, møte 11.4.2019, sak [20/19](#)
- Råd for mennesker med nedsatt funksjonsevne, møte 1.4.2019, sak [18/19](#)
- Ungdomsrådet, møte 1.4.2019, sak [18/19](#)
- Utvalg for samarbeid, møte 10.4.2019, sak [13/19](#)

Videre utarbeidet Rådmannen virksomhetsanalyser for områdene. Analysene utgjorde første fase i arbeidet med Rådmannens forslag til Handlingsprogram 2020–2023. Virksomhetsanalysene ble behandlet i

- Hovedutvalg for barn og unge, møte 9.4.2019, sak [28/19 Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge](#)
- Hovedutvalg for bistand og omsorg, møte 15.5.2019, sak [40/19 Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg](#)
- Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, møte 11.4.2019, sak [21/19 Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur](#)
- Formannskapet, møte 24.4.2019, sak [88/19 Virksomhetsanalyse for sektor organisasjon, styring og utvikling](#) og referatsakene [19/78621 Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur](#), [19/78627 Virksomhetsanalyse for sektor bistand og omsorg](#) og [19/78632 Virksomhetsanalyse for sektor barn og unge](#)

Kommuneproposisjonen 2020 ble lagt frem 14. mai.

Den administrative prosessen har involvert ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten, og det har vært innhentet faglig og administrativ støtte underveis i prosessen.

Rådmannens forslag til handlingsprogram 2020–2023 danner grunnlaget for den politiske behandlingen.

Tilleggsinnstilling inklusive effektene av regjeringens forslag til statsbudsjett 2020, fremmes som egen sak i november, og er en del av Rådmannens forslag til handlingsprogram 2020–2023.

10.3 Leseveiledning til kapitlene om sektorer og programområder

Kommunens styringsdokumenter og politiske vedtak om budsjett og regnskap er inndelt i sektorer og programområder. Tabellen nedenfor gir oversikt over de sektorer og programområder kommunestyret fastsetter økonomiske rammer for. Sektorinndelingen nedenfor tilsvarer den politiske organiseringen, hvor sektorene beskriver hovedutvalgenes ansvarsområder.

Tabell 10.1: Oversikt over sektorer og programområder

Sektor	Programområde
Barn og unge	Grunnskoleopplæring Barnehager Barnevern
Bistand og omsorg	Pleie og omsorg Sosialtjeneste og bolig Kommunehelse
Miljø, idrett og kultur	Kultur og fritid Kirke og andre religiøse formål Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø Brann- og ulykkesvern Samferdsel Renovasjon og avfall Vann og avløp Transport Prosjektjenester
Organisasjon, styring og utvikling	Administrasjon inkludert eiendomsfunksjoner (herunder Utbyggingstjenester og Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling) og politisk styring Medarbeidere

Resten av budsjettet gjelder funksjoner som er felles for hele kommunen, for eksempel inntekter fra skatt og rammetilskudd, renter og avdrag, og kostnader som skal fordeles på sektorer og programområder senere.

10.3.1 Budsjettendringer – drift

Rådmannens forslag til nye endringer av *prinsipiell betydning* i driftsbudsjettet omtales særskilt under hvert kapittel, med en tilhørende tabell som viser forslag til endringene. I kapittel 11 *Vedlegg* vises detaljert de samlede endringene i driftsrammene til de ulike programområdene.

Gjeldende budsjett, vedtatt Handlingsprogram 2019–2022 etter Økonomimelding I 2019, er lagt til grunn for endringene. Alle endringer for årene 2020–2023 vises i forhold til denne budsjetttrammen.

I Økonomimelding I 2019 ble enkelte av merbehovene fremmet kun for 2019. Noen av disse merbehovene er vedvarende, og fremmes da på nytt i dette handlingsprogrammet. Dette er samme praksis som de siste årene. Endringen søker ivaretagelse av politiske føringer om at økonomimeldingene kun skal gjelde korrigeringer for det aktuelle budsjettåret, og ikke innebære en ny budsjettbehandling.

Budsjetttramme angir, så langt det er mulig, hva som er den vedtatte budsjetttrammen per Økonomimelding I 2019 på området der et tiltak foreslås. (Noen tiltak omfatter flere ulike budsjettposter og deler av budsjettposter, slik at det er vanskelig å relatere det til en meningsfull budsjetttramme.) I driftsrammetabellene i kapittel 11 *Vedlegg*, er vedtatt budsjett for 2019 presentert i 2019-kroner. Prisjustering til 2020-kroner er vist som egen endringslinje for handlingsprogramperioden.

Reduserte utgifter og økte inntekter er angitt med minustegn. Økte utgifter og reduserte inntekter er angitt uten fortegn.

10.3.2 Investeringer

Som i fjor, er Rådmannens forslag til investeringsprosjekter presentert i et eget vedlegg i dette handlingsprogrammet. Det vises til vedlegget for en grundig redegjørelse av investeringene. Rådmannens forslag til Økonomimelding II 2019 er grunnlaget for Rådmannens forslag til investeringer i handlingsprogrammet for 2020–2023.

10.3.3 Forklaring av økonomiske begreper

I kapittel 11 *Vedlegg* finnes en oversikt over økonomiske begreper som brukes i dette handlingsprogrammet, og en forklaring av disse.

11.1 Hovedoversikter drift – brutto

DRIFTSBUDSJETT Mill. 2020-kr		Regnskap 2018	Budsjett 2019 ¹⁾	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
					2021	2022	2023
Skatteinntekter	Inntekt	6 614,6	6 759,6	6 931,2	7 015,4	7 132,7	7 256,9
Rammetilskudd	Inntekt	1 551,2	1 477,4	1 539,6	1 554,9	1 549,9	1 538,5
Vertskommunetilskudd PUH	Inntekt	62,5	61,2	60,0	60,0	60,0	60,0
Rente og inv. komp. fra staten	Inntekt	14,6	16,3	15,4	16,6	17,3	16,6
Integreringstilskudd, flyktninger	Inntekt	219,8	182,3	146,2	123,1	107,3	106,7
Kalk. renter og avskrivninger	Inntekt	128,7	133,4	136,4	147,5	155,9	165,6
Sum sentrale inntekter		8 591,4	8 630,1	8 828,8	8 917,5	9 023,1	9 144,2
Driftsrammer:							
Div. felles til fordeling ²⁾	Utgift	-93,5	16,3	16,5	49,5	-12,1	-68,0
Div. felles til fordeling ²⁾	Inntekt	0,3	4,4	0,2	1,3	-4,2	-4,2
Fellesutgifter / Til fordeling ²⁾	Netto	-93,7	12,0	16,3	48,2	-7,9	-63,8
Lønnsreserven ³⁾	Utgift	0,0	152,1	334,2	395,3	395,1	395,1
Lønnsreserven ³⁾	Inntekt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lønnsreserven ³⁾	Netto	0,0	152,1	334,2	395,3	395,1	395,1
Organisasjon, styring og utvikling	Utgift	596,0	858,3	835,0	826,7	781,1	787,2
Organisasjon, styring og utvikling	Inntekt	147,2	153,9	136,8	136,9	136,3	136,3
Organisasjon, styring og utvikling	Netto	448,8	704,4	698,2	689,8	644,8	650,9
Barn og unge	Utgift	3 948,0	3 762,7	3 588,4	3 578,8	3 589,4	3 606,6
Barn og unge	Inntekt	703,6	640,5	519,7	518,6	514,3	514,3
Barn og unge	Netto	3 244,5	3 122,1	3 068,6	3 060,1	3 075,2	3 092,4
Bistand og omsorg	Utgift	4 254,9	4 091,0	4 093,3	4 150,4	4 187,5	4 254,5
Bistand og omsorg	Inntekt	1 077,5	974,1	963,3	962,5	961,3	961,3
Bistand og omsorg	Netto	3 177,4	3 116,9	3 130,0	3 187,9	3 226,2	3 293,2
Miljø, idrett og kultur	Utgift	1 501,5	1 479,5	1 448,9	1 447,0	1 482,2	1 491,1
Miljø, idrett og kultur	Inntekt	852,3	825,8	843,3	879,2	890,2	897,5
Miljø, idrett og kultur	Netto	649,3	653,7	605,7	567,8	592,0	593,6
Sum sektorer	Utgift	10 207,1	10 359,9	10 316,2	10 447,7	10 423,3	10 466,5
Sum sektorer	Inntekt	2 780,8	2 598,7	2 463,4	2 498,7	2 497,9	2 505,3
Sum sektorer	Netto	7 426,3	7 761,2	7 852,8	7 949,1	7 925,4	7 961,3
Politiske utvalg	Netto	0,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Netto driftsutgifter, samlet	Netto	7 428,5	7 764,0	7 855,7	7 951,9	7 928,2	7 964,1
Brutto driftsresultat		1 162,9	866,1	973,1	965,6	1 094,9	1 180,1
Renteinntekter	Inntekt	60,9	45,3	69,5	75,0	78,8	79,1
Kursgevinster, aksjeutbytte ⁴⁾	Inntekt	-67,0	97,6	91,0	91,0	91,0	91,0
Sum finansinntekter	Inntekt	-6,1	143,0	160,5	166,0	169,8	170,1
Renteutgifter ⁴⁾	Utgift	189,5	209,3	248,3	310,0	361,7	385,0
Avdragsutgifter	Utgift	385,5	377,3	400,9	445,5	473,8	490,1
Sum finansutgifter	Utgift	575,1	586,5	649,2	755,4	835,6	875,2
Netto driftsresultat		581,8	422,5	484,4	376,2	429,1	475,1
Overført investeringsbudsjettet	Netto	409,5	510,0	681,1	618,3	572,9	524,1
Avsetninger netto	Netto	44,0	-87,4	-196,7	-242,1	-143,8	-49,0
Disposisjonsfond	Netto	277,7	-73,4	-192,4	-251,0	-152,9	-54,8
Bundne driftsfond	Netto	2,7	-14,1	-4,3	8,9	9,1	5,8
Tidligere års resultat	Netto	-236,5					
Regnskapsresultat		128,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

¹⁾ Kolonnen budsjett 2019 inneholder i tillegg til vedtatte endringer i Økonomimelding I 2019 tekniske endringer som for eksempel omfordeling budsjett lærlinger og kompensasjon lønnsoppgjør. Dette er endringer som vil bli viet frem i forbindelse med Økonomimelding II 2019.

²⁾ Diverse felles til fordeling inneholder netto premieavvik, ufordelte tiltak, samt regnskapstall for internfinansierte enheter og selvforsikring.

³⁾ Lønns- og pensjonsreserven skal dekke effektene av lønnsoppgjørene for 2019 og 2020, økning i pensjonspremie og merutgifter til avtaler med private. Deler av reserven er foreløpig ikke fordelt på sektorene, men fordeles sektorene når resterende lønnskostnadene er klarlagt etter lønnsoppgjørene og fordelingen av pensjon gjennomført.

⁴⁾ Beløpet inneholder driftskostnader og driftsinntekter knyttet til bankavtaler og Forvaltningsfondet.

11.2 Hovedoversikt investeringer

INVESTERINGSBUDSJETT Løpende mill. kr	Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
				2021	2022	2023
Brutto investeringsutgifter	1 751,0	2 706,8	2 977,1	2 595,8	2 647,2	2 614,4
Salgsinntekter	-48,7	-80,2	-37,5	-37,5	-42,5	-142,5
Tilskudd/refusjoner	-242,7	-107,1	-408,4	-552,6	-237,3	-502,8
Netto investeringsutgifter	1 459,6	2 519,6	2 531,2	2 005,7	2 367,3	1 969,2
<i>Netto investeringsrammer</i>						
DigiT, Administrasjon og Eiendomsforvaltning	173,2	283,6	219,1	181,0	146,5	146,5
Barn og unge	386,1	400,6	415,2	396,1	433,7	716,6
Bistand og omsorg	447,2	780,0	278,8	-3,8	266,9	234,7
Miljø, idrett og kultur	445,3	653,0	972,4	571,9	589,3	583,4
Førnebu	-107,6	278,2	460,7	650,5	736,0	43,0
Oppgradering og formuesbevaring	115,4	124,1	185,0	210,0	195,0	245,0
Renteutgifter	0,1					
Kjøp av aksjer og andeler	25,1	39,0	42,0	44,0	4,0	4,0
Avdragsutgifter	165,1	124,1	75,0	80,0	85,0	90,0
Utlån	199,5	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
Finansieringsbehov	1 849,3	2 882,7	2 848,2	2 329,7	2 656,3	2 263,2
Bruk av lån eksklusiv formidlingslån	-1 078,6	-1 388,2	-1 393,3	-957,3	-1 335,7	-985,7
Bruk av lån, formidlingslån		-200,0	-200,0	-200,0	-200,0	-200,0
Mottatte avdrag på utlån	-112,4	-124,1	-75,0	-80,0	-85,0	-90,0
Renteinntekter	-0,1					
Avsetning til bundne investeringsfond	49,2					
Avsetning til ubundne investeringsfond	103,9	7,0				
Bruk av ubundne investeringsfond			-25,0	-50,0	-40,0	-50,0
Bruk av disponible investeringsfond		-249,0				
Bruk av disponible investeringsfond – Forvaltningsfondet	-65,7	-44,0				
Bruk av bundne investeringsfond	-79,6	-3,3				
Mva-kompensasjon	-273,2	-445,7	-473,8	-424,1	-422,7	-413,4
Fra driftsbudsjettet	-392,8	-435,4	-681,1	-618,3	-572,9	-524,1
Sum finansiering	-1 849,3	-2 882,7	-2 848,2	-2 329,7	-2 656,3	-2 263,2

11.3 Nøkkeltall

Drift

Mill. 2020-kr	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Sum samlede driftsinntekter	9 947	10 260	10 717	10 983	11 075	10 979	11 120	11 219	11 305	11 417
Driftsutgifter sektorene	9 324	9 237	9 382	9 685	9 912	10 194	10 147	10 253	10 210	10 237
Brutto driftsresultat	624	1 023	1 335	1 298	1 163	784	973	966	1 095	1 180
Netto driftsresultat	251	480	924	1 035	582	354	484	376	429	475
Skatteinntekter	5 419	5 653	6 345	6 619	6 615	6 760	6 931	7 015	7 133	7 257
Rammetilskudd	1 942	1 896	1 566	1 484	1 551	1 499	1 540	1 555	1 550	1 538
Frie inntekter	7 361	7 549	7 911	8 104	8 166	8 259	8 471	8 570	8 683	8 795

Resultatgrad	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Resultatgrad	2,5 %	4,7 %	8,6 %	9,4 %	5,3 %	3,2 %	4,4 %	3,4 %	3,8 %	4,2 %
Resultatgrad (korrigert for mva-komp. og BKFF)	0,8 %	4,5 %	7,4 %	7,3 %	5,9 %	2,3 %	3,6 %	2,6 %	3,0 %	3,4 %

Finansutgifter, mill. 2020-kr	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Netto finansutgifter	372	543	411	263	581	430	489	589	666	705
Netto finansutgifter, korrigert for BKFF	546	562	554	511	504	538	580	680	757	796

Forvaltningsfondet

Tabellen viser tall i løpende kroner.

	2018 Regnskap		2019 Budsjett		2020 Budsjett		2021 Budsjett		2022 Budsjett		2023 Budsjett	
	Utbytte %	Utbytte Mill kr	Utbytte %	Utbytte Mill kr	Utbytte %	Utbytte Mill kr	Utbytte %	Utbytte Mill kr	Utbytte %	Utbytte Mill kr	Utbytte %	Utbytte Mill kr
Beholdning pr 1.1 i året		2 547		2 433		2 482		2 531		2 582		2 633
Aksjer, 40%	-8,8 %	-93	6,3 %	61	6,3 %	63	6,3 %	64	6,3 %	65	6,3 %	66
Obligasjoner, 60%	1,3 %	18	2,2 %	32	2,2 %	33	2,2 %	33	2,2 %	34	2,2 %	35
Avkastning i alt	-2,9 %	-75	3,8 %	93	3,8 %	95	3,8 %	97	3,8 %	99	3,8 %	101
- Driftskostnader ¹⁾		-3	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4
- Inflasjonsjustering ²⁾			-2,0 %	-49	-2,0 %	-50	-2,0 %	-51	-2,0 %	-52	-2,0 %	-53
Netto avkastning ³⁾		40	1,6 %	41	1,7 %	42	1,7 %	43	1,7 %	43	1,7 %	44

¹⁾ Driftskostnader inkluderer også forvaltningshonorarer og depotkostnader.

²⁾ Inflasjonsjusteringen er budsjettert styrking av bufferkapitalen for å opprettholde fondets realverdi.

³⁾ Årlig uttak til bruk i budsjettåret.

Tabellen viser prisjusterte tall.

Mill. 2020-kr	2020	2021	2022	2023
Avkastning i alt	95	95	95	95
Driftskostnader fondet	-4	-4	-4	-4
Avkastning BKFF etter driftskostnader	91	91	91	91
Årlig uttak til bruk i budsjettåret	42	42	42	42

Investeringer

	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Brutto investeringsutgifter (mill. 2020-kr)	1 115	1 092	1 161	1 374	1 825	2 753	2 977	2 596	2 647	2 614
Egenkapitalfinansiering ikke-rentable investeringer	67 %	52 %	49 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Balansen

Fond, mill. 2020-kr	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Bufferfondet	307	335	468	490	471	496	455	315	218	160
Forvaltningsfondet (BKFF) (31.12)	2 657	2 564	2 572	2 728	2 536	2 524	2 531	2 534	2 534	2 534
Sum disposisjonsfond (u/ bufferkapital BKFF)	1 237	1 409	2 011	2 543	2 695	2 201	1 911	1 570	1 335	1 202

Lånegjeld, mill. 2020-kr	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Totalt	7 749	8 032	7 905	8 117	8 563	9 476	10 436	10 853	11 559	12 100
Ikke rentable investeringer	4 452	4 484	4 429	4 479	4 803	5 521	5 988	6 166	6 568	6 786
Rentable investeringer	3 296	3 548	3 476	3 639	3 761	3 954	4 448	4 687	4 992	5 314

Lånegjeld per innbygger	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Totalt	64 205	65 645	63 744	64 704	67 513	74 174	81 045	83 229	87 477	90 167
Ikke rentable investeringer	36 891	36 649	35 712	35 701	37 864	43 219	46 502	47 286	49 701	50 570
Rentable investeringer	27 315	28 996	28 032	29 003	29 649	30 955	34 543	35 943	37 776	39 597

Likviditetsreserve per 31.12., mill. 2020-kr	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Likviditetsreserve	634	793	1 292	1 784	1 973	1 483	1 217	867	625	471

Andel av de samlede driftsinntekter

	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Andel netto finansutgifter	3,7 %	5,3 %	3,8 %	2,4 %	5,2 %	3,9 %	4,4 %	5,3 %	5,9 %	6,2 %
Brutto investeringer	11 %	11 %	11 %	13 %	16 %	25 %	27 %	23 %	23 %	23 %
Netto lånegjeld, gjeldsgrad	69 %	66 %	66 %	66 %	68 %	77 %	84 %	86 %	91 %	94 %
Lånegjeld totalt	78 %	78 %	74 %	74 %	77 %	86 %	94 %	97 %	102 %	106 %
Lånegjeld ikke-rentable	45 %	44 %	41 %	41 %	43 %	50 %	54 %	55 %	58 %	59 %
Lånegjeld rentable	33 %	35 %	32 %	33 %	34 %	36 %	40 %	42 %	44 %	47 %

11.4 Endringer i driftsrammer 2020–2023

Oversikten viser Rådmannens forslag til endringer i driftsrammer for programområdene i forhold til vedtatt budsjett for 2019 etter Økonomimelding I 2019. Negativt fortegn indikerer økt inntekt / redusert utgift.

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
DIVERSE FELLES TIL FORDELING					
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kontinuerlig omstillingsarbeid				-50,0	-50,0
Leie av erstatningslokaler til Kommunegården / økt leie Kommunegården		-31,0	-21,5	-18,6	-18,6
Sum tidligere vedtatte endringer		-31,0	-21,5	-68,6	-68,6
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kontinuerlig omstillingsarbeid					-50,0
Merbehov ny kommunegård		23,3	36,2	25,0	18,7
Tilbakeføring av vedtatt omstillingstiltak (HP16-19)		3,0	3,0	3,0	3,0
<i>Innføring av elektronisk kjørebok</i>					
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		26,3	39,2	28,0	-28,3
SUM endringer DIVERSE FELLES TIL FORDELING		-4,7	17,7	-40,7	-96,9

ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING / PROGRAMOMRÅDE ADMINISTRASJON					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		686,0	686,0	686,0	686,0
Lønnsvekst		9,6	9,6	9,6	9,6
Prisvekst		1,2	1,4	1,3	1,3
Korrigert pensjon		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Tekniske endringer		-67,6	-61,3	-67,8	-61,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-56,9	-50,5	-57,1	-50,8
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Malmskriverveien 4	1,0	-1,3	-2,4	-2,4	-2,4
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Administrative tiltak utenom stab og støtte		-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Automatisering av prosesser DigIT Dokumentasjon	116,0	-0,4	-1,2	-1,2	-1,2
Bærum som arrangør av Twin City meeting i 2019	0,8	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Felles vikaradministrasjon for skole og barnehage		1,6	1,6	1,6	1,6
Flytting arkiv – ordning og katalogisering	116,0	1,6	1,6	-0,4	-1,3
Kompetanseheving og endring – HR og service	128,9		-0,5	-0,5	-0,5
Nytt lederutviklingsprogram	1,8	1,0		-1,0	-1,0
Omstilling – virkemidler		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Oppfølging av formannskapetets beslutning om en strategi for å styrke tilhørighet til bærumssamfunnet	0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Optimalisering stabs- og støttfunksjoner	7 064,5	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2
Styrket saksbehandlerkapasitet HR-drift	5,4		-1,8	-1,8	-1,8
Videreføre deltakelse i program for helhetlig kriseledelse i OPSAM	0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Videreutvikle e-læring	1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Økte kostnader til lisenser, support, vedlikehold og utvikling – IT	44,4	1,6	3,2	3,2	3,2
Sum tidligere vedtatte endringer		-6,9	-10,5	-13,5	-14,4

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Malmskriverveien 4	1,0	0,6	1,1		
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Digitalt utstyr	34,2	47,7	35,1	1,2	3,2
Drift av Bærum kommunes hjemmeside		0,5	0,5	0,5	0,5
Godtgjørelse til folkevalgte	26,5	2,1	2,1	2,1	2,1
Fremtidig Digital Infrastruktur (FDI) – datasenter	4,8	5,1	5,4	5,7	6,0
Lisenser og systemforvalter SMAX (ny Serviceportal)		2,0	2,0	2,0	2,0
Merbehov, gjennomføring av valg	6,3		0,7		0,7
Rådmannens innsatser		11,1	11,1	11,1	11,1
Servicetorg	2,5	0,8	0,8	0,8	0,8
Sikkerhet – GDPR og diverse	2,2	2,7	2,7	2,7	2,7
Traineeordning – minoritetsspråklige med akademisk bakgrunn		2,3	2,3	2,3	
Økt ressursbehov, HVO og HTV	16,4	1,0	1,0	1,0	1,0
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		76,0	64,9	29,4	30,1
SUM endringer		12,2	3,9	-41,2	-35,1
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Organisasjon, styring og utvikling / programområde administrasjon		698,2	689,8	644,8	650,9

GRUNNSKOLEOPPLÆRING					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		1 579,7	1 579,7	1 579,7	1 579,7
Lønnsvekst		3,9	3,9	3,9	3,9
Prisvekst		5,0	5,1	5,4	5,4
Korrigert pensjon		0,1	0,1	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		1,3	5,9	10,5	10,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		10,3	15,0	19,9	19,9
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografikompensasjon	1 133,0	11,6	14,4	21,1	21,1
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Netto FDV-utgifter – skolelokaler		4,8	14,6	26,6	26,6
Paviljong B Bekkestua barneskole, leie og FDV		-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Bedret bruttofortjeneste kantinedrift – Sandvika kunnskapssenter	-3,6	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Digital skolehverdag – nettbrett 1:1	38,2	-0,6	-11,8	-11,8	-11,8
Endret skolestruktur	1 430,0		-0,9	-0,9	-0,9
Forsterket skoleledelse Snarøya	18,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Gjestelevsgaranti	16,7	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Haug skole	81,8	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4
Lederstruktur alternative skoler	18,9	-0,5	-1,0	-1,0	-1,0
Nye universitetsavtaler – Sandvika kunnskapssenter	39,0		-0,5	-1,0	-1,0
Omstilling skolebibliotekstjenesten	14,3		-0,7	-1,4	-1,4
Økning av elever med redusert oppholdsbetaling i SFO	5,0	0,4	0,4	0,4	0,4
Økt systemrettet arbeid i PP-tjenesten	24,5	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Sum tidligere vedtatte endringer		8,4	7,2	24,7	24,7

11 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1 133,0	-2,4	-0,9	-2,2	5,9
Netto FDV-utgifter – skolelokaler		-1,2	-2,8	-1,1	4,5
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Ny finansieringsmodell SFO	3,0	0,8	0,8	0,8	0,8
Ny skoleledermodell	95,3	5,5	6,9	6,9	6,9
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		2,7	4,0	4,4	18,1
Sum endringer Grunnskoleopplæring		21,3	26,1	48,9	62,6
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Grunnskoleopplæring		1 601,0	1 605,8	1 628,6	1 642,3

BARNEHAGER					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		1 252,7	1 252,7	1 252,7	1 252,7
Lønnsvekst		3,9	3,9	3,9	3,9
Prisvekst		1,0	1,1	1,2	1,2
Korrigert pensjon		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Tekniske endringer ¹⁾		-20,3	-19,1	-17,9	-17,9
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-15,6	-14,3	-13,0	-13,0
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografikompensasjon	1 223,9	-1,1	4,7	7,2	7,2
Netto FDV-utgifter – barnehagelokaler		2,4	6,2	8,9	8,9
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Avvikling – små enheter	1 176,8	-0,5	-1,6	-1,7	-1,7
Strukturendringer i barnehagene	395,6	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4
Tilskudd til tiltak for praktiske og estetiske uttrykksformer i barnehagene. Ordningen evalueres etter 1 år. KST-vedtak	0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Transport Jar–Førnebo, ombygging	0,8		-0,8	-0,8	-0,8
Sum tidligere vedtatte endringer		-6,3	1,4	6,5	6,5
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1 223,9	-8,8	-23,3	-31,5	-28
Netto FDV-utgifter – barnehagelokaler					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kapitaltilskudd til private barnehager	657,5	15,3	15,3	15,3	15,3
Kostmoderasjon i barnehage	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Ny pedagognorm	1 041,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Tilbakeføring av vedtatt tiltak Bemanningsnorm i barnehage	395,6	6,4	6,4	6,4	6,4
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		18,3	3,8	-4,4	-0,9
Sum endringer		-3,6	-9,1	-10,9	-7,4
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Barnehager		1 249,2	1 243,7	1 241,8	1 245,3

BARNEVERN					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		228,5	228,5	228,5	228,5
Lønnsvekst		1,0	1,0	1,0	1,0
Prisvekst		0,8	0,8	0,8	0,8
Korrigert pensjon		-0,2	-0,3	-0,4	-0,4
Tekniske endringer		-11,4	-19,1	-24,9	-24,9
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-9,8	-17,6	-23,6	-23,6

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Ny anmodning bosetting av enslige mindreårige flyktninger	9,1	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Sum tidligere vedtatte endringer		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		0,0	0,0	0,0	0,0
Sum endringer		-10,1	-17,9	-23,9	-23,9
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Barnevern		218,4	210,6	204,7	204,7
PLEIE OG OMSORG					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		2 329,4	2 329,4	2 329,4	2 329,4
Lønnsvekst		5,8	5,8	5,8	5,8
Prisvekst		7,2	7,6	7,6	7,6
Korrigert pensjon		1,0	1,8	2,6	2,6
Tekniske endringer ¹⁾		-24,3	-19,6	-19,0	-19,0
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-10,3	-4,4	-3,0	-3,0
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografikompensasjon	1 214,6	27,1	54,5	77,1	77,1
Netto FDV-utgifter – pleie og omsorg		12,8	25,9	26,8	26,8
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Avlastning i gruppe og effektivisering av administrative rutiner i Fritid og avlastning	52,0	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Bemanning og informasjon Atri-X – et årsverk i 2 år – KST-vedtak	1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Bofellesskap for personer med demens (landsbykonseptet)			-18,7	-18,7	-18,7
Fleksible serveringstider og utvidet lunsj som følge av implementering av UNIKT og stortingsmeldingen 15, Leve hele livet. KST vedtak	3,2	-0,3	-0,6	-0,9	-0,9
Forsøksordning: Dagaktivitet for demente 2 kvelder – samt lørdager – KST-vedtak	1,6	-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
Forsøksordning: Holde de små seniorsentrene åpne om sommeren – KST-vedtak	0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Korrigert behov nye boliger til yngre brukere	394,9	30,5	73,8	96,6	96,6
Ledertetthet	1 751,6	-3,7	-3,7	-3,7	-3,7
Nattbemanning institusjonstjenesten, Lindelia	766,2		-3,0	-3,0	-3,0
Reduksjon av bemanning i pleie og omsorg	1 894,2	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
Selvhjelpenhet og mestring (Helse og sosial)		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Strukturelle endringer av tjenestetilbud til mennesker med utviklingshemming	347,7	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
Økt bemanning koordinerende enhet	1,6		-3,1	-3,1	-3,1
Sum tidligere vedtatte endringer		53,5	112,3	158,3	158,3

11 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1 214,6	2,8	5,2	7,8	37,3
Netto FDV-utgifter – pleie og omsorg					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Bemanning av Atri-X og Emma MeDLiv	0	2,0	2,0	2,0	2,0
Forskyve vedtatt tiltak om reduksjon av bemanning i pleie og omsorg	1 894,2	3,6	3,6		
Kjøp av plasser psykisk helse	8,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Korrigert behov nye boliger til yngre brukere	394,9	-8,7	-7,8	-15,7	21,2
Redusert behov bemanning konkurranseutsetting	4,6	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Tilbakeføring av vedtatt tiltak Administrative tiltak innen barne- og ungdomstjenester	9,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Økt behov rus og psykisk helse	236,1	39,8	32,9	32,9	33,8
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		42,2	38,6	29,7	97,0
Sum endringer		85,4	146,4	185,0	252,3
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Pleie og omsorg		2 414,8	2 475,8	2 514,4	2 581,7

SOSIALTJENESTE OG BOLIG					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto					
Lønnsvekst		378,3	378,3	378,3	378,3
Prisvekst		1,3	1,3	1,3	1,3
Korrigert pensjon		1,8	1,8	1,8	1,8
Korrigert pensjon		-0,1	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-2,0	-2,6	-2,6	-2,6
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		1,1	0,4	0,5	0,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Husleie og fellesutgifter Kunnskapssenteret	2,3	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Boliger – Digitalisering av nøkkelhåndtering (Digitaliseringstiltak)	433,5	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Digitalisering av utflytningsprotokoll (merinntekt Bolig)	116,0	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Kompensasjon for redusert tilskudd, rus		1,0	2,2	2,2	2,2
Manglende leieinntekter Kunnskapssenteret	-3,0	-0,3	-0,8	-0,8	-0,8
Midlertidig drift av krisesenteret for menn	2,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
Redusert behov flyktninger som følge av redusert bosetting	81,3	-5,4	-7,1	-7,1	-7,1
Selvhjelpenhet og mestring		-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
Sum tidligere vedtatte endringer		-10,3	-11,3	-11,3	-11,3
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Malmskriverveien 4	2,3	1,5	2,2	0,6	0,6
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Redusert bosetting av flyktninger	81,3	-2,8	-2,7	-1,5	-1,8
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		-1,3	-0,5	-0,9	-1,2
Sum endringer		-10,5	-11,4	-11,7	-12,0
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Sosialtjeneste og bolig		367,8	366,9	366,6	366,3

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
KOMMUNEHELSE					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		345,5	345,5	345,5	345,5
Lønnsvekst		1,5	1,5	1,5	1,5
Prisvekst		1,8	1,8	1,8	1,8
Korrigert pensjon		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Tekniske endringer ¹⁾		0,1	0,1	0,2	0,2
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		3,3	3,4	3,5	3,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Kommunal finansiering av Villa Walle, vil fra og med 2019 øknadsbaseres iht. utlysning. KST-vedtak		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Kompensasjon for redusert tilskudd, rus		0,2	0,4	0,4	0,4
Rammen for <i>Tilskudd for velferd og helse</i> økes for å kompensere for avtalen som er inngått med Fontenehuset. KST-vedtak		1,4	1,4	1,4	1,4
Ressursteam ungdom	1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2
Russtillinger		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Selvhjulpenhet og mestring		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Styrking av kommunens øyeblikkelig hjelp-tilbud	31,6	-1,0	-1,5	-1,5	-1,5
Sum tidligere vedtatte endringer		-3,5	-3,8	-3,8	-3,8
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Utsette nedleggelse av ressursteam	1,2	2,0			
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		2,0	0,0	0,0	0,0
Sum endringer		1,8	-0,4	-0,3	-0,3
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Kommunehelse		347,4	345,2	345,2	345,2
KULTUR OG FRITID					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		275,3	275,3	275,3	275,3
Lønnsvekst		1,4	1,4	1,4	1,4
Prisvekst		1,5	1,3	1,8	1,8
Korrigert pensjon		0,0	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-31,1	-65,4	-59,2	-54,7
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-28,2	-62,6	-56,0	-51,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Netto FDV-utgifter – kultur og idrettsanlegg					
		0,2	1,1	22,1	22,1
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Dansekompani	0,9			-0,9	-0,9
Frivillighetsmidler til Røde Kors	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Hennie Onstad Kunstsenter, ekstraordinært tilskudd 2018	8,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Ny friidrettsstadion på Rud (Natur og idrett sin andel)	0	0,3	0,5	0,5	0,5
Tilskudd festivaler – KST-vedtak	0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Tilskudd sjakkturnering	2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
VM i maratonpadling	0,5	0,5	-0,5	-0,5	-0,5
X-Games 2019. KST-vedtak	3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Økt brukerbetaling Bærum idrettspark	1,5	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Økt driftstilskudd kunstisbaner (Høvik, Stabekk og Snarøya). KST-vedtak	2,0		0,5	0,5	0,5
Sum tidligere vedtatte endringer		-8,5	-7,9	12,3	12,3

11 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Netto FDV-utgifter – kultur og idrettsanlegg			7,6	1,7	1,7
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Fornebupiloten	0,9	1,2	1,2	1,2	1,2
Kunstsatsing	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3
Ny Prepareringsmaskin – drift	2,3	0,7	0,7	0,7	0,7
Ny svømmehall på Rud – drift	16,7		2,9	5,7	5,7
Tilretteleggingsmidler Kultur og samarbeid	0,6	0,2	0,2	0,2	0,2
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		2,4	12,9	9,8	9,8
Sum endringer		-34,3	-57,6	-33,9	-29,4
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Kultur og fritid		241,0	217,7	241,4	245,9
KIRKE OG ANDRE RELIGIØSE FORMÅL					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		85,3	85,3	85,3	85,3
Lønnsvekst		0,1	0,1	0,1	0,1
Prisvekst		1,2	1,2	1,2	1,2
Tekniske endringer ¹⁾		0,0	0,1	0,1	0,1
Sum endringer lønns- og prisvekst og tekniske		1,3	1,4	1,4	1,4
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Økt driftsbudsjett knyttet til ny gravlund på Fornebu		0,5	0,5	0,5	0,5
Sum tidligere vedtatte endringer		0,5	0,5	0,5	0,5
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet					
Sum endringer		1,8	1,9	1,9	1,9
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Kirke og andre religiøse formål		87,1	87,2	87,2	87,2
FYSISK PLANLEGGING, KULTURMINNER, NATUR OG NÆRMILJØ					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		115,6	115,6	115,6	115,6
Lønnsvekst		2,0	2,0	2,0	2,0
Prisvekst		0,1	0,1	0,1	0,1
Korrigert pensjon		0,0	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-3,8	-2,9	-2,5	-2,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-1,7	-0,9	-0,5	-0,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Drift av Kadettangen og elvepromenaden	1,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Klimafond	10,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Tilskudd el-ladning boligselskap	3,0		-1,0	-1,0	-1,0
Utvikling av næringslivskommunen Bærum gjennom følgende fire prosjekter: Fagkommunen Bærum, FOU-kommunen Bærum, Gründer og entreprenørkommunen Bærum, Næringslivskommunen Bærum. KST-vedtak			-0,5	-0,5	-0,5
Vedlikehold av ridestinetet i Østre Bærum. KST-vedtak	0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Videreutvikling organisatorisk og ressursmessig – Plan- og bygningstjenesten	34,2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Økte gebyrinntekter bygningstjeneste som følge av lavere restanser. KST-vedtak		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Sum tidligere vedtatte endringer		-3,9	-5,4	-5,4	-5,4

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Klimastrategi 2030 – Reisevaneundersøkelse (RVU)	0	0,3		0,3	
Løpende vannforvaltning – vannprøver med mer	0	1,0			
Ulovlighetsoppfølging – videreføring av prosjektstillinger i ett år	5,0	4,0			
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		5,3	0,0	0,3	0,0
Sum endringer		-0,3	-6,3	-5,6	-5,9
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø		115,3	109,3	110,0	109,7
BRANN- OG ULYKKESVERN					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		88,4	88,4	88,4	88,4
Prisvekst		1,6	1,6	1,6	1,6
Sum endringer prisvekst		1,6	1,6	1,6	1,6
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Utgiftsendring – feiing		0,0	0,0	0,0	0,0
Inntektsendring – feiing					
Asker og Bærum brannvesen, overføringer		2,5	2,5	2,5	2,5
Sum tidligere vedtatte endringer		2,5	2,5	2,5	2,5
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Utgiftsendring – feiing		1,2	1,2	1,2	1,2
Inntektsendring – feiing		-0,3	-0,9	-1,6	-2,3
Asker og Bærum brannvesen, overføringer			5,7	5,7	5,7
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		0,9	5,9	5,3	4,6
Sum endringer		5,0	10,1	9,4	8,8
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Brann- og ulykkesvern		93,4	98,5	97,8	97,2
SAMFERDSEL					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		69,0	69,0	69,0	69,0
Lønnsvekst		0,4	0,4	0,4	0,4
Prisvekst		0,6	0,6	0,6	0,6
Tekniske endringer		-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
Sum endringer lønns- og prisvekst og tekniske		-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Kjøp av skilttjenester/ evaluering veistasjonen	1,2	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Videreutvikling organisatorisk og ressursmessig	55,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Sum tidligere vedtatte endringer		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4

11 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Feiing av veier og gater, deponiavgift	6,8	2,0	2,0	2,0	2,0
Oppfølging av kontrakter og mobilitet	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Slam fra sluktømming, deponiavgift	0,7	1,1			
Sykelhotell – drift	0	0,5	0,5	0,5	0,5
Trapper, underganger, bommer, rekkverk	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0
Vei og gatelys. Økte energikostnader	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		8,4	7,3	7,3	6,3
Sum endringer		5,4	4,3	4,3	3,3
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Samferdsel		74,4	73,3	73,3	72,3
RENOVASJON OG AVFALL					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		1,8	4,7	6,2	6,2
Inntektsendring		0,4	0,4	0,4	0,4
Utgiftsendring		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Sum tidligere vedtatte endringer		1,8	4,7	6,2	6,2
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		0,0	-0,2	0,3	2,6
Inntektsendring		-9,7	-16,3	-21,4	-26,3
Utgiftsendring		4,2	7,3	10,4	13,5
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		-5,4	-9,2	-10,8	-10,2
Sum endringer		-3,6	-4,4	-4,6	-3,9
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Renovasjon og avfall		-5,2	-6,0	-6,2	-5,5
VANN OG AVLØP					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		16,3	16,3	16,3	16,3
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		7,7	14,5	19,5	19,5
Inntektsendring		-27,9	-40,2	-47,5	-47,5
Utgiftsendring		2,4	2,5	5,8	5,8
Sum tidligere vedtatte endringer		-17,7	-23,2	-22,2	-22,2
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		-4,4	-2,7	-1,3	6,1
Inntektsendring		10,6	4,1	-0,1	-2,0
Utgiftsendring		4,6	3,4	5,6	3,4
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		10,8	4,7	4,2	7,6
Sum endringer		-6,9	-18,6	-18,0	-14,6
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Vann og avløp		9,4	-2,2	-1,6	1,7

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
			2021	2022	2023
TRANSPORT					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		-9,9	-9,9	-9,9	-9,9
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Utgiftsendring					
Inntektsendring					
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		0,0	0,0	0,0	0,0
Sum endringer		0,0	0,0	0,0	0,0
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Transport		-9,9	-9,9	-9,9	-9,9
PROSJEKTTJENESTER					
Vedtatt budsjett 2019 etter Økonomimelding I 2019, netto		0,0	0,0	0,0	0,0
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Utgiftsendring		1,6	1,6	1,6	1,6
Inntektsendring		-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		0,0	0,0	0,0	0,0
Sum endringer		0,0	0,0	0,0	0,0
Ny ramme HP 2020–2023, netto – Prosjekttjenester		0,0	0,0	0,0	0,0

¹⁾ Inkluderer også endringer ift. FDVU

11.5 Obligatorisk oversikt – Drift 1 A

DRIFTSBUDSJETT		Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
Mill. 2020-kr					2021	2022	2023
1870	Skatt på inntekt og formue	-6 614,6	-6 759,6	-6 931,2	-7 015,4	-7 132,7	-7 256,9
1800	Ordinært rammetilskudd	-1 551,2	-1 477,4	-1 539,6	-1 554,9	-1 549,9	-1 538,5
1810	Andre generelle statstilskudd	-297,1	-259,8	-221,6	-199,7	-184,6	-183,3
	Sum frie disponible inntekter	-8 462,8	-8 496,7	-8 692,4	-8 770,0	-8 867,2	-8 978,7
1900:1905	Renteinntekter m.m.	-104,9	-96,2	-119,5	-125,0	-128,8	-129,1
1909	Gevinst finansielle instrumenter	-66,5	-50,9	-45,0	-45,0	-45,0	-45,0
1500	Renteutgifter m.m.	189,2	209,3	248,3	310,0	361,7	385,0
1509	Tap finansielle instrumenter	174,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1510	Avdrag på lån	385,5	377,3	400,9	445,5	473,8	490,1
	Netto finansinntekt/ -utgift	578,1	439,5	484,7	585,4	661,7	701,0
1540	Til ubundne avsetninger	41,7	44,7	42,0	42,0	42,0	42,0
1930	Bruk av tidl. års regnsk. mindreforbruk	-236,5					
1940	Bruk av ubundne avsetninger	0,0	0,0	-244,0	-196,0	-146,0	-86,0
1950	Bruk av bundne avsetninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Netto avsetninger	-194,8	44,7	-202,0	-154,0	-104,0	-44,0
1570	Overført til investeringsbudsjettet	409,5	510,0	681,1	618,3	572,9	524,1
	Til fordeling drift	-7 670,0	-7 502,5	-7 728,6	-7 720,2	-7 736,5	-7 797,5
	Sum fordelt til drift	7 670,0	7 502,5	7 728,6	7 720,2	7 736,5	7 797,5
	Merforbruk/mindreforbruk	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

11.6 Obligatorisk oversikt – Drift 1B

DRIFTSBUDSJETT Mill. 2020-kr	Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
				2021	2022	2023
Kalkulatoriske renter og avskrivninger	-128,7	-133,4	-136,4	-147,5	-155,9	-165,6
Sentrale inntekter – 1B	-128,7	-133,4	-136,4	-147,5	-155,9	-165,6
SEKTOROVERGRIPENDE	312,9	42,7	356,9	343,3	335,2	317,4
Lønnsreserven	0,0	152,1	334,2	395,3	395,1	395,1
Diverse felles/til fordeling	-121,3	12,0	16,3	48,2	-7,9	-63,8
Politiske utvalgs disposisjoner	0,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Administrasjonskostnader BKFF	3,2	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0
Netto avsetninger	302,1	-128,2	-0,3	-106,9	-58,8	-20,7
Rest sentrale inntekter ikke inkludert i skjema 1A	128,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING	436,9	704,4	698,2	689,8	644,8	650,9
BARN OG UNGE	3 233,6	3 122,1	3 068,6	3 060,1	3 075,2	3 092,4
Grunnskoleopplæring	1 659,5	1 610,0	1 601,0	1 605,8	1 628,6	1 642,3
Barnehager	1 322,2	1 278,7	1 249,1	1 243,7	1 241,8	1 245,3
Barnevern	251,8	233,4	218,4	210,6	204,7	204,7
BISTAND OG OMSORG	3 181,6	3 116,9	3 130,0	3 187,9	3 226,2	3 293,2
Pleie og omsorg	2 419,4	2 377,9	2 414,8	2 475,8	2 514,4	2 581,7
Sosialtjeneste og bolig	410,8	386,1	367,8	366,9	366,6	366,3
Kommunehelse	351,4	352,9	347,4	345,2	345,2	345,2
MILJØ, IDRETT OG KULTUR	633,8	649,7	611,3	586,6	611,1	609,3
Kultur og fritid	252,8	281,9	241,0	217,7	241,4	240,9
Kirke og andre religiøse formål	90,6	86,8	87,1	87,2	87,2	87,2
Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø	120,1	121,2	116,3	110,3	111,0	110,7
Brann og ulykkesvern	75,7	89,8	92,4	98,1	98,1	98,1
Samferdsel	94,0	70,1	74,4	73,3	73,3	72,3
Renovasjon og avfall	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vann og avløp	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transport	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prosjekttjenester	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
INTERNFINANSIERENDE ENHETER	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utbyggingstjenester	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FDVU	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

11.7 Obligatorisk oversikt – Investeringer 2A

INVESTERINGSBUDSJETT		Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
Løpende mill. kr					2021	2022	2023
010:499	Investeringer i anleggsmidler	1 751,0	2 706,8	2 977,1	2 595,8	2 647,2	2 614,4
500	Renteutgifter	0,1					
520	Utlån og forskutteringer	199,5	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
510	Avdrag på lån	165,1	124,1	75,0	80,0	85,0	90,0
529	Kjøp av aksjer og andeler	25,1	39,0	42,0	44,0	4,0	4,0
540:560	Avsetninger	153,1	7,0				
	Årets finansieringsbehov	2 293,8	3 076,9	3 294,1	2 919,8	2 936,2	2 908,4
660:670	Inntekter fra salg av anleggsmidler	-46,3	-80,2	-37,5	-37,5	-42,5	-142,5
650	Andre inntekter	-2,4					
700:770 - 729	Refusjoner	-242,6	-101,1	-387,9	-552,6	-237,3	-480,8
810:890	Tilskudd til investeringer	-0,1	-6,0	-20,5			-22,0
729	Mva-kompensasjon investeringer	-273,2	-445,7	-473,8	-424,1	-422,7	-413,4
900	Renteinntekter	-0,1					
910	Bruk av lånemidler	-1 078,6	-1 588,1	-1 593,3	-1 157,3	-1 535,7	-1 185,7
920	Mottatte avdrag på utlån	-112,4	-124,1	-75,0	-80,0	-85,0	-90,0
	Sum ekstern finansiering	-1 755,6	-2 345,1	-2 588,0	-2 251,4	-2 323,3	-2 334,3
940:960	Bruk av avsetninger	-145,3	-296,3	-25,0	-50,0	-40,0	-50,0
970	Overføring fra driftsregnskapet	-392,8	-435,4	-681,1	-618,3	-572,9	-524,1
	Sum intern finansiering	-538,1	-731,8	-706,1	-668,3	-612,9	-574,1
	Sum finansiering	-2 293,8	-3 076,9	-3 294,1	-2 919,8	-2 936,2	-2 908,4
	Udekket udisponert	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

11.8 Obligatorisk oversikt – Investeringer 2B

Løpende mill. kr	Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
				2021	2022	2023
TOTALT	1 751,0	2 706,8	2 977,1	2 595,8	2 647,2	2 614,4
OPPGRADERING/FORMUESBEVARING, uspesifisert	119,8	124,1	185,0	210,0	195,0	245,0
IT (DigIT), ADMINISTRASJON OG EIENDOMSFORVALTNINGEN	191,7	288,6	224,1	186,0	156,5	156,5
BARN OG UNGE	386,1	400,6	415,2	396,1	433,7	716,6
Grunnskoleopplæring	362,8	354,9	311,3	308,5	361,7	594,6
Barnehager	23,3	45,7	103,9	87,7	72,0	122,0
Barnevern	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BISTAND OG OMSORG	517,7	885,0	651,3	423,9	344,0	446,0
Pleie og omsorg	330,6	617,3	282,9	166,0	69,0	114,0
Sosialtjeneste og bolig	187,1	267,2	368,0	257,4	274,5	331,5
Kommunehelse	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
MILJØ, IDRETT OG KULTUR	464,5	683,2	1 005,7	669,2	722,0	612,9
Kultur og fritid	63,1	186,3	370,7	150,3	204,0	121,7
Kirke og andre religiøse formål	24,2	9,3	8,5	6,5	3,0	3,0
Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø	190,8	209,9	132,8	137,2	85,3	71,0
Brann- og ulykkesvern	0,1	1,2	3,0	5,0	6,0	25,0
Samferdsel	50,6	84,6	146,4	125,3	120,8	82,8
Renovasjon og avfall	8,1	19,7	77,3	44,5	47,5	44,0
Vann og avløp	103,4	151,6	248,6	182,0	237,0	247,0
Transport	24,2	20,6	18,4	18,4	18,4	18,4
FORNEBU	71,2	325,2	495,7	710,5	796,0	437,5

11.9 Økonomiske begreper

(Sortert alfabetisk)

Arbeidskapital

Arbeidskapital er differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld.

Brutto driftsresultat:

Driftsinntekter fratrukket driftsutgifter.

Bundne fond

Bundne fond omfatter avsetninger som kommunestyret ikke kan disponere fritt. Midlene er bundet gjennom lov, forskrift eller avtale med giver.

Bærum kommunes forvaltningsfond (BKFF):

Opprettet i 2000, hovedsakelig med midler fra salg av energiverk og nettselskap (1,8 milliarder kroner), og utgjør kommunens langsiktige midler slik det er definert i finansforskriften. Grunnkapitalen (fast over tid) utgjør cirka 1,5 mrd., mens bufferkapitalen vil variere over tid. Mål om at kommunen skal sikres jevnt uttak og at realverdien av fondet skal opprettholdes over tid.

Fond generelt

I kommuneregnskapet er det to typer regnskapsmessige fond, ubundne og bundne fond. I tillegg klassifiseres fond for henholdsvis driftsregnskapet og investeringsregnskapet. Alle fond er en del av egenkapitalen.

Fondsgrad:

Disposisjonsfond (eksklusiv bufferkapitalen av forvaltningsfondet) i prosent av samlede driftsinntekter (eksklusiv kalkulatoriske inntekter og interne overføringer).

Formidlingslån:

Lån kommunen har tatt opp for videre utlån, blant annet startlån.

Fremskyndingsbidrag:

Økonomiske bidrag fra utbyggere til utbyggingen av sosial infrastruktur på Fornebu.

Frie inntekter:

Summen av ordinære skatter på inntekt og formue og rammetilskudd. De frie inntektene er til fri disposisjon.

Gjeldsgrad:

Netto lånegjeld i prosent av samlede driftsinntekter (eksklusiv kalkulatoriske inntekter og interne overføringer).

Ikke-rentable investeringer:

Investeringer som ikke er selvfinansierende hvor lån til disse investeringene må betjenes av "egne" midler.

Kompensasjon av merverdiavgift investeringer:

Statlig kompensasjon av merverdiavgift for kommunens investeringer. Inntil 2014 budsjettert og regnskapsført som driftsinntekt. Fra og med 2014 budsjetteres og regnskapsføres denne i investeringsregnskapet.

Likviditetsgrad

Likviditetsgrad = (omløpsmidler – ubrukte lån – bundne fond – premieavvik på pensjon) / (kortsiktig gjeld – påløpte feriepenges)

Likviditetsreserve

Likviditetsreserve er definert som arbeidskapitalen fratrukket bundne fondsmidler, ubrukte lånemidler og premieavvik på pensjon, og tillagt avsetninger til påløpte feriepenges. Forvaltningsfondet holdes utenfor.

Netto driftsresultat:

Brutto driftsresultat fratrukket netto finansutgifter. Netto driftsresultat viser hva kommunene sitter igjen med av midler fra driften, før overføring til investeringer og avsetninger til/bruk av fond.

Netto finansutgifter:

Summen av renteutgifter og renteinntekter, avkastning av forvaltningsfondet og avdrag.

Netto lånegjeld:

Netto lånegjeld er langsiktig gjeld (eksklusive pensjonsforpliktelser) fratrukket utlån og ubrukte lånemidler.

Regnskapsmessig resultat (bunnlinjen):

Netto driftsresultat fratrukket overføringer til investeringsregnskapet og avsetninger til/bruk av fond (netto avsetninger).

Rentable investeringer:

Selvfinansierende investeringer hvor lån til disse investeringene betjenes av brukerbetaling. I Bærum kommune defineres investeringer i vann, avløp og renovasjon (VAR) og boliger som rentable investeringer. I tillegg knyttes formidlingslån til denne kategorien, hvor låntakerne betaler lånekostnadene.

Resultatgrad:

Netto driftsresultat i prosent av samlede driftsinntekter (eksklusiv kalkulatoriske inntekter og interne overføringer).

Startlån:

Boligpolitisk virkemiddel. Kommunen tar opp startlån i Husbanken for videre utlån. Startlån skal bidra til å skaffe og sikre egnede boliger for unge og vanskeligstilte på boligmarkedet. Lånet skal være et finansieringstilbud for boligtiltak som det vanligvis ikke gis lån til i ordinære kredittinstitusjoner.

Ubundne fond

Ubundne fond i driftsregnskapet (disposisjonsfond) er fond som er bygget opp gjennom kommunenes frie inntekter eller andre inntekter hvor det i medhold av lov, tilsagn eller avtale ikke er satt bindinger til bruken. Fondene er ikke bundet til spesielle formål og kommunestyret kan fritt disponere disse fondene, både til drift og investeringer. Eksempler på dette er:

- Bufferfondet
- Disposisjonsfond investeringer
- Pensjonsfondet
- Skattereguleringsfondet

Avsetninger til ubundne investeringsfond kommer først og fremst fra inntekter ved salg av fast eiendom, mottatte avdrag på utlån av egne midler, samt inntekter fra aksjer og salg av andeler. Denne type inntekter kan kun benyttes til investeringer.

Pensjonsbegrepene:

(Sortert alfabetisk)

Amortisering av premieavviket:

Utgifts- eller inntektsføring av premieavviket i neste regnskapsår eller over flere påfølgende år. Inntil 2011 ble premieavviket amortisert over 15 år. Deretter over 10 år til 2014. Fra og med 2014 over 7 år.

Gjenstående akkumulert premieavvik.

Hvert år avsettes differansen mellom årets premieavvik og fjorårets amortisering i balansen. Dette akkumuleres år for år.

G-regulering

Grunnbeløpet benyttes ved beregning av pensjoner fra folketrygden, og justeres hvert år. Til grunn for reguleringen ligger forventet lønnsvekst i reguleringsåret, justert for eventuelle avvik mellom forventet og faktisk lønnsvekst de siste år. Grunnbeløpet i folketrygden pr. 1. mai 2019 er 99 858 kroner.

Netto pensjonskostnad:

Aktuarberegnet størrelse som i prinsippet skal angi et jevnt nivå for kommunens pensjonskostnad over tid, og brukes til beregning av premieavviket.

Pensjonskostnad i regnskap/budsjett:

Årets pensjonspremie (utgift) fratrukket årets premieavvik (inntekt) pluss tidligere års amortiseringen (utgift).

Pensjonspremie:

Den premien Bærum kommune betaler til pensjonskassene (BKP, KLP og SPK).

Pensjonsfond:

Egenopprettet fond i Bærum kommunes balanse som kan brukes til å dekke fremtidige pensjonsforpliktelse.

Premieavvik:

Differansen mellom innbetalt pensjonspremie og netto pensjonskostnad. Dersom denne differansen er positiv blir den inntektsført i regnskapet (i alle år for Bærum kommune så langt). Hvis negativ blir den utgiftsført. Regnskapsføringen av premieavviket påvirker kommunens resultat.

Om ordningen med premieavvik:

Utjevning av premiesvingninger

For å jevne ut svingningene i pensjonspremiene har kommunene siden 2002 hatt anledning til å fordele premietoppene over flere år. Ordningen bidrar til økt stabilitet og mer forutsigbare budsjetterammer. Ordningen fungerer slik at kommunene utgiftsfører beregnede pensjonskostnader i stedet for årlig betalt premie. Beregningen av pensjonskostnadene utføres av egne fagfolk, forsikringsaktuarer, i tråd med anerkjente faglige standarder. Den beregnede kostnaden som kommunen skal regnskapsføre, vil normalt være forskjellig fra den betalte premien. For Bærum har den beregnede pensjonskostnaden i alle år vært lavere enn premien, og kommunen har opparbeidet seg et såkalt akkumulert premieavvik, se forklaring over.

Utjevningsperiode

For å sikre at det over tid blir samsvar mellom regnskapsførte pensjonskostnader og betalte premier, må kommunene også utgiftsføre differansen mellom årlig betalt premie og pensjonskostnad (premieavviket). Dette kalles amortiseringskostnaden og kommer i tillegg til den beregnede pensjonskostnaden. Kommunene kan velge om amortiseringen – altså premieavviket, skal utgiftsføres over ett eller flere år. Bærum kommune har valgt å utgiftsføre over flere år. Det betyr at de kostnadene Bærum har utsatt over tidligere år må regnskapsføres i årene som kommer. Summen av disse kostnadene kalles akkumulert premieavvik.

Sammen skaper vi fremtiden

Mangfold | Raushet | Bærekraft