



BÆRUM KOMMUNE

2021–2024

Handlingsprogram

Kommunedirektørens forslag
23. september 2020



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 Tiår for handling	4	07 Organisasjon, styring og utvikling	88
02 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring	8	7.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring	89
2.1 Veikart til fremtidens kommune	9	7.2 Effektiv administrasjon	90
2.2 Omstilling 2024	10	7.3 Strategisk ledelse og virksomhetsstyring	92
2.3 Behov for virksomhetsovergripende tiltak – Ett Bærum	11	7.4 Digitalisering og IT	95
2.4 Veien videre i 2021	13	7.5 Eiendom	99
03 Økonomi	14	7.6. Medarbeidere	104
DEL I		7.7 Foretak og selskaper	106
3.1 Hovedtrekk	14	08 Klimaklok kommune	108
3.2 Finansielle måltall for utviklingen av kommunens økonomi	18	8.1 Klimagassutslipp i Bærum	110
3.3 Grunnlag for budsjetteringen	21	8.2 Klimaklok 2021–2024	112
DEL II		8.3 Klimabudsjett	113
3.4 Drift	22	8.4 Økonomiske budsjетtrammer i handlingsprogramperioden	115
3.5 Investeringer	28	09 Prosess og leseveiledning	118
3.6 Balanse	31	9.1 Årshjulene i styringssystemet	118
3.7 Befolkningsutviklingen	34	9.2 Arbeidet med Kommunedirektørens forslag til handlingsprogram 2021–2024	119
04 Barn og unge	38	9.3 Leseveiledning til kapitlene om sektorer og programområder	120
4.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring	40	10 Vedlegg	122
4.2 Oppvekst skole	41	10.1 Obligatorisk oversikt – Drift § 5-4 første og andre ledd	122
4.3 Oppvekst barnehage	47	10.2 Obligatorisk oversikt – Investering § 5-5 første ledd	123
05 Bistand og omsorg	54	10.3 Obligatorisk oversikt – Investering § 5-5 andre ledd	124
5.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring	56	10.4 Nøkkeltall	125
5.2 Pleie og omsorg	57	10.5 Driftsbudsjett fordelt på sektor, programområde og resultatområde	127
5.3 Helse og sosial	62	10.6 Endringer i driftsrammer 2021–2024	139
06 Miljø, idrett og kultur	68	10.7 KOSTRA-nøkkeltall 2019 – Bærum sammenlignet med ASSS-kommunene	150
6.1 Bærum 2024 – Omstilling, prioritering og gjennomføring	69	10.8 Økonomiske begreper	156
6.2 Plan, miljø og kultur	70		
6.3 Tekniske tjenester eksklusiv gebyrfinansierte tjenester	77		
6.4 Vann, avløp og renovasjon – gebyrfinansierte tjenester	84		

1

Tiår for handling

Om mindre enn ti år skal verden ha nådd FNs bærekraftsmål – i *Handlingens tiår*. Stat, kommune, organisasjoner, næringsliv og befolkning skal mobiliseres for å nå målene.

Det handler om grønn bærekraft og klimaklok omstilling for å redusere klimautslipp og bevare arts mangfoldet. Det handler om økonomisk omstilling for å sikre bærekraftige tjenester som innbyggerne trenger også i fremtiden. Det handler om sosial bærekraft og hvordan vi organiserer samfunnet og inkluderer innbyggerne. Det vil være viktigere enn noen gang å tenke nytt.

Handlingsprogram 2021–2024 representerer et taktskifte i omstilling – med en opptrapping av økonomisk effektivisering i forhold til tidligere år. Det foreslås endringer i dekningsgrader, struktur og tjenester. I tråd med blant annet Meld. St. 2 *Revidert nasjonalbudsjett 2020* legges det inn en effektivisering tilsvarende 0,5 prosent gjennom tiltak og innsatser, samt utredning av redusert investeringsnivå.

2021 – året for endring og omstilling

Endring og omstilling handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud slik at vi også i fremtiden kan levere riktige tjenester innenfor de faglige og ressursmessige rammer vi til enhver tid har. Endring og omstilling handler også om adferdsendringer hos hver enkelt av oss, blant annet for å nå klimamålene. Endring og omstilling er utfordrende, men rommer også muligheter. Sist, men ikke minst, endring og omstilling krever mot, tillit, involvering og medvirkning fra medarbeidere og innbyggere.

I Bærum skal vi tenke stort, tenke langt og handle nå, men med ett skritt av gangen. Vi må kommunisere hva vi ønsker å oppnå med målene og tjenesteproduksjonen. Vi må også tydeliggjøre hvorfor det er behov for endring og omstilling; altså økonomisk og klimaklok bærekraft for tjenestene til våre innbyggere.

Setter koronapandemien krav til økt fart på endrings- og omstillingsbehovet?

Bærum kommune har i flere år lagt vekt på behovet for endring og omstilling. Vi står overfor nasjonale og internasjonale utfordringer som vil påvirke kommunen i betydelig grad. Dette handler blant annet om trangere økonomiske rammer i offentlig økonomi, klimautfordringer, migrasjon og endret demografi. Et endret arbeidsliv og endrede krav til kompetanse i arbeidslivet gir både utfordringer og muligheter.

Koronapandemien har forsterket utfordringene i norsk og internasjonal økonomi. For Bærum har pandemien ført til store ekstraomkostninger, og mye tyder på at det blir betydelig lavere skatteinntang for 2020 og kommende år. Det understreker behovet for sterkere endrings- og omstillingsgrep i Handlingsprogram 2021–2024.

Under koronapandemien har kommunen måttet prioritere helsetjenester til de som trenger det mest. Det vil også være nødvendig i fremtiden, når bærekraftige tjenester skal skapes.

Endring og omstilling for det grønne skiftet

Bærum er en klimaklok kommune. Det betyr at vi skal redusere klimafotavtrykket samtidig som vi utvikler gode helhetlige løsninger for hvordan vi beveger oss, samt hvordan vi bygger og forvalter ressurser. Klimakloke tiltak handler i stor grad om å skape et godt samfunn som er robust og bærekraftig i et langsiktig, globalt perspektiv.

Klimabudsjettet er et viktig styringsverktøy, og sammen med klimaregnskapet vil effekten av klimakloketiltak kunne måles og analyseres ut fra kostnadseffektivitet. I revisjon av klimastrategien legges det vekt på at Bærum kommune skal bli en foregangskommune innen sirkulærøkonomi, særlig innenfor byggenæringen. Videre vil tilpasning av kommunen til et villere, våtere og varmere klima prege arbeidet.

Klimamålene krever store endringer som favner bredt – i storsamfunnet og lokalsamfunnet – i nabolag som starter deleordninger, idrettslag som tester ut nye transportløsninger, i bedrifter som driver frem grønn verdiskaping, gründere som utvikler nye forretningsidéer. Det kreves av alle å kunne stå i vanskelige valg for å nå målene. Kommunen skal støtte, samarbeide og tilrettelegge, samtidig som kommunens eget klimafotavtrykk skal reduseres.

Fordi innbyggerne forventer det

Innbyggerne forventer en effektiv, moderne og relevant kommune som leverer riktige tjenester med riktig kvalitet på en mest mulig kostnadseffektiv og enkel måte. Bærum er en kommune som tar i bruk frihets- og velferdsteknologi og digitale verktøy. Innbyggerne skal møte en kommune som stadig leter etter nye og bedre løsninger.

Mange av tiltakene som foreslås i Handlingsprogram 2021–2024, vil vekke motstand. Målkonflikter vil i mindre grad kunne løses med økte rammer, men med dialog rundt forventninger og ambisjoner. Tett dialog skaper forutsigbarhet og færre misforståelser. Vi ønsker størst mulig grad av åpenhet og legger vekt på en tett og god dialog med innbyggere, samfunnsaktører og næringsliv både på fysiske arenaer og nye kommunikasjonsarenaer.

Kommunen vil i fremtiden, på en helt annen måte enn i dag, være avhengig av deltakende innbyggere. Morgendagens utfordringer må løses i fellesskap og samarbeid med innbyggerne, fordi vi vet det må gjøres prioriteringer og veivalg ikke alle vil være tilfreds med.

Taktskifte er nødvendig

Det anbefales en årlig omstilling tilsvarende 120–150 millioner kroner i perioden 2021–2024. Dette kommer i tillegg til tidligere vedtatte omstillingstiltak.

I handlingsprogrammet fremmes forslag om å redusere dekningsgrad på heldøgns pleie- og omsorgstjenester, og redusert omfang og vekst i Brukerstyrt personlig assistent (BPA). Kommunedirektøren foreslår å starte prosess for å utvikle kjøp av rehabiliteringsplasser ved CAN og gjennomføre en større omstilling av tjenestene innen psykisk helse og rus. Kommunedirektøren vil også se nærmere på tildelingspraksis for helse- og omsorgstjenester.

Det foreslås å begrense lærernormen innenfor de rammer som er finansiert av staten, å fjerne ordningen med ekstra engelsktime på fjerde trinn og kun gi rettighetsbarn tilbud om plass i barnehage. Det foreslås å endre organiseringen av alternative skoletilbud og utvikle Akutthjelpen.

Det foreslås effektiviserende tiltak innenfor alle områder. I tillegg standardiseres ansattordninger.

Redusere investeringsbehovet

Et tilstrekkelig investeringsnivå er nødvendig for en bærekraftig befolkningsutvikling. I Langsiktig drifts- og investeringsplan (LDIP) anbefales det at investeringsnivået reduseres med minimum 15 prosent i kommende 20-årsperiode (gjennomsnitt 200 millioner kroner per år). Dette innebærer at kvalitet og omfang må vurderes i alle investeringsprosjekter. Standardisering, kvalitet og arealeffektivisering er viktige stikkord. Hver kvadratmeter som ikke bygges, er en klimainnsats og en innsats for bærekraftig eiendomsforvaltning. Dette innebærer også større fokus på sambruk og samlokalisering. I tillegg skal klimafri byggeplass, benchmarking og profesjonalisering av bestillerrollen vektlegges.

Satsninger – sammen om velferd

Økt samhandling mellom tjenester med innføring av nye arbeidsformer innenfor hele velferdsområdet vil gi bedre og mer tilgjengelige tjenester. I 2021 etableres «en dør inn» for barne- og ungdomstjenestene. Andre satsninger innenfor velferdsområdet er

- Økt direkte brukertid i omsorgsboliger fra et snitt på 70,9 prosent til 73,5 prosent. Dette vil føre til at flere får tjenester ved at det settes av mer tid til beboere, og mindre til administrative oppgaver, kjøretid og dokumentasjon.
- Omstilling av tjenestene innenfor rus og psykiatri, med en rekke tiltak med mål om at denne gruppen blir mer selvhjulpne. Blant annet skal gi flere gis muligheter for flytting til selvstendige bo-enheter med oppfølging. Det skal etableres tilbud i Bærum for åtte av beboerne som kommunen i dag kjøper tjenester eksternt for.
- Elever og lærere i bærumsskolen vil få tilgang til en rekke læreverk og applikasjoner med mål om økt tilpasset opplæring, variert undervisning og høyt læringsutbytte. En gradvis innføring skal bidra i videreutvikling av fremtidens læringsmiljø i bærumsskolen.

Tillit – en forutsetning for å lykkes

Vi vet at Norge er i en helt spesiell stilling når det gjelder tillit i samfunnet. Denne tilliten er også kommunen helt avhengig av i de nærmeste årene med endring og omstilling. Åpenhet, god informasjon og vilje til å lytte er viktige egenskaper for oss.

Bærum kommune skal jobbe med leder- og arbeidskultur. I endring er det viktig å ha raushet for læring. Når vi lykkes, skal vi rose hverandre, og hvis vi ikke lykkes, eller feiler litt, skal vi dyrke frem en kultur hvor vi kan stå frem, ta ansvar, rydde opp og lære. Det kan gi både motivasjon og energi på reisen.

Helhetlig og bærekraftig utvikling av Bærum

Bærum kommune står overfor utfordringer som krever bevisst strategisk planlegging for å sikre en helhetlig og bærekraftig utvikling. Kommuneplanens samfunnsdel, som er under arbeid, skal gi en tydelig retning for kommunen. *Veikart 2024*, som ble presentert i handlingsprogrammet i 2020, synliggjør viktige skritt for å gjøre de riktige grepene år for år, ett skritt om gangen. Veikartene vil bli fulgt opp i handlingsprogrammene og den nye kommuneplanen. Samarbeid for bærekraft må prege *handlingens tiår*.

I Bærum kommune skal vi tenke stort, tenke langt, og handle nå, men med ett skritt av gangen. Sammen skal vi skape fremtiden – for Bærum.

Geir B. Aga

Kommunedirektør

2

Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring

Et felles omforent utfordringsbilde er avgjørende for prioriteringer og valg som må tas for å møte dagens utfordringer og utvikle morgendagens tjenester i kommunen. Tydelige mål for utvikling og omstilling av kommunen er samlende – og understreker at det må velges løsninger som kan være tilstrekkelig svar på utfordringene.

Gjennom *Bærum 2040* har kommunen etablert det lange blikket. Det er skapt forventninger og forutsetninger gjennom langsiktig planlegging og en helhetlig tilnærming til utviklingsarbeidet. I forbindelse med revisjonen av kommuneplanen for 2021–2040 skal kommunen videreutvikle de lange linjene med mål og strategier som beskriver fremtidens Bærum kommune. Kommuneplanens samfunnsdel skal bygge på kommunens visjon og verdier, kombinert med FNs bærekraftsmål. Dette arbeidet gir gode muligheter til å diskutere hvordan fremtidens tjenester kan utformes.

Gjennom *Tenke langt, handle nå* har kommunen over tid etablert en praksis for systematisk arbeid med innovasjon og omstilling. Dette for å skape løsninger som sikrer bærekraftige innbyggertjenester og gode lokalsamfunn også i fremtiden. Innbyggerdialog og medvirkning vil være sentralt på veien mot nytt plangrunnlag for de neste tiårene. Målbildet er en kommune som fortsetter å gi innbyggere – etter behov – nødvendige og gode tjenester, som bidrar til at alle kan ta ansvar for eget liv, være selvhjulpne og mestre egen hverdag. Dette er et målbilde som angir ambisjonene for utviklingen av et godt og bærekraftig bærumssamfunn.

Ved slutten av denne handlingsprogramperioden, i 2024, er ambisjonen at kommunen har omstilt sine tjenester for å møte morgendagens behov og rammevilkår. Dette vil representere krevende arbeid i hele perioden. Omstilling handler om å utvikle, forbedre og endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift til gjeldende rammer og ressurser. Bærum kommune er i en god posisjon til å lykkes med dette. Gjennom å planlegge og gjennomføre nødvendig omstilling vil kommunen sette seg i stand til å kunne levere tjenester til innbyggerne på en bærekraftig måte med riktig kvalitet, også i fremtiden.

Det økonomiske omstillingsbehovet er tydelig beskrevet i gjeldende Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP). For å sikre økonomiske rammer og gjennomføringskraft er det behov for en årlig omstilling tilsvarende 100–150 millioner kroner i perioden 2021–2024. Dette kommer i tillegg til tidligere vedtatte omstillingstiltak, hvor det blant annet er planlagt en effektivisering på 0,7 prosent årlig fra og med 2022 som forutsatt i Handlingsprogram 2019–2022.

2.1 Veikart til fremtidens kommune

Veikart 2024 ble presentert i Handlingsprogram 2020–2023 og viser hva vi i Bærum må gjøre for å møte utfordringene fremover og hvordan vi skal gjøre det. Veikartene favner bredden i kommunens utviklingsbehov fremover, både innenfor våre nære tjenester og vårt ansvar rundt arbeidet med FNs bærekraftsmål. Våre viktigste satsninger fremover er:

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

Ett Bærum, omstilling med kvalitet og bærekraft skal være sammenvevd i de seks områdene – og utgjør Veikart 2024. En systematisk tilnærming til disse temaene rustar kommunen til å møte de utfordringer som vil komme. Et slikt helhetlig blikk vil gjøre Bærum til en enda bedre kommune.

Et år har gått siden veikartene ble vedtatt av kommunestyret, og verden har endret seg mye i mellomtiden. Samtidig ser vi at retningen og temaene i *Veikart 2024* fremdeles er relevante og nødvendige. Nedenfor gis det status og fremdrift på de prioriterte satsningene innenfor de seks områdene.

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. Dette vil blant annet handle om:

- *Sammen om velferd* – felles innsats på tvers av kommunens velferdstjenester innenfor oppvekst, helse og omsorg for å sikre innbyggerne godt koordinerte tjenester levert med rett kvalitet.
- *Digital skolehverdag* – en plattform som ga godt grunnlag for hjemmebasert undervisning under covid-19, og som skal videreutvikles med økt bruk av digitale læremidler.
- Carpe Diem demenslandsby og Lindelia sykehjem – fremtidsrettet eldreomsorg.

Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn

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.

I 2020 har det vært stor aktivitet på utviklingen av gode bysamfunn både på Bekkestua, Fornebu og ikke minst i Sandvika. Samtidig har usikkerhet om Fornebubanen og utbyggingen av nye E18 gjort det utfordrende å sette nøyaktige tidspunkter for når de ulike milepælene i kommunens utvikling oppnås.

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, med planlagt vedtak i 2021. Innbyggere, næringsliv og kommunens egen organisasjon er målgruppene i planen.

I 2020 har det blitt jobbet systematisk med gjennomføring av tiltak i henhold til den vedtatte handlingsplanen, for å nå målet om 40 prosent reduksjon av klimautslippene i 2030. Gjennom dette arbeidet ligger det til rette for at Bærum kan erklære seg som klimaklok kommune i 2020.

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. I 2020 har det vært mye aktivitet for å underbygge målet om *Kunnskapskommunen Bærum*. *Kunnskapskommunen Bærum* har invitert til et partssamarbeid mellom næringsliv, academia og kommunen. Strategisk næringsplan ble nylig vedtatt i kommunestyret etter en god høringsrunde blant lokale og nasjonale interessenter. Denne setter tydelig retning for hvordan kommunen skal samarbeide lokalt og nasjonalt for å gi rom for et fremtidsrettet næringsliv i vekst. Videre er det beskrevet konkrete tiltak for å fremme et bærekraftig næringsliv i Bærum.

Sammen om Bærum – frivillighet og innbyggernesamarbeid

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*.

Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Bærum kommune skal oppleves som moderne og relevant av alle som samhandler med kommunens organisasjon. Digital transformasjon og teknologiske muligheter vil påvirke den kommunale hverdagen. Det er ikke selvsagt at innbyggere vil være fornøyde med å 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 møte de langsiktige utfordringene.

Samtidig må vi også etablere en kultur og tradisjon for å kontinuerlig tilpasse oss samfunnsendringer og de mulighetene som oppstår fra teknologi og nye samarbeid. Et viktig steg i riktig retning var innføringen av de første delene av Office 365 i kommunens organisasjon i 2020, som muliggjorde bruken av Teams for møtevirkomhet og samarbeid da mobile kontorløsninger var nødvendig under covid-19.

2.2 Omstilling 2024

Omstilling 2024 skal sikre at helheten av kommunens omstillingsarbeid gir gevinster for innbyggere, som er større enn den akkumulerte gevinsten for hvert enkelt tiltak. Det vil være viktig med en omforent forståelse av denne tilnærmingen i hele organisasjonen, og dette arbeidet vil gi føring for alt utviklingsarbeid som pågår.

Plandokument for *Omstilling 2024* ble vedtatt av Kommunestyret 11.12.2019, sak 145/19 [Omstilling 2024 – En plan for omstilling av virksomheten med kvalitet og bærekraft](#). Der beskrives de ulike sektorenes tilnærming til omstillingsbehov og hva som er satsningsområder i nærmeste tid. Omstillingstiltakene som foreløpig er planlagt, har tidvis et lenger perspektiv enn de tradisjonelle handlingsprogramtiltakene, hvor effektivisering av dagens tjenester er hovedformål. Det er hovedsakelig sektorvise satsninger og tiltak som det jobbes med. Mange av disse er synliggjort som tiltak med langsiktige effekter på kvalitet, økonomi og organisering. Flere av tiltakene er tatt inn i dette handlingsprogrammet, med effekter som gjør seg gjeldende mot slutten av perioden og utover.

Det er viktig å styrke fokuset på omstillingsaktiviteter på tvers av sektorer og for kommunen som helhet. Formålet er å videreutvikle kommunen for å gi enhetlige, moderne og effektive tjenester til våre innbyggere.

Omstillingsarbeidet forutsetter et nytt blikk på hvordan tjenestene ytes, og en helhetlig tilnærming. Dette vil bli en viktig del av kommende arbeid og innsats for å lykkes med omstilling til morgendagens tjenester. Standardisering og fellestjenester for å sikre bærekraftige tjenester fremover, vil være en del av dette.

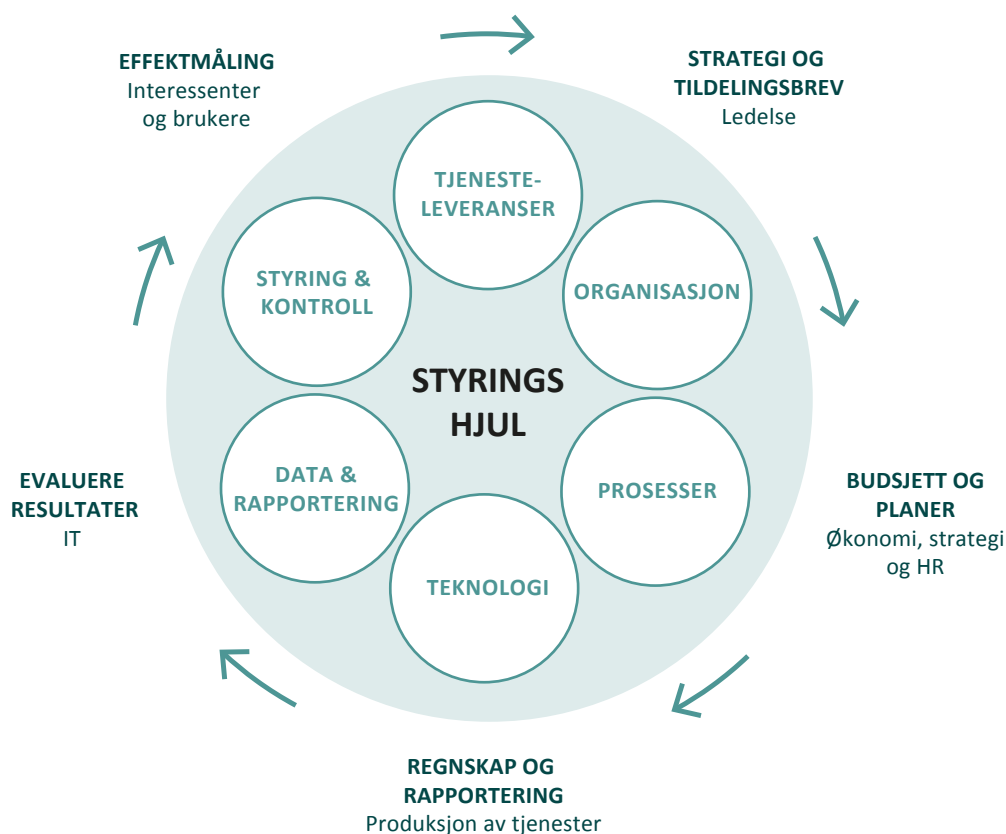
2.3 Behov for virksomhetsovergrepene tiltak – Ett Bærum

For at vi skal lykkes med et godt omstillingsarbeid, er det behov for at vi også løfter blikket ut av hver enkelt sektor og ser på tverrsektorielle løsninger. Tverrsektorielle tiltak handler om å prioritere samarbeid og løsninger som fra et helhetlig perspektiv gir bedre og mer effektive tjenester. Her er gevinstpotensialet størst, men også graden av kompleksitet og utfordringene knyttet til gjennomføring større. Samtidig kan det medføre at lokale tiltak innenfor hver sektor med lavere effekt får tilsvarende lavere prioritet. Med en klar forventning om et større gevinstpotensial er det viktig å sette sektorene i stand til å prioritere og iverksette tverrsektorielle innsatser. På lengre sikt vil Bærum kommune være moden til å iverksette gode, målrettede tiltak som sikrer en samlet utvikling av hele virksomheten.

Gode virksomhetsovergrepene tiltak krever en helhetlig tilnærming til virksomhetsstyring i kommunen. Ledelses-, plan- og styringsprosesser må ivareta målet om *Ett Bærum*, hvor kommunen som helhet drifter ressurser og prosesser effektivt og leverer gode tjenester til innbyggerne i henhold til politiske vedtak og gjeldende lover og regler. Dette krever tydelige sammenhenger mellom et forankret målbilde, gode styringsparametere og evnen til å måle effektene av kommunens aktiviteter før, underveis og gjentakende etter gjennomføring av tiltakene. Nye styringsparametere må bygges inn i daglig drift og oppfølging på alle nivåer i kommunen.

Virksomhetsstyring kan illustreres som et hjul med konstant utvikling og forbedring. Denne tilnærmingen sikrer en agil organisasjon som kontinuerlig tilpasser seg endrede behov, forutsetninger og forventninger:

Figur 2.1: Illustrasjon av virksomhetsstyring



Kilde: Basert på KPMGs beste praksis for virksomhetsstyring

Virksomhetsovergrepene tiltak i kommunens omstilling

Bærum kommune har tidligere samlet stabs- og støttefunksjoner sentralt i organisasjonen for å gi mer effektive, automatiserte og standardiserte løsninger for medarbeidere og ledere. Nå må nye innsatsområder settes på agendaen, og bidra til en felles tilnærming til fremtidens kommune. Noen av områdene de nærmeste årene er:

Kommuneplanens samfunnsdel og bærekraft

Etter kommunevalget 2019 startet arbeidet med ny kommuneplan. Kommuneplanen er det øverste styringsdokumentet i kommunen, og skal legge føringer for samfunnsutvikling og tjenester, i tillegg til arealutvikling, vekst og vern i kommunen. Samfunnsdelen av denne er viktig, spesielt arbeidet med å etablere tydelige mål for kommunen frem mot 2040. Den nye kommuneplanen skal bygge videre på *Veikart 2024* som ble presentert i Handlingsprogram 2020–2023. Kommuneplanens samfunnsdel er planlagt ferdig til politisk behandling våren 2021. I den forbindelse legges det opp til bred medvirkning med bærumssamfunnet.

FNs bærekraftsmål overtok i 2016 for tusenårsmålene som var virksomme fra 2000 til 2015. Målene representerer en felles global arbeidsplan for å nå målet om en bærekraftig fremtid innenfor dimensjonene økonomi, sosiale forhold og klima og miljø innen 2030. Det gir en felles retning på globalt nivå, samtidig som mange av de langsiktige beslutningene skal skje lokalt. Dermed er det avgjørende at jobben som gjøres lokalt, er i samsvar med bærekraftsmålene og intensjonene knyttet til disse. Bærum kommune har besluttet at FNs bærekraftsmål skal være en del av grunnlaget for samfunns- og arealplanleggingen i kommunen. Dette innebærer å ta bærekraftsmålene inn i kommunens planverk.

I revideringen av kommuneplanens samfunnsdel er det foreslått at det skal lages nye hovedmål for å sikre bærekraftig utvikling frem mot 2040. I dette arbeidet vil FNs bærekraftsmål løftes inn og underbygge hovedmålene. Bærekraftsmålene skal både gjennomsyre kommunens planstruktur og være gjenstand for politisk prioritering gjennom satsningsområder i kommunestyreperiodene. På denne måten sikres det at de globale målene omsettes til konkret handling på tjenestenivå i de kommende årene.

Fremtidens arbeidsplass

Fremtidens arbeidsliv vil være preget av tverrfaglighet, nye samarbeidsformer, digitalisering og endringer av arbeidsprosesser. Disse endringene stiller stadig høyere krav til kompetanse hos Bærum kommunes medarbeidere. Programmet *Fremtidens arbeidsplass* skal understøtte en organisasjon som er satt i stand til å møte fremtidens forventninger til en moderne kommune, og sikre at Bærum kommune fortsatt er en attraktiv arbeidsgiver i fremtiden. Målet er at *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, samt 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 et språk som drar organisasjonen mot *Ett Bærum* – «slik gjør vi det her»

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.

God virksomhetsstyring gir tillit, godt omdømme og effektiv drift

Formålet med kommunens virksomhetsstyring er å sikre at kommunen løser sine oppgaver og når sine mål mest mulig effektivt, og innen de tildelte økonomiske rammer og gjeldende lover og regler. I lys av ny kommuneplan og innarbeiding av FNs bærekraftsmål i kommunens plansystem, må det sikres at kommunens virksomhetsstyring bidrar til gode prioriteringer og effektiv måloppnåelse i kommuneorganisasjonen. I 2021 vil det viktigste tiltaket være å innføre et nytt helhetlig kvalitets- og styringssystem. Organisasjon, styring og utvikling skal jobbe med å videreutvikle virksomhetsstyringen i den kommende handlingsprogramperioden.

2.4 Veien videre i 2021

2021 er en viktig milepæl i Bærum kommune. Endring og omstilling skal omsettes fra plan til praksis. 2021 er året hvor gjennomføring av tiltak og konkrete effekter av omstilling skal prioriteres spesielt. 2021 er året som representerer starten på en nødvendig omstillingsperiode. I årets handlingsprogram har hver sektor presentert sine aktiviteter for å sikre god kvalitet og kontinuerlig forbedring av sine tjenester innenfor de tildelte budsjetter. Samtidig vil denne tilnærmingen alene ikke være bærekraftig innenfor fremtidens økonomiske rammer med tilhørende endring i samfunnets rammevilkår. Det vil fra sentralt hold økes fokus på å identifisere og utvikle både tverrsektorielle og virksomhetsovergripende tiltak, og prioritere ressurser for å realisere gevinstene fra disse. Dette er målet i programmet *Omstilling 2024* som Kommunedirektøren har igangsatt.



Økonomi

DEL I

3.1 Hovedtrekk

Covid-19

2020 er sterkt preget av covid-19 og konsekvensene av pandemien. Effektene på både landets og kommunenes økonomi er store. Kommunedirektøren forventer merutgifter på nærmere 400 millioner kroner i 2020 som følge av pandemien. Bærum forventes også å få en reduksjon i skatteinntektene.

Dette forslaget til handlingsprogram er også preget av den pågående pandemien. Anslag for økonomien i et fireårsperspektiv vil alltid være preget av usikkerhet, men på grunn av pandemien er usikkerheten større enn normalt. Det må derfor påregnes at endringene i de neste års handlingsprogram vil bli større enn vanlig.

Kommunedirektøren viser til følgende saker:

- [Sak 074/20](#), Covid-19 – økonomiske konsekvenser, behandlet i formannskapet 1. april 2020
- [Sak 084/20](#), Oppdatert orientering om økonomiske konsekvenser av covid-19, behandlet i formannskapet 15. april 2020
- [Sak 110/20](#) Revidert nasjonalbudsjett for 2020 og Kommuneproposisjonen for 2021, behandlet i formannskapet 13. mai 2020
- Økonomimelding I 2020
- Økonomimelding II 2020

Formannskapet vedtok i to saker *Bærumspakke for arbeidsliv, næringsliv og frivillighet*, henholdsvis sak 75/20 i møte 1. april og sak 86/20 i møte 15. april. Til sammen er det bevilget 99,2 mill. til Bærumspakken, hvor 58,3 mill. omhandler forsering av planlagte investeringsprosjekt og 40,9 mill. gjelder driftstiltak. En oppdatert detaljert plan for hvilke prosjekter som skal forseres, vil fremmes i Økonomimelding II.

Statlig kompensasjon

Regjeringen varslet i vår at kommunene ville få dekket merutgifter og mindreinntekter som følge av pandemien. Hittil i 2020 har Bærum fått kompensert cirka 220 mill. gjennom ulike ordninger.

Det er stor differanse mellom det regjeringen har kompensert, og kommunenes egne prognoser. Dersom regjeringen velger å la kommunene dekke en stor del av kostnadene, vil dette høyst sannsynlig medføre en reduksjon i tjenestetilbudet. Regjeringen har nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra staten og kommunesektoren for å kartlegge de økonomiske konsekvensene av virusutbruddet for sektoren. Arbeidsgruppen skal avgi en endelig rapport innen 1. april 2021.

Kommunedirektøren viser for øvrig til Økonomimelding II 2020 for nærmere redegjørelse om effektene av pandemien for 2020.

Usikkerheten rundt videre forløp av covid-19-pandemien er stor. Utviklingen vil påvirke varigheten og omfanget av smittereduserende tiltak, som igjen vil medføre store økonomiske konsekvenser.

De viktigste forholdene som påvirker kommunens inntekter og utgifter, er:

- Kommunens skatteinntekter påvirkes negativt av lavere lønnsvekst, økt arbeidsledighet og lavere avkastning i kapitalmarkedene, reduserte formuesverdier og utbytteutbetalinger til personlige skatteyttere.
- De fleste kommunale tjenestene påvirkes av pandemien i form av merutgifter og/eller mindreinntekter. Spesielt gjelder dette utgifter til smittevernutstyr og utgifter til ekstrahjelp og overtid.
- Mindreutgifter i form av moderate lønnsoppgjør, lavere pensjonsutgifter og noe redusert aktivitet på enkelte områder.
- Fall i kapitalmarkedene gir effekt i form av redusert verdi på og avkastning fra forvaltningsfondet.
- Et lavere rentenivå gir positiv effekt på kommunens netto renteutgifter.

Skatteanslaget er betydelig nedjustert i 2020. Dette medfører at utgangspunktet for 2021 og årene etter, er lavere enn tidligere forutsatt. I dette handlingsprogrammet legger Kommunedirektøren til grunn at skatteinntektene vil bli lave i 2021 og 2022, men stigende til et mer normalt nivå mot slutten av perioden som følge av at både norsk og internasjonal økonomi antas å bedres de neste årene. Effektene på utgiftssiden som følge av covid-19 kan også bli betydelige, men forventes å avta i forhold til nivået i 2020. På grunn av usikkerheten har Kommunedirektøren ikke tatt høyde for dette forholdet i forslaget til handlingsprogram, men det vil vurderes i økonomimeldingene i 2021.

Regjeringen har varslet innstramminger i statsbudsjettet for 2021. I hvilken grad dette vil påvirke kommunene, er usikkert. Statsbudsjettet legges frem 7. oktober, og Kommunedirektøren vil komme tilbake til saken i tilleggsinnstillingen til Handlingsprogram 2021–2024.

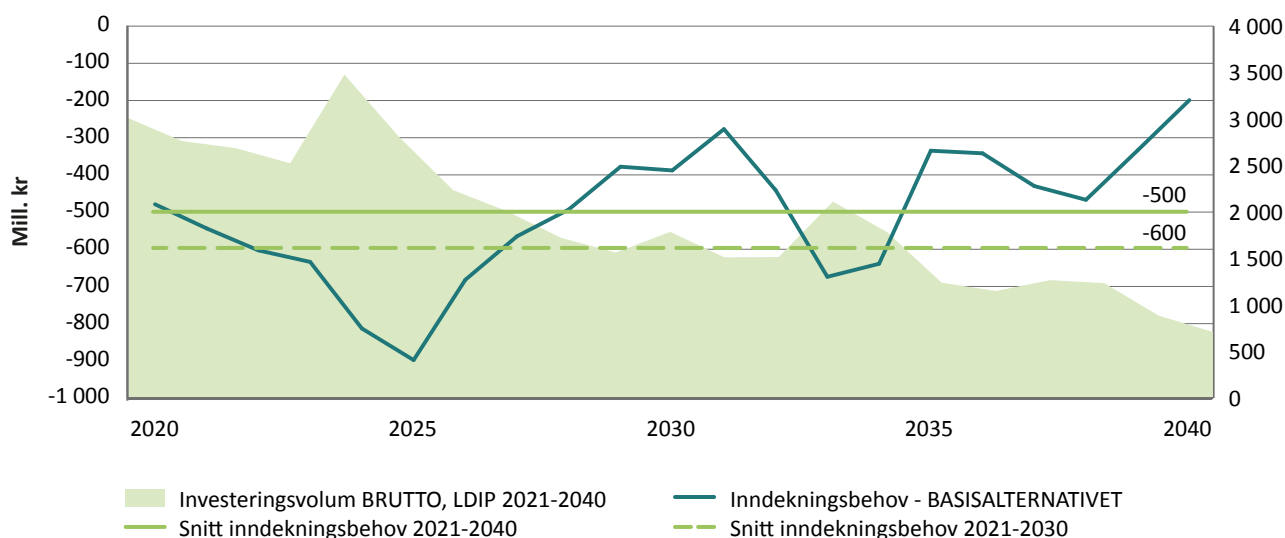
Økonomien for øvrig

Foruten konsekvensene av covid-19, er økonomien i dette handlingsprogrammet preget av det ekstraordinære store investeringsbehovet i perioden 2021–2024. Dette utgjør samlet over 12 milliarder kroner. I tillegg er det økning i behovet for kommunale tjenester. Spesielt gjelder dette kjøp av plasser innen psykisk helse. Selv om det planlegges for betydelige omstillingstiltak (400 millioner kroner i 2024), har det vært nødvendig å bruke en stor del av reservene for å saldere budsjettet, samtidig som økt låneopptak medfører økning i gjelden. Gjeldsgraden (andel lånegjeld av driftsinntekter) vil nærme seg 106 prosent i 2024. I 2025–2027 forventes de største investeringene å være gjennomført, og lånegjelden bør deretter kunne reduseres.

Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2040 – Omstilling 2024

Denne langsiktige driftsanalysen og investeringsplanen (LDIP) viser at investeringsprogrammet og effektene av utvikling i demografi og økonomiske rammebetingelser vil være krevende for kommunen. Følsomhetsanalysene viser en betydelig risiko knyttet til et omfattende investeringsprogram, usikkerhet rundt fremtidige inntekter, sektorenes utgiftsvekst, samt miljø og klimakostnader.

Figur 3.1: Årlig inndekningsbehov



Driftsanalysen skisserer et inndekningsbehov i størrelsesorden 500 millioner kroner per år i perioden (før konsekvensene av covid-19). Det høye investeringsnivået de ti første årene er det mest krevende. Gjennomsnittlig inndekningsbehov 2021–2030 utgjør cirka 600 mill. per år.

Sentrale spørsmål knyttet til håndtering av inndekningsbehovet, er:

- Kan investeringsnivået reduseres?
- Hva er potensialet for økonomisk omstilling i kommunens tjenester?
- Hvor store reserver trenger kommunen på kort og lang sikt?
- Hvilke andre tiltak er aktuelle uten for stor risiko, slik som å øke avdragstiden på lån og redusere kravet til egenkapital-finansieringen i årene med høye investeringer?

3.1.1. Befolkningsprognosen

Ny befolkningsprognose er lagt til grunn for de økonomiske beregningene, og viser en årlig gjennomsnittlig vekst i perioden på 1,2 prosent.

Tabell 3.1: Befolkningsprognosen, utvikling i totalbefolkning

Per 31.12.	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Vekst fra 19 til 24
Antall innbyggere	127 731	128 637	129 968	131 365	133 083	135 099	
Årlig vekst i antall	890	906	1 331	1 396	1 718	2 016	7 368
Årlig vekst i %	0,7 %	0,7 %	1,0 %	1,1 %	1,3 %	1,5 %	5,8 %

Kilde: Kompas 2019

Befolkningsveksten i handlingsprogramperioden antas å bli noe lavere sammenlignet med prognosen i fjorårets handlingsprogram. Antall barn yngre enn ett år vil øke i perioden, mens aldersgruppen 1–5 år vil synke frem til og med 2022 for så å øke igjen. Det forventes en moderat vekst i elevgrunnlaget for barne- og ungdomsskolene. Arbeidsstyrken (20–66 år) vil få en moderat vekst, mens antallet innbyggere i aldersgruppen 67–79 år vil øke kraftig. Prognosen viser en betydelig vekst i de eldste aldersgruppene, spesielt i gruppen 95+. Veksten i de eldste aldersgruppene vil bli en utfordring for kostnadsutviklingen i kommunen.

3.1.2 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. Kommunedirektøren legger til grunn en gjennomsnittlig årlig realvekst på 0,6 prosent i handlingsprogramperioden.

3.1.3 Sektorene

Tabellen under viser summen av Kommunedirektørens forslag til endringer i demografikompensasjon, mer-/mindrebehov og kostnadsreducerende tiltak. Endringene vises i forhold til vedtatt budsjett etter Økonomimelding I 2020. I tillegg foreslår Kommunedirektøren å kompensere sektorene for lønns- og prisvekst.

Tabell 3.2: Oversikt over Kommunedirektørens forslag til endringer i sektorene

Drift, mill. kr	Budsjett	Handlingsprogram		
	2021	2022	2023	2024
Demografikompensasjon	-2,1	23,1	56,5	100,3
Andre mer-/mindrebehov ¹	80,3	97,8	121,1	129,6
Kostnadsreducerende tiltak	-208,9	-259,1	-324,3	-424,3
Sum	-130,7	-138,3	-146,8	-194,4

¹ Andre mer-/mindrebehov er korrigert for merbehov bevilget i forbindelse med covid-19 og Bærumspakken i Økonomimelding I 2020.

3.1.4 Investeringene

Planlagte investeringer samlet for de neste fire årene utgjør 12,1 milliarder kroner. Dette er 1 mrd. høyere enn i forrige handlingsprogram. Av større enkeltprosjekter kan Oksenøya senter og Tårnet på Fornebu, Nadderud stadion, omsorgsboliger for eldre i Dønskiveien 28–38, et nytt sykehjem, seks større skoleutbygginger, fem større barnehageutbygginger og nytt høydebasseng (vannreservoar) nevnes.

3.1.5 Saldering

Investeringene i perioden 2021 til 2024 er finansiert med 5,6 mrd. i lån, 2,1 mrd. i tilskudd/inntekter og 4,4 mrd. i egenkapital, herav er 0,4 mrd. i 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 millioner kroner i 2024 er driften saldert med bruk av lønnsreserven i balansen med 25–40 mill. årlig.

3.1.6 Gjeld og fond

Gjeldsgraden (andel lånegjeld av driftsinntekter) forventes å stige fra om lag 70 prosent ved utgangen av 2019, til 106 prosent i 2024. Fondsgraden (andel disposisjonsfond av driftsinntekter, eksklusiv bufferkapitalen av Forvaltningsfondet) forventes å reduseres fra 23 prosent i 2020 til 10 prosent i 2024.

3.2 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 i møte med fremtidige økonomiske svingninger.

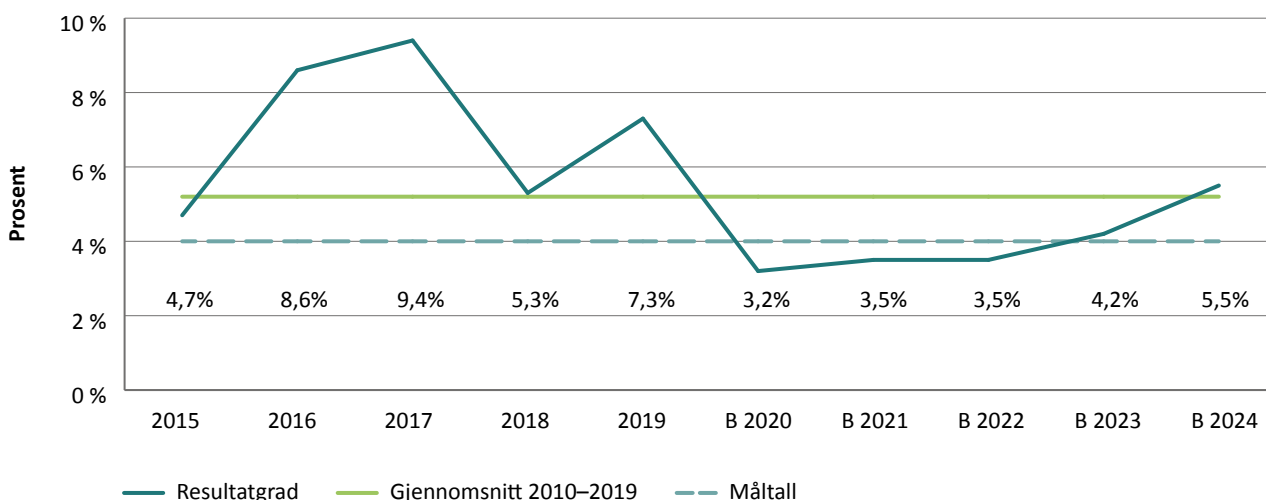
Tabell 3.3: Kommunens vedtatte nøkkeltall (måltall) for sunn økonomi og forventet utvikling i handlingsprogramperioden.

Mill. 2021-kr	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024	Gjennomsnitt	Måltall
Resultatgrad	3,2 %	3,5 %	3,5 %	4,2 %	5,5 %	4,2 %	4 % (min. 3 %)
Bufferfondet	495	273	105	89	123	147,5	Min. 100 mill. siste år
Egenkapitalfinansiering	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 % (min. 40 %)
Likviditetsreserve	1 172	704	463	363	238	442	Min. 300 mill.

Resultatgraden er noe under anbefalt nivå de første årene, men over minimumsnivået. Dette skyldes i all hovedsak forventet svak skatteinntang som følge av covid-19-pandemien kombinert med høyt investeringsnivå. Likviditetsreserven er under målsettingen i 2024 og har sammenheng med utvidet bruk av fondsmidler.

3.2.1 Resultatgrad

Figur 3.2: Årlig resultatgrad i perioden 2015 til 2024



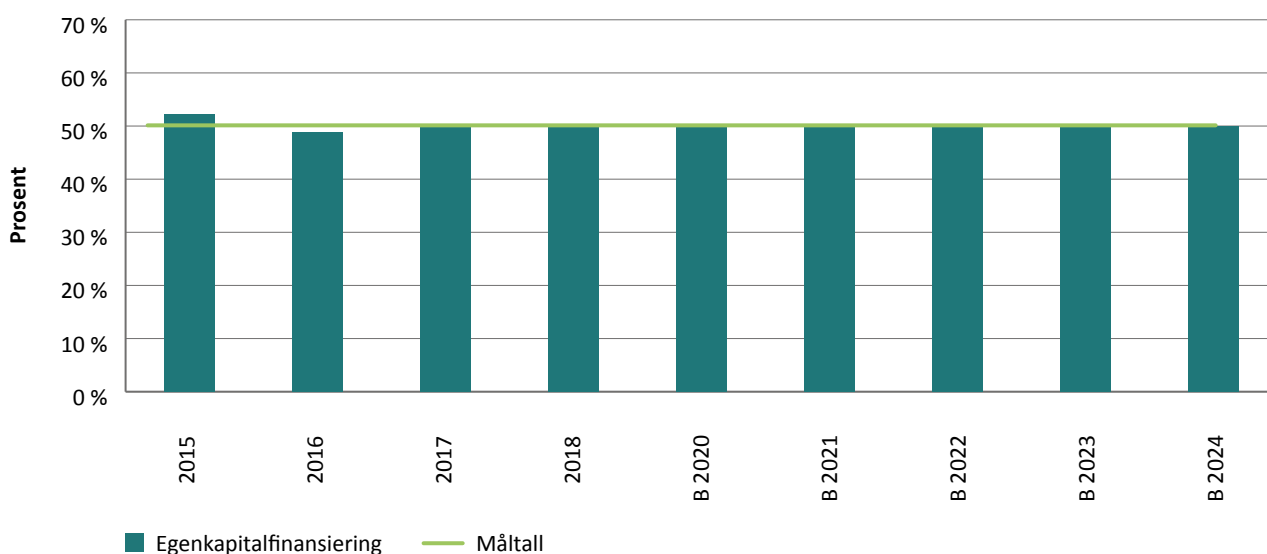
Resultatgrad er netto driftsresultat i prosent av sum driftsinntekter. Kravet til resultatgrad bestemmes i stor grad av hvor stor del av investeringene som må finansieres fra driften for å oppnå ønsket egenkapitalfinansieringsgrad. Kommunedirektøren legger opp til å bruke av investeringsfond for å unngå 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. Kommunedirektøren vil fremover ha fokus på kostnadskontroll på investeringene for å lette trykket på økonomien.

3.2.2 Bufferfond og likviditetsreserven

Bufferfondet er kommunens salderings- og reservefond. Målsettingen er at fondet skal være på over 100 mill. i slutten av handlingsprogramperioden. Kommunedirektørens forslag til handlingsprogram tilfredsstiller dette kravet. Likviditetsreserven er over målet på 300 mill. i alle år bortsett fra 2024. Nedgangen skyldes i hovedsak økt bruk av fond.

3.2.3 Egenkapitalfinansiering

Figur 3.3: Egenkapitalfinansiering ikke-rentable investeringer

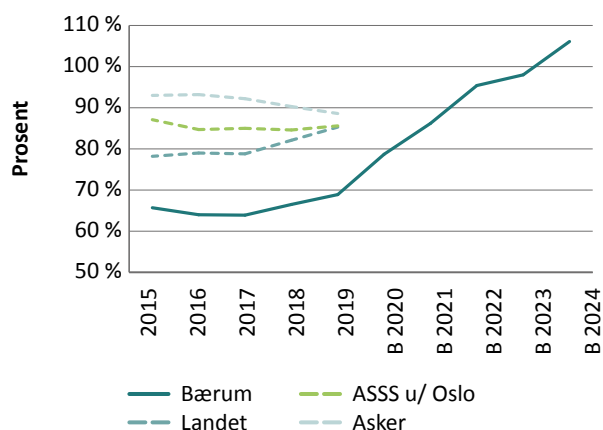


Figur 3.3 viser egenkapitalfinansieringen for de ikke-rentable investeringene i perioden 2015 til 2024. Investeringsaktiviteten i handlingsprogramperioden er høy, men målet om 50 prosent egenkapitalfinansiering er oppfylt i hele perioden.

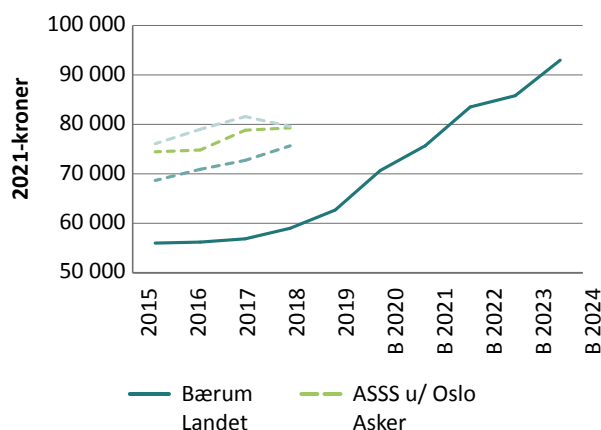
3.2.4 Gjeldsgrad

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 Kommunedirektøren følger nøye.

Figur 3.4: Utvikling i gjeldsgrad og gjeld pr. innbygger



Figur 3.5: Netto lånegjeld, per innbygger

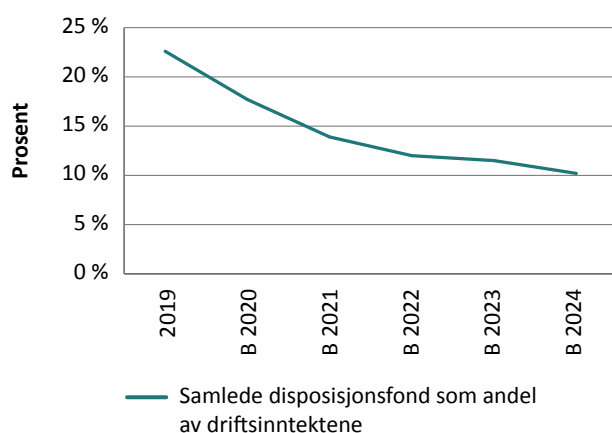


Gjeldsgraden ventes å nå 106 prosent i 2024. Dette er høyt, og innebærer at kommunen blir mer eksponert ved renteoppgang og at fremtidige låneopptak kan måtte begrenses. I samsvar med Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2040 (LDIP) ventes gjeldsgraden å være høy de neste årene, men reduseres gradvis når investeringstakten avtar fra 2027. I vurdering av risiko knyttet til gjeld, vektlegger Kommunedirektøren at det høye gjeldsnivået er midlertidig, og at gjeld og tilgjengelige fondsmidler må sees i sammenheng. 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 bør unngås av hensyn til risikoeksponering.

3.2.5 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 3.6: Utvikling i fondsgrad 2019–2024



Figur 3.6 viser at fondsgraden reduseres fra 23 prosent i 2019 til 10 prosent i 2024. Det høye investeringsbehovet vil holde seg inn i 2025 og 2026, og bruken av fond vil fortsette. Fra 2027 vil investeringsnivået avta og dermed også bruken av investeringsfondet. Dette forutsetter imidlertid at investeringene i perioden etter 2027 holdes på et normalt/moderat nivå.

3.3 Grunnlag for budsjetteringen

3.3.1 Budsjettforutsetninger for 2021

- Prisvekst 1,9 prosent
- Lønnsvekst 2,5 prosent
- Deflator 2,3 prosent
- Pengemarkedsrente 0,5 prosent
- Befolkningsvekst 1,0 prosent

3.3.2 Demografi og demografikompensasjon

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 demografikompensasjonsmodeller. 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 demografikompensasjon (endrede driftsrammer som følge av befolkningsendring) for årene 2021–2024, i forhold til budsjett 2020 etter Økonomimelding I 2020.

Tabell 3.4: Demografikompensasjon

Drift, mill. kr	Budsjetttramme 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Grunnskoleopplæring	1 267,0	-5,8	8,1	13,3	18,1
Barnehager	1 240,7	-24,6	-36,1	-37,3	-29,0
Pleie og omsorg	1 244,3	28,3	51,1	80,5	111,2
Sum demografikompensasjon		-2,1	23,1	56,5	100,3

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

3.4 Drift

3.4.1 Hovedoversikt

Tabell 3.5: Hovedoversikt

Mill. 2021-kr	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024
Sum driftsinntekter	11 462,9	11 289,7	11 383,0	11 500,9	11 661,3
Driftsutgifter sektorene	10 632,6	10 394,7	10 417,4	10 396,8	10 346,0
Brutto driftsresultat	830,3	895,0	965,6	1 104,1	1 315,3
Netto finansutgifter	460,2	503,4	567,0	615,8	678,2
Netto driftsresultat	370,1	391,6	398,6	488,3	637,1

Den forventede økningen i kommunenes inntekter, signalisert i kommuneproposisjonen for 2021, skal dekke opp for kommunenes utgifter som følge av forventet endring i befolkningen, og pris- og lønnsvekst fra 2020 til 2021.

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, redusert avkastning og økende rentebane. Dette gir et relativt høyt netto driftsresultat som gir rom for finansiering av investeringene.

Kommunedirektøren 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.

3.4.2 Bruk av netto driftsresultat

Tabell 3.6: Bruk av netto driftsresultat

Mill. 2021-kr	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024
Netto driftsresultat	-391,6	-398,6	-488,3	-637,1
Overført investeringsbudsjettet	751,6	549,8	496,7	706,1
Avsetninger netto	-359,9	-151,2	-8,4	-69,0
Disposisjonsfond	362,8	146,5	-4,4	69,9
Forvaltningsfondet, avsatt til fondets bufferkapital	-54,7	-54,7	-54,7	-54,7
Forvaltningsfondet, avsatt til investeringsfond	-32,9	-32,9	-32,9	-32,9
Bruk av lønnsreserven	40,0	35,0	35,0	25,0
Bruk av investeringsfond	187,6	22,6	22,6	157,6
Bruk av forvaltningsfondet	32,9	32,9	32,9	32,9
Avsetning til risikopott	-12,0	-12,0	-12,0	-12,0
Forsknings- og innovasjonsfond (FI)	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Selvforsikringsfond	-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
Saldering drift ved bufferfond	213,6	167,3	16,4	-34,3
Bundne driftsfond - netto bruk og avsetning	-2,9	4,7	12,8	-0,9
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. Det siktes mot å opprettholde realverdien av forvaltningsfondet. Forventet avkastning fremover er justert noe ned.

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 2024.

Tabell 3.7: Utviklingen i de viktigste fondene etter forslag til HP 2021–2024.

Mill. kr.	Beholdning 31.12.19	B 2020	B 2021	B 2022	B 2023	B 2024	Beholdning 31.12.24
¹ Investeringsfond	711,1	-315,6	-187,6	-22,6	-22,6	-157,6	5,1
² Lønnsreserven	234,5	-40,0	-40,0	-35,0	-35,0	-25,0	59,5
³ Skattereguleringsfond	250,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	250,0
⁴ Pensjonsfond	538,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	538,2
⁵ Risikopott	0,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	60,0
⁶ Bufferfondet	491,7	-5,5	-213,6	-167,3	-16,4	34,3	123,2

¹ Investeringsfondet planlegges primært brukt til å finansiere investeringene i år med særskilt store investeringer. I 2019 ble det budsjettet med bruk av 88 mill. fra fondet til initielt innkjøp av digitalt brukerstyr som over tid vil tilbakeføres fondet.

² Gjelder lønnsreserven i balansen. Kan benyttes dersom lønnsoppgjøret blir høyere enn budsjettet. Er i handlingsprogrammet foreslått redusert for å komme ned mot målsettingen til om lag 1 prosent av et årlig lønnsbudsjett, ca. 60 mill. Jfr. KST sak 082/12 – vedtatt 12.12.2012.

³ Skattereguleringsfondet kan benyttes ved svikt i de frie inntektene. Jfr. KST sak 082/12 – vedtatt 12.12.2012. Over tid bør fondet utgjøre rundt 2 prosent av de frie inntektene, om lag 200 mill.

⁴ Pensjonsfondet kan benyttes når amortiseringsbeløpet av tidligere års premieavvik blir høyere enn årets inntektsføring av premieavvik pensjon. Dvs. når ordningen med premieavvik får en negativ effekt i regnskapet. Dette forventes å inntreffe i begynnelsen av denne handlingsprogramperioden. Jfr. KST sak 082/12 – vedtatt 12.12.2012.

⁵ Risikopotten er en avsetning som kan brukes dersom planlagte kostnadsreducerende tiltak ikke følger tidsplanen eller ikke lar seg gjennomføre.

⁶ Bufferfondet er et reserve-/saleringsfond der målet er minimum 100 mill. siste år i hvert handlingsprogram.

3.4.3 Sentrale inntekter

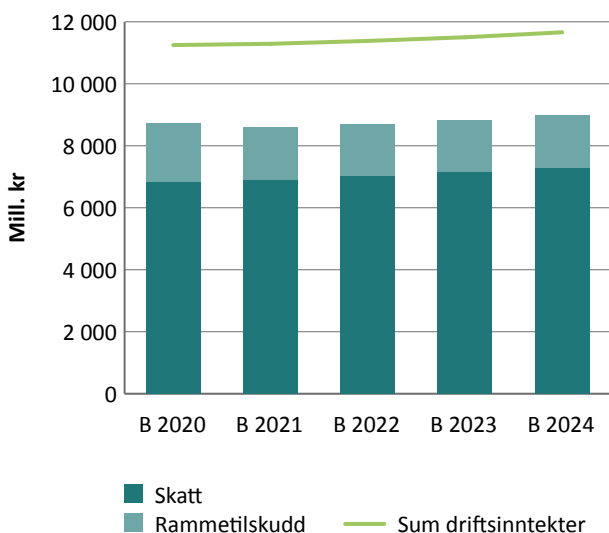
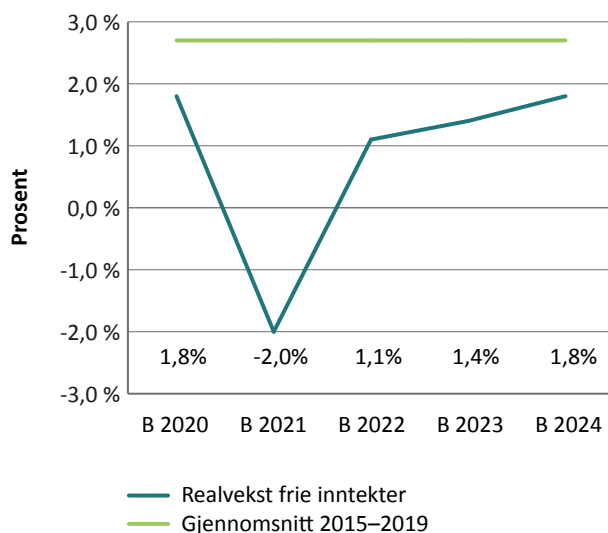
Frie inntekter (skatt og rammetilskudd)

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

Revidert nasjonalbudsjett 2020 og kommuneproposisjonen for 2021 er en del av grunnlaget for beregningen av de frie inntektene.

Kommunedirektøren vurderer skatteanslaget også på bakgrunn av forventet skatteinntang i 2020, ny befolkningsprognose for landet og Bærum, og forventet lønnsvekst og arbeidsledighet.

I handlingsprogramperioden legges det opp til en gjennomsnittlig realvekst på 0,6 prosent i de frie inntektene. Dette er noe høyere enn regjeringens anslag for landet, men under gjennomsnittet for Bærum de siste fire 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.

Figur 3.7: Andel frie inntekter av sum driftsinntekter**Figur 3.8: Realvekst i de frie inntektene**

Skatt

Bærum kommune opplever store årlige variasjoner i skatteinntektene. Årsaksforholdene er sammensatte og komplekse, noe som gjør det utfordrende å lage treffsikre prognoser. Situasjonen med covid-19 gjør det ekstra krevende. Det er fortsatt knyttet stor usikkerhet til hvordan covid-19 vil påvirke skatteinntektene både på kort og lang sikt. Norge har åpnet litt etter litt, og flere bedrifter har nå kommet i gang igjen, men en eventuell oppblomstring av smitten og generelt usikre økonomiske tider med lav oljepris vil fortsatt gi lavere aktivitet i mange bransjer. Det forventes lav lønnsvekst i både 2020 og 2021 og en arbeidsledighet som vil ligge godt over normalen ut året. Bonusutbetalinger og utbetalinger av utbytte vil sannsynligvis bli lavere og trekke skatteinntektene i negativ retning. Av positive signaler har lave renter holdt boligprisene oppe i forhold til forventningene. Lave renter reduserer også rentefradraget, som igjen virker positivt på skatteinngangen. Det har også vært god vekst i aksjemarkedene den siste tiden. Spørsmålet er om denne optimismen vil fortsette. I tillegg til utviklingen i lønnsutgifter og antall skatteyttere vil statlige endringer i skattøre og skatteregelverket og endringer i finansmarkedene påvirke skatteinngangen.

I perioden 2021 til 2024 legger kommunedirektøren opp til en gjennomsnittlig nominell skattevekst på 4,5 prosent, som er over 3 prosentpoeng lavere enn den gjennomsnittlige skatteinngangen de fem siste årene (7,9 prosent). Det forutsettes at økonomien vil ta seg opp til et mer normalt nivå i slutten av perioden.

Ny befolkningsprognose viser en gjennomsnittlig vekst i aldersgruppen 20–67 år i perioden 2021–2024 på om lag 1,0 prosent. Veksten er på nivå med forrige befolkningsprognose, men lavere enn 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.

Arbeidsledigheten har holdt seg stabilt lav de siste årene. Covid-19 har imidlertid medført at arbeidsledigheten har mer enn doblet seg i 2020. Det er knyttet stor usikkerhet til hvordan den vil utvikle seg i kommende handlingsprogramperiode. Det er forutsatt at arbeidsledigheten vil fortsette å være høy også i 2021, før den vil synke til mer normale nivåer etter 2021.

Andre sentrale inntekter

Vertskommunetilskudd

Dette omfatter tilskudd til tjenester for bosatte personer i kommunen med psykisk utviklingshemming fra tidligere Emma Hjorths hjem. Kommunedirektøren forutsetter samme tilskudd som i 2020 i hele perioden. Tilskuddet utgjør årlig om lag 62 mill.

Rente- og investeringskompensasjon fra staten

Kommunen får kompensasjonstilskudd for omsorgsboliger og sykehjemsplasser samt rentekompensasjon for kirkebygg og skole- og svømmeanlegg. 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 0,5 prosent i 2021, stigende til 1,5 prosent i 2024 i inntektsanslagene. Kompensasjonen utgjør mellom 11 og 12 mill. årlig.

Integreringstilskudd for flyktninger

Integreringstilskuddet for flyktninger er opprettholdt på nivå med fjorårets handlingsprogram. På grunn av situasjonen med covid-19, vil bosettingen i 2020 bli lavere enn tidligere estimert, og dette vil påvirke integreringstilskuddet også for handlingsprogramperioden. Prognosene er foreløpig såpass usikre, både når det gjelder bosettingen i 2020 og anmodningen for 2021, at Kommunedirektøren foreslår å avvente med å justere tilskuddet for handlingsprogramperioden til økonomimelding I 2021.

Kalkulatoriske renter og avskrivninger

For områdene Vann, avløp og Renovasjon baseres gebyrene på selvkost, inkludert kapitalkostnader. Hvordan investeringene finansieres (lån eller egenkapital) skal ikke påvirke beregningene. Det benyttes derfor kalkulatoriske renter og avskrivninger. Disse kostnadene er i henhold til ny kommunelov tatt ut av budsjettene, både på inntektssiden og utgiftssiden slik at nettoeffekten er lik null. Kalkulatoriske renter og avskrivninger vil fortsatt brukes til beregning av gebyrene for områdene Vann, avløp og Renovasjon. Kalkylerenten er satt til femårig swap-rente pluss et tillegg på 0,5 prosentpoeng.

3.4.4 Pensjonskostnadene

I forhold til opprinnelig budsjett 2020 viser samlet pensjonskostnad en nedgang på 85 mill. i 2020. Dette skyldes i hovedsak lavere lønnsvekst enn tidligere forutsatt. Kommunedirektøren viser til nærmere omtale i Økonomimelding I 2020.

I 2021 viser beregningene fra pensjonskassene at kostnadene forventes å stige til et mer normalt nivå. I forhold til det lave nivået fra revidert budsjett 2020, viser beregninger fra pensjonskassene en økning i pensjonskostnadene for 2021 på 126 mill. til 807 mill., som tilsvarer 18,4 prosent.

Pensjonspremien til pensjonskassene (BKP, KLP og SPK) økes med totalt 98 mill. (13,9 prosent) til 791 mill., som er over forventet lønnsvekst.

Årets premieavvik (inntekt) økes med 11 mill. (4,1 prosent) til 271 mill. Amortiseringen av premieavviket økes med 39 mill. (15,2 prosent) til 286 mill.

Akkumulert premieavvik (gjeld som må tilbakebetales) var 1,18 milliarder kroner ved utgangen av 2019. Når det årlige amortiseringsbeløpet blir større enn årets premieavvik, vil dette gi negativ effekt i regnskapet, og det gjenstående akkumulerte premieavviket vil gradvis reduseres. Beregninger basert på forutsetningene lagt til grunn i dette handlingsprogrammet, viser at effekten kan bli negativ i 2021/2022. Det vil si at kommunen da begynner å betale tilbake på tidligere utsatte kostnader. I 2024 forventes det akkumulerte premieavviket å være redusert til 0,94 mrd.

3.4.5 Kostnadsreducerende tiltak og mer-/mindrebehov

I årets handlingsprogram foreslår Kommunedirektøren i overkant av 100 kostnadsreducerende tiltak, hvor alle sektorer bidrar. De største tiltakene ligger under sektor Bistand og omsorg, deriblant avvikling av rehabiliteringsplasser ved Centro Asistencial Noruego (CAN), økning av priser på trygghetspakken og redusert dekningsgrad for sykehjemsplasser og omsorgsboliger for eldre. Blant andre store tiltak foreslås nedtak av barnehageplasser og endret tildeling av spesialpedagogiske ressurser på ungdomstrinnet hos sektor Barn og unge. Se sektorkapitlene for ytterligere beskrivelse av tiltakene.

I tillegg til de konkrete tiltakene for sektorene anbefaler Kommunedirektøren to fellestiltak, rammekutt på en halv prosent og standardiserte satser per årsverk på ansattordninger som kurs, opplæring, mat og lignende. Førstnevnte treffer alle sektorer forholdsmessig likt, mens sistnevnte gir spesielt utslag på sektor Organisasjon, styring og utvikling. Disse tiltakene har ikke blitt spesifisert ytterligere i sektorkapitlene, men fremkommer per programområde i vedlegg 10.6, samt vises samlet per sektor i tabellen under.

Tabell 3.8: Felles kostnadsreducerende tiltak

Drift, mill. kr	Rammekutt 0,5%	Standardisere ansattordninger	Totalt
Barn og unge	-15,1	-3,1	-18,2
Bistand og omsorg	-16,4	-1,2	-17,6
Miljø, idrett og kultur	-2,9	-1,7	-4,6
Organisasjon, styring og utvikling	-5,5	-5,8	-11,3
Sum kostnadsreducerende fellestiltak	-39,9	-11,8	-51,7

For å nå omstillingsbehovet på 400 millioner kroner i perioden 2021–2024, som beskrevet i den Langsiktige drifts- og investeringsplanen (LDIP), legges det i handlingsprogramperioden opp til henholdsvis 33,3 mill. og 109,1 mill. i 2023 og 2024 til uspesifiserte tiltak. Kommunedirektørens samlede forslag til kostnadsreducerende tiltak fremkommer av tabellen under. Tabellen inkluderer tidligere vedtatte tiltak og viser reduksjon/økning fra vedtatt budsjett per Økonomimelding I 2020:

Tabell 3.9: Kostnadsreduserende tiltak i forhold til budsjett 2020 etter Økonomimelding I 2020:

Drift, mill. kr	Budsjetttramme 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Barn og unge	3 075,6	-61,3	-71,5	-71,6	-71,9
Bistand og omsorg	3 221,8	-96,3	-123,3	-139,3	-156,1
Miljø, idrett og kultur	600,4	-18,4	-29,5	-36,2	-40,7
Organisasjon, styring og utvikling	1 132,5	-32,8	-34,8	-43,9	-46,5
Uspesifiserte tiltak				-33,3	-109,1
Sum kostnadsreduserende tiltak		-208,9	-259,1	-324,3	-424,3

Netto merbehov som foreslås i årets handlingsprogram, består av nærmere 30 mer- og mindrebehov. De største merbehovene er knyttet til kjøp av plasser under sektor Barn og unge og Bistand og omsorg, samt økte kostnader til Microsoft-lisenser som inngår under Organisasjon, styring og utvikling. Det er også kommet inn noen mindrebehov. Ytterligere beskrivelser av mer-/mindrebehovene finnes under sektorkapitlene.

Kommunedirektøren 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 2020, men korrigert for merbehov bevilget i forbindelse med covid-19 og Bærumspakken:

Tabell 3.10: Mer-/mindrebehov i sektorene i forhold til budsjett 2020 etter Økonomimelding I 2020, korrigert for merbehov bevilget i forbindelse med covid-19 og Bærumspakken

Drift, mill. kr	Budsjetttramme 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Barn og unge	3 075,6	-9,2	-14,6	-14,6	-14,6
Bistand og omsorg	3 221,8	49,1	96,4	112,5	112,5
Miljø, idrett og kultur	600,4	3,9	5,9	1,4	1,4
Organisasjon, styring og utvikling	1 132,5	-2,9	-52,2	-46,1	-46,1
Husleie og driftsutgifter lokaler		39,3	62,3	67,9	76,4
Sum mer-/mindrebehov		80,3	97,8	121,1	129,6

3.4.6 Finansutgifter og inntekter

Finansutgiftene øker utover i handlingsprogramperioden, og ventes å utgjøre 6 prosent av kommunens inntekter i 2024. De omfattende investeringsplanene og medfølgende gjeldsøkning gir økte avdragsutgifter og et høyere rentegrnlag.

Lave renter bidrar til å moderere veksten i kommunens finansutgifter. Covid-19-epidemien har preget finansmarkedene våren 2020. I mai ble Norges Banks styringsrente nedjustert til null prosent. Svakere økonomiske utsikter gjør at det ventes et lavt rentenivå i hele handlingsprogramperioden. Det er budsjettert med markedsrente på 0,5 prosent stigende til 1,5 prosent. Renteforutsetningene er derved en betydelig nedjustering fra handlingsprogrammet for 2020-2023, som la 2–3 prosent til grunn.

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

3.5 Investeringer

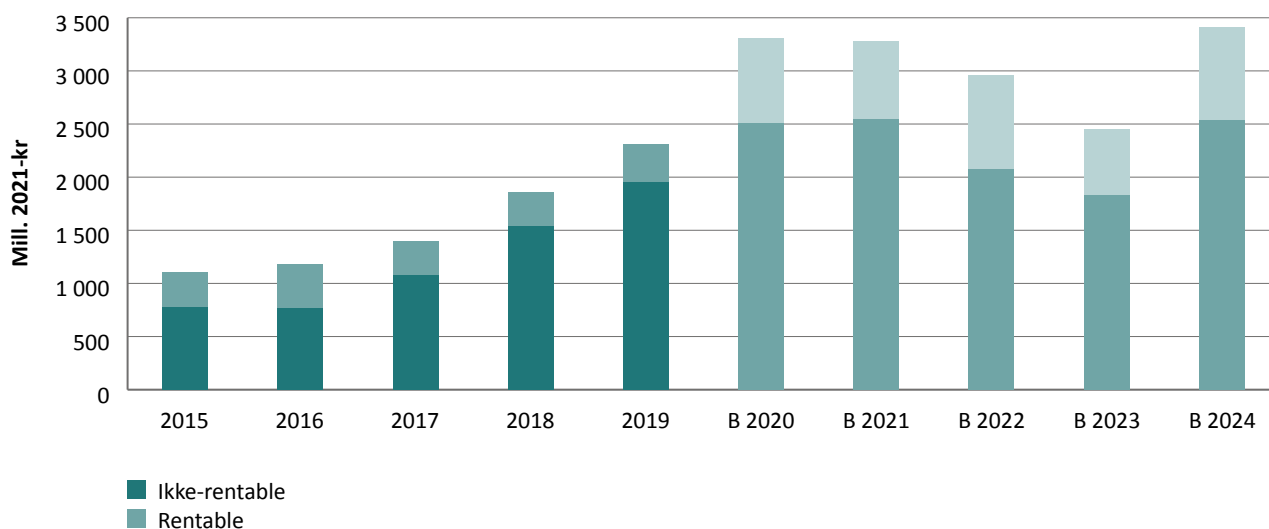
I dette kapitlet gis en overordnet presentasjon av investeringsområdet. Nærmere redegjørelse for Kommunedirektørens forslag til investeringer presenteres i eget vedlegg til handlingsprogrammet.

3.5.1 Høy investeringsaktivitet i handlingsprogramperioden

Kommunedirektørens forslag tar utgangspunkt i Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan fremlagt i Kommunestyret, 27.02.20, [059/20](#), *Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2040 (LDIP)*.

LDIP for 2021–2040 viser at investeringsprogrammet og effektene av utvikling i demografi og økonomiske rammebetingelser vil være svært krevende for kommunen. I en presset kommuneøkonomi er det behov for å utfordre dagens normer, både med hensyn til kvaliteter, omfang, arealutnyttelse, gjenbruk av bygninger og anlegg, finansieringsformer og organisering av tjenestedriften. Kommunens ambisjonsnivå som overstiger myndighetskrav (TEK17), vil kostnadsberegnes i alle prosjekter. For å kunne ivareta gode tjenester til kommunens innbyggere med en sunn økonomi, må derfor mulighetsrommet for endringer løftes frem og synliggjøres i fremtidige kommunale investeringer. Investeringene vil være en viktig del av omstilling 2024, og målsettingen er å ta ned investeringsnivået med minimum 15 prosent sammenlignet med investeringsplanen som er grunnlaget for LDIP 2021–2040. Kommunedirektøren har satt i gang dette arbeidet, og en revidert versjon av LDIP vil fremlegges våren 2021, hvor det innarbeides en oppdatert investeringsplan med forslag til løsninger for å redusere investeringsomfanget.

Figur 3.9: Totale investeringer fordelt på rentable¹ og ikke-rentable² i perioden 2015–2024

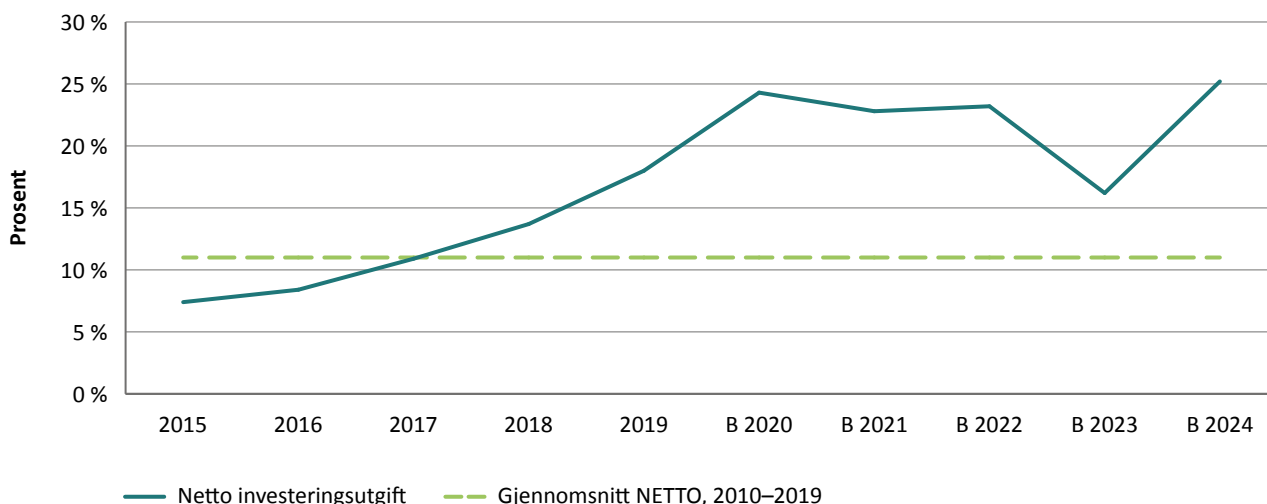


¹ Rentable investeringer og lånegjeld er investeringer hvor lån til disse investeringene betjenes av brukere, via husleie, gebyrer og avgifter. I Bærum kommune defineres investeringer i vann, avløp og renovasjon (VAR) og boliger som rentable investeringer. I tillegg knyttes formidlingslån til denne kategorien.

² Ikke-rentable investeringer og lånegjeld er investeringer hvor lån til disse investeringene må betjenes av kommunens egne midler (kommunens frie inntekter og fond).

Figur 3.10 viser investeringsaktiviteten sammenlignet med utviklingen i sum driftsinntekter i perioden 2015–2024 (investeringsgrad).

Figur 3.10: Netto investeringer i prosent av driftsinntektene



Investeringsnivået i kommende fireårsperiode vil være krevende både økonomisk og å gjennomføre.

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

Om ikke gjelden skal stige for mye, vil en større andel av driften måtte gå med til å finansiere investeringene enn hva som har vært nødvendig de ti siste årene. Kommunedirektøren foreslår å bruke 0,3 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. Det vil være behov for å bruke mer av fond utover handlingsprogramperioden slik investeringsplanen nå foreligger. 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.

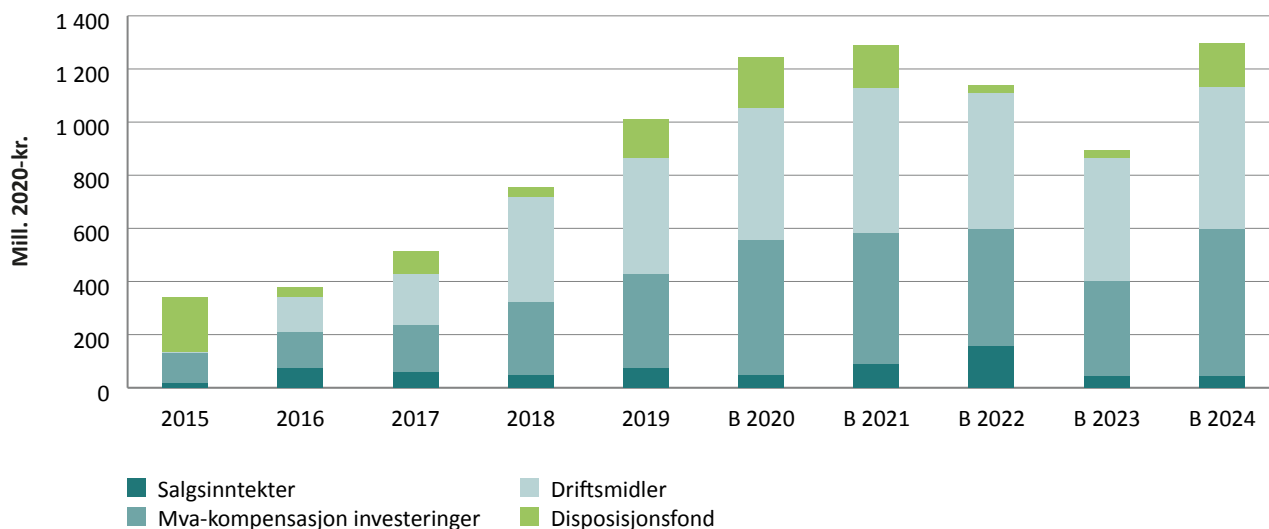
3.5.2 Finansiering – høyere overføringer fra driften og økt bruk av reserver

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 3.11 viser sammensetningen av egenkapitalfinansieringen i perioden 2015–2024.

Figur 3.11: 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 3.11 viser at i dette handlingsprogrammet er en større andel av egenkapitalfinansieringen bruk av oppsparte fondsmidler og overføring fra driften.

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 1,8 mrd. i tilskudd fra andre. Av dette utgjør 1,0 mrd. i tilskudd fra Husbanken, 0,2 mrd. fra utbyggingsavtaler og 0,3 mrd. fremskyndingsbidrag.

Bærum får for øvrig kompensasjon for investeringskostnader som kompensasjonstilskudd for omsorgsboliger og sykehjemsplasser samt rentekompensasjon for kirkebygg og skole- og svømmeanlegg. 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 mellom 11 og 12 millioner kroner.

3.6 Balanse

3.6.1 Gjeld

Tabell 3.11: Oversikt over lånegjeld

Mill. 2021-kr	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024
Sum lånegjeld	10 414,7	11 404,4	12 812,6	13 498,6	14 852,1
Ikke rentable ¹	5 888,5	6 291,1	6 897,6	7 009,5	7 723,3
Rentable, vann/avløp/renovasjon og boliger ²	3 137,3	3 443,4	3 957,0	4 261,7	4 651,7
Rentable, formidlingslån ²	1 388,9	1 669,9	1 958,1	2 227,5	2 477,1

¹ Lån til ikke-rentable investeringer må dekkes av egne midler (salgsinntekter, drifts- og fondsmidler) og 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 3.12: Oversikt over lånegjeld per innbygger

Mill. 2021-kr	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024
Sum lånegjeld, per innbygger	81 536	88 656	98 583	102 757	111 600
Netto lånegjeld ¹ , per innbygger	70 663	75 675	83 517	85 800	92 987

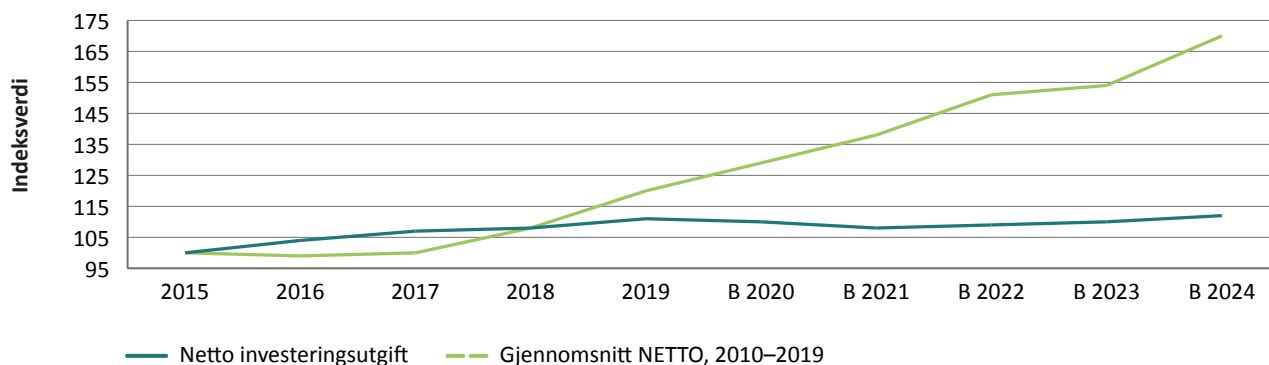
¹ Ved beregning av netto lånegjeld er lån til videreformidling og ubenyttede lånemidler holdt utenom.

Med bakgrunn i investeringsprogrammet og den tilhørende finansieringen som er omtalt foran, er gjelden beregnet å øke fra 10,4 milliarder kroner i 2020 til 14,9 mrd. i 2024. Det er en vekst på 43 prosent. Det knytter seg usikkerhet til gjeldsveksten. Veksten i gjeld til investeringer kan bli lavere dersom investeringstakten blir lavere enn planlagt.

Det legges opp til en betydelig vekst på hele 78 prosent i formidlingslån fra 2020 til 2024. Utlånsrammen ble trappet opp fra 200 til 300 millioner kroner i Økonomimelding I 2020. Kommunedirektøren forslår å øke ytterligere i HP 2021–2024, til en årlig ramme på 400 mill. Det forutsettes at lånene kan finansieres via Husbanken. Endring i gjeldsbeholdning av formidlingslån påvirkes generelt 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 har cirka en tredjedel av det årlige utlånsvolumet blitt innfridd hvert år de senere år. Øvrig rentabel lånegjeld (vann, avløp, renovasjon og boliger) øker 48 prosent i handlingsprogramperioden.

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 2020 til 2024 øker den ikke-rentable gjelden med 31 prosent. Som figur 3.12 under viser, øker ikke-rentabel gjeld betydelig mer enn driftsinntektene i handlingsprogramperioden.

Figur 3.12: Indeksert utvikling i lånegjeld og driftsinntekter (2015=100)



3.6.2 Fond

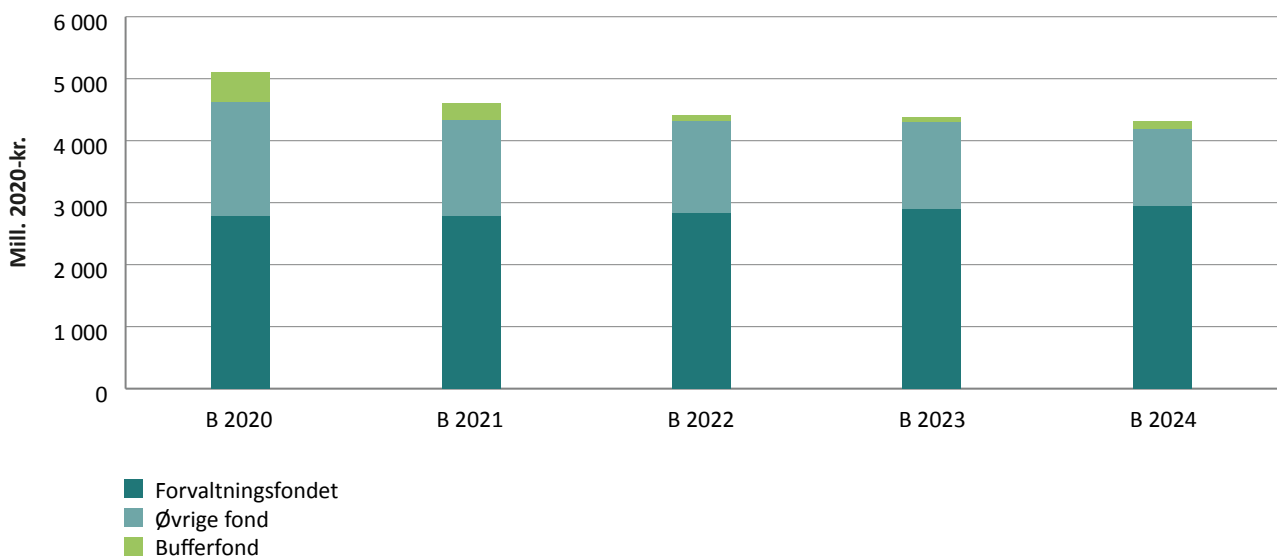
Kommunens samlede fondsbeholdning utgjorde 5,7 milliarder kroner per 31.12.2019.

3

Tabell 3.13: Budsjettert utvikling i samlede fondsmidler

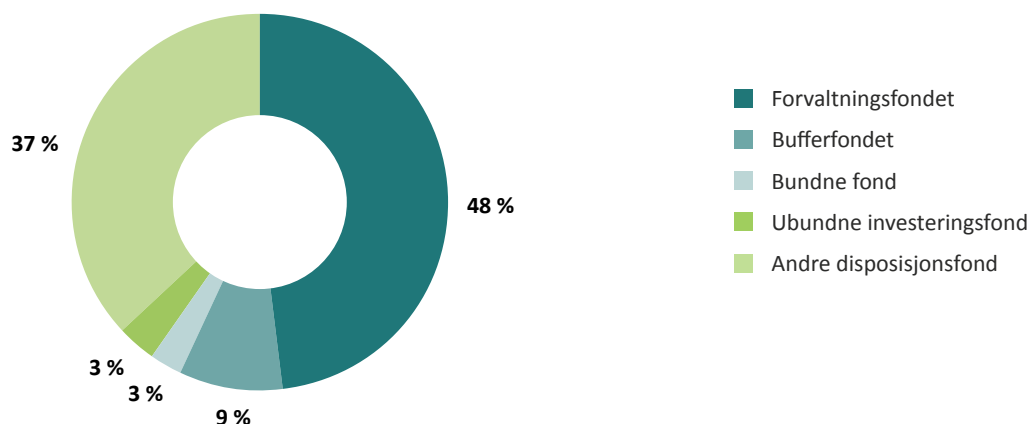
Mill. 2021-kr	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Budsjett 2023	Budsjett 2024
Sum fond	5 109,7	4 598,7	4 416,9	4 384,1	4 313,3

Figur 3.13: Oversikt over budsjettert utvikling i fondsmidler 2020–2024



Tabell 3.13 og figur 3.13 viser at fondsbeholdningen (kommunens reserver) blir redusert med om lag 0,8 mrd. i perioden 2020–2024. Høy investeringsaktivitet er en viktig årsak til dette.

Figur 3.14: Fondsmidlenes sammensetning per 31.12.2019



Forvaltningsfondet utgjorde 2,7 mrd. (48 prosent) per 31.12.2019, 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 066/09, 048/12, [063/14](#) og [006/16](#) (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 2019 var bufferkapitalen i fondet 1 152 mill., og utgjorde 21 prosent av kommunens samlede fondsbeholdning.

Ved utgangen av juli 2020 var markedsverdien 2,7 mrd. Per juli var avkastningen positiv, men under periodisert avkastning. Aksjemarkedene har hentet inn igjen fallet i forbindelse med utbruddet av covid-19. Det knytter seg stor usikkerhet rundt finansiell og økonomisk utvikling i verden som følge av pandemien, både på kort og lengre sikt.

Kommunedirektøren har nedjustert forventningene til nominell langsiktig avkastning for fondet fra 3,8 til 3,4 prosent, ut fra markedsutsiktene. Budsjettet bygger på samlet årlig avkastning etter kostnader på 3,2 prosent (88 millioner kroner), og en inngangsverdi på 2,7 milliarder kroner i 2021.

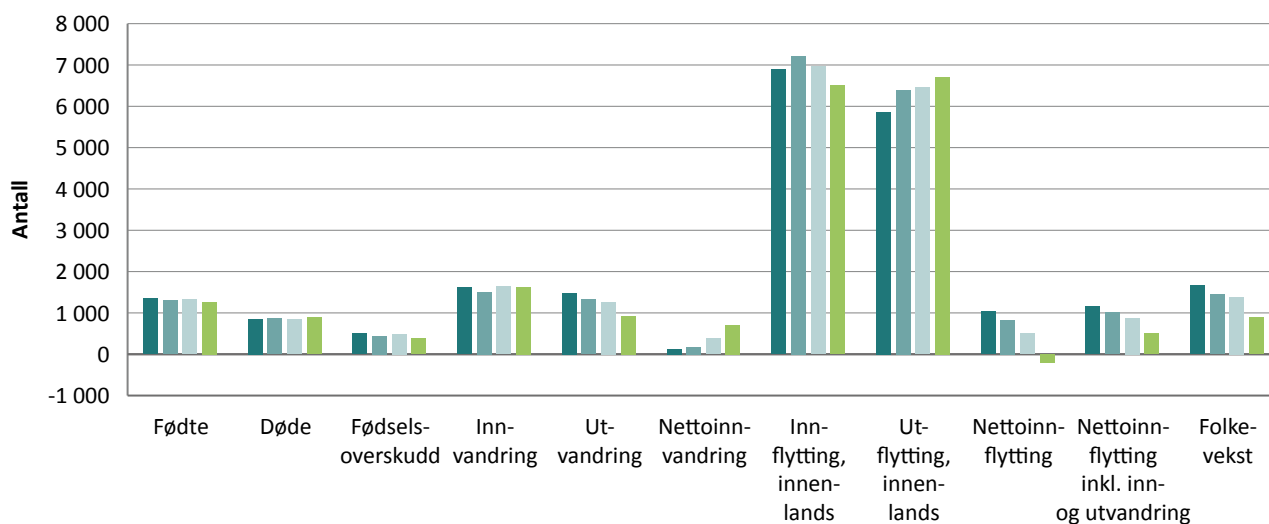
Avkastningen justert for forventet inflasjon er antatt å være på 1,2 prosent årlig (33 millioner kroner), og benyttes i finansiering av investeringsbudsjett for de enkelte år. Denne handlingsregelen er fulgt siden oppstart av fondet i 2001. Forvaltningsfondet har en langsiktig målsetting om å opprettholde realverdien av fondet. Resultatene svinger fra år til år. Ved utgangen av 2019 var verdien av fondet 141 mill. over målet om uendret realverdi.

Det vises for øvrig til nøkkeltallsvedlegget med budsjett-tallene for forvaltningsfondet.

3.7 Befolkningsutviklingen

1. april 2020 var det 127 867 innbyggere i Bærum. Befolkningen har de siste fem årene økt med cirka 1 400 personer i gjennomsnitt hvert år. De fire siste årene har imidlertid veksten vist en nedadgående trend, noe som i hovedsak skyldes en avtakende netto innflytting til kommunen. Netto innvandring har imidlertid økt. I 2019 var nettoinnvandringen 705 personer. Det årlige fødselsoverskuddet er relativt stabilt, men har hatt en fallende tendens de siste årene. Fødselsoverskuddet i 2019 var det laveste på 20 år.

Figur 3.15: Befolkningsutvikling



	Fødte	Døde	Fødsels- overskudd	Inn- vandring	Ut- vandring	Netto Inn- vandring	Innflytting innen- landsk	Utflytting, innenlands	Netto innflytting	Netto innflyt- tinginkl. inn- og utvandring	Befolk- nings- vekst
2016	1 384	822	562	1 671	1 476	195	7 007	6 100	907	1 102	1 663
2017	1 351	853	498	1 609	1 486	123	6 896	5 858	1 038	1 161	1 660
2018	1 297	860	437	1 508	1 328	180	7 220	6 396	824	1 004	1 441
2019	1 331	844	487	1 643	1 262	381	6 959	6 458	501	882	1 387

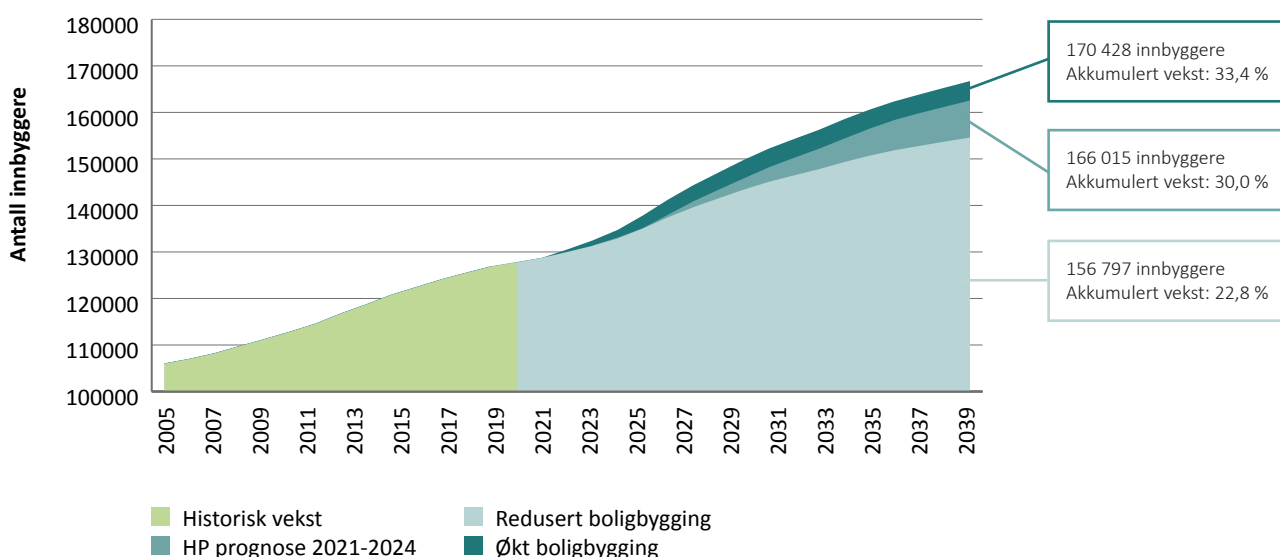
3.7.1 Forventet befolkningsutvikling 2020–2040

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.* Kommunedirektøren legger dette til grunn for videre planlegging.

Kommunen benytter Kompas¹ i arbeidet med befolkningsframskrivninger. Kompas produserer befolkningsprognoser basert på historisk befolkningsstatistikk fra SSB og kommunens egne beregninger for boligbygging (boligbyggeprogram). Dette har erfaringsmessig gitt et bedre anslag for befolkningsutviklingen sammenlignet med SSB-framskrivningene på kommunenivå. Årets boligbyggeprogram fra Miljø- og planadministrasjonen gir en noe høyere produksjon av nye boliger enn vedtatt veksttakt, med cirka 800 boliger i gjennomsnitt per år.

Det understrekes at anslagene for boligbygging alltid vil være beheftet med stor usikkerhet med hensyn til blant annet konjunktorendringer og finanspolitikk. Det er også usikkert om covid-19-pandemien vil få konsekvenser for boligbyggingen på kort sikt. Kommunedirektøren viser derfor også til to alternative befolkningsprognoser som ble utarbeidet i [LDIP 2021–2040](#), med forutsetninger om henholdsvis økt og redusert boligbygging.

Figur 3.16: Befolkningsutvikling, illustrert ved tre alternativer; HP-prognose 2021–2024, redusert boligbygging og økt boligbygging (Kompas 2020)



3.7.2 Befolkningsutvikling i Handlingsprogram 2021–2024

Befolkningsveksten i Handlingsprogram 2021–2024 antas å bli noe lavere sammenlignet med prognosen i Handlingsprogram 2020–2023. Antall barn yngre enn ett år vil øke i perioden, mens aldersgruppen 1–5 år vil synke til og med 2022 for så å øke igjen etter det. Det forventes videre en moderat vekst i elevgrunnet for barne- og ungdomsskoler. Arbeidsstyrken (20–66 år) vil også få en moderat vekst, mens antallet innbyggere i aldersgruppen 67–79 år vil øke kraftig. Prognosen viser en betydelig vekst i de eldste aldersgruppene, spesielt i gruppen 95–119 år.

Prognosen for Handlingsprogram 2021–2024 viser en økende årlig vekst i perioden, fra 0,7 prosent i 2020 til 1,5 prosent i 2024. Samlet er befolkningsveksten 5,5 prosent for hele perioden.

¹ Kompas: kommunenes plan- og analysesystem

Tabell 3.14: Befolkningsutvikling i handlingsprogramperioden, pr. aldersgruppe

Aldersgruppe	2019	2020	2021	2022	2023	2024	%-vis vekst 2019-202
0 år	1 288	1 322	1 331	1 343	1 360	1 385	7,0 %
1–5 år	7 990	7 908	7 800	7 729	7 738	7 818	-2,2 %
6–12 år	12 065	12 070	12 137	12 083	12 070	12 150	0,7 %
13–15 år	5 158	5 133	5 144	5 224	5 328	5 282	2,3 %
16–19 år	6 482	6 545	6 659	6 765	6 783	6 829	5,1 %
20–29 år	12 916	12 754	12 799	12 898	13 087	13 362	3,3 %
30–49 år	35 548	35 672	35 864	36 074	36 526	37 029	4,0 %
50–66 år	27 603	28 052	28 465	28 904	29 178	29 546	6,6 %
67–79 år	12 638	13 036	13 582	13 996	14 481	14 797	14,6 %
80–84 år	2 762	2 835	2 821	2 942	3 057	3 313	16,6 %
85–89 år	1 902	1 875	1 908	1 914	1 976	2 088	8,9 %
90–94 år	1 041	1 065	1 080	1 101	1 097	1 079	3,5 %
95–119 år	338	370	378	391	403	420	19,5 %
Totalt	127 731	128 637	129 968	131 365	133 083	135 099	5,5 %
Årlig vekst (antall personer)		906	1 331	1 396	1 718	2 016	
Årlig vekst i %		0,7 %	1,0 %	1,1 %	1,3 %	1,5 %	

4

Barn og unge

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

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

Den administrative organiseringen av tjenestene 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 av lokale rus- og kriminalitetsforebyggende tiltak) vedtas innenfor Hovedutvalg bistand og omsorg.
- Ungdom og fritid vedtas innenfor Hovedutvalg miljø, idrett og kultur.

Tjenestene innenfor området barn og unge skal bidra til at barn og unge får trygge oppvekstvilkår, et godt tilrettelagt opplæringstilbud og erfaringer som bidrar til å styrke tilhørighet og inkludering. Selvhjulpenhet og mestre eget liv er et mål for alle mennesker. En mindre andel barn, unge og deres familier trenger imidlertid mer spesifikk bistand på bakgrunn av særskilte behov. Tjenestene skal koordinert gi tidlig hjelp og systematisk oppfølging for dermed å forebygge vansker og skape grunnlag for mestring.

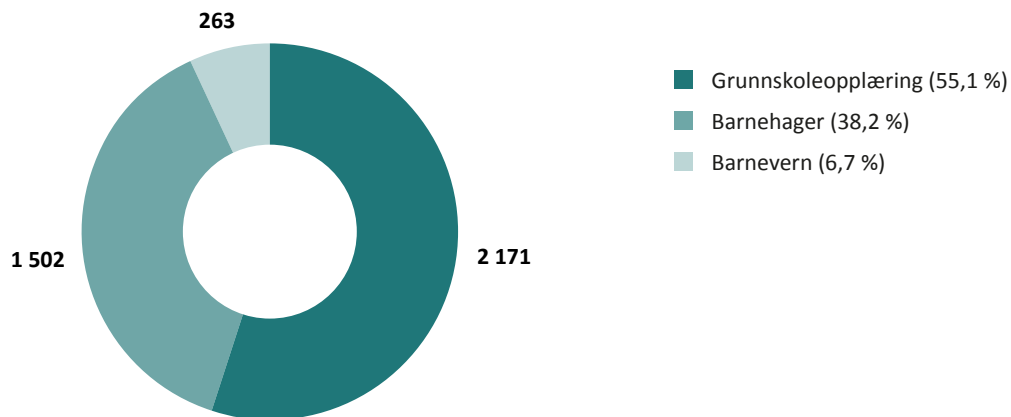
Etablering av kommunalsjefsområdene Oppvekst barnehage og Oppvekst skole har styrket tjenestenes utgangspunkt for å tilby et helhetlig løp for barn og unge med innsats på tvers av tjenestene. Videreutvikling av PP-tjenesten, overgangsordninger barnehage–skole, språkstandard i det helhetlige opplæringsløpet, andre felles lærings- og oppvekstmiljøprosjekter og innsats for barn i risiko er eksempler på iverksatte innsatser på tvers av tjenestene.

For ytterligere informasjon om sektoren, se [Kommuneplanens samfunnsdel](#), [fjorårets HP](#), [Tilstandsrapport for barnehage og skole 2019](#) og tilstandsrapporter for [Barnevernet](#) og [Pedagogisk psykologisk tjeneste \(PPT\)](#).

Fordeling av bruttobudsjett på de ulike programområdene

Figuren under viser fordeling av bruttobudsjettet på de ulike programområdene for Hovedutvalget for barn og unge. Grunnskole har den største andelen av budsjettet med 55,1 prosent, Barnehage har en andel på 38,2 prosent, mens Barnevern har en andel på 6,7 prosent.

Figur 4.1: Brutto driftsutgifter 2019 for programområdene innen barn og unge (tall i mill. kroner)



4.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring

Nye og endrede behov for tjenester, flere oppgaver overført til kommunen og stadig knappere ressurser forutsetter omstilling. Kommunen må videreutvikle tjenestene i tråd med rammebetingelsene og samarbeide godt med eksterne aktører.

4

Kommunedirektøren har iverksatt flere innsatser for å skape et tjenestetilbud som er effektivt både for innbyggere og for kommunen. *Sammen om velferd* og *Omstilling 2024* skal bidra til nødvendige endringer og økonomisk bærekraft.

Innsatsen *Sammen om velferd* handler først og fremst om å samordne tjenester, utvikle felles inntak og bidra til effektive tilbud for innbyggere. Bærum kommune skal i handlingsprogramperioden innføre samhandlingsmodellen *Bedre tverrfaglig innsats* (BTI), gjennomgå og samordne tjenester til flere målgrupper og sørge for gode overganger i tjenestetilbud til barn, unge og voksne. Det skal gjøres forsøk med å lokalisere tverrfaglige team i noen barnehager og skoler. Den samlede innsatsen skal bidra til både kvalitetsutvikling og til nødvendig kostnadsreduksjon.

Innsatsen *Omstilling 2024* skal identifisere flere muligheter for kostnadsreduksjon. Gjennom analyser, kartlegging og utredninger skal kommunen finne tiltak som bidrar til at oppgaver løses på andre måter i fremtiden. Mye av kostnadene i Barn og unge er lønnskostnader, og bemanningnormer bidrar til å redusere mulighetene for å prioritere ressurser der behovene er størst. Kommunedirektøren foreslår i dette handlingsprogrammet å begrense lærernormen innenfor de rammer som er finansiert av staten.

Fremtidens tjenester skal gi innbyggere mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring, og skal baseres på barn og unges medvirkning og på faglig fundert kunnskap om hva som har effekt. Omstilling handler om både kvalitetsutvikling og effektivisering og omfatter både strukturelle forhold knyttet til drift og organisering, faglig endring knyttet eksempelvis til digital transformasjon og tilpasninger av ytelser eller nye føringer lokalt og nasjonalt.

Utbrudd av *covid-19* bidro til en endring. Elever fikk undervisning hjemme, noen tjenester endret omfang og karakter, og det ble gjort prioriteringer – tjenester ble gitt til de som trengte det mest. Kommunen må ta med seg nye måter å jobbe på, og behovet for å prioritere tjenester til de som trenger det mest, vil også gjelde i fremtiden. Frem mot 2024 skal prioriteringene bli tydeligere og gjennomføringen mer konkret.

Omstillingen har et langsiktig perspektiv, samtidig er det helt nødvendig å handle nå. I denne handlingsprogramperioden foreslås endrede tjenester.

I dette handlingsprogrammet foreslås det å fjerne ordningen med ekstra engelsktime på fjerde trinn og kun gi rettighetsbarn tilbud om plass i barnehage. Det foreslås å endre organiseringen av alternative skoletilbud, redusere institusjonsplasseringer i barnevernet og avvikle Akutthjelpen.

4.2 Oppvekst skole

Nøkkeltall for Oppvekst skole

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut ifra endringer i langsiktige mål og strategier. For Oppvekst skole legger Kommunedirektøren særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 4.1: Langsiktige nøkkeltall for Oppvekst skole

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangså	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Gjennomsnittlig grunnskolepoeng	↑	43,5	43,9	44,0	44,3	↑ 0,6
Gjennomsnittlig antall elever pr. skole	↑	357	368	368	367	↑ 11
Andel elever med spesialundervisning	↓	7,0 %	5,3 %	4,7 %	5,3 %	↓ -1,9 %
Andel timer spesialundervisning av antall lærertimer totalt	↓	17,5 %	16,0 %	15,1 %	15,7 %	↓ -1,9 %
Andel undervisning gitt av undervisningspersonale med godkjent utdanning	↑	95,8 %	82,7 %	93,1 %	93,7 %	↓ -6,0 %
Gjennomføring av 1. året i videregående opplæring	↑	88,0 %	90,1 %	91,3 %	87,0 %	↑ 1,5 %

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

Bærumselevene viser gjennomgående høy mestring i sentrale skoleinnsatser. Gjennomsnittlige grunnskolepoeng er stabilt høye. Gjennom målrettet satsning på tidlig innsats og tilpasset opplæring i fellesskapet, har andelen elever med behov for spesialundervisning gradvis blitt redusert til cirka fem prosent. En sentral faktor har også vært elevers tilgang til digitale, kompenserende verktøy og tilhørende læremidler. Bærumsskolen har en av landets høyeste andel av lærere som tar videreutdanning innen sentrale fagområder. Det er imidlertid grunn til å understreke at bærumsskolen med sin størrelse har behov for et betydelig antall nye lærere hvert år, i et volum som fordrer målrettet rekrutteringsarbeid.

4.2.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Hovedmålet i programperioden er å skape en målrettet og effektiv drift i tråd med nasjonale føringer og kommunens økonomiske handlingsrom. Det strategiske omstillingsarbeidet i bærumsskolen er allerede i god prosess. Digital transformasjon, inkluderende og tilpasset opplæring i fellesskapet samt skolestørrelse har gitt bærumsskolen et grunnlag for bærekraftige tjenester i årene fremover, ved å følge opp ønsket effekt og kvalitet innen nevnte områder. En effektiv og spisset satsning er ikke et hinder for fortsatt høye ambisjoner og gode resultater for bærumsskolen.

Noen barn og unge trenger spesifikk bistand tidlig og over tid. I handlingsprogramperioden vil Oppvekst skole sikre at barn, unge og deres familier får et tilrettelagt skoletilbud, koordinert bistand til rett tid, med ønsket effekt og i tett dialog med de det gjelder. Samhandlingsmodellen *Bedre tverrfaglig innsats* (BTI) skal utvikles og implementeres, flere tjenesteområder skal gjennomgås og det skal gjøres forsøk med tverrfaglige team i noen store skoler.

Skolen som samfunnshus

Skolen er en svært sentral faktor for å sikre barn og unge trygge oppvekstmiljø sammen med foreldre og fritidsinstanser i nærmiljøet. Kommunedirektøren vil i kommende periode forsterke innsatsen i form av konkrete tiltak knyttet til skolen som samfunnshus. Ved å utnytte skolens lokaler og frivillighet oppstår det kortreiste og trygge møteplasser hvor alle i lokalmiljøet har «aksjer» og vet at de er velkomne. Meråpne skolebibliotek er et eksempel på et slik møtested.

Lærernorm

Lærernormen ble innført i 2018, og statlig tilskudd dekket i hovedsak merkostnadene for ordningen i 2018 og 2019. Fra 2020 ble det øremerkede tilskuddet innlemmet i rammetilskudd, og i 2021 og 2022 er den statlige underfinansieringen på henholdsvis 26,2 og 39,4 millioner kroner. Etter oppdaterte beregninger innfrir ikke bærumsskolen lærernormen ved alle skoler ved utgangen av 2020. Noen skoler ligger under norm, og noen ligger over norm. Kommunedirektøren foreslår at fremtidig finansiering av lærernorm gjøres innenfor den rammen som er gitt ved statlige tilskudd. Kommunedirektøren kommer tilbake med egen sak om dette.

Digitale læremidler og utvikling av barns læringsmiljø

Nye nasjonale læreplaner og fagfornyelse har gitt behov for nye læremidler. I handlingsprogramperioden anskaffes det digitale læremidler innenfor dagens økonomiske ramme, noe ved omdisponering og noe ved eksterne tilskuddsmidler. Elever og lærere vil få tilgang til en rekke læreverk og applikasjoner med mål om økt tilpasset opplæring, variert undervisning og høyt læringsutbytte. En gradvis innføring skal bidra i videreutvikling av fremtidens læringsmiljø i bærumsskolen.

Ungdom og fritid

Tjenestetilbudet tilhører programområdet Kultur og skal gi et generelt tilbud til alle unge. Samtidig skal tilbudet sammen med Utekontakten fange opp og gi tilbud til sårbare unge, individuelt og i gruppe. Kommunedirektøren vil gjennomgå tilbudet og vurdere fremtidig organisering.

4.2.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

I [Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2040](#) (LDIP) er det lagt opp til investeringer for 6,6 mrd. innenfor sektoren Barn og unge, over en tjueårs periode. Kommunedirektøren vil komme mer presist tilbake til innholdet i investeringene i egen sak i forbindelse med rullert skolebehovsanalyse 2021–2035. Videre arbeider Oppvekst skole i tett samarbeid med Eiendom for å konkretisere målene i [Konsept for skolebygg](#). Skolekonseptet gir føringene for programmeringen av den individuelle skole basert på åtte sentrale innsatsområder. Føringene i konseptet for bærumsskolen skal legges til grunn for skoleutbyggingsprosjekter i bærumsskolen i årene som kommer. Med dette legges grunnlaget for riktige skoleanlegg med god funksjonalitet. Målet er skoleanlegg som gir trivsel og læring for elevene, og er gode arbeidsplasser med solid fagmiljø. Videre skal skoleanlegget være et samlingspunkt for nærmiljøet og ivareta behov innenfor blant annet frivillighet, kultur og idrett. Selve byggene skal karakteriseres som trygge og fremtidsrettede bygg; klimaklokt, digitalisert og fleksibelt. Videre er det et klart mål at byggene skal være sentralt plassert i nærhet til kommunens utbyggingsområder, med spesifikt fokus på samlokalisering av flere tjenester i skolebyggene. Skolen som samfunnshus og flerbruksområder er per i dag et lite utnyttet potensial.

Skolens innhold og organisering er også i endring. Rask teknologisk utvikling skaper helt nye muligheter. Eksempelvis erfarte bærumsskolen under covid-19-perioden at digital fjernundervisning er en arbeidsform som kan være formålstjenlig for noen elever som enkeltøkter eller i avgrensede perioder. Videre er opplæring i fellesskapet en faktor som skal prege skolens indre arkitektur.

Hver kvadratmeter som ikke bygges, er en klimainnsats og en innsats for bærekraftig kommuneøkonomi. Det er derfor et mål å gjennomgå dagens skolebygg med tanke på reelle behov samt tilpasning til fremtidens skole og skolen som samfunnshus.

4.2.3 Endringer drift

Tabell 4.2: Netto driftsbudsjett for Oppvekst skole

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	1617,7	87,3 %
Andre driftsutgifter	234,6	12,7 %
Driftsutgifter	1852,3	
Overføringer fra staten	-125,4	41,7 %
Andre driftsinntekter	-174,9	58,3 %
Driftsinntekter	-300,3	
Netto budsjett	1552,0	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

Lønnsutgiftene utgjør 87,3 prosent av områdetts brutto driftsutgifter og påvirkes av elevtallet. De største inntektene er brukerbetaling for SFO, og utgjør 156 millioner kroner av andre driftsinntekter. I overføringer fra staten ligger sykelønnsrefusjoner, merverdiavgifts-kompensasjon og statlige tilskudd, for eksempel videreutdanning.

4.2.3.1 Demografikompensasjon skole

Tabell 4.3: Demografikompensasjon for skole

Nr.	Programområde	Mill. 2020-kr	Budsjettramme	2021	2022	2023	2024
1	Grunnskole	Demografikompensasjon – ordinære skoler	1178,4	-12,8	-1,6	-4,5	0,3
2	Grunnskole	Demografikompensasjon – Haug skole	88,6	2,7			
Sum endringer foreslått i dette handlingsprogrammet				-10,1	-1,6	-4,5	0,3

Demografikompensasjonen opprettholder dagens ressursbruk per elev i henhold til endringer i befolkningsveksten. Prognosen viser en liten 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.

4.2.3.2 Mer-/mindrebehov

Oppvekst skole har ingen mer-/mindrebehov.

4.2.3.3 Kostnadsreduserende tiltak

Omstillingstiltak innen Oppvekst skole er i tråd med de strategiske føringene som er beskrevet i kap. 4.2.2. Tiltakene har derfor utgangspunkt i *Sammen om velferd* og tidlig innsats, digital transformasjon, spisset oppgavefokus og tydeligere tjenestetilbud samt endret lovverk.

Tabell 4.4: Kostnadsreduserende tiltak Oppvekst skole

Nr.	Programområde	Kostnadsreduserende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Grunnskole	Tjenesteutvikling/tilpasning	248,6	-9,1	-16,1	-16,1	-16,1
4	Grunnskole	Effektivisering, inkludert digitalisering	207,1	-4,3	-5,9	-5,9	-5,9
5	Kultur og fritid	Effektivisering, inkludert digitalisering	29,0	-1,0	-3,5	-3,5	-3,5
Sum nye kostnadsreduserende tiltak HP 2021–2024				-14,4	-25,5	-25,5	-25,5

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 3

Endret budsjettramme til ungdomstrinnet

Som følge av resultater fra tiltak innen tidlig innsats i elevenes første skoleår, er det nå mulig å redusere tildeling av spesialpedagogiske ressurser til de eldste elevene. Tidlig innsats og forsterket opplæring for elever med faglige og/eller sosiale utfordringer, har vært sentrale satsingsområder over tid og er også en sentral del av *Sammen om velferd*. Bærumsskolenes innsats innen intensivopplæring de første skoleårene har blitt følgeforsket, og forskningsresultater viser ønsket effekt. Det gjøres også en viktig innsats når det gjelder utfordrende atferd blant noen få av de yngste elevene.

Tidligere har det vært tildelt ekstra ressurser til ungdomsskoletrinnet, og dette kan nå reduseres som følge av tidlig innsats og tiltak de første skoleårene. Budsjettrammen for ungdomstrinnet er på 361,7 millioner kroner – tiltaket utgjør 3,0 mill. økende til 6,2 mill. i 2022. Det er viktig å understreke at det i dette tiltaket ikke innebærer en reduksjon av miljøarbeider, sosiallærer eller helsesykepleier, og tiltaket medfører ikke overtallighet.

Endret organisering av alternative skoletilbud i tråd med Stortingsmelding 6 (2019–2020)

Bærumsskolens tre alternative skoletilbud holder i dag til i tre separate bygg ulike steder i kommunen, og ligger geografisk langt fra ordinære skoler. *Stortingsmelding 6 (2019–2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap* påpeker risiko ved bruk av segregerte opplæringstilbud hvor elevene over tid tas bort fra det naturlige fellesskapet. Kommunedirektøren ønsker dagens tre alternative opplæringstilbud som lokalt integrerte avdelinger ved kommunens ordinære grunnskoler. Dette for å sikre nærhet til fellesskapet i deler av skoledagen – når det gir merverdi – men parallelt legge til rette for at elever kan gis nødvendig skjerming ved behov. Kommunedirektøren vil komme nærmere tilbake til rammer og innhold i en egen sak.

Det er iverksatt en bred gjennomgang av alternative opplæringstilbud i bærumsskolen på bakgrunn av meldt behov fra tjenestene. Modell for etablering av avdelinger ved tre ulike skoler er en del av gjennomgangen. Effektiviseringen består av lavere kostnader til leie av tre bygg, administrasjons- og FDV-kostnader samt en rekke andre tjenester som dagens tre tjenestesteder fordrer. Budsjettrammen til Alternative skoler er på 15,0 millioner kroner – tiltaket utgjør 1,4 mill., økende til 2,5 mill. i 2022. Tiltaket medfører ikke overtallighet.

Spisset tilbud ved Sjøholmen maritime senter

Tydeliggjøring av tjenestetilbudet i henhold til de mest sentrale brukerbehovene er et sentralt strategisk grep i *Omstilling 2024*. Ved Sjøholmen maritime senter ønsker Kommunedirektøren samlet fokus rettet mot svømmeopplæring og livredning, og parallelt redusere noe av bredden i øvrige tilbud ved senteret i deler av året. Kartlegging viser at disse tilbudene i liten grad benyttes av skolene. Det vil også søkes en mer effektiv forvaltning av den brede porteføljen av utstyr, båter og bygninger som per i dag krever mye manuell oppfølging.

Budsjettrammen til Sjøholmen er på 4,5 millioner kroner – tiltaket utgjør 0,5 mill. Tiltaket medfører at deler av et årsverk flyttes fra Sjøholmen maritime senter i høst- og vinterhalvåret til undervisningsstilling ved en skole i samme periode.

Likeverdig økonomisk tildelingsordning for timer til spesialundervisning i private og offentlige skoler

Dette tiltaket må ses i lys av Hovedutvalg for barn og unges sak [40/20 Spesialundervisningsressurser – forenkling og likebehandling av private og kommunale skoler](#), og endringer i § 3-6 i Lov om friskoler og beregning av midler til spesialundervisning som ble politisk behandlet i Hovedutvalg barn og unge 02.06.2020. Budsjettrammen til spesialundervisning er på 160 millioner kroner – tiltaket utgjør 0,6 mill., økende til 1,4 mill. i 2022. Tiltaket vil medføre at private skoler får tildelt timer til spesialundervisning etter samme tildelingsmodell som kommunens offentlige skoler.

Tilpasset budsjettramme til tospråklig opplæring og særskilt norsk

Nye språkkartleggingsverktøy med tilhørende effektmåling av norskspråklig utvikling har lagt til rette for økt målrettet innsats i den tospråklige opplæringen og innen det som kalles særskilt norsktilbud. Det vil med bakgrunn i dette foretas en budsjetttilpasning i tråd med de enkeltvedtak som fattes for denne opplæringen etter Opplæringslovens § 2-8. Alle elever vil fortsatt få de timer de har rettigheter til. Budsjettrammen til språklige minoriteter er på 46,2 millioner kroner – tiltaket utgjør 0,5 mill., økende til 1,0 mill. i 2022. Tiltaket medfører ikke overtallighet.

Avvikle bærumsordning med ekstra engelsktime på fjerde trinn

Det foreligger et nasjonalt minstekrav på fag- og timefordeling. Utover dette kan den enkelte kommune fastsette utvidet antall timer for egne elever. I bærumsskolen ble det på et tidspunkt vedtatt at elevene på fjerde trinn skal tildeles en ekstra uketime i engelsk. Kartlegging viser at dagens elever tilegner seg dette språket på en rekke arenaer både digitalt og i dagliglivet i tillegg til den formelle opplæringen i grunnskoleløpet. Elevene i bærumsskolen viser også solide ferdigheter i faget i nasjonale prøver og ved eksamen etter endt grunnskoleløp. Budsjettrammen for ekstra engelsktimer er på 3,2 millioner kroner – tiltaket utgjør 1,5 mill., økende til 3,2 mill. i 2022. Tiltaket vil ikke medføre overtallighet.

Likeverdig og forutsigbar modell for kontaktlærertillegg

Kommunedirektøren ønsker å innføre et felles rammeverk for kontaktlærertillegget. Økonomisk kompensasjon for lærere med kontaktlæreransvar er en lovpålagt ordning. Per i dag melder skolene selv inn ønsket antall kontaktlærere og får tilsvarende økonomisk kompensasjon. Bærumsskolen har per i dag ingen ramme for antall elever som hver kontaktlærer skal ha ansvar for. Historiske tall viser at ungdomsskolene gjennomgående melder inn et høyere antall kontaktlærere og har dermed gjennomgående et betraktelig lavere antall elever per kontaktlærer enn barneskolene. Det er et behov for å utvikle et felles rammeverk som innebærer at man innfører samme elevantall for kontaktlærer på alle trinn. Det vises i denne sammenheng også til at ungdomsskolene har sosiallærerordning og miljøarbeidere som er aktive bidragsytere rundt elevene. Budsjettrammen til kontaktlærertillegg er på 25,5 millioner kroner – tiltaket utgjør 2,2 mill. Tiltaket medfører ikke overtallighet.

Sambruk av skolebygg

Skolens utforming skal også legge til rette for tett samarbeid mellom flere tjenester og profesjoner. Det er et mål at skolebyggets areal og muligheter kan utnyttes optimalt fra morgen til sen kveld, og at skolen også kan fungere som base for tjenester for øvrig i lokalmiljøet. Det er iverksatt en kartlegging av hvilke tjenester som vil gi synergi-effekt av en samlokalisering både når det gjelder innhold og rammefaktorer. Et eksempel er tjenesten Ungdom og fritid. Tiltaket utgjør 1,5 millioner kroner. Tiltaket medfører at dagens lokasjoner kan allokere til andre formål.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 4 og 5

Administrativ omstilling Grunnskoleavdelingen

Grunnskoleavdelingen har ansvar for blant annet lovpålagte oppgaver innen forvaltning og utviklingsoppgaver innen nye nasjonale føringer for skoleutvikling. Omstillingstiltaket omfatter effektivisering av forvaltningsoppgaver, ytterligere utnyttelse av digitale virkemidler innen kompetanseheving samt spisset skolefaglig bistand til skolene med tydeligere prioriterte fagområder. Budsjettrammen for Grunnskoleavdelingen er på 12,5 millioner kroner – tiltaket utgjør 1,5 mill. Tiltaket løses ved naturlig avgang og eventuelle allokerte årsverk mellom tjenestesteder i Oppvekst skole.

Omstilling Ungdom og fritid

Det er iverksatt en bred gjennomgang av tjenesten Ungdom og fritid. Over år har tjenesten utviklet seg med flere enkeltstående tilbud uten at det foreligger nedfelt et felles mandat for tjenesten. Det er et mål å spisse tjenestetilbudet mot spesifikke målgrupper i tråd med målsettingen i *Sammen om velferd*.

Ungdom og fritid forvalter i dag flere typer tilskudd som skal bidra til at barn og unge fra lavinntektsfamilier kan være med på ulike fritidsaktiviteter. Eksempler på dette er *Fritidsstipend* og *Barn i sentrum*-midler. Ut over dette har Bærum kommune også andre økonomiske støtteordninger som tildeles en rekke lag og organisasjoner. Det er naturlig at tiltak og tjenester i Ungdom og fritid ses i sammenheng med alle de øvrige fritidsinnsatser for barn og unge. Tiltaket må også relateres til Oppvekst skoles nye satsning på meråpne skolebibliotek med tilhørende ettermiddags- og kveldstilbud for blant annet barn og unge. Budsjettrammen til Ungdom og fritid er på 29,0 millioner kroner – tiltaket utgjør 1,0 mill., økende til 3,5 mill. i 2022. Tiltaket kan medføre overtallighet.

Bærekraftige tilbud i Kulturskolen

Kulturskolen har de siste årene, i tillegg til sitt hovedmandat, iverksatt flere gratistilbud til blant annet skolefritidsordninger. Videre er det gjennomgående flere undervisningstilbud i tjenesten som gis individuelt. Det iverksettes et arbeid som innebærer brukerfinansiering av de tilbudene som i dag gis gratis, og samtidig vil det også ses på effektivisering av noen av opplæringstilbudene som i dag gis individuelt. Budsjettrammen til Kulturskolen er på 34,6 millioner kroner – tiltaket utgjør 0,7 mill., økende til 1,5 mill. i 2022. Tiltaket vil ikke medføre overtallighet.

4.2.3.4 Prisendringer

Det foreslås ingen økning i foreldrebetalingen for SFO og elevbetalingen på Kulturskolen.

4.3 Oppvekst barnehage

Nøkkeltall for Oppvekst barnehage

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut ifra endringer i langsiktige mål og strategier. For Oppvekst barnehage legger Kommunedirektøren særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 4.5: Langsiktige nøkkeltall for Oppvekst barnehage

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangsår	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)	
Barnehage							
Andel pedagogiske ledere med godkjent utdanning	↑	76,6 %	86,5 %	76,0 %	81,2 %	↑	4,6 %
Gjennomsnittlig antall barn pr. barnehage (kommunale)	↑	79	84	87	90	↑	8
Netto driftsutgifter i kroner pr. barn i aldersgruppen 1–5 år	↓	153 550	160 243	165 889	169 471	↑	11 651
Barnevern							
Andel barn med tiltak i hjemmet, av totalt antall barn med tiltak i barnevernet	↑	64,8 %	61,5 %	65,9 %	70,1 %	↑	1,0 %
Brutto driftsutgifter pr. barn i administrasjonen (barnevern)	↓	79 076	66 318	64 491	66 862	↓	-13 186
Antall meldinger til barnevernet	↑	714	880	807	836	↑	127

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. Trend viser snittet av siste 3 år i forhold til utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Andel pedagogiske ledere med godkjent utdanning er begynt å ta seg opp igjen etter at innføring av pedagognorm i 2018 medførte en prosentvis reduksjon.

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

Netto driftsutgifter har vært økende i perioden og skyldes i stor grad høy andel små barn og en høy bemanningstetthet. Andel små barn økte med 2,3 prosentpoeng fra 2018 til 89,9 prosent i 2019.

Totalt antall barn med tiltak i barnevernet er lite endret siden 2018. Andelen barn og unge som er plassert utenfor hjemmet, er nå under 30 prosent, mens andelen barn og unge med tiltak i hjemmet er økt ytterligere fra 2018 til 2019. Denne utviklingen er i samsvar med ønsket tiltaksprofil. Økningen må ses i sammenheng med etablering av egen tiltaksavdeling og tyngre hjelpetiltak, eksempelvis MST CAN og FFT (funksjonell familierapi) i egen regi.

4.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Den langsiktige strategiske omstillingen av tjenestene innen Oppvekst barnehage vil på grunn av lavere budsjetttrammer kreve at tjenestene og tilbudene som retter seg mot alle barn og unge, har kvaliteter som reelt forebygger problem- og skjevutvikling, og som samtidig sikrer at de med hjelpebehov mottar tilbud med god effekt. Det blir viktig å videreutvikle en barnehagestruktur som sikrer robuste tjenester som kan møte kvalitetskrav og variasjon i barnebefolkningen. Befolkningsprognoser viser at det vil være færre barn i aldersgruppen 0–5 år de nærmeste årene, men ny vekst fra 2024 vil fordre en noe endret barnehagestruktur.

I gjeldende handlingsprogram og interne rapporter vises det til mange tiltak for å utvikle tjenestene. Sammen med prosjekter som [Sammen om velferd](#) og [Omstilling 2024](#), har eksterne og interne evalueringer og gjennomganger av tjenestene også gitt et godt kunnskapsgrunnlag til å utvikle tjenestene i årene fremover. Innsiktsarbeidet viser at det helsefremmende og forebyggende arbeidet er godt ivaretatt. Samtidig kommer det frem at det er barn og unge med mer spesifikke vansker og mer omfattende behov som ikke får tilstrekkelig oppfølging i dag. Spesialisthelsetjenestens prioriteringsveileder for barn og unge innen psykisk helse får også innvirkning på innretningen av de kommunale tjenestene. Å sikre et lett tilgjengelig tjenestetilbud (én dør inn) og tidlig innsats inn mot de yngste barna, samtidig som tjenestene i større grad må rette innsatsen inn mot de med størst behov, vil kreve en fremtidig dreining av ressurser innen oppvekstområdet. Det arbeides med å gjennomgå og justere mandater og roller i tjenestetilbudet til barn og unge i risiko, for bedre samordning av aktuelle tjenester.

[TETT PÅ – Kvalitet i bærumsbarnehagen](#) er et kvalitetsutviklingsprosjekt som startet i 2020 og er et helhetlig system utarbeidet for å styrke kompetanse og kvalitet i bærumsbarnehagene. Systemet er bygget på nyere forskning om kvalitet i barnehagene og har som mål å støtte barnas utvikling og læring. Målet er at medarbeidere skal bli enda bedre til å fremme barnas trygghet, trivsel, læring og språkutvikling i hverdagen. For ytterligere informasjon om utviklingsarbeidet i barnehagene, se [Lek og læring – rammeverk for kvalitet i bærumsbarnehagen](#).

Det er gjennomført vesentlig omstilling i barneverntjenesten i perioden 2016–2020, og i videreføringen vil oppfølging av det strategiske kvalitetsutviklingsarbeidet stå sentralt. Inkludert i dette er deltakelse i forskning og implementering av tiltak som man vet har effekt. Barneverntjenesten vil videre satse på tiltak for å øke brukermedvirkning og samarbeid med barn og familier, som *Barnesamtalen DCM*, flere slekts- og nettverksmobiliserende metoder, og etableringen av et erfaringsråd tilknyttet tjenesten. De neste årene prioriteres også kvalitetsutvikling som ledd i *Barnevernreform 2022* med endret finansieringsmodell og overføring av oppgaver fra stat til kommune.

4.3.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

I [Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2040](#) (LDIP) er det foreslått 6,6 mrd. kroner innenfor sektoren. De nærmeste årene vil kommunen ha behov for færre barnehageplasser, noe som også medfører at hele barnehagebygg vil bli vurdert avviklet. Dette vil bli redegjort for i egen sak. Det vil i denne sammenheng tilstrebes å oppnå store barnehageenheter, for mest mulig effektive driftsenheter. Avvikling av barnehagebygg som ligger inne i dagens planer, vil kunne gi mulighet for å redusere, eventuelt utsette, investeringsbehovet de nærmeste årene.

4.3.3 Endringer drift

Tabell 4.6: Netto driftsbudsjett for Oppvekst barnehage

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	960,5	52,1 %
Andre driftsutgifter	884,8	47,9 %
Driftsutgifter	1 845,3	
Overføringer fra staten	-32,2	14,6 %
Andre driftsinntekter	-188,7	85,4 %
Driftsinntekter	-220,9	
Netto budsjett	1 624,4	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

Den største posten under andre driftsutgifter er tilskudd til private barnehager i Bærum og finansiering av barnehageplass til bærumsbarn i andre kommuner, totalt 690,7 millioner kroner. Av andre driftsinntekter utgjør 124 mill. foreldrebetaling i kommunale barnehager.

4.3.3.1 Demografikompensasjon barnehage

Tabell 4.7: Demografikompensasjon for barnehage

Nr.	Programområde	Mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme	2021	2022	2023	2024
1	Barnehage	Demografikompensasjon – endring foreslått i dette handlingsprogrammet	1 240,7	-17,8	-23,6	-28,3	-20,0

Befolkningsprognosen tilsier behov for færre barnehageplasser i kommunen i handlingsprogramperioden. Ny befolkningsprognose fra juni 2020 viser større reduksjon i antall barn 0–5 år enn tidligere anslag, ref. Handlingsprogram 2020–2023. Samtidig er aldersgruppen 0–5 år den gruppen det er knyttet størst usikkerhet til i befolkningsprognosen. Prognosen tilsier redusert behov for barnehageplasser frem til 2024, for deretter å vise et økende behov.

Reduksjon av antall barnehageplasser gjennomføres ved styrt nedtak av kommunale plasser og lavere etterspørsel til private barnehager. Tilskuddsordning for private barnehager stimulerer til å prioritere inntak av barn med rett til barnehageplass. I 2020 har 110 private barnehageplasser blitt avviklet.

Demografitilpasning sammen med budsjettreduksjon tilsier reduksjon av et relativt stort antall barnehageplasser, og det vil være mest hensiktsmessig å styre avvikling av enkelte mindre kommunale barnehager. Dette vil primært dreie seg om barnehager med lavere innsøking og som har stort vedlikeholdsetterslep. Kommunedirektøren vil i egen sak redegjøre for hvilke barnehager som bør avvikles.

4.3.3.2 Mer-/mindrebehov

Tabell 4.8: Mer-/mindrebehov for Oppvekst barnehage

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
2	Barnevern	Tjenesteutvikling/tilpasning	7,0	0,7	0,7	0,7	0,7
3	Kommunehelse	Tjenesteutvikling/tilpasning	7,0			0,8	0,8
4	Pleie og omsorg	Tjenesteutvikling/tilpasning	12,2	13,8	13,8	13,8	13,8
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024				14,5	14,5	15,3	15,3

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 2, 3 og 4

Husleie Brynsveien (barnevernets lokaler) 0,7 mill.

Barneverntjenestens økte husleieutgifter er ikke kompensert for siden 2015. Økt budsjettramme skal dekke nødvendig husleieutgifter til og med 2022. I 2023 flytter barnevernet inn i Kommunegården.

Husleie nye helsestasjoner, 0,8 mill. fra 2023

I 2018 ble seks mindre helsestasjoner erstattet av tre større helsestasjoner; Bekkestua, Kolsås og Eiksmarka. Kommunen har inngått leieavtaler med private utleiere, og økte kostnader knyttet til husleie ble estimert til 5,8 millioner kroner. Anslaget var for lavt. Merbehov utover 5,8 mill. er beregnet til 0,8 mill. og skyldes nødvendige oppgraderinger og leie av parkeringsplasser ved helsestasjonen på Bekkestua. Vakanser som følge av rekrutteringsutfordringer kan dekke merbehovet innenfor rammen de første årene.

Kjøp av avlastningsplasser – psykisk helse barn og unge, 13,8 mill.

Kommunen har noen barn med psykiske lidelser hvor pårørende får vedtak om opptil 100 prosent avlastning i

institusjon. Kommunen har ikke egnede botilbud til denne målgruppen og kjøper plasser i privat regi. Utgifter til hver bruker er svært høye selv om tiltakene kvalifiserer for refusjon gjennom tilskuddsordningen for særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester i kommunene. Økt behov skyldes økt antall brukere det siste året. Merbehovet er beregnet til 13,8 mill. fra 2021. En del av omstilling 2024 vil være å vurdere et helhetlig døgntilbud i kommunal regi, inkludert et ambulerende team som kan bistå barn, unge og familien i hjemmene.

Spesialpedagogisk tjeneste i barnehage

I barnehagene blir det gitt tilbud om spesialpedagogisk hjelp og ekstra tilrettelegging for barn med nedsatt funksjonsevne. Området viser et økende behov utover budsjettrammen på 83,7 millioner kroner. Økt behov skyldes både økning i antall barn med behov for hjelp, og at vedtakene som fattes, er mer omfattende. Det er satt i gang et arbeid som skal bidra til at alle barn som har lovmessig rett til hjelp, skal få det så tidlig som mulig ved hjelp av egne ressurser/midler, men området er utfordrende å estimere.

Rusforebyggende arbeid

Kommunen har gjennom flere år mottatt øremerkede tilskudd til arbeid med rusforebyggende arbeid blant barn og unge. Arbeidet er forankret i Ruspolitisk handlingsplan, og dreier seg blant annet om arbeid med ungdomskontrakter i samarbeid med politiet. Øremerkede tilskudd bortfaller delvis fra 2020 og i sin helhet fra 2021. Bortfall av eksternt tilskudd er delvis kompensert i rammene, men fra 2021 mangler finansiering av ca. 1 stilling (av totalt 2,5 stillinger som brukes til formålet), dette utgjør 0,7 millioner kroner. Med bakgrunn i kommunens økonomiske situasjon finner ikke Kommunedirektøren dekning til å imøtekomme budsjettbehovet.

Ressursteam for ungdom

I gjeldende handlingsprogram ble det utsatt avvikling av Ressursteam for ungdom et år i påvente av samordning av tjenester som kunne ivareta teamets oppgaver. Arbeidet er ikke ferdig og vil fortsette. Kommunedirektøren finner ikke dekning til å imøtekomme budsjettbehov for å videreføre tiltaket ytterligere.

4.3.3.3 Kostnadsreduserende tiltak

Tabell 4.9: Kostnadsreduserende tiltak for Oppvekst barnehage

Nr.	Programområde	Kostnadsreduserende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
5	Barnehage	Tjenesteutvikling/tilpasning	1096,5	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8
6	Barnevern	Tjenesteutvikling/tilpasning	185,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
7	Pleie og omsorg	Tjenesteutvikling/tilpasning	2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
8	Barnehage	Effektivisering, inkludert digitalisering	10,3	-1,9	-2,2	-2,3	-2,6
9	Barnevern	Effektivisering, inkludert digitalisering	16,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
10	Pleie og omsorg	Effektivisering, inkludert digitalisering	53,9	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Sum nye kostnadsreduserende tiltak HP 2021–2024				-26,4	-26,7	-26,8	-27,1

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjetttrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 5, 6 og 7

Nedtak av barnehageplasser, -18,8 mill.:

Tiltaket innebærer avvikling av 84 småbarnsplasser i kommunale barnehager. Kommunen vil fortsatt tilby barnehageplass til barn med rett til plass (rettighetsbarn), men andelen barn uten lovmessig rett vil bli betydelig mindre. Dette dreier seg om barn som fyller 1 år etter 1. desember, og barn som det ikke er søkt om barnehageplass for i hovedopptaket 1. mars.

Andelen barn i alderen 13–18 måneder som ikke tilbys barnehageplass, vil øke. Foreldre med behov for barnehage tilbud etter endt barselpermisjon, vil måtte benytte seg av private omsorgstilbud, eventuelt utsette oppstart i arbeid. Foreldre som flytter til kommunen med barn i alderen 2–4 år, vil måtte vente noe lenger på barnehage tilbud, og flere skolestartere risikerer å ikke få barnehage tilbud. Sårbare barn kan få barnehagestart senere enn ønskelig, og kommunens offensiv med å rekruttere minoritetsspråklige barn til tidlig barnehagestart må revurderes.

Tiltaket vil sammen med demografitilpasning medføre reduksjon av 213 barnehageplasser samlet i kommunale og private barnehager. Nedtak i kommunale barnehager vil medføre reduksjon av 48 årsverk i kommunale barnehager.

Reduksjon institusjonsplasseringer i barnevernet, -2,5 mill.:

Arbeidet med kvalitetsutvikling i barnevernets tiltak viser resultater i form av færre kostnadsdrivende plasseringer i institusjon og færre inngripende akutte plasseringer. Arbeidet vil fortsette i handlingsprogramperioden 2021–2024. Behov for plassering i institusjon kan imidlertid variere fra år til år.

Avvikle akutthjelpen, -2,1 mill.:

Tiltaket medfører avvikling av Akutthjelpen, som er en kommunal tjeneste som ikke er lovpålagt. Tjenesten gir barnefamilier praktisk hjelp i hjemmet i en opplevd akutt situasjon. Målgruppen er barnefamilier med barn i alderen 0–12 år hvor mor eller far er syke eller av andre grunner har hjelpebehov. Akutthjelpen består av 3,2 årsverk. Behov for tjenesten har variert noe, men de siste årene har det vært redusert etterspørsel etter tjenesten. 85 prosent av de som mottok hjelp i 2019, var familier med to forsørgere. Familier med behov vil alternativt kunne søke praktisk bistand etter Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, men terskelen for hjelp vil være høyere enn det Akutthjelpen tilbyr i dag. Noen foreldre kan også få hjelp fra Homestart, som er basert på hjelp fra frivillige. Familiene kan få veiledning av helsesykepleier og oppfølging av psykisk helseteam. Tiltaket vil medføre omplassering, eventuelt overtallighet av 3,2 årsverk.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 8, 9 og 10

Reduksjon årsverk barnehagekontoret, -0,9 mill.:

Tiltaket innebærer nedtak av ett årsverk på barnehagekontoret. For å kompensere for reduserte ressurser arbeides det for å digitalisere og effektivisere tjenestens oppgaver. Barnehagekontoret vil reduseres fra 15,8 årsverk til 14,8 årsverk, og reduksjon av ett årsverk kan gjennomføres gjennom naturlig avgang. Reduksjonen vil kunne utfordre Barnehagekontorets mulighet til å gjennomføre lovpålagte myndighetsoppgaver; tilsyn og godkjenning av barnehager, barnehageopptak og saksbehandling knyttet til vedtak etter ulike lovparagrafer.

Avvikle støtte til utdanning -1 mill. økende til -1,7 mill. i 2023:

Kommunedirektøren foreslår å fase ut ordningen med økonomisk støtte til gjennomføring av barnehagelærerutdanning for assistenter i barnehage. Studenter som er inne i utdanningsløp med økonomisk støtte, vil motta dette ut utdanningsløpet. Tiltaket må ses i sammenheng med at det finnes statlige støtteordninger for ansatte som ønsker å videreutdanne seg til barnehagelærer.

Økt refusjon fra Asker kommune, -0,3 mill.:

Barneverntjenesten i Bærum er vertskommune for Barnevernvakten i Asker og Bærum. Videreføring av samarbeidet med nye Asker kommune er besluttet, og ny samarbeidsavtale ble inngått basert på betalingsbrøk justert for innbyggerantall i begge kommuner. I tillegg har barnevernet i Bærum avtale om samarbeid med Asker om disponering av plasser i tiltakene MST CAN og FFT. Begge samarbeidsavtalene er tilpasset utgifter basert på siste års utgiftsnivå, pris- og lønnsvekst, noe som gir økte inntekter for Bærum kommune.

Redusere ett årsverk i Fritid og avlastning (individuell avlastning og støttekontakter), -0,8 mill.:

Tiltaket innebærer nedtak av ett fast årsverk som fritidskonsulent, en stilling som er leder for gruppevirksomhet innen avlastning og støttekontakttjenesten, men som også har administrative oppgaver. Nytt digitalt system for avlastere og støttekontakter er under arbeid, og kan kompensere for nedtak av årsverk. Digitalisering og effektivisering inkludert innføring av digitale timelister vil redusere bemanningsbehovet tilsvarende 0,8 millioner kroner. Dersom digitalisering ikke gjennomføres, vil forslag til tiltak medføre at enkelte arbeidsoppgaver ikke kan gjennomføres som planlagt. Tiltaket kan også medføre redusert gruppevirksomhet, som har vært satsningsområde i tjenesten de senere år. Overtallighet kan oppstå dersom avvikling av et årsverk ikke tas gjennom naturlig avgang.

4.3.3.4 Prisendringer

Foreldrebetaling i barnehage følger de maksimalprisene Stortinget til enhver tid bestemmer. Tilskuddssatsene til private barnehager vil bli fastsatt innen 31.10.2020.

5

Bistand og omsorg

Bistand og omsorg har hovedansvaret for programområdene Kommunehelse, Sosial og bolig og Pleie og omsorg.

Tjenestene er både rettet mot folkehelse og forebygging, og mot innbyggere i alle aldre som har behov for helse- og omsorgstjenester. I tillegg skal tjenestene ivareta behov for helsetjenester herunder psykisk helsehjelp, og sosiale tjenester herunder bosetting og integrering av flyktninger. Området 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.

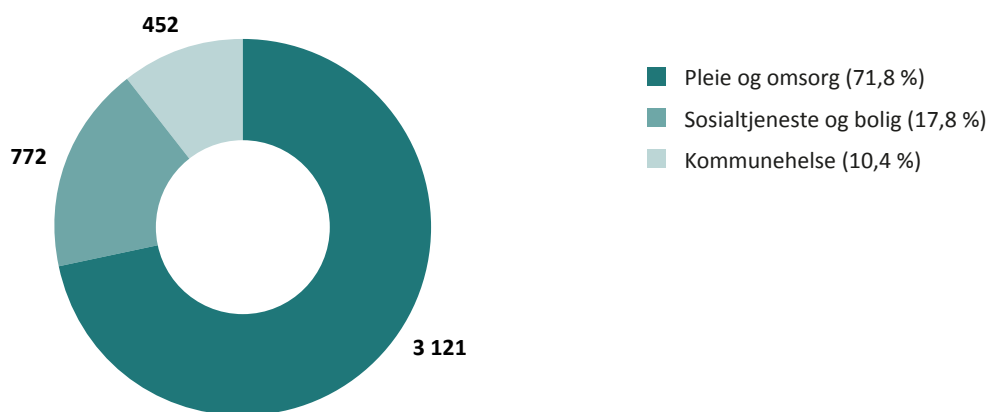
Tjenestene som gis innenfor Bistand og omsorg, skal fremme innbyggernes helse og mestringsevne, slik at de kan klare seg selv og være uavhengige av det offentlige hjelpeapparatet lengst mulig. Samtidig skal kommunen sikre at de som har behov for helse- og omsorgstjenester, mottar nødvendig hjelp med rett kvalitet og til rett tid.

Kommuneplanens samfunnsdel beskriver innsatser for å møte kommunens hovedmål og utfordringene innenfor 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. For utdyping henviser vi til [Kommuneplanens samfunnsdel](#), [Strategisk plan for frihets- og velferdsteknologi 2019–2022](#), [Pleie og omsorg 2024](#) og [fjorårets handlingsprogram](#).

Fordeling av bruttobudsjett på de ulike programområdene

Figuren under viser fordeling av brutto driftsutgifter på programområdene innen Hovedutvalg for bistand og omsorg.

Figur 5.1: Brutto driftsutgifter 2019 for programområdene innen bistand og omsorg (tall i mill. kroner)



5.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring

Flere brukere og økt andel eldre, nye og endrede behov for tjenester og flere oppgaver overført til kommunen kombinert med knappere ressurser, forutsetter omstilling. Kommunen må utvikle nye og mer effektive måter å gi tjenester på, ta i bruk flere frihets- og velferdsteknologiske løsninger og samarbeide godt med andre aktører. Kommunedirektøren har iverksatt flere innsatser for å skape et tjenestetilbud som er effektivt både for innbyggere og for kommunen. *Sammen om velferd* og *Omstilling 2024* skal bidra til nødvendige endringer og økonomisk bærekraft.

5

Innsatsen *Sammen om velferd* handler først og fremst om å samordne tjenester, utvikle felles inntak og bidra til effektive tilbud for innbyggere. Bærum kommune skal i handlingsprogramperioden innføre samhandlingsmodellen *Bedre tverrfaglig innsats* (BTI), gjennomgå og samordne tjenester til flere målgrupper og sørge for gode overganger i tjenestetilbud til barn/unge og voksne. Oppgaver og ansvar for koordinerende enhet skal tilpasses, og det skal gjøres forsøk med å lokalisere tverrfaglige team i noen geografiske områder. Den samlede innsatsen skal bidra til både kvalitetsutvikling og til nødvendig kostnadsreduksjon.

Innsatsen *Omstilling 2024* skal identifisere flere muligheter for kostnadsreduksjon. Gjennom analyser, kartlegging og utredninger skal kommunen finne tiltak som bidrar til at oppgaver løses på andre måter i fremtiden. Tjenestetilbudet kan ikke øke i omfang, dekningsgrader må vurderes og omdisponeringer må gjøres ved økte behov. Omstillingen har et langsiktig perspektiv, vi skal tenke langt. Samtidig er det helt nødvendig å handle nå, og i denne handlingsprogramperioden foreslås det endrede tjenester.

Utbrudd av covid-19 bidro til en endring. Digitale løsninger ble tatt i bruk, noen tjenester endret omfang og karakter, og det ble gjort prioriteringer – tjenester ble gitt til de som trengte det mest. Kommunen må ta med seg nye måter å jobbe på, og behovet for å prioritere tjenester til de som trenger det mest, vil også gjelde i fremtiden. Frem mot 2024 skal prioriteringene bli tydeligere og gjennomføringen mer konkret.

I dette handlingsprogrammet fremmes forslag om å redusere dekningsgrad på heldøgns pleie- og omsorgstjenester, og redusere omfang og vekst i Brukerstyrt personlig assistent (BPA). Kommunedirektøren vil starte en prosess for å avvikle kjøp av rehabiliteringsplasser ved *Centro Asistencial Noruego* (CAN) og gjennomføre en større omstilling av tjenestene innen psykisk helse og rus. Kommunedirektøren vil se nærmere på tildelingspraksis og videreutvikle kommunens tildelingskontor.

5.2 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 sykehjem med langtids-, korttids- og dagaktivitetsplasser for eldre. Bærum kommune har hatt en bevisst satsning på hjemmebaserte tjenester og yter pleie- og omsorgstjenester til alle aldersgrupper. Tjenestene 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, omsorgsstønning og brukerstyrt personlig assistanse.

Nøkkeltall for Pleie og omsorg

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut fra endringer i langsiktige mål og strategier. For Pleie og omsorg legger Kommunedirektøren særlig vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 5.1: Langsiktige nøkkeltall for Pleie og omsorg

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangsåret	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Andel innbyggere 80+ som er beboere i bolig med heldøgns bemanning eller på institusjon	↓	18,6 %	16,1 %	15,6 %	15,9 %	↓ -2,7 %
Andel innbyggere 80+ som ikke mottar tjenester i hjemmet eller har heldøgns plass	↑	53,0 %	55,5 %	56,7 %	58,5 %	↑ 3,9 %
Gjennomsnittlig antall plasser pr. institusjon	↑	54	59	60	62	↑ 6
Gjennomsnittlig antall brukere pr. bofellesskap for mennesker med utviklingshemming	↑	5,8	8,0	8,5	8,5	↑ 2,5
Utviklingshemmede, utgifter til bolig med fast tilk. pers. hele døgnet pr. beboer (mill. kr.)	↓	1,8	1,4	1,4	1,5	↓ -0,4

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. Trend viser snittet av siste 3 år i forhold til utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Som måleindikatorer i tabellen over viser, beveger Pleie og omsorg seg i ønsket retning. Andel innbyggere som er 80 år eller eldre og som bor i bolig med heldøgns bemanning eller på institusjon, går ned, og andelen som ikke mottar tjenester, øker. Dette er i tråd med kommunens mål. Gjennomsnittlig antall plasser per institusjon og gjennomsnittlig antall brukere per bofellesskap øker. Enhetskostnadene for mennesker med utviklingshemming over 18 år som bor i omsorgsbolig, har gått noe opp fra 2018, men er fortsatt lavere enn i 2014.

5.2.1 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. Dette behovet har ytterligere blitt forsterket av covid-19 situasjonen. Under pandemien har det vært nødvendig å prioritere tjenester til de som trenger det mest. Dette vil også være nødvendig i fremtiden. Omstillingsutfordringen nå og i handlingsprogramperioden 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.

Kommunedirektøren fortsetter omstillingsarbeidet beskrevet i fjorårets handlingsprogram gjennom prosjektene *Sammen om velferd* og *Pleie og omsorg 2024*, med mindre forsinkelser på grunn av covid-19-situasjonen. Arbeidet med innflytting i Carpe Diem demenslandsby er noe forsinket grunnet covid-19-situasjonen,

men arbeidet fortsetter sammen med satsning på innovasjon og forskning, implementering av frihets- og velferdsteknologi og pårørendearbeid. I tillegg til satsningen som gjøres på frihets- og velferdsteknologi, vil det nasjonale arbeidet med [Akson](#) være en nødvendig satsning. Dette for å bedre pasientsikkerheten til den enkelte innbygger, og for å bidra til nødvendig samhandling og bedre utnyttelse av teknologi.

5.2.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

Det er planlagt omfattende investeringsaktivitet i Pleie og omsorg i årene fremover, hovedsakelig grunnet bygging av omsorgsboliger og sykehjem for å imøtekomme befolkningsveksten. Kommunedirektøren har i samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet og Design og arkitektur Norge (DOGA) startet opp Stimulab-prosjektet *Samhandling og brukermedvirkning i byggeprosjekter*, som blant annet skal føre til bedre behovsavklaring før byggestart og økt sambruk på tvers av kommunalsjefsområder, og gjennom dette arbeide for å redusere areal og kostnader i de store byggeprosjektene. Videre er et mål med *Pleie og omsorg 2024* å vurdere om en del av fremtidens behov for tjenester kan ytes på andre måter som krever lavere investeringsaktivitet.

5.2.3 Endringer drift

Tabell 5.2: Netto driftsbudsjett for Pleie og omsorg

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	2053,9	78,9 %
Andre driftsutgifter	549,5	21,1 %
Driftsutgifter	2603,4	
Overføringer fra staten	-240,7	49,8 %
Andre driftsinntekter	-242,3	50,2 %
Driftsinntekter	-483,0	
Netto budsjett	2120,4	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

Tabellen over viser Pleie og omsorgs budsjettramme for 2020. Driftsutgiftene beløper seg til drøye 2,6 milliarder kroner. Lønn er den vesentligste utgiften og utgjør ca. 2 mrd., altså like i underkant av 80 prosent av de samlede driftsutgiftene. Kjøp av tjenester utgjør ca. 323 millioner kroner og ligger inne i budsjettposten andre driftsutgifter. Driftsinntektene til Pleie og omsorg består av overføringer fra staten og brukerbetalinger. Refusjon for ressurskrevende brukere utgjør den største andelen av overføringene fra staten.

5.2.3.1 Demografikompensasjon

Tabell 5.3: Demografikompensasjon for Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Mill. 2020-kr	Budsjettramme	2021	2022	2023	2024
1	Pleie og omsorg	Oppdatert demografikompensasjon	1 244,3	-1,5	-3,9	-4,1	26,7

Oppdatert demografikompensasjon

For å kompensere for endringer i folketall og alderssammensetning gjøres det en årlig gjennomgang av demografikompensasjon. Den blir oppdatert med nye befolkningsprognoser, regnskap og gjeldende dekningsgrader i sykehjem, omsorgsboliger for eldre og hjemmetjenester. Med utgangspunkt i nåværende kvalitet og omfang på tjenestene, er det kun direkte kostnader til brukerrettede tjenester som påvirkes av demografiendringer. Endringen fra 2020 til 2021 gir en reduksjon på 1,5 mill., og er beregnet til å økes med 26,7 mill. i 2024.

5.2.3.2 Mer-/mindrebehov

Tabell 5.4: Mer-/mindrebehov Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
2	Pleie og omsorg	Tjenesteutvikling og tilpasning	592,0	-15,1	22,1	0,2	0,2
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024				-15,1	22,1	0,2	0,2

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Tjenesteutvikling og tilpasning – nr. 2

Korrigert behov nye boliger til yngre brukere

I tråd med føringene i Omsorgsmeldingen skal det årlig gjøres vurdering av ressursbehovet til, og endringer i enhetskostnaden for, yngre brukere. Vurderingen bygger på faktiske tall og kartlagt behov etter dialog med brukere og pårørende. Dette gjennomføres årlig ut fra ny kunnskap om brukere og planlagt ferdigstillelse av omsorgsboliger for mennesker med utviklingshemming i perioden.

I forhold til Handlingsprogram for 2020–2023 er det i 2021 beregnet tjenester til 17 nye brukere som flytter inn i omsorgsboliger for mennesker med utviklingshemming. I 2022 er det beregnet tjenester til 35 nye brukere, i 2023 til 16 nye brukere og ingen nye i 2024.

Det ble våren 2020 gjennomført en vurdering av behovet for tjenester til de unge nye brukerne som skal flytte inn i egen omsorgsbolig i perioden. Driftskostnaden ved eksisterende omsorgsboliger for mennesker med utviklingshemming er i tillegg gjennomgått, og det fremkommer at enhetskostnaden som tidligere er lagt til grunn for nye brukere, er for lav og ikke godt nok differensiert. Den nye beregningen legger opp til tre ulike nivåer for omsorgsbehov, som gir enhetskostnader på henholdsvis 0,48 millioner kroner per år, 1,4 mill. per år og 1,8 mill. per år.

Økt behov for kjøp av plasser til ressurskrevende brukere

Pleie og omsorg har et økt behov for kjøp av plasser, grunnet flere nye brukere og endret omsorgsbehov hos noen av kommunens eksisterende brukere. Kommunen har ikke egnede botilbud for alle brukerne, og kjøper derfor plass av private leverandører. Kostnadene for den enkelte bruker er høye, selv om kommunen får dekket deler av utgiftene ved refusjonsordningen for ressurskrevende brukere. Økningen medfører et merbehov beregnet til 6,4 mill. fra 2021.

5.2.3.3 Kostnadsreduserende tiltak

Tabell 5.5: Kostnadsreduserende tiltak Pleie og omsorg

Nr.	Programområde	Kostnadsreduserende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Pleie og omsorg	Tjenesteutvikling/tilpasning	1 253,1	-33,3	-57,2	-72,9	-88,0
4	Pleie og omsorg	Effektivisering, inkludert digitalisering	749,9	-8,5	-10,8	-10,8	-10,8
5	Pleie og omsorg	Annet	92,0			-0,3	-2,0
Sum nye kostnadsreduserende tiltak HP 2021–2024				-41,8	-68,0	-84,0	-100,8

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Ut fra den forventede demografiske og økonomiske utviklingen som er beskrevet i *Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2021–2024 (LDIP)*, vurderer Kommunedirektøren at en videreføring av eksisterende dekningsgrad og tildeling av tjenester ikke er bærekraftig. Det er også usikkert hvordan covid-19-situasjonen vil kunne endre behovet for tjenester og rammene for å gi tjenester. Kommunedirektøren foreslår derfor vesentlige kostnadsreduserende tiltak allerede fra 2021.

Tjenesteutvikling / tilpasning – nr. 3

For å møte omstillingsbehovet foreslår Kommunedirektøren blant annet å endre tildelingspraksis i deler av Pleie og omsorg gjennom:

Redusert dekningsgrad av plasser med heldøgns helse- og omsorgstjenester

Kommunedirektøren foreslår å redusere dekningsgraden av plasser med heldøgns helse- og omsorgstjenester i sykehjem og omsorgsboliger for eldre. Tjenestene vil gis i eget hjem for en noe større andel innbyggere. Ved å gradvis redusere med 187 plasser frem mot 2024 vil dagens dekningsgrad på 23,3 prosent reduseres til 19,5 prosent i 2024. Nye analyser viser at besparelsen ved å gi tjenester i eget hjem, tilsvarer henholdsvis 0,3 mill. for sykehjem og 0,07 mill. for omsorgsbolig per plass. Det vil føre til en redusert kostnad på 5,6 mill. i 2021, økende til 37,5 mill. i 2024. Kommunedirektøren vurderer det som nødvendig å igangsette denne reduksjonen allerede fra 2021 som en del av Pleie og omsorgs omstillingsbidrag.

Reduksjon i omfang og vekst av brukerstyrt personlig assistanse (BPA)

Kommunedirektøren vil gjennomgå tildelingskriteriene knyttet til brukerstyrt personlig assistanse (BPA), for å vurdere om andre tjenester gir et like godt eller bedre tjenestetilbud. Dette for å redusere omfanget samt begrense veksten av vedtakstimer. Gjennomgangen vil sammenligne utmåling av tid ved dagens enkeltvedtak gitt som BPA-tjeneste, og ordinære enkeltvedtak gitt som helsehjelp og praktisk bistand. I tillegg vil enkeltvedtakene til alle brukere over 67 år med BPA-tjeneste revurderes og sammenlignes med enkeltvedtak om ordinær helsehjelp og praktisk bistand. Tiltaket vil kunne redusere kostnadene med 4,9 mill. i 2021, økende til 6,5 mill. i 2024.

Redusert tilbud ved Bærum kommunale dagtilbud

Kommunedirektøren vil øke effektiviteten ved Bærum kommunale dagtilbud. Dette kan gjøres ved å øke samdriften med samlokaliserte boliger ved at personalet i boligene i større grad deltar som bemanning inn i dagtilbudet. Det skal også gjøres en strengere vurdering når vedtakene om dagtilbud årlig revurderes. Kommunedirektøren vil i tillegg arbeide for å avvikle avdeling Myrvangveien, og se på mulighetene for å samlokalisere dette med andre avdelinger i andre lokaler for en mer effektiv drift med lavere enhetskostnad. Konsekvensen er at det blir vanskeligere å møte den kommende veksten av yngre brukere. Samtidig vil det kunne redusere kvaliteten på dagtilbudet for de som har et tilbud i dag. Tiltaket vil bety en kostnadsreduksjon på 3,3 mill. i 2021, økende til 5,6 mill. i 2024.

Avvikle kjøp av rehabiliteringsplasser ved Centro Asistencial Noruego (CAN)

Kommunedirektøren ser at det i den fremtidige omstillingen er nødvendig å prioritere tjenester til innbyggere som trenger det mest. Det er blant annet gjennomført en gjennomgang av tjenestene til de som har fått tilbud ved Centro Asistencial Noruego (CAN) i Altea. Gjennomgangen viser at 17 prosent av brukerne hadde behov for rehabilitering, mens oppholdet for de resterende 83 prosentene i hovedsak var av helsefremmende karakter. Dette viser at bistandsbehovet for brukere som får rehabiliteringsopphold ved CAN, er betydelig lavere enn for brukere som får tilsvarende tjenester i Bærum. Med strammere økonomiske rammebetingelser fremover vil opprettholdelse av rehabiliteringsplasser ved CAN kunne føre til et redusert tjenestetilbud for innbyggere som i større grad trenger tjenester.

Dersom Pleie og omsorg avslutter kontrakten om kjøp av rehabiliteringsplasser ved CAN, må innbyggerne som har et behov for rehabilitering, få tjenester i Bærum kommune og ikke i Spania. Dette vil blant annet kunne løses ved å benytte rehabiliteringsplassene ved Lønnås bo- og rehabiliteringssenter. Innbyggere som tidligere har fått enkeltvedtak ved CAN for å forebygge og vedlikeholde egen helse, vil kunne benytte andre tilbud, som for eksempel kommunens lavterskeltilbud på seniorsentre og ved Friskliv og mestring.

Pleie og omsorg har kontrakt om kjøp av 38 plasser ved CAN. Åtte av plassene blir solgt videre, fire til Stavanger kommune og fire til Asker kommune. Stavanger kommune har sagt opp kontrakten om kjøp av sine plasser med virkning fra 31.12.2020. Det har tidligere vist seg vanskelig å finne nye kjøpere av plasser. Dersom tiltaket ikke blir gjennomført og de fire plassene skal benyttes av Bærum kommune selv, vil det bety at budsjettet må økes med i underkant av 3 mill. årlig.

Nåværende kontrakt med CAN har en varighet på 6 år fra 1.1.2020. Avtalen har 12 måneders gjensidig oppsigelsesfrist. Dersom avtalen om kjøp av rehabiliteringsplasser sies opp i desember 2020, vil oppsigelsestiden løpe frem til 31.12.2021. Kontrakten med Asker kommune om kjøp av plasser ved CAN vil måtte sies opp av Pleie og omsorg.

Kommunedirektøren foreslår at kontrakten om kjøp av rehabiliteringsplasser ved CAN sies opp. Dette vil gi Pleie og omsorg en kostnadsreduksjon på 24 mill. med virkning fra 2022. Med bakgrunn i pandemiens utbredelse i hele Europa, og i Spania spesielt, er det svært lite sannsynlig at innbyggere fra Bærum vil kunne reise til CAN for å motta et rehabiliteringstilbud der første halvår 2021. Dersom ingen innbyggere kan benytte seg av rehabiliteringstilbudet i CAN grunnet pandemien første halvår 2021, vil det føre til at Pleie og omsorg får en redusert kostnad knyttet til kjøp av plasser i 2021 på 10 mill. I tillegg legges det til grunn at driften av det spanske selskapet avvikles og at rehabiliteringssenteret selges.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 4

Kommunedirektøren foreslår kostnadsreduserende tiltak i kategorien effektivisering og digitalisering, som samlet vil gi en effekt på 8,5 mill. i 2021, økende til 10,8 mill. i 2024.

Et av tiltakene er å øke den direkte brukertiden i omsorgsboliger for eldre, fra 70,9 prosent til 73,5 prosent. Dette vil føre til at flere brukere får tjenester ved at det brukes mer tid på direkte brukerrettet arbeid og mindre tid på administrative oppgaver, kjøretid og dokumentasjon. Forslaget gir en årlig besparelse på 4,9 mill.

Et annet tiltak er å redusere seks årsverk som følge av effektivisering og digitalisering av arbeidsprosesser i Pleie og omsorg. Tre av årsverkene reduseres ved at medarbeiderne går av med pensjon, og i tillegg foreslås en nedbemanning på tre årsverk ved Enhet for helseinformatikk, for å tilpasse bemanningen til et endret omfang av arbeidsoppgaver.

Annet – nr. 5

Kommunedirektøren foreslår å redusere driftsutgifter til husleie for ambulerende hjemmetjenester ved å finne alternative lokaler til de som leies på Ringhøyden for Bekkestua distrikt.

5.2.3.4 Prisendringer

Økning i brukerbetaling av trygghetspakken

Bærum kommune tilbyr innbyggere en trygghetspakke som inkluderer trygghetsalarm, brann- og røykvarsler, elektronisk lås og bevegelsessensor. Per mars 2020 er det 2091 innbyggere som har trygghetspakken i Bærum kommune. Innbyggerne betaler en egenandel på kr 417 per måned. I tillegg betaler kommunen leverandøren for montering og drift, samt håndtering av alarmer og for utrykning knyttet til trygghetsalarmen. Tjenesten er ikke lovpålagt, og Bærum kommune har så langt dekket løpende månedskostnaden for den enkelte med kr 270 i tillegg til den enkeltes egenbetaling.

Trygghetspakken vurderes som et viktig bidrag for å øke innbyggernes trygghet og mestring for å kunne bo lenger i eget hjem, slik at behovet for ytterligere hjemmetjenester eller plass i heldøgns pleie- og omsorgstjenester utsettes. Kommunen tilbyr i dag trygghetspakken uten behovsprøving og ønsker å fortsette med det.

Kommunedirektøren foreslår å øke egenbetalingen fra 417 kroner til 687 kroner per måned fra 1.1.2021, slik at ordningen kan driftes til selvkost. Samlet betyr dette en økning i inntektene knyttet til denne tjenesten med 6,8 mill. årlig. Kommunedirektøren ser at det i den fremtidige omstillingen er nødvendig fremfor å redusere i tjenester til brukere som i større grad trenger tjenester.

5.3 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 Kommune helse (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 å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut fra endringer i langsiktige mål og strategier. For Helse og sosial legger Kommunedirektøren spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 5.6: Langsiktige nøkkeltall for Helse og sosial

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangår	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Andel beboere i boliger med stasjonær bemanning, inkl. eksterne kjøp, i forhold til antall brukere innen psykisk helse og rus	↓	-	-	14,3 %	14,7 %	
Flyktninger i arbeid eller utdanning etter endt introduksjonsprogram	↑	49,0 %	53,0 %	68,0 %	71,0 %	↑ 15,0 %
Flyktninger i arbeid eller utdanning 2 år etter endt intro-program ¹	↑	63,0 %	63,0 %	68,0 %	68,0 %	↑ 3,3 %
Gjennomsnittlig stønadslengde for sosialhjelpsmottakere med sos.hj. som hovedinntektskilde (mnd.)	↓	6,1	6,9	7,1	7,2	↑ 1,0

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. Trend viser snittet av siste 3 år i forhold til utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

¹ Det er ikke oppdaterte tall for 2019 når det gjelder flyktninger i arbeid eller utdanning 2 år etter endt introduksjonsprogram. Oppdatert tall vil ikke foreligge før desember 2020. Det opereres dermed med 2018-tall i tabellen.

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. I tråd med pågående omstillingsarbeid innen seksjon psykisk helse og rus forventes det i årene fremover en reduksjon i andel beboere i tilrettelagte boliger med stasjonær bemanning, inkludert eksterne kjøp, sett i forhold til totalt antall brukere. Det ble først på slutten av 2017 innført vedtak for tildeling av rustjenester. Tallene for 2018 er derfor ikke sammenlignbare med tidligere år. Det er en økning i overgang til arbeid eller utdanning etter endt introduksjonsprogram. Arbeidet med tverrfaglig innsats på området, samarbeid med frivilligheten og med næringslivet har gitt gode resultater og videreføres.

Tabellen viser også foreløpig 2018 KOSTRA-tall for gjennomsnittlig stønadslengde for sosialhjelpsmottakere med sosialhjelp som hovedinntektskilde. Denne har hatt en økning siden 2015.

5.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Det primære målet i handlingsprogramperioden er å ruste Helse og sosial for fremtidens endrede rammer. Gjennom en langsiktig og strategisk omstilling av tjenestene skal også fremtidens tjenester være effektive og gis til rett tid og med rett kvalitet.

Kommunedirektøren fortsetter arbeidet med tiltak og omstillingsprosesser som beskrevet i fjorårets handlingsprogram. Gjennom *Sammen om velferd og Omstilling 2024* skal Helse og sosial bidra til å nå kommunens hovedmål om bærekraftige tjenester. Viktige innsatser er omstilling av tjenestene innen psykisk helse og rus, herunder endret tildelingspraksis, reduksjon av merbehov for økonomisk sosialhjelp og samordning av lavterskeltilbud innen psykisk helse og rus med særskilt fokus på overgang barn/voksne. I tillegg fortsetter innsatsen for en effektiv og riktig prioritering av øyeblikkelig hjelp, herunder å redusere antall pasienter med lav hastegrad på Legevakten, samt utvikling av morgendagens seniorsentre. Kommunedirektøren tar med seg viktige erfaringer fra covid-19-pandemien i omstillingsarbeidet. Under pandemien har det vært nødvendig å prioritere tjenester til de som trenger det mest. Dette vil også være nødvendig i fremtiden. Det arbeides også videre med mangfold og inkludering av flyktninger og innvandrere i Bærum.

5.3.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

Helse og sosial har sammen med Eiendom laget en investeringsstrategi for å fremskaffe nødvendige velferdsboliger for å imøtekomme dagens og fremtidens behov. Det er behov for enkeltstående velferdsboliger, tilpassede firemannsboliger og modulbaserte velferdsboliger som er robust utformet og tilrettelagt for personer med rusproblemer og/eller psykiske helseutfordringer.

Budsjettet for boliger innenfor Helse og sosial er på bakgrunn av strategien nedjustert betydelig siden sist LDIP og siden Handlingsprogram 2020–2023, herunder er budsjettet for kjøp av velferdsboliger halvert. Viktige forutsetninger for nedjusteringene er blant annet redusert nivå på bosetting av flyktninger, salg og gjenkjøp av velferdsboliger og at deler av behovet i perioden skal dekkes av gjenbruk og ombygging av allerede eksisterende boligmasse.

5.3.3 Endringer drift

Tabell 5.7: Netto driftsbudsjett Helse og sosial

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	714,1	55,4 %
Andre driftsutgifter	573,7	44,6 %
Driftsutgifter	1 287,8	
Salgsinntekter	-57,1	20,3 %
Overføring fra Stat og kommuner	-224,3	79,7 %
Driftsinntekter	-281,4	
Netto budsjett	1 006,4	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

Helse og sosial har en relativ høy andel *andre driftskostnader* sammenlignet med andre sektorer. Dette skyldes blant annet høye utgifter til økonomisk sosialhjelp og basistilskudd til fastleger og fysioterapeuter som overføres via driftsarter. Inkludert i *Overføring fra Stat* og kommune ligger inntekt fra Asker kommune til drift av felles legevakt og krisesenter.

5.3.3.1 Mer-/mindrebehov

Tabell 5.8: Mer-/mindrebehov Helse og sosial							
Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Sosialtjeneste og bolig	Tjenesteutvikling/tilpasning	134,4	6,3	5,8	5,8	5,8
2	Kommunehelse	Tjenesteutvikling/tilpasning	58,9	1,6			
3	Pleie og omsorg	Effektivisering, inkludert digitalisering	61,3	2,9	2,9	2,9	2,9
4	Sosialtjeneste og bolig	Effektivisering, inkludert digitalisering	34,8	-3,8	-3,6	-3,9	-3,9
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024			289,4	7,0	5,1	4,8	4,8

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Helse og sosial ser en vekst i behov for enkelte tjenester, blant annet som følge av økt antall innbyggere i kommunen. Tjenestene blir ikke kompensert med demografikompensasjon.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 1 og 2

Økt antall varige tilrettelagte plasser (VTA)

De siste to årene har det vært et stigende behov for varig tilrettelagt arbeid, såkalte VTA-plasser. Antall plasser har økt med 14 i perioden 2018 til 2020. Disse plassene er i hovedsak statlig finansiert, og kommunen betaler en andel som medfinansiering (minimum 25 prosent). Det foreslås å øke budsjettet med 0,8 mill. til formålet.

Øke antall ergoterapeuter med to årsverk i 2021

Hovedutvalg Bistand og omsorg har foreslått økning på 4 nye ergoterapeut-stillinger for å få ned ventelister på hjelpemidler, hvorav to dekkes innenfor egen ramme.

Med bakgrunn i vedtak gjort av hovedutvalget, økes rammen tilvarende 1,6 millioner kroner for 2021. Deretter forventes en nedtrapping tilsvarende 2 årsverk som følge av gevinstrealisering av prosjekt Digihot, en ny nasjonal digital løsning for bestilling og forvaltning av hjelpemidler.

Midlertidig drift av krisesenter for menn

Fylkesmannen påpekte i 2018, etter en befaring på Asker og Bærum krisesenter, et lovbrudd knyttet til dagens drift for menn. I påvente av ombygging av Asker og Bærum krisesenter, har krisesenter for menn vært driftet midlertidig på en annen lokasjon. Ombyggingen har tatt lengre tid enn tidligere antatt og er forventet ferdig sommeren 2021. Det foreslås å øke budsjettet til krisesenteret med 0,5 mill. for 2021.

Økt behov for økonomisk sosialhjelp

Det har vært et stigende behov for økonomisk sosialhjelp de senere årene. NAV hadde i 2019 et merforbruk på økonomisk sosialhjelp på 5,1 mill. Budsjettrammen er videreført i 2020, og merbehovet for 2020 antas å bli på nivå med fjoråret, da ikke hensyntatt effekter som skyldes covid-19. Gjennomsnittlig stønadslengde har hatt en jevn økning de senere årene, og dette påvirker i stor grad behovet for økonomisk sosialhjelp.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 3 og 4

Generelt er behovet for økonomisk sosialhjelp lavt i Bærum, også sett i forhold til utgiftsbehovet. Bærum har svært lave andeler sosialhjelpsmottakere sammenlignet med gjennomsnittet av ASSS-kommunene, spesielt når det gjelder yngre brukere.

Kommunaldirektøren vil videreføre og styrke arbeid med å redusere omfang av sosialhjelp, med særlig vekt på stønadslengde. Arbeidsrettede tiltak slik som aktivitetsplikt og individuell jobbstøtte skal bidra til dette. Samtidig vil NAV fortsette å jobbe i målrettet samarbeid med næringsliv og frivillighet.

Ny bruker – kjøp av ekstern plass innen rus og psykisk helse

Det ble i Handlingsprogram 2020–2023 beskrevet et økende behov for tjenester innen rus og psykisk helse, spesielt for brukere med store og sammensatte behov. Ved nye behov gjøres det kontinuerlig vurderinger av egnethet og kapasitet i egne boliger. I budsjettgrunnlaget er det lagt opp til at kommunen i løpet av 2021 skal ta hjem åtte av brukerne kommunen i dag kjøper ekstern plass for. I januar 2020 fikk Helse og sosial en ny bruker som det ikke er budsjettdekning for. Det foreslås å øke budsjettet med 2,9 millioner for å kompensere for dette.

Redusert behov flyktninger

I Kommunestyret 11. desember 2019 ble det vedtatt en bosetting på 70 flyktninger for 2020, inkludert fem enslige mindreårige. I tillegg skal det bosettes inntil 50 familiegjenforente. I 2019 ble det bosatt færre flyktninger enn tidligere beregnet, spesielt familiegjenforente, og nivået totalt sett fremover er dermed redusert. Det foreslås å redusere budsjettet for introduksjonsstønad med 3,8 millioner kroner i 2021, stigende til 3,9 mill. i 2024 på bakgrunn av færre flyktninger i introduksjonsprogrammet.

5.3.3.2 Kostnadsreducerende tiltak

Tabell 5.9: Kostnadsreducerende tiltak Helse og sosial

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjetttramme ¹	2021	2022	2023	2024
5	Pleie og omsorg	Tjenesteutvikling og tilpasning	116,5	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
6	Sosialtjeneste og bolig	Tjenesteutvikling og tilpasning	44,5	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
7	Kommunehelse	Tjenesteutvikling og tilpasning	158,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
8	Grunnskole	Effektivisering, inkludert digitalisering	23,7	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
9	Barnevern	Effektivisering, inkludert digitalisering	35,1	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
10	Pleie og omsorg	Effektivisering, inkludert digitalisering	153,8	-1,9	-2,1	-2,1	-2,1
11	Sosialtjeneste og bolig	Effektivisering, inkludert digitalisering	436,6	-4,9	-5,1	-5,1	-5,1
12	Kommunehelse	Effektivisering, inkludert digitalisering	191,0	-3,0	-3,3	-3,3	-3,3
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-18,1	-18,8	-18,8	-18,8

¹ Budsjetttrammen viser totalen av alle budsjetttrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Helse og sosial har i tiltakene for 2021 fokusert på tiltak som gir varig endring og som påvirker brukerne i minst mulig grad. Med utgangspunkt i blant annet den foreløpige innsikten fra *Sammen om velferd*, foreslår Kommunedirektøren tiltak som fører til mer helhetlig praksis for innbyggerne på tvers av tjenestene.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 5, 6 og 7

Reduserte åpningstider

Bærum kommune har flere søndagsåpne tilbud og foreslår å stenge søndagskafeen på Bjørnegård aktivitetshus, da det er få brukere som benytter tilbudet. I tillegg foreslås det å stenge Gråstua på lørdager, da det er tilnærmet intet salg i butikken på lørdager. Dette vil til sammen gi en innsparing på 0,7 millioner kroner. Tiltakene vurderes å ha lav risiko når det gjelder konsekvens for brukerne, og medfører ingen overtallighet.

Økte inntekter

For å redusere underdekningen kommunen har til daggruppetilbudet på seniorsentrene, foreslås det å øke egenandelen fra 225 kroner til 275 kroner per dag. Det arbeides aktivt for økt bruk av vederlagsfrie foredragsholdere i seniorsentrene. Det innføres en liten egenandel ved utvalgte foredrag. Tiltakene gir en økt inntekt/besparelse på til sammen 0,8 mill. Tiltakene vurderes å ha lav risiko for brukerne og ansatte.

Det foreslås å øke inntektskravet for vaksinasjon ved Folkehelsekontoret med 0,4 mill. Det er neste sesong forventet en betraktelig økning i behov for både influensa- og pneumokokk-vaksiner, samt etter hvert også reisevaksinasjon. Kapasiteten innen tjenesten har økt. Tiltaket vurderes som gjennomførbart med lav risiko.

Sammen for velferd – herunder samordning av tjenester

Helse og sosial har fokus på samordning av og økt samhandling mellom tjenester, både innenfor egen sektor og mellom andre sektorer. Det foreslås i denne omgang å effektivisere bemanningen ved Bærum helse og friskliv med 0,6 årsverk som følge av økt samhandling med psykososialt kriseteam, selvmordsforebyggende team og rask psykisk helsehjelp.

Det foreslås også å samordne kvalitetsrådgivningen i omsorgsboligene og oppfølgingstjenesten innen seksjon psykisk helse og rus. Kvalitetsarbeidet vil få et helhetlig fokus i seksjonen og skal videreutvikles sammen med fagutviklere og erfaringskonsulenter. Tiltakene vil gi en innsparing på til sammen 1,3 mill. og vurderes å ha lav risiko. Tiltaket medfører ingen overtallighet.

Omstilling 2024 – dreining rus og psykisk helse

Frem mot 2024 dreier Helse og sosial tjenestene innen psykisk helse og rus i tråd med recovery-satsningen og med mål om at brukerne blir mer selvhjulpne og klarer seg med lavere omsorgsnivå. Kommunens egne omsorgsboliger skal i større grad tilby tjenester til brukerne med større og sammensatte behov og som kommunen i dag kjøper eksternt bo- og omsorgstilbud til. Flere beboere med få vedtakstimer i dagens omsorgsboliger, kartlegges med tanke på flytting til selvstendige bo-enheter med ambulant oppfølging. Som følge av dette arbeidet foreslås det i dette handlingsprogrammet å avvikle den stasjonære bemanningen ved Bjørnegård boliger. Beboerne overføres til ambulant oppfølging fra Oppfølgingstjenesten som tidligere er styrket. Frigjorte ressurser omdisponeres til oppbemanning av Høstbo boliger til et 24/7 tjenestetilbud, hvor det planlegges å ta hjem to brukere fra kjøpeplass. Tiltaket vil gi en innsparing på 2,6 millioner kroner.

Endringen skal gjennomføres på en måte som trygger både brukere og ansatte. Tiltaket vil ikke medføre overtallighet.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 8, 9, 10, 11 og 12

Redusere/begrense behov for økonomisk sosialhjelp

Samarbeidsprosjektet mellom NAV og Boligbistand Fra leie til eie innebærer at minimum 15 lavinntektsfamilier gjennom særskilt vurdering og oppfølging får mulighet til å kjøpe sin egen bolig via startlånsordningen istedenfor å leie en bolig. Erfaringer fra prosjektet *Barn bor bra i Bærum* fra 2020 viser foreløpig gode resultater. Tiltaket gir en positiv effekt på økonomisk sosialhjelp i form av at det for en familie blir rimeligere å betale ned på lån og avdrag til egen bolig enn å leie en bolig.

Riktige ytelser innebærer å frigjøre en 100 prosent stilling i NAV for å avklare sosialhjelpsbrukere mot eventuelle rettigheter til uføretrygd.

Reduksjon – effektivisering bemanning, herunder administrative stillinger

Helse og sosial har vurdert mulighet for effektivisering av bemanning, herunder nivå på administrative ressurser innen kommunalsjefsområdet. Til sammen utgjør dette en årlig effektivisering tilsvarende 2,3 millioner kroner.

Redusere vikarbruk

Helse og sosial hadde i 2019 vikarutgifter på cirka 39 millioner kroner. Tjenestene har lyktes i å redusere sykefraværet, og innsatsen forsterkes i 2021. Det foreslås derfor å redusere vikarutgiftene tilsvarende 1,0 mill. blant annet ved å ta ut effekt av redusert sykefravær. Innsparingen vil fordeles på tjenestene innen Helse og sosial som ikke har turnus.

Digitalisering

Helse og sosial gevinstrealiserer effekter av følgende digitale satsninger i handlingsprogramperioden:

- Innføring av digital søknadsbehandling og innsyn – Digisos hos NAV.
- Deler av gruppetrening i omsorgsboliger innen pleie og omsorg foreslås gjennomført ved bruk av digitale verktøy i samarbeid med pleiepersonell.
- Innføring av digital søknadsbehandling hos Boligbistand.

Redusere budsjett for tilskuddsordning i Helse og sosial

Helse og sosial har et budsjett på 19,7 millioner kroner til fordeling til ulike frivillige organisasjoner. I tillegg forvalter kommunen cirka 2,5 mill. i tilskudd fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. Kommunens ulike tilskuddsordninger skal samlet støtte opp under den brede frivillige innsatsen i Bærum. Samtidig er de til dels sammenfallende og overlappende. Kommunedirektøren mener det ligger et potensial i å gjennomgå disse helhetlig, også i et kost/nytte-perspektiv. Det foreslås at totalbudsjettet for tilskudd til helse- og velferdsformål reduseres med 2 mill., og at 0,5 mill. omdisponeres til etablering av overgangsstillinger for medlemmer i Fontenehuset.

Tilskuddet fordeles på mange organisasjoner, og en reduksjon i totalrammen vil kunne fordeles på mange organisasjoner.

5.3.3.3 Prisendringer

Treningsgrupper ved Friskliv og mestring

Friskliv og mestring praktiserer i dag en prisdifferensiering med lavere pris på kurs til personer med inntekt under 4 G. Ordningen er manuell og tidkrevende å gjennomføre. I tillegg er ordningen tillitsbasert, da tjenesten ikke har anledning til å verifisere de mottatte inntektsopplysningene. De siste to årene har cirka 6 prosent av gruppedeltakerne benyttet seg av ordningen. Det foreslås at det fra og med 2021 kun opereres med én pris for gruppetreningene som driftes i regi av Friskliv og mestring.

6

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.

Bærum kommune skal ha en langsiktig, bærekraftig utbyggingsstrategi hvor urbane og blågrønne kvaliteter skal sikre kommunen gode og varierte boligtilbud og nærmiljøer. Veksten skal skje ved fortetting rundt sentrale kollektivknutepunkter. Kommunen skal tilrettelegge for aktivitet, frivillighet og samarbeid med organisasjoner, privat næringsliv og enkeltpersoner. Drift av kulturscener, bibliotek og idrettsanlegg er grunnpilarene 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.

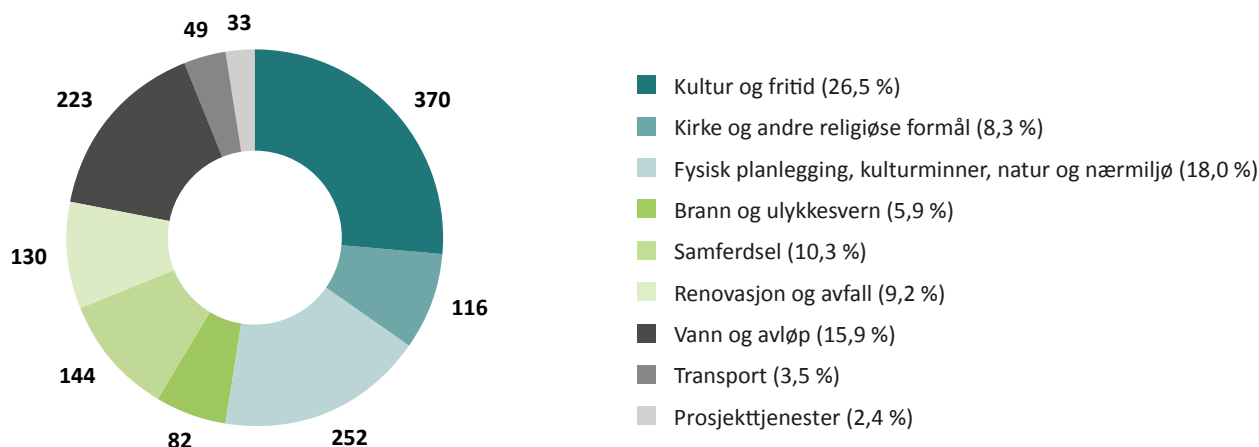
Tekniske tjenester er miljøtjenester med en miljøvennlig bilpark, klimavennlige renovasjonsløsninger samt teknologiske og fremtidsrettede løsninger som reduserer energiforbruket fra kommunale anlegg. I tillegg har tjenesteområdet ansvar for å forebygge utslipp til vassdrag, åpne lukkede vassdrag og veibelysning med mer. En klimaklok kommune vil også tilrettelegge for mer bruk av kollektivreiser, gange og bruk av sykkel.

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

Kommuneplanen beskriver hovedgrep og delmål for å møte kommunens hovedmål og utfordringer innenfor sektoren miljø, kultur og idrett (MIK). Sektorens tjenester skal bidra til at delmålene blir innfridd. For utdyping henvises det til [Kommuneplanens samfunnsdel](#) og [fjorårets handlingsprogram](#).

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 6.1: Brutto driftsutgifter 2019 for programområdene innen miljø, idrett og kultur (tall i mill. kroner)



6.1 Bærum 2024 – Omstilling, prioritering og gjennomføring

Tjenesteutviklingen innen miljø, idrett og kultur skal utforske handlingsrommet og tilpasse organisasjonen til nye rammebetingelser faglig, økonomisk og organisatorisk. Vi skal fornye og forbedre våre tjenester slik at innbyggere og næringsliv opplever økt kvalitet, effektivitet og tilgjengelighet til tjenestene.

For utdyping henvises det til [Plan for omstilling av virksomheten med kvalitet og bærekraft \(Omstilling 2024\)](#) og [fjorårets handlingsprogram](#).

6.2 Plan, miljø og kultur

Plan, miljø og kultur dekker programområdene Kultur og fritid, Kirke og andre religiøse formål, samt Plan- og bygningstjenesten.

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 ivaretas tjenester innen geodata og kartforvaltning, oppmåling, deling og seksjonering, samt byggetilsyn, ulovlighetsoppfølging og klagesaksbehandling etter plan- og bygningsloven og forvaltningsloven. Plan- og bygningstjenesten gir generell veiledning i saker innenfor sitt ansvarsområde.

Nøkkeltall for Plan, miljø og kultur

Hvor vi bygger og hvordan vi bygger er avgjørende for om kommunen når sine klimamål.

For Plan, miljø og kultur vektlegges derfor utviklingen av følgende nøkkeltall:

Tabell 6.1: Langsiktige nøkkeltall for Plan, miljø og kultur

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangså	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Andel boliger bygget i vedtatte utbyggingsområder	↑	66,4 %	39,4 %	65,3 %		↓ -14,1 %

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 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.

6.2.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Samfunnsutvikling

Kommuneplanens arealdel skal revideres, og denne er et hovedverktøy for å sikre en helhetlig og klimaklok arealutvikling. Gjeldende kommuneplan prioriterer fortetting i utpekte områder, i knutepunkter og langs banetraséer, i tråd med regional plan for areal og transport i Oslo og Akershus (des. 2015).

Arbeidet med arkitekturstrategi for Bærum pågår og skal bidra til å sikre kvalitet i uterom, bygg og anlegg, samtidig som ny arkitektur skal dekke samfunnets behov. Nye utbygginger må gi positive bidrag til omgivelsene og fellesskapet. Det skal også igangsettes et planarbeid for småhusområdene, som vil bli et strategisk styringsverktøy for å ivareta områdenes kvaliteter og egenart i bebyggelse, landskap og biologisk mangfold.

Bærum kommune er partner i FutureBuilt; et forbildeprogram for klimanøytral byutvikling og arkitektur med høy kvalitet, som er en læringsarena for utbyggere, arkitekter, entreprenører, rådgivere, kommuner og brukere. FutureBuilt deltar i planarbeid på Fornebu og i Sandvika.

Vedtatt masseforvaltningsplan følges opp (Kommunestyresak 005/18, møte 31.01.2018). Store masseoverskudd fra samferdselsprosjekter gir en historisk mulighet til å skape nye attraktive fellesarealer, byrom og forbindelser lokalt. Planen tar høyde for å redusere klimautslipp og annen miljøbelastning av massetransport. Det arbeides videre med en ressursbank for å forvalte, gjenvinne og gjenbruke masser fra store vei- og baneanlegg og økt ombruk av byggemateriale (Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, sak 37/19, møte 19.05.2019).

Ny bibliotekmelding er under arbeid, og vil peke ut retning for fremtidens bibliotek. Meldingen skal belyse Bærum biblioteks utviklingsmuligheter og rolle som aktiv formidler av litteratur, kunnskap og kultur og som sentral møteplass i by- og stedsutvikling. Videre vil meldingen belyse nye utviklingsmuligheter og tjenester innenfor digitalisering og samarbeid med flere ulike aktører. I tillegg vil meldingen vurdere og prioritere bibliotekets tjenester i forhold til formåls effektivitet og kostnadseffektivitet i tråd med føringene i *Omstilling 2024*.

Plan for gatekunst fremmes høsten 2020. Planen presenterer et kunnskapsgrunnlag og en tiltaksvurdering for hvordan det kan tilrettelegges for gatekunst i Bærum kommune, samt mulige områder i Sandvika spesielt og i Bærum generelt. Prosjektene har til hensikt å styrke lokale nettverk av utøvere og fremme internasjonalt samarbeid.

Sandvika

Sandvika skal videreutvikles som region- og kommunesenter. I Sandvika nord planlegges det for nytt administrasjonsbygg for Viken fylkeskommune, hvor også bussterminalen og jernbanestasjonen skal sikres utvikling. Sandvika øst skal utbygges i henhold til vedtatt plan (2017) og tilføre Sandvika boliger, næring og byliv. Brambanikvartalet er et viktig kulturkvarter som kan videreutvikles i 2021 til å bli en viktig destinasjon i byen. I pågående arbeid med en plan for gater og byrom er bylivet i fokus. Planene for Hamang og Industriveien bearbeides med tanke på optimalisering og reduserte kostnader. Samtidig må det avklares hvordan kultur kan bidra inn i utviklingen av områdene.

Arbeidet med detaljplanlegging av E18 Ramstadsletta–Slependen skal igangsettes, og et viktig tema er etterbruk av E18-traséen langs Lakseberget og muligheten til å videreutvikle Høvik og sjøfronten i Sandvika. Planarbeidet videreføres i 2021.

Fornebu

Det er igangsatt arbeid med felles-/områdeplaner for alle de tre områdene på Fornebu; Fornebuporten, Flytårnet og Fornebu Sør. Norges håndballforbund har foreslått å utvikle et nasjonalt håndballsenter med flerbrukshall o.l. i Telenor Arena ved Fornebuporten. Dette vil bli nærmere avklart i 2021. Ved Flytårnet planlegger kommunen ungdomsskole og idretts- og kulturtilbud, i tillegg til å ta vare på og utvikle den historiske bygningsmassen med vekt på bl.a. kultur og urban rekreasjon. Det er ønskelig å tilrettelegge for en videregående skole ved Flytårnet i samarbeid med Viken fylkeskommune. Realisering av Fornebubanen starter i 2021 og vil generere betydelige masser. Kommunen har utarbeidet et planforslag om en friluftstøy nord for Fornebu, som vil medføre kortreist bruk av massene. En friluftstøy kan bli et attraktivt rekreasjons- og badeområde for befolkningen på Fornebu, i tillegg til at det kan avlaste viktige naturområder sør på halvøya. Planarbeidet videreføres i 2021.

Fornebupiloten frivillighetssentral er relokalisert i nye lokaler på Fornebu S. Plasseringen er optimal med tanke på å videreutvikle Fornebupiloten både som frivillighetssentral og som en ByLab for informasjon og innbyggermedvirkning i pågående planprosesser på Fornebu.

6.2.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

Planlegging og utbygging skal imøtekomme behov som følger av samfunnsutviklingen generelt og utvikling av gode lokalsamfunn spesielt. En viktig del av dette handler om forhold knyttet til samtidens idealer for by- og stedsutvikling. For å redusere kostnadene ved investeringer er det flere tiltak som kan være aktuelle:

- Kommunale krav og normer til sosial- og teknisk infrastruktur. Ambisiøse normer kan være riktig isolert sett, men akkumulert bidrar mange og høye krav til økte investeringskostnader. Kommuneplanarbeidet er en egnet arena for å diskutere konsekvensen av de samlede kravene og hva som kan være godt nok, også med tanke på tomtekostnader.
- Vektlegge løsninger som samler kommunale funksjoner og tilrettelegger for sambruk og flerbruk av arealer, for eksempel møterom, kantiner og parkeringsareal.
- Vekt på mobilitet og nærhet til kollektivknutepunkt ved lokalisering av kommunale funksjoner kan bidra til å redusere kostnader til parkeringsareal.

6.2.3 Endringer drift

Tabellen under viser at lønnsutgifter og andre driftsutgifter er omtrent like store. Når det gjelder andre driftsutgifter utgjør tilskudd til kulturformål, tilskudd til frivilligsentraler og tilskudd til kirke og andre trossamfunn den største andelen (65 prosent).

Overføringer fra staten gjelder mva.-kompensasjon, sykelønnsrefusjon, samt tilskudd fra eksterne til både plansaker og kultur. Andre driftsinntekter består hovedsakelig av billettinntekter hos Bærum Kulturhus, samt gebyrer i byggesaker, reguleringssaker og oppmålingssaker.

Tabell 6.2: Netto driftsbudsjett for Plan, miljø og kultur

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	165,3	52,6 %
Andre driftsutgifter	149,2	47,4 %
Driftsutgifter	314,5	
Overføringer fra staten	-8,9	18,9 %
Andre driftsinntekter	-81,2	81,1 %
Driftsinntekter	-100,1	
Netto budsjett	214,4	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

6.2.3.1 Merbehov

Tabell 6.3: Mer-/mindrebehov Plan, miljø og kultur

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Tjenesteutvikling/tilpasning	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5
2	Kultur og fritid	Tjenesteutvikling/tilpasning	17,0	0,7	0,7	0,7	0,7
3	Kultur og fritid	Annet	0,4	1,5	1,5	0,0	0,0
Sum nye merbehov HP 2021–2024				3,7	3,7	2,2	2,2

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 1 og 2

Byutvikling – Spesialbistand

Det er behov for forutsigbarhet i store byutviklings- og planoppgaver som krever spesialbistand. For å kunne jobbe parallelt med større planer og byutviklingsprosjekter er det behov for bistand fra ekstern kompetanse i utvalgte planer. I strategisk viktige byutviklingsområder er det viktig at kommunen selv styrer den overordnede planleggingen, herunder bruken av eksterne rådgivere. Tiltaket foreslås løst ved omdisponering av 1,5 millioner kroner fra investeringsmidler for By- og stedsutvikling.

Styrking av Bærum Kulturhus

Behovet på 0,5 mill. skyldes hovedsakelig:

- Dagens ramme hos Bærum Kulturhus møter ikke reell kostnadsutvikling for honorarer, som blant annet skyldes høy eurokurs
- Digitale ekstrakostnader i forbindelse med ny nettside
- Økte personellkostnader knyttet til sikkerhet og beredskap

Frivillighetskonferanse og -råd

Kommunen skal gjennomføre et frivillighetsløft frem mot 2022. Det skal etableres et frivillighetsråd som i samarbeid med kommunen skal arrangere en årlig frivillighetskonferanse og utarbeide utkast til en policy for frivillighet i bærumssamfunnet. Denne innsatsen skal være med å gi ny giv for frivilligheten, styrke etablert samarbeid og utvikle nye arenaer. Utgiftsbehovet er på 0,2 mill.

Annet – nr. 3

Vedlikehold av uteskulpturer i Sandvika

Flere av uteskulpturene i Sandvika har skader og behov for vedlikehold. Det vises til tilstandsrapport fra 2020. Det er ønskelig å starte arbeidet med å sette skulpturene i stand våren 2021, med ferdigstilling i 2022. Det er beregnet at dette til sammen vil koste 3 mill.

6.2.3.2 Kostnadsreducerende tiltak

Tabell 6.4: Kostnadsreducerende tiltak Plan, miljø og kultur

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
4	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Tjenesteutvikling/tilpasning		-0,2	-0,4	-0,6	-0,7
5	Kultur og fritid	Tjenesteutvikling/tilpasning		-0,9	-1,6	-2,0	-2,8
6	Kirke og andre religiøse formål	Tjenesteutvikling/tilpasning	73,6	-0,8	-1,7	-2,3	-3,0
7	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Effektivisering, inkludert digitalisering		-1,6	-3,5	-4,8	-4,8
8	Kultur og fritid	Effektivisering, inkludert digitalisering	38,8	-0,1	-0,1	-0,4	-0,4
9	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Ressurser og kompetanse	165,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-4,1	-7,8	-10,6	-12,2

¹Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 4, 5 og 6

Redusere omfanget av avisannonser

Annonsering for høringer, vedtak, informasjons- og medvirkningsmøter i plansaker baseres i større grad på kortere avisannonser med henvisning til fylldigere omtale på nettsider.

Økt salg av geodatatjenester

Med utgangspunkt i kommunens karttjenester er det mulig å utvikle kommersielle geodataprodukter og analyser (GIS) som kan gi økte inntekter fra 2022. Det legges opp til en gradvis overgang til økt selvfinansiering av tjenestene. En nærmere utredning vil belyse finansiering med tanke på kommunale brukere.

Øke bidrag og medvirkning fra næringslivet og det offentlige

Det skal søkes samarbeid med næringslivet om aktuelle og attraktive kulturarrangementer i Sandvika og andre steder slik at kommunens økonomiske ansvar reduseres. Arbeidet med å søke eksterne tilskudd fra fylke og stat skal også intensiveres. Økt ekstern finansiering forventes å bidra til finansieringen av både plan- og kulturprosjekter.

Inntekter hos Kultur og fritid fra arrangementsbistand

Det vurderes ulike muligheter for å øke inntektene hos Kultur og fritid ved arrangementsbistand, herunder prising av utlån av utstyr til andre enn frivillige (service-/utleieavgift, andel av leieinntekter, gebyr for bistand profesjonelle aktører).

Redusere tilskudd til trossamfunn

Bærum kommune gir høyere tilskudd til kirke og trossamfunn enn de fleste sammenlignbare kommuner (KOSTRA, 2019). Den norske kirke får årlig et tredelt beløp overført fra Bærum kommune. Det er tilskudd til kirkelig administrasjon, vedlikehold av kirkebygg, samt øremerkede midler til barn- og ungdomsarbeid. I tråd med innsparingskravene til kommunens øvrige tjenester foreslås også en tilpasning av det årlige tilskuddet til Den norske kirke med en nedtrapping i perioden. Tilskuddet til Den norske kirke deles på antall medlemmer i kirken, som dermed gir grunnlaget for tilskuddet til andre trossamfunn basert på deres medlemstall. Tilskuddet til andre tros- og livssynssamfunn utgjør ca. 21 prosent av tilskuddet til Den norske kirke. Som en konsekvens av forslaget om reduksjon til Den norske kirke, blir det følgelig også reduksjon i tilskuddet til andre trossamfunn.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 7 og 8

I tråd med Omstilling 2024 skal alle kommunens virksomheter gjennomgå med sikte på organisatoriske tilpasninger av virksomheten for å øke gjennomføringskraft og innsparingspotensial. Det foreslås følgende tiltak for Plan, miljø og kultur:

Effektivisere overlappende og/eller parallelle tjenester, selvkostpotensial og bedre samling av kompetanser, med en antatt årlig innsparing på 1,4 mill. som følge av tiltaket.

Gjennomføre basisanalyser av alle tjenestesteder og analyser av omstillingspotensial

Analysene vil tidligst kunne bidra til økonomisk innsparing fra 2022, med en effekt på cirka 1 mill.

Økt selvbetjening i nytt og samlet kundesenter i ny Kommunegård

Effekten fra 2022 er beregnet til 0,7 mill.

Bruke Prosjektportalen for oppgave- og ressursstyring, rapportering og avvikshåndtering

Forventes å gi en årlig gevinst på 0,1 mill.

Etablere et digitalt/automatisk porteføljesystem for saker som ikke defineres som prosjekter

Småhusplan – oppdatert planverk gir mer effektiv plan- og byggesaksbehandling

Tiltaket kan gi en innsparing fra 2022 på 0,1 mill., men forutsetter vedtak av nye kommuneplanbestemmelser, eventuelt annet forvaltningsgrunnlag.

Redusere tilbudet av aviser i papirformat, samt film, musikk og lydbøker i fysiske formater ved Bærum bibliotek

Biblioteket tilbyr et bredt utvalg av aviser og tidsskrifter gjennom digitale kanaler. I løpet av det siste året er tilbudet av digitale medier blitt forsterket og omfatter nå også film og digitale lydbøker. På bakgrunn av dette tilbudet planlegges en reduksjon i innkjøp av tilsvarende medier i fysiske formater.

Meråpent bibliotek – redusere bemannet åpningstid hos Bærum bibliotek

Meråpent bibliotek er et tilbud der publikum får tilgang til biblioteket utover ordinære åpningstider. Biblioteket vil da være selvbetjent. Prosjektet startet prøvedriften primo 2020. Oppstart av ordinær drift er utsatt på grunn av covid-19 pandemien. Når tilbudet har vært i drift en stund og det er etablert et erfaringsgrunnlag og tilstrekkelig statistikkmateriale, kan det være aktuelt å tilpasse den bemannede åpningstiden. En innsparing vil kunne forventes fra og med 2023.

Felles IT-fagsystem for folke- og skolebiblioteket

Ett felles IT-fagsystem for folke- og skolebibliotek gir lavere lisenskostnader. Effekten hentes ut hos både Skole og Kultur. Prosjektet har passert BP1 primo 2020. Oppstart drift kan forventes i 2022.

Ressurser og kompetanse – nr. 9

Holde vakanser

Ubesatte stillinger vil bli vurdert hos alle tjenestene i forhold til behovet for nyansettelser. Tiltaket vil medføre samlet innsparing med 0,5 mill.

6.2.3.3 Gebyr- og prisendringer

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

Gebyr skal ikke overstige kommunens nødvendige kostnader på sektoren. Minstegebyret angis med bokstaven M. For behandling av søknader og saksforhold som ikke er spesielt nevnt i dette reglementet, betales M. Gebyret skal ikke settes lavere enn M. Normal sats foreslås økt til 3 200 kroner. Tidligere lav sats utgår.

Kommunedirektøren foreslår følgende endringer i gebyrregulativet for 2021:

Tabell 6.5: Endringer i gebyrer

Basisgebyr	Søknad uten/feil eller innsendt elektronisk	Øvrige søknad
Gebyr 2018	2 500	2 900
Gebyr 2019	2 700	3 100
Gebyr 2020	2 750	3 150
Gebyr 2021	Utgår	3 200

Gebyrendringer

Byggesak

Følgende atten paragrafer er foreslått endret:

§§1, 3-1, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28.

De foreslåtte endringene er primært motivert av et ønske om å oppdatere og rydde i dagens gebyrregulativ, både tekstlig og innholdsmessig.

Endringene er også foreslått for å tilpasse gebyrregulativet til varekoding for lettere å kunne analysere gebyrinntektene og for å kunne gi en mer spesifisert faktura til tiltakshaver.

Noen rabattordninger er tatt ut, dels fordi de kun har fått anvendelse i få tilfeller, og dels fordi rabattordningene ikke har vist seg som effektive insentiver for å oppnå bedre og mer komplette byggesøknader.

Videre tilstreber de foreslåtte endringer gebyrsatser som går opp i hel M. Dette for å hindre manuell utregning av gebyrer som angis som prosent av andre gebyrsatser, eller som ulike glidende skalaer. Dette er ment å eliminere en kilde til feil ved utregning av byggesaksgebyrer. De foreslåtte endringene vil også lette fremtidig arbeid med utvikling av en gebyrkalkulator som skal automatisere beregningen av byggesaksgebyrer. Målet er at gebyrkalkulatoren skal kunne benyttes både av kommunens saksbehandlere og av bygningstjenestens brukere.

Plansaker

§ 9 Gebyrsatser – oppjustering av plangebyr

Både satsene for grunnareal og bruksareal foreslås oppjustert. Gebyrregulativet i kommunene Asker, Oslo, Bergen og Trondheim er sammenlignet. Det er naturlig å sammenligne Bærum mest med Asker kommune, som har mye til felles innen planfaglige problemstillinger. Asker ligger på et høyere nivå når det gjelder både grunnareal og bruksareal. Bærum bør ikke ligge lavere enn Asker. I og med at Bærum ligger tettere på Oslo og har større grad av by-/tettstedspreget, forventes det større kompleksitet i planene.

Erfaringer tilsier at det ofte er mer arbeid med planer med høy utnyttelse, og forslagsstillere synes det er mer rimelig og rettferdig å betale gebyr etter utnyttelse. Vektingen av bruksareal foreslås derfor økt sammenlignet med grunnareal. Planer med høyt bruksareal foreslås også økt mer enn planer med lavt bruksareal. I stedet for dagens utflating / reduserte økning etter jo høyere bruksareal en plan inneholder, bør kurven heller bli mer lineær. I tillegg foreslås trinnet fra 50 000–70 000 m² splittet i to.

§ 38 Gebyr for saksbehandling etter eierseksjonsloven

5. Sletting av seksjoner

Det foreslås at gebyrsatsene for tinglysning og dokumentavgift til enhver tid følger kravet fra Tinglysing. På denne måten unngår kommunen å måtte oppdatere gebyrsatsen i etterkant når Tinglysing endrer sine satser for tinglysningsgebyr og dokumentavgift.

Prisendringer

Kulturanlegg

Bærum Kulturhus

I forslag til økt inntjening i Handlingsprogram 2021–2024 foreslås det å øke serviceavgiften hos Bærum Kulturhus med 5 kroner (på alle intervaller). Dette resulterer i et større prispåslag enn prisstigningen på 1,9 prosent. Serviceavgiften har ikke blitt justert siden den ble innført i 2016. Serviceavgiften betales av publikum per kjøpte billett, og er publikums bidrag til drift av billettsystemet.

Tanken aktivitetshus

Medlemsavgiften hos Tanken aktivitetshus videreføres ikke, men blir i stedet en del av husleien til leietakere.

Møtelokaler

Bærum bibliotek

Det foreslås noen forsiktige løft i priser på utleie av lokaler og møterom på Bekkestua bibliotek og Sandvika bibliotek for hovedsakelig kommersielle aktører. Endringene medfører i disse tilfellene en økning i forhold til prisstigningen.

Purregebyrer

Bærum bibliotek

Som følge av endring i inkassoloven høsten 2020, blir det ikke anledning til å kreve høyere purregebyr enn 35 kroner. Dette medfører redusert purregebyr for manglende innlevering av bøker for 2020 for Bærum bibliotek, da gebyret var 40 kroner. Purregebyrene øker for hvert varsel, til maksimum 105 kroner etter tredje og siste varsel. Deretter går saken til inkasso og erstatningskrav

6.3 Tekniske tjenester ekskl. gebyrfinansierte tjenester

Området Tekniske tjenester, eksklusiv gebyrfinansierte tjenester, omfatter tjenester innenfor syv ulike programområder; Kultur og fritid (Idrett og Bærumsskolebarn), Kirke og andre religiøse formål (Gravplassene), Fysisk planlegging, kulturminne, natur og miljø (Park, landbruk, natur og kulturvern), Brann- og ulykkesvern, Samferdsel (Drift og vedlikehold av veier, Trafikksikkerhet og parkering), Transport og Prosjekttjenester. Ansvarlig politisk utvalg er Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur.

Tekniske tjenester, eksklusiv gebyrfinansierte tjenester, forvalter og drifter idrett, Bærumsskolebarn, 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, trafikksikkerhet, fremkommelighet og det kommunale veinettet. Trafikksikkerheten 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 brann og redning interkommunale selskap (ABBR).

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

Nøkkeltall for Tekniske tjenester

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut ifra endringer i langsiktige mål og strategier. For tekniske tjenester legger Kommunedirektøren spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 6.6. Langsiktige nøkkeltall for Tekniske tjenester

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangsår	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Totalt vannproduksjon - liter per person og døgn ukene 36-48	↓	292	264	268	256	↓ -29
Antall timer tilgjengelig for fordeling til idrettslagene per 1 000 innbygger	↑	3,81	3,89	3,85	3,87	↑ 0,06
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 2014–2019 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.

6.3.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

I arbeidet med å nå målene om å være en klimaklok kommune vil tekniske tjenester fortsette arbeidet med å utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger. Tjenester utføres med en målsetting om å sikre en bærekraftig og fremtidsrettet arealforvaltning i tråd med kommunens arealstrategi og FNs bærekraftsmål. Dette vil handle om tilrettelegging for bruk av sykkel, anskaffe flere klimanøytrale kjøretøy og videreutvikle bilpool for tjenestekjøring. Det vil også handle om å forebygge utslipp til vassdrag, teknologiske og fremtidsrettet veibelysning med mer. Arbeidet 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.

Styrtnebbør og overvann-tiltak

Handlingsplan for overvann ble behandlet i kommunestyret 20. mai 2020, jamfør sak 042/20. Tiltakene i planen er prosjekter knyttet til overvanns- og klimautfordringer som følge av et villere og våtere klima. Utfordringene med overvann kan ikke løses av ett tjenestested i kommunen alene. I 2021 vil det blant annet jobbes med god sambruk av areal mellom flomvei og gang- og sykkelvei, og turvei Kirkeveien–Bekkeveien. Området har hatt utfordringer ved de siste kraftige nedbørshendelsene. Det er særlig viktig med et tett internt samarbeid i Tekniske tjenester for å nå målene i handlingsplanen.

Grønne busser

Grønne busser er et tilbud der barn blir hentet på skolen til aktivitet, og kjørt helt hjem når aktiviteten avsluttes. Fra september 2020 til juni 2021 vil det omfatte en utvidelse av pilotprosjektet på Nadderud i samarbeid med Ruter. Flere barn og foresatte skal få gleden av hente- og bringeordningen. Dette gir effekt i redusert privatbilkjøring, løser litt av tidsklemmen for foresatte og etablerer gode reisevaner for barn. Det er et mål å utvikle tiltaket i Bærum vest, og flere målgrupper skal innlemmes i ordningen.

Kjørestopp

Bærum kommune, i samarbeid med Transportøkonomisk Institutt (TØI) og teknologiselskapet SPOND, gjennomfører et fireårs forskningsprosjekt hvor foreldrekjøring av barn til fritidsaktiviteter, kjent som følgereiser, blir nærmere undersøkt for å redusere privat bilkjøring. Kommunen er prosjekteier, TØI er prosjektleder, og partene samarbeider med teknologiselskapet SPOND i gjennomføringen. 11 lokale idrettslag deltar. Prosjektet startet i september 2019.

Sykkelsatsing

I Handlingsplan for sykkel som ble behandlet i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, sak 036/20, møte 4.6.2020, omtales sykkeltiltak. Eksempler er til jobben-aksjonen, vintersykelaksjon, lys- og synlighetsaksjon, drift av sykkel- og fotgjengertellere og tidlig feiing. Det er satt ut elsparkesykler i kommunen og sykkelhotellbokser på Østerås og Kolsås. 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, og styrkes ytterligere i dette handlingsprogrammet.

Miljøvennlig personbilpark

Kommunen forsetter arbeidet med innfasing av elbiler også innenfor segmentet små og lette varebiler. Parallelt vil det være fokus på å skifte ut fossildrevne tyngre kjøretøy med miljøvennlige motorer i form av Euro 6-motorer, og klimanøytrale løsninger / biogass. Den teknologiske utviklingen som skjer med tanke på klimavennlige kjøretøy og maskiner, vil bli fulgt opp.

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 sikre at god mobilitet for hele befolkningen ivaretas. Endrede parkeringsnormer må inn i parkeringsstrategien og gjenspeiles der. I henhold til vedtatt sykkelstrategi skal sykkelparkering inkluderes i en helhetlig parkeringsstrategi for kommunen. Kommunens p-automater er skiftet ut slik at elkjøretøy kan betale halv parkeringsavgift.

Oppdragshåndteringsverktøy til 110-sentralen

Asker og Bærum brann og redning (ABBR) vil i 2021 få økte kostnader knyttet til oppdragshåndteringsverktøyet norske 110-sentraler fikk sammen med nødnettutstyret. Oppdragshåndteringsverktøy er nødvendig for at 110-sentralene skal kunne motta og registrere henvendelser, respondere hensiktsmessig på disse og styre mannskaper og utstyr under oppdrag. De økte utgiftene vil bestå av kostnad til lisenser, utgifter til implementering og en årlig vedlikeholdsavgift. I tillegg kommer kostnader til oppfølging av avtalen med systemleverandøren. Kommunedirektøren vil komme nærmere tilbake til merkostnader dette innebærer i løpet av 2021.

Turveier

Samlebevilgningen turveier og innløsning, er midler som benyttes til innløsning av friområder, rehabilitering av turveier og opparbeidelse av nye turveier. Dette for å øke tilgjengeligheten og mobiliteten for gående og syklende og for å følge opp vedtatt arealbruk. Tur- og ridesti med oppgradering av en gammel trasé fra Nordhaug til Ankerveien er besluttet stoppet på grunn av naturverdier, vanskelige grunnforhold med mer. Midlene omdisponeres til å etablere belysning langs turveien fra Skytterdalen til Seljeholtet (ved Løkeberg skole).

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 er ansatt en koordinator med et overordnet ansvar for å ivareta publikumshenvendelsene. En viktig målsetting er å etablere en helhetlig og forbedret dialog med innbyggerne, samt å effektivisere samordningen internt. Det arbeides med en forbedret innbyggerdialog gjennom videreutvikling av gode digitale løsninger, slik som *MinSide*, *Meld en feil* og tilsvarende.

6.3.2 Strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer

Langsiktig drift og investeringsplan for 2021–2040 (LDIP 2021–2040) viser at investeringsomfanget som foreslås, vil være svært krevende å gjennomføre. Det arbeides med å redusere investeringsbudsjettet på sikt.

Redusert investeringsnivå vil innebære at det må vurderes tiltak som mer arealeffektive bygg, økt sambruk, endringer i tilretteleggingen for utbyggingsområder, en mer aktiv forvaltning av kommunens tilgjengelige eiendommer og bruk av alternative finansieringsformer, samt noe reduserte satsninger. En gjennomgang av områdets investeringer viser at satsning på rehabilitering, fysisk aktivitet (idrettsanlegg og turveier), mobilitet og på klima og miljø er viktige. Tjenestens strategier for å redusere omfanget av planlagte investeringer er at behov/ideer knyttet til nye prosjekter skal ligge fast, men at konseptvurderinger fram til sak for investeringsprosjektet (BP2) flyttes ut av handlingsprogramperioden 2021-2024 til et senere tidspunkt.

6.3.3 Endringer drift

Tabell 6.7: Netto driftsbudsjett for Tekniske tjenester ekskl. gebyrfinansierte tjenester

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020 kroner	Budsjett 2020	% av totalt brutto budsjett
Driftsutgifter		
Lønn	124,8	27,9 %
Andre driftsutgifter	323,1	72,1 %
Brutto budsjett	447,9	
Driftsinntekter		
Overføringer fra staten	0,0	0,0 %
Andre driftsinntekter	88,0	19,6 %
Netto budsjett	359,9	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon

Tabellen over viser at andre driftskostnader utgjør den største andelen av utgiftene. Inntektene er knyttet til parkering, billettinntekter fra svømmehallene, utleie av idrettsanlegg, stell av graver og kremasjonsavgift, utleie av idrettsanlegg og mva.-kompensasjon.

6.3.3.1 Merbehov

Tabell 6.8: Merbehov Tekniske tjenester ekskl. gebyrfinansierte tjenester

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjetttramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Samferdsel	Tjenesteutvikling/tilpasning	29,6	4,8	4,8	4,8	4,8
2	Samferdsel	Annet	15,7	1,8	1,8	1,8	1,8
Sum nye merbehov HP 2021–2024				6,6	6,6	6,6	6,6

¹Budsjetttrammen viser totalen av alle budsjetttrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 1

Overtagelse av veier fra fylkeskommunen

Høsten 2019 overtok kommunen ansvar for drift av 8 kilometer vei fra fylkeskommunen. Beregninger viser at dette vil utgjøre en årlig merkostnad på 2 millioner kroner til vintervedlikehold. Fylkeskommunen kompenserer ikke kommunen for disse merutgiftene.

Vintervedlikehold av gang- og sykkelveier

Det er en målsetting å øke andelen som sykler i Bærum. Det er stilt til disposisjon midler til investeringer i sykkeltiltak, jmfør Handlingsplan sykkel som ble behandlet i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur i år (sak 11/20, 6.2.2020). Det foreslås å øke standarden på vintervedlikeholdet. Tiltaket vil medføre at personer som velger å sykle på vinteren, vil få et bedre tilbud. Beregninger viser at dette vil gi en merutgift på 2 mill.

Videreføre stilling. GIS-line og kartdata

Bærum kommune gir tilbud om trainee-stillinger. Vei og trafikk har per i dag en slik stilling i arbeidet med GIS-line og kartdata. Det foreslås at denne stillingen videreføres som en fast stilling slik at vedlikehold av GIS-line og kartdata innen samferdselsområdet ivaretas.

Annet – nr. 2

Slam fra sluktømming. Deponiavgift

Kommunen har ansvar for tømming av kummene langs offentlig veier, og slam kjøres bort. Slam fra sluktømming defineres som forurenset avfall og skal deponeres etter forurensningsloven. Rammen i 2020 for dette tiltaket ble økt i forbindelse med Handlingsprogrammet for 2020–2023. Det foreslås økt ramme som dekker utgiftene for hele perioden.

Drift av gatevarme Bekkestua og Sandvika

Nye anlegg på Bekkestua og i Sandvika er etablert med gatevarme. Dette gir økte utgifter til drift gatevarme. Tiltaket dekker merutgiften.

6.3.3.2 Kostnadsreducerende tiltak

Tabell 6.9 Kostnadsreducerende tiltak Tekniske tjenester ekskl. gebyrfinansierte tjenester

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Administrasjon	Effektivisering, inkludert digitalisering	17,0	0,0	0,0	-0,7	-0,7
4	Brann- og ulykkesvern	Effektivisering, inkludert digitalisering	92,0	-0,9	-1,8	-2,7	-3,6
5	Kultur og fritid	Tjenesteutvikling/tilpasning	4,9	-1,1	-1,7	-1,7	-1,7
6	Kirke og andre religiøse formål	Tjenesteutvikling/tilpasning	10,2	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
7	Fysisk planlegging, kulturminne, natur og nærmiljø	Tjenesteutvikling/tilpasning		-0,6	-1,0	-3,3	-3,3
8	Samferdsel	Tjenesteutvikling/tilpasning		-3,0	-3,0	-3,7	-3,7
9	Administrasjon	Annet		0,0	0,0	0,0	-0,6
10	Samferdsel	Annet	46,0	0,0	0,0	0,0	-2,0
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-6,6	-8,5	-13,1	-16,6

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 3 og 4

Transport – redusert bemanning

Med nytt innarbeidet logistikk- og driftssystem på plass i 2023, foreslås det å redusere bemanningen på Transport med ett årsverk. Dette vil skje ved naturlig avgang. Det forventes at organisasjonen tilpasser seg denne endringen.

Reduserte overføringer til Asker og Bærum brann og redning interkommunale selskap (ABBR)

Brann- og ulykkesvern skal sikres ved brannberedskap og ved forebygging av branner og ulykker. Bærum kommunes oppgaver til dette ivaretas av Asker og Bærum brann og redning interkommunale selskap (ABBR). Overføringer av tilskudd gjennomføres i henhold til inngått avtale. Tiltaket medfører at ABBR effektiviserer driften i samme takt som kommunen med ca. fire prosent av brutto driftsbudsjett i løpet av fire år. Dette tilsvarer omstilling på 1 prosent per år. Overføringene til ABBR er i 2020 beregnet til 92 millioner kroner, og 1 prosent av dette utgjør 0,9 mill.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 5, 6, 7 og 8

Avvikle Berger svømmehall som publikumsbad

Tiltaket medfører at Berger svømmehall avvikles som publikumsbad etter at svømmehallen i Bærum idrettspark åpner. Konsekvensen av tiltaket er at lokalbadet på Rykkinn opphører, men publikum får et nytt tilbud på Rud. Det vil bli utredet om badet skal videreføres som skolebad på dagtid. 3,11 årsverk flyttes til tilsvarende jobber i det nye svømmeanlegget. Ved beregninger av tiltaket er det beregnet nettoeffekt, som innebærer at det er tatt høyde for reduserte utgifter og reduserte billettinntekter. Det foreslås halv effekt i 2021 og helårseffekt i 2022.

Videreutvikling organisatorisk og ressursmessig

Dette er et administrativt tiltak. Det foreslås tiltak på følgende områder:

- Videreutvikling organisatorisk og ressursmessig – idrett. Tiltaket vil utgjøre en reduksjon i rammen på 0,4 mill. og realiseres gjennom nye administrative rutiner.
- Videreutvikling organisatorisk og ressursmessig – Vei og trafikk. Tiltaket vil utgjøre en reduksjon i rammen på 0,7 mill., og realiseres gjennom nye administrative rutiner. Det foreslås at tiltaket blir gjennomført fra 2023, og det vil før dette lages en plan for hvordan tiltaket kan implementeres.
- Generell kostnadsreduksjon innen parkdrift. Tiltaket vil utgjøre en reduksjon i rammen på 0,7 mill. Tiltaket vil medføre noe lavere vedlikehold og litt lavere standard på enkelte anlegg som driftes av kommunen. Det foreslås halv effekt i 2022, og helårseffekt fra 2023.

Innføre brukerbetaling på Haslum seremonirom – krematoriet

Tiltaket innebærer brukerbetaling for å dekke driftsutgifter til seremonirommene ved Haslum krematorium. Brukerbetalingen vil gjelde for alle, både for bærumsborgere og dem som ikke bor i Bærum. Det foreslås å innføre ulike priser, hvor prisen for bærumsborgene er billigere, samt ulik pris for stort og lite seremonirom. Rommene er populære, og økt bruk har gitt økte driftskostnader. Tiltaket kan medføre redusert bruk ved at pårørende vil benytte alternative steder til minnemarkeringer.

Reforhandle avtalen om kremasjon for Asker kommune

Gravferdsloven §10 gir mulighet til å kreve kremasjonsavgift, noe Bærum kommune benytter seg av. Avgiftsnivået for kremasjon varierer mye i Norge, og kommunens avgift er ikke blant de høyeste. Bærum kommune kremerer for Asker kommune i henhold til avtale med Asker kirkelige fellesråd, og antall kremasjoner har økt etter kommunesammenslåingen. Det foreslås at inngått avtale med Asker reforhandles, og at kremasjonsavgiften økes mer enn forventet prisstigning på 1,9 prosent.

Avvikle tilskudd til dagsturhyttene

I 2020 gis det et tilskudd på til sammen 0,6 mill. til 11 dagsturhytter/serveringssteder i Bærumsmarka, Vestmarka og Krokskogen. Dagsturhyttene får tildelt tilskudd basert på antall åpningsdager og skal stimulere til gode friluftsopplevelser for hele befolkningen i Bærum.

Konsekvensene av tiltaket vil være avhengig av den økonomiske situasjonen for hver enkelt dagsturhytte / hvert enkelt serveringssted. Bortfall av tilskudd vil kunne medføre noe økte priser på servering.

Tilskudd til etablering av el-lading i borettslag avvikles fra 2022

Bærum kommune gir tilskudd til boligselskaper som ønsker å etablere, oppgradere eller tilpasse elektriske anlegg for lading av elbiler. Tilskuddsordningen startet opp i 2017 og har vært populær. I 2019 mottok kommunen 218 søknader, og det ble etablert ca. 3 900 ladepunkt. Maksimalt støttebeløp per boligselskap er 50 000 kroner. Støtten kan maksimalt være 50 prosent av investeringskostnadene og oppad begrenset til 5 000 kroner per ladepunkt det legges til rette for. Det gis kun støtte til etablering av ett ladepunkt per husstand. Det er budsjettet med en årlig kostnad til dette tiltaket på 2 mill. Det foreslås at ordningen opphører fra 2022.

Redusert vintervedlikehold av trapper

Tiltaket innebærer redusert vintervedlikehold av trapper, og er kostnadsberegnet til 0,5 mill. I 2019 hadde Bærum kommune utgifter til vintervedlikehold på til sammen 44 mill. Av dette ble 1,5 mill. brukt til vintervedlikehold av trapper. Det vil bli utarbeidet en plan for hvilke trapper som skal få redusert vintervedlikehold.

Halv avgift for elbilparkering

De siste årene har antallet parkeringer av elbiler i Bærum økt. Dette har medført bortfall av parkeringsinntekter. Tiltaket vil kompensere inntektsbortfall ved at elbiler betaler halv avgift fra første time. Det er sannsynlig at tiltaket vil føre til økt rotasjon og tilgjengelighet av sentrumsnære parkeringsplasser i kommunen. Tiltakene er beregnet å utgjøre 2,5 mill. i inntektsøkning.

Annet – nr. 9 og 10

Det arbeides med tre tiltak som krever nærmere utredning før de kan realiseres. Disse tiltakene er:

- Bilpoolordning for ansatte. Kommunen etablerte i 2018 en bilpoolordning for tjenestekjøring. Det foreslås at ordningen videreutvikles. Foreløpige beregninger viser at dette kan gi en innsparing på 0,6 mill.
- Drift av parkeringsplasser. Det foreslås å utrede ulike driftskonsepter. Tiltaket kan gi en innsparing på 1 mill.
- Vintervedlikehold av veier, gang- og sykkelveier og fortau. Det foreslås å utrede hvilken type avtaleform som er best. Det planlegges å gjennomføre en sammenligning (benchmarking) med Asker og Oslo. Tiltaket kan gi en innsparing på 1 mill.

6.3.3.3 Pris- og gebyrendringer

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 2021.

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

Tabell 6.10: Endringer i gebyrer

Gebyr ekskl. MVA, kroner per år	Piper ¹	Tilsyn	Maskinpiper og kanaler	Gassanlegg	Handel med fyrverkeri
Gebyr 2018	220		110	152	2 500 ²
Gebyr 2019	220		110	152	2 500 ²
Gebyr 2020	230		115	155	2 700 ²
Gebyr 2021	78	157	117	158	2 750 ²

¹ Feiing av pipeløp 6–9 tommer

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

Utover de kostnadsreduserende tiltakene om økt avgift for elbiler og brukerbetaling på Haslum seremonirom beskrevet under 6.3.3.2, foreslår Kommunedirektøren følgende endringer i prisene:

Feiegebyr

Det foreslås at feiegebyr deles i henholdsvis gebyr og tilsyn. Asker kommune gjennomførte denne endringen i gebyrene fra 01.01.2020. I dag dekker feiegebyret i Bærum både feiing og tilsyn. Dette fører til at eneboliger med flere pipeløp betaler vesentlig mer enn for eksempel en boligblokk med få og mange boenheter. Asker og Bærum brann og redning interkommunale selskap (ABBR) mener en mer hensiktsmessig og rettferdig gebyrordning vil være å splitte det årlige gebyret i feiegebyr og tilsynsgebyr. Foreslått gebyr er beregnet til 67 prosent av totale gebyr, og tilsynsgebyr er beregnet til 33 prosent av gebyret. For boenheter med felles pipeløp vil kostnader til tilsyn øke.

Parkeringsavgift

Formålet med offentlig parkeringsavgift er å sørge for god sirkulasjon og trafikkflyt.

Parkeringsavgiften på parkeringshus og parkeringsplasser foreslås økt fra 14 kroner til 15 kroner per time, og avgiften for gateparkering fra 35 til 36 kroner per time. Prisene ble sist endret i 2014. Denne endringen i prisene er beregnet å utgjøre en inntektsøkning på 0,7 mill.

Billettpriser badene i Bærum

Badene ønsker å tilpasse seg inngangsprisene med priser i omkringliggende kommuner. Økning/endring ved bad gjøres annethvert år, og dette medfører at den foreslåtte økningen for 2021 er større enn forventet prisstigning. Honnørbillett og studentpris er lik de fleste andre steder vi sammenlikner oss med. Barnepris er ofte lavere. Det foreslås innført studentpris på prisen *tren/svøm* i Nadderudhallen.

Når svømmehallen i Bærum idrettspark står klar høsten 2021, vil vi i Bærum ha to anlegg med tilnærmet like fasiliteter; Hundsund bad og svømmehallen i Bærum idrettspark. Det foreslås at disse anleggene har lik pris. Nadderudhallen har utvidet tilbud med vannsklie, miljøavdeling med boblebad og stupfasiliteter. Dette blir da publikumsbadet, og prisen settes deretter.

Bærum sjøområde, farvannsavgift

Tidligere anløpsavgift utgår og erstattes med farvannsavgift i henhold til nytt regelverk. Det foreslås ny pris for anløp av charterbåter og kranløft fra kai.

Innsamling for næring

En oversikt som viser gebyrer for de ulike avfallstyper og avfallsløsninger for næringsavfall, fremgår av prislisten for 2021. Det er foretatt en gjennomgang av priser, og endringene er i samsvar med det tjenesten koster.

6.4 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, tømning av slamavskillere og tømning av septiktanker).

Ansvarlig politisk utvalg er Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur.

Tjenester knyttet til vann, avløp og renovasjonstjenesten, er 100 prosent gebyrfinansierte. 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.

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. Avtale for henting av avfall fra kommunale formålsbygg skal følges opp av Forurensning og renovasjon.

6.4.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

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 avløpsnettet. Klimaendringer fører til økt nedbør. Dette krever forbedrede løsninger for å lede bort overvann. Ny Hovedplan for vannforsyning, avløp og vannmiljø 2021–2025 vil fremmes for politisk behandling våren 2021.

Forurensning og renovasjon er ansvarlig for innsamling og etterfølgende behandling av avfall som oppstår i husholdninger og kommunale formålsbygg. En viktig innsats er å stimulere innbyggerne til å kildesortere alt avfall fra husholdning, etter gjeldende hente- og bringeordning og til å levere annet avfall til Isi avfallsanlegg.

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 overvannshåndtering i fortettede byforsteder*. Bærum kommune er tildelt tilskudd fra Innovasjon Norge til offentlig-privat innovasjonspartnerskap. Innovasjonspartnerskapet er prosjektorganisert og skal pågå i tre år.

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. Det vil bli gjennomført en pilot på innsamling av glass- og metallemballasje, jamfør [Sak 027/20](#) behandlet i Hovedutvalg miljø, idrett og kultur, møte 7.5.2020. Evaluering av prosjektet vil gi svar på om denne innsamlingen skal utvides til hele kommunen.

Det jobbes for å få mer ombruk og materialgjenvinning i Bærum kommune. Mobilt mottak i kommunal regi er et tiltak som kan bidra til mindre transport for husholdninger, mer ombruk, bedre sortering og ikke minst et bedre servicetilbud til innbyggere. Det ble gitt en orientering om prosjektet i Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, jamfør notat [20/112710 under sak 044/20](#), møte 4.6.2020. Mobilt mottak er en container spesialtilpasset for mottak av avfall fra husholdninger. Containeren fraktes med krockbil til ulike steder i Bærum.

Besøkssenter for kunnskap om energi og klima, avfall og forbruk

Det arbeides med å bygge et besøkssenter som skal formidle kunnskap og skape engasjement om energi og klima, avfall og forbruk. Senteret vil være viktig i samhandlingen med barnehager og skoler. Lokasjonen til besøkssenteret er under utredning, og ulike løsninger vurderes. Aktuelle samarbeidspartnere, både interne og eksterne, vil bli involvert i utviklingen av senteret. Driftsbygning på Isi, som skal inneholde garasjeanlegg og verksted, gjennomføres som et eget prosjekt.

6.4.2 Endringer drift

Tabell 6.11: Netto driftsbudsjett for Vann, avløp og renovasjon – gebyrfinansierte tjenester

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020 kroner	Budsjett 2020	% av totalt brutto budsjett
Driftsutgifter		
Lønn	104,9	20,3 %
Andre driftsutgifter	412,5	79,7 %
Brutto budsjett	517,4	100 %
Driftsinntekter		
Overføringer fra staten	0,0	0,0%
Andre driftsinntekter	513,1	99,2 %
Netto budsjett	4,2	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

Kommentarer:

- I 2020 vil 99,2 prosent av utgiftene for vann, avløp og renovasjon bli dekket av driftsinntekter. Det er budsjettert med et driftsunderskudd på 4,2 mill., som vil bli dekket av bundet fond.
- Vann og avløp er budsjettert med et driftsunderskudd på 9,4 mill., mens renovasjon er budsjettert med et driftsoverskudd på 5,2 mill.
- Per 31.12.2019 hadde vann og avløp et positivt fond på 15,3 mill., mens renovasjon hadde et negativt fond på 17,7 mill.

Måleindikator og mål

For perioden 2021–2024 gjelder følgende måleindikator og mål:

Tabell 6.12: Måleindikatorer og mål for Forurensing og renovasjon og Vann og avløp			
Forurensning og renovasjon	Status 2019	Mål 2021	Mål 2024
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 2019	Mål 2021	Mål 2024
Rehabiliter vannledning iht. vedtatt hovedplan vann	0,75	> 1,2 %	> 1,2 %
Antall innbyggertimer uten vann – ikke varslet	6 919	< 15 000	< 15 000
Rehabiliter avløpsledning iht. vedtatt hovedplan avløp	0,6	> 1 %	> 1 %
Antall kloakkstopp	17	< 25	< 20
Fosfor i Nadderudbekken	55µ/l	< 55µ/l	< 50µ/l

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

6.4.2.1 Gebyrendringer

En detaljert oversikt over alle forslag til endrede gebyrer og priser fremgår av prislisten for 2021. For områdene vann, avløp, husholdningsrenovasjon og septik er beregning av utgifter, inntekter og årsgebyr gjort ved hjelp av konsulentfirmaet Envidan og IT-systemet Momentum.

Det foreslås følgende gebyrer for 2021:

Tabell 6.13: Endringer i gebyrer			
Gebyr ekskl. MVA, kroner per år	Vann ¹	Avløp ¹	Renovasjon ¹
Gebyr 2017	1 620	2 700	2 550
Gebyr 2018	1 710	2 880	2 550
Gebyr 2019	2 070	2 880	2 750
Gebyr 2020	2 250	2 970	3 187
Gebyr 2021	2 318	3 029	3 278

¹ Standardbolig på 120 m2
² En todelte beholder

Vann og avløp

Årsgebyret for vann og avløp samlet foreslås økt med 2,5 prosent. Årsgebyret for avløp økes fra 16,5 kroner per kubikkmeter til 16,8 kroner per kubikkmeter, det vil si en økning fra 2 970 til 3 029 for en standardbolig på 120 kvadratmeter. Årsgebyret for vann økes fra 12,5 kroner per kubikkmeter til 12,9 kroner per kubikkmeter, det vil si en økning fra 2 250 til 2 318. Forslag til økning baserer seg på oppdaterte selvkostberegninger og ambisjoner i vedtatt hovedplan for vannforsyning, avløp og vannmiljø.

Husholdningsrenovasjon

Det foreslås et standard renovasjonsgebyr på 3 278 kroner for en todelt beholder. Dette er en økning på 2,9 prosent fra 2020. Forslag til økning baserer seg på oppdaterte selvkostberegninger.

En oversikt som viser gebyrer for de ulike avfallsløsningene for innbyggerne, fremgår av prislisten for 2021. Noen av disse gebyrene innehar rabatter ved at ikke hele gebyret innkreves. Det er foretatt en gjennomgang av rabattordningen, og endringene er i samsvar med det tjenesten koster.

Septikavgift

Det foreslås at gebyr knyttet til septikavgift for tanker inntil 3 m³, økes med 9,6 prosent. Dette er i henhold til oppdaterte beregninger for selvkost. Økningen dekker merkostnaden for levering til Vestfjorden avløpsselskap (VEAS). I tillegg foreslås det at avgift for levering til septikmottak, økes fra 111,78 kroner til 156,50 kroner, dvs. en økning på 40 prosent. Økningen er en følge av at VEAS har økt prisene for mottak av septik.

7

Organisasjon, styring og utvikling

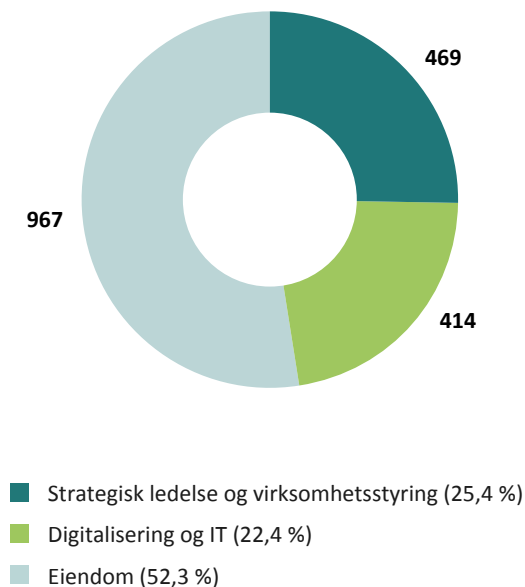
Formannskapet har det politiske ansvaret for programområdene Administrasjon inkludert DigIT og de internfinansierte eiendomsområdene. Samarbeidsutvalget har et særskilt ansvar for oppfølging av arbeidsgiverpolitikken.

Området Organisasjon, styring og utvikling (OSU) omfatter kommunens fellesadministrative tjenester, herunder Økonomi og virksomhetsstyring, HR og Service, Eiendom og Digitalisering og IT (DigIT). I tillegg kommer Strategi og utvikling som bidrar til organisasjonsutvikling, og støtte til plan- og strategiutvikling. Klimaklok-sekretariatet er en del av Strategi og utvikling.

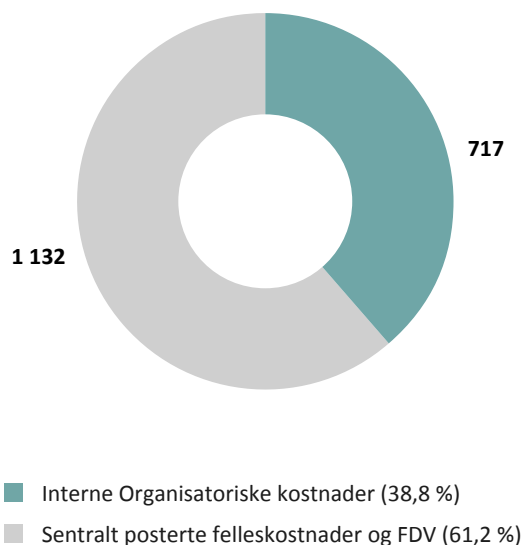
Fordeling av bruttobudsjett på de ulike utgiftskategoriene

Figurene under viser fordeling av brutto driftsutgifter på OSU. Området skal yte tjenester til alle kommunens virksomheter og sørge for at tjenestene kan konsentrere seg om sine primæroppgaver. Av den grunn har området både kostnader knyttet til drift av egne enheter (interne organisatoriske kostnader) og sentralt posterte felleskommunale kostnader som FDV (forvaltning, drift og vedlikehold), felleslisenser og serviceavtaler for felles IKT-systemer.

Figur 7.1: Brutto driftsutgifter 2019 fordelt på områdene under OSU (tall i mill. kroner)



Figur 7.2: Brutto driftsutgifter 2019 fordelt på interne og sentralt posterte kostnader (tall i mill. kroner)



7.1 Bærum 2024 – omstilling, prioritering og gjennomføring

Organisasjon, styring og utvikling (OSU) skal understøtte tjenestene i øvrige sektorer for å nå ambisjoner og mål slik dette fremkommer av strategiske og styrende dokumenter, slik som kommuneplanen. Bærum kommune, både som samfunn og som organisasjon, preges av store utviklingsprosjekter. OSU skal levere 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. Strategisk samarbeid med næringsliv og akademia som aktører i denne utviklingen, står sentralt i Bærum kommune.

7.2 Effektiv administrasjon

En stor kommune må tilpasse seg samfunnets utvikling og innbyggernes behov. Utviklingen av fremtidens tjenester legger sterke føringer for hvordan de administrative støttetjenestene 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 bygninger være fremtidsrettede og fleksible for å legge til rette for fremtidens tjenesteyting og samfunnsutvikling i lokalsamfunnet.

For utdyping henvises det til [fjorårets handlingsprogram](#). Hovedfokus for å utvikle en fremtidig, effektiv administrasjon er følgende:

Digitalisering og automatisering

Digitalisering er kritisk for å lykkes med effektiviseringen av de administrative prosessene. Det er ønskelig å standardisere og etablere beste praksis for å kunne automatisere arbeidsprosessene. Dette vil føre til bedre og raskere leveranser og tjenester for ledere, medarbeidere og innbyggere.

Fellestjenester

Organisasjon, styring og utvikling har ansvar for mange av kommunens fellestjenester. Disse tjenestene skal være brukertilpasset, med oversiktlige og standardiserte prosesser, tydelig prosesseieransvar og enkel tilgang til informasjon og data. På denne måten sikrer vi at de administrative støttetjenestene er tilpasset organisasjonens behov nå og i fremtiden.

Omstilling 2024

Omstilling med kvalitet og bærekraft handler om å utvikle, forbedre eller endre kommunens tjenestetilbud gjennom tilpasning av kommunens drift etter gjeldene rammer og tilgjengelige ressurser. OSU skal både understøtte tjenestenes utvikling av fremtidens tjenester, samtidig som de administrative støttetjenestene skal leveres effektivt, digitalt og fremtidsrettet. Formålsbyggene våre skal være energieffektive, tilrettelegges for sambruk på tvers av tjenestene og ikke minst være godt rustet for digital utvikling av tjenestene. Styringssystemer som gir tilgang til god styringsinformasjon og entydig grunndata, skal bidra til effektiv og fremtidsrettet utvikling. OSU skal videre bidra med analyse, lederstøtte og prosjektledelse inn i kommunens virksomhetsovergrepene omstillingsarbeid.

Det er nødvendig å korrigere kommunens planer for investering og utbygging slik at investeringsvolumet totalt sett reduseres med 15 prosent frem til 2040, for å møte en fremtid med trangere økonomiske rammer for Bærum kommune. Arealeffektivisering, samlokalisering og sambruk er sentrale stikkord for å redusere det totale arealbehovet til kommunal tjenesteyting, i tillegg til tjenesteinnovasjon. Arealeffektivisering vil kreve ytterligere standardisering av både interne samhandlingsprosesser og rom- og byggeprogram. Samlokalisering og større grad av sambruk mellom kommunale tjenester må gjøres på tvers av kommunens tjenester, og vil utfordre eksisterende måter å tenke og yte tjenester på. For eksempel er det mange kommunale tjenester som har *møteplass* som fellesnevner, dette gjelder både seniorsentre, skoler, bibliotek og helsestasjoner. Det er også mulig å redusere kommunens investeringsnivå knyttet til arealbehov gjennom å etablere midlertidige løsninger og/eller løsninger med kortere levetid (20 år) enn normalt for nybygg (50 år).

Kommersiell tenkning rundt arealutvikling innenfor kommunale rammer, vil gi planskapt verdier, og kan bidra både til økte inntekter og redusert behov for investering med tilhørende driftsutgifter.

Bærum i regionen

Bærum kommune skal være en konstruktiv pådriver for regionalt samarbeid med mål om å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Det innebærer at kommunen skal delta i relevante prosesser, arenaer og nettverk som bidrar til ønsket samfunnsutvikling og gir merverdi for kommunesamfunnet og regionen. Kommunens regionale engasjement skal ta utgangspunkt i vedtatte satsingsområder innenfor blant annet FNs bærekraftsmål, innovasjon, næringsutvikling, klima, helse, videregående opplæring og samferdsel.

For å realisere ambisjonen vil kommunen videreutvikle nærregionsamarbeidet med Asker, Drammen, Oslo og andre nærliggende kommuner i handlingsprogramperioden. Gjennom interkommunalt politisk råd for Asker og Bærum ønsker kommunen et særlig sterkt samarbeid med Asker, samtidig som at rådet vil fungere som en viktig arena for et formalisert partnerskap og dialog med Viken fylkeskommune.

Videre skal Bærum gjennom sin tyngde, posisjon og vertskapsrolle bidra til å målbære regionale interesser og behov opp mot regionale og nasjonale myndigheter. DigiViken og arbeidet med E18 i *Oslopakke 3* er to eksempler på regionalt samarbeid hvor Bærum har påtatt seg et særlig ansvar for å bidra til å realisere prosjekter som skaper lokal og regional merverdi.

Samarbeid med næringsliv og akademia

For å svare på samfunnsutfordringene i årene som kommer er kommunen avhengig av oppdatert kompetanse, teknologi og løsninger. Ved å samarbeide tett med næringsliv og forskningsinstitusjoner skaper kommunen vinn-situasjoner. Kommunen får tilgang til forskningsbaserte, oppdaterte og fremtidsrettede løsninger, samtidig som samarbeidspartnerne våre kan utvikle produkter og utøve forskning som besvarer konkrete samfunnsbehov.

Kommuneorganisasjonen er en stor virksomhet målt både i omsetning og ansatte. Kommunen bidrar til bærekraftig verdiskapning. Dette gjøres ved å satse på aktører som går i front for en bærekraftig samfunnsutvikling og ved å ha et bevisst forhold til strategiske partnerskap, til egen investerings- og innkjøpsmakt og vilje til å ta i bruk nye løsninger.

Bærum kommune har et kompetent og variert næringsliv som gir gode forutsetninger for å lykkes med en bærekraftig samfunnsutvikling. Gjennom *Strategisk næringsplan 2024* og oppfølgingen av denne skal kommunen videreføre samarbeidet med SmartCity Bærum, utvikle partnerskapsavtale med Bærum Næringsråd og følge opp den etablerte partneravtalen med Energy Valley.

Gjennom samarbeidsavtalene med VID vitenskapelige høyskole og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) jobber Bærum i langsiktige og forpliktende samarbeid om kunnskapsutvikling, kompetansebygging, forskning, innovasjon og tjenesteutvikling. Som del av samarbeidsavtalene er det opprettet offentlige doktorgradsstillinger i samarbeid med NTNU, og det arbeides med å lokalisere et nytt utdanningstilbud for sykepleie og vernepleie i Kunnskapssenteret i Sandvika i samarbeid med VID. Bærum samarbeider også med andre universiteter, høyskoler og institutter om konkrete forskningsprosjekter – alle med bevilgning fra Forskningsrådet.

7.3 Strategisk ledelse og virksomhetsstyring

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 å legge til rette for den langsiktige utviklingen av kommunen som samfunnsutvikler og tjenesteleverandør.

Nøkkeltall for Organisasjon, styring og utvikling

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres dersom det oppstår endringer i langsiktige mål og strategier.

Når det gjelder administrasjon, har kommunedirektøren sett på utviklingen av følgende måltall:

Tabell 7.1: Langsiktige nøkkeltall for administrasjonen

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangså	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Brutto driftsutgifter til Administrasjon, kroner per innbygger	↓	3 860	3 329	3 130	3 847	↓ -424
Totalt sykefravær	↓	7,6 %	7,5 %	7,3 %	6,8 %	↓ -0,4 %
Andel deltid (andel ansatte med mindre enn 80 % stilling)	↓	36,0 %	35,2 %	34,5 %	34,7 %	↓ -1,2 %
Andel inngående eFaktura	↑	26 %	58 %	80 %	84 %	↑ 48 %

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. Trend viser snittet av siste 3 år i forhold til utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Nedenfor kommenteres kun de viktigste trendene i tjenesteområdets langsiktige måltall.

- Utgifter til Administrasjon påvirkes av flere faktorer, blant annet organisering (selskapsdannelser) og regnskapspraksis (i hvilken grad fellesfunksjoner henføres til tjenesteområdene). Sammenlignet med tallene i 2014 har Bærum kommune hatt lavere driftsutgifter til administrasjon per innbygger. Økningen fra 2018 til 2019 knytter seg i hovedsak til økt digitalisering, herunder økt IKT-innkjøp. I tillegg er det noe økning som knyttes til at en større andel utgifter til hovedtillitsvalgte og felles tjenester ble regnskapsført på KOSTRA-funksjonen til administrasjonen.
- Sykefraværet har i flere år hatt en positiv trend, og den positive trenden fortsetter i 2019.
- Andel i deltidsstillinger (80 prosent eller mindre) har ligget stabilt de siste årene.

7.3.1 Endringer drift

Tabell 7.2: Netto driftsbudsjett Strategisk ledelse og virksomhetsstyring

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Interne organisatoriske kostnader	Sentralt posterte felleskostnader og FDV	Totalt budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	235,0	53,0	288,0	59,8 %
Andre driftsutgifter	113,2	80,4	193,5	40,2 %
Driftsutgifter	348,2	133,4	481,5	
Overføringer fra staten	-34,8	-17,7	-52,5	75,6 %
Andre driftsinntekter	-6,6	-10,3	-16,9	24,4 %
Driftsinntekter	-41,4	-28,0	-69,4	
Netto budsjett	306,8	105,4	412,1	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

7.3.1.1 Mer-/mindrebehov – interne organisatoriske kostnader

Tabell 7.3: Merbehov for Strategisk ledelse og virksomhetsstyring – interne organisatoriske kostnader

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	89,6	3,0			
2	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Annet	1,5	1,5	1,5		
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024				4,5	1,5	1,5	0,0

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 1

Det har kommet nye oppgaver og forventninger til HR tilknyttet blant annet arbeidstidsordninger, heltidskultur og internkontroll av arbeidstid. Økt digitalisering av prosesser i kommunen krever også økt digital kompetanse i enheten. Kartlagt merbehov tilsvarer økt bemanning på 3,5 årsverk. For å sikre god tjenesteleveranse i en overgangsfase, og mens tjenesten omstiller seg til de nye oppgavene, foreslås det at rammen styrkes med 3,0 millioner kroner i 2021.

Annet – nr. 2

Det er inngått en partnerskapsavtale mellom Energy Valley og Bærum Næringsråd for felles innsats for å realisere ambisjonene i Bærums strategiske næringsplan. Avtalen innebærer et treårig bidrag til næringslivsorganisasjonen på 1,5 millioner kroner per år fra 2020. Primært fokus er å etablere et innovasjonsmiljø for oppstartsbedrifter innen energiteknologi, noe som samsvarer godt med tiltak i næringsplanen.

7.3.1.2 Kostnadsreducerende tiltak – interne organisatoriske kostnader

Tabell 7.4: Kostnadsreducerende tiltak Strategisk ledelse og virksomhetsstyring – interne organisatoriske kostnader

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Administrasjon	Effektivisering, inkludert digitalisering	34,0	0,0	0,0	-0,7	-0,7
4	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	11,1	-2,4	-2,4	-2,4	-2,4
5	Administrasjon	Ressurser og kompetanse	70,2	-2,3	-2,3	-2,3	-2,3
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-4,7	-4,7	-5,4	-5,4

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 3

Effektiv og standardisert prosess for innkjøp-til-betaling med god internkontroll og utnyttelse av automatiseringsmuligheter. Effektiviseringen skjer ved økt grad av automatisering, høyere match-prosent og økt bruk av e-handelsløsningen. Det forventes en effekt fra 2023. Det forventes en reduksjon med ett årsverk i Regnskapsenheten.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 4

I HP 2020–2023 ble det bevilget 11,1 millioner kroner til Kommunedirektørens innsatsområder. Etter en gjennomgang av tiltakene og i lys av økonomisituasjonen i kommunen foreslår Kommunedirektøren å gjennomføre enkelte av tiltakene ved å omdisponere allerede eksisterende ressurser. For området Strategisk ledelse og virksomhetsstyring tilsvarer dette en kostnadsreduksjon på 2,4 mill.

Ressurser og kompetanse – nr. 5

Tiltaket er todelt og går ut på at ledige stillinger i Økonomi- og virksomhetsstyring og kommunikasjonsenheten ikke erstattes, og at oppgavene løses ved å omdisponere eksisterende ressurser. I tillegg vil medarbeidere i kommunikasjonsenheten i perioder være tilknyttet prosjekter med blant annet ekstern finansiering, for å bistå med kommunikasjonskompetanse. Dette dreier seg i stor grad om samfunnsutviklingsprosjekter.

7.3.1.3 Kostnadsreducerende tiltak – sentralt posterte felleskostnader

Tabell 7.5: Kostnadsreducerende tiltak Strategisk ledelse og virksomhetsstyring – sentralt posterte felleskostnader

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
6	Fysisk planl, kulturminner, natur og nærmiljø	Tjenesteutvikling/tilpasning	11,1	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
7	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
8	Flere	Effektivisering, inkludert digitalisering (felles for hele kommunen)	6 420,3	-1,0	-1,3	-1,3	-1,3
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-2,5	-2,8	-2,8	-2,8

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 6 og 7

Klimasekretariatet styrkes ikke (1,1 millioner kroner)

I HP 2020–2023 ble det bevilget 11,1 mill. til Kommunedirektørens innsatsområder. Etter en gjennomgang av tiltakene og i lys av økonomisituasjonen i kommunen foreslår Kommunedirektøren å gjennomføre enkelte av tiltakene ved å omdisponere allerede eksisterende ressurser. For området Sentralt posterte felleskostnader under Strategisk ledelse og virksomhetsstyring foreslås det at Klimasekretariatet ikke styrkes (tilsvarende 1,1 mill.).

Avvikle felles tiltak for ansatte (0,4 millioner kroner)

Det er i dag avsatt midler i HR-enheten for noen felles arrangementer som 25- og 40-års jubilentfest, pensjonistfest, kommunerevy og kommunekor. Det foreslås at tiltakene avvikles.

Effektivisering, inkludert digitalisering (felles for hele kommunen) – nr. 8

Effektiv og standardisert prosess for innkjøp-til-betaling med god internkontroll og utnyttelse av automatiseringsmuligheter. Effektiviseringen skjer ved økt grad av automatisering, høyere match-prosent og økt bruk av e-handelsløsningen. Det nye systemet for innkjøp-til-betaling (Alusta) er et tverrgående system som benyttes av alle tjenestesteder/enheter i BK. Det forventes at tjenesteområdene med stort innkjøpsvolum skal få en reduksjon i ressursbehov tilsvarende 1 mill. i 2021, og som vil øke til 1,3 mill. fra 2022.

7.4 Digitalisering og IT

For å kunne løse utfordringene som kommunen står overfor, må virksomhetene drives på en annen måte enn i dag. Nye teknologier utvikles kontinuerlig og muliggjør endring av arbeidsmåter og arbeidsprosesser som kan resultere i mer brukervennlige tjenester og mer effektiv tjenesteproduksjon. Det samme gjør automatisering av hele eller deler av arbeidsprosesser, som for eksempel saksbehandlingsprosesser. Innbyggernes forventninger til digitalt førstevalg, selvbetjening og proaktive tjenester øker som følge av denne utviklingen. Ikke minst vil digital kompetanse være nødvendig på alle plan i kommunen, både for å se nye muligheter for digitalisering og for å kunne gjennomføre nødvendige endringer av arbeidsmåter og prosesser. For å imøtekomme dette vil digitalisering og digital transformasjon være viktige forutsetninger.

Digitalt førstevalg og digital transformasjon

Digitalt førstevalg er en av kommunens hovedsatsninger som skal bidra til å opprettholde velfungerende tjenester og effektiv tjenesteproduksjon i kommende år. Digitalisering handler i første rekke om å skape en enklere hverdag for ansatte, innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre og mer tilgjengelige tjenester, mer effektiv ressursbruk og å legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet. Digital transformasjon handler om mer enn digitaliseringskomponenter – det handler først og fremst om effektive arbeidsprosesser og fremtidsrettede tjenester. En vellykket digital transformasjon vil kreve både omfattende prosessendringer og kompetanseheving i hele virksomheten.

Sammenkobling av tjenestene til innbyggere, næringsliv, foreninger og frivillige står sentralt i Bærum kommunes digitaliseringsstrategi. Det samme gjør Regjeringens nye digitaliseringsstrategi, der det legges stor vekt på at offentlige tjenester skal oppleves sammenhengende og helhetlige av brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem. Disse sammenkoblingene vil kreve at Bærum kommune må fortsette å jobbe godt på tvers internt og delta aktivt i nasjonale og felles kommunale digitaliseringsprosjekter.

Arkitektur og standardisering – fra virksomhetsspesifikk til mer felles nasjonalt

Ett Bærum medfører en ny retning hvor man går fra virksomhetsorienterte fagsystemer til en mer helhetlig informasjonsarkitektur. Dette understøtter Regjeringens og KS' ambisjoner om felles standarder, prinsipper og økt bruk av referansearkitektur for samhandling og informasjonsutveksling. Det er viktig at hele kommunens virksomhet holder tritt med utviklingen for å unngå teknologisk etterslep (teknisk gjeld), både når det gjelder fagsystemer og bruk av nasjonale felleskomponenter og løsninger. Aktiv deltakelse i arbeidet med å etablere en felles samhandlingsarkitektur for kommunal sektor vil være viktig i årene som kommer.

Personvern og informasjonssikkerhet

Personvern og informasjonssikkerhet er en hovedforutsetning for digitalisering i kommunen. Det er også viktig for å sikre tillit hos våre innbyggere og medarbeidere ved implementering av nye digitale løsninger. De siste årene har kommunen lagt mye innsats og ressurser i opplæring og kompetanseheving for kommunens medarbeidere. Det er bestemt at alle 12 000 medarbeidere skal ha opplæring innen personvern og informasjonssikkerhet tilpasset deres behov og arbeidsoppgaver. Det skal sikres at løsninger og systemer tilfredsstiller krav til informasjonssikkerhet og lovverk, og at kommunen har et godt styringssystem for dette. For mer omfattende oversikt og beskrivelse om veien videre, henvises det til den reviderte digitaliseringsstrategien og handlingsplan for digitalisering.

7.4.1 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

DigIT 2024

DigIT gjennomgår en omfattende omstillingsprosess gjennom tiltaket *DigIT 2024*. Mandatet som understøtter ambisjonene i *Omstilling 2024* handler om å adressere utfordringer tilknyttet digitaliseringsporteføljen og behovet for å gjennomgå og kvalitetssikre organisasjonens driftsmodell, bemanning og kompetanse for fremtidige behov. I tillegg vil tiltaket sikre at ny revidert digitaliseringsstrategi og handlingsplan for digitalisering tar høyde for kommunens endrede behov og ambisjoner tilknyttet digitalisering.

Effektiv og fremtidsrettet drift

For å imøtekomme kommunens behov for effektivisering i årene 2021–2024 er følgende endringer foreslått:

Økt bruk av nasjonale felleskomponenter

I tråd med Bærums strategi om å i større grad ta i bruk nasjonale felleskomponenter og løsninger, foreslås det å flytte den egenproduserte MinSide-løsningen over på den KS-utviklede MinSide-løsningen.

Nivå og omfang av tjenester

For å sikre en formålstjenlig og effektiv levering av digitale tjenester til kommunens virksomhet i årene som kommer, er det viktig å se på omfanget og nivået av tjenester som leveres i dag. For å sikre dette vil det i noen tilfeller bety å endre tjenestetilbudet, og i andre tilfeller nedjustere omfanget eller avvike tjenester som leveres i dag.

Reforhandling av avtaler

Bærum kommune er i kraft av sin størrelse en stor kunde av IT-produkter og tjenester. Dette vil kunne muliggjøre besparelse i reforhandlinger av avtaler. Et eksempel på dette er den reforhandlede fiberavtalen som gir innsparinger sammenlignet med tidligere inngått avtale. I perioden legges det også opp til at driftsbudsjettet kan reduseres ved lignende grep.

7.4.2 Endringer drift

Tabell 7.6: Netto driftsbudsjett Digitalisering og IT

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Interne organisatoriske kostnader	Sentralt posterte felleskostnader	Totalt budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	91,9	3,6	95,5	37,9 %
Andre driftsutgifter	16,4	140,0	156,4	62,1 %
Driftsutgifter	108,2	143,6	251,8	
Overføringer fra staten	-4,5	-23,4	-27,9	47,3 %
Andre driftsinntekter	-16,1	-15,0	-31,1	52,7 %
Driftsinntekter	-20,6	-38,4	-59,0	
Netto budsjett	87,6	105,2	192,8	

Andre driftsutgifter er inkl. mva. og overføring fra staten er inkl. mva.-kompensasjon

7.4.2.1 Mer-/mindrebehov – sentralt posterte felleskostnader og FDV

Tabell 7.7: Merbehov Digitalisering og IT – sentralt posterte felleskostnader og FDV

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Administrasjon	Effektivisering, inkludert digitalisering	100,5	6,6	3,7	3,7	3,7
2	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	100,5	10,9	10,9	10,9	10,9
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024				17,5	14,6	14,6	14,6

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien.

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 1

MinSide stoppes som tjeneste og erstattes av KS MinSide (2,3 mill. i 2021 og ned til 1,0 mill. årlig fra og med 2022)

Årlige kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold av MinSide er beregnet til 2,6 millioner kroner. Beløpet er ikke innvilget i driftsrammen. Kostnaden vil trolig øke noe hvert år og etter hvert som nye tjenester blir innrullert. For å redusere merbehovet, foreslås det å stoppe tjenesten og erstatte den med KS MinSide, med årlig lisenskostnader på 1,0 mill. Lisenser for dagens MinSide kan sies opp med virkning fra 01.07.2021, det vil derfor påløpe 1,3 mill. i lisenser for 1. halvår i 2021.

Implementering av Office365 (4,3 mill. i 2021 og 2,7 mill. årlig resten av HP-perioden)

Innføring av Office 365 er et viktig element i prosjektet *Digital arbeidsglede*. Utrullingen ble intensivert i forbindelse med covid-19 for å understøtte digital samhandling og hjemmekontor. Kommunen har tatt i bruk flere elementer i Office 365 som bidrar til å effektivisere samhandling, samskriving og deling av informasjon. Kommunedirektøren foreslår å styrke budsjettammen til DigIT med 4,3 mill. i 2021 for å dekke utgifter til forvaltning, drift og vedlikehold av tjenesten. Årlig beløp fra 2022 er på 2,7 mill. fordi kommunen regner med at innføringen av Office 365 vil lønne seg på sikt.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 2

Økte kostnader for Microsoft lisenser

Kommunens avtale med Microsoft måtte reforhandles innen 15. juni 2020. Avtalen var på 13 millioner kroner for brukerlisenser (kontorstøtte og samhandling). I tillegg har kommunen egne avtaler for datasenteret og databaser. Siden avtalen ble reforhandlet for tre nye år, er det i dag et merbehov for brukerlisenser. Siden forhandlingene i 2017 har behovet og antallet lisenser økt som følge av at flere nå har behov for et høyere lisensnivå enn tidligere, og at kravet til informasjonssikkerhet øker grunnet dagens trusselbilde mot norske storkommuner. Merbehovet knyttes til følgende delelementer:

- Prisøkning grunnet økt dollarkurs (3 mill.)
- Prisøkning grunnet økt pris per lisens (3,5 mill.)
- Prisøkning grunnet flere lisenser (4 mill.)

I tillegg til dette meldes det merbehov på 0,4 mill. for en ny vedlikeholdsavtale for Snow Software, en systemløsning som benyttes til å holde oversikt over hva slags digitalt utstyr brukerne har. Dette vil bidra til å redusere risiko for avvik eller feil (manuelt arbeid) og mangler i selve forvaltningsprosessen.

7.4.2.2 Kostnadsreducerende tiltak – interne organisatoriske kostnader

Tabell 7.8: Kostnadsreducerende tiltak Digitalisering og IT – interne organisatoriske kostnader

Nr.	Programområde	Kostnadsreducerende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettamme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	87,6	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
Sum nye kostnadsreducerende tiltak HP 2021–2024				-1,4	-1,4	-1,4	-1,4

¹ Budsjettammen viser totalen av alle budsjettammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 3

DigIT gjennomgår en omfattende omstillingsprosess gjennom tiltaket *DigIT 2024*, og det forventes en reduksjon i ressursinnsats tilsvarende ett årsverk i 2021. Tiltaket løses ved å ikke å erstatte naturlig avgang. Videre forventes det en reduksjon i driftsbudsjettet som følge av redusert leasing av biler og reforhandlinger av avtaler.

7.4.2.3 Kostnadsreduserende tiltak – sentralt posterte felleskostnader og FDV

Tabell 7.9: Kostnadsreduserende tiltak Digitalisering og IT – sentralt posterte felleskostnader og FDV

Nr.	Programområde	Kostnadsreduserende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
4	Tjenesteutvikling/tilpasning		1,2	-0,9	-1,2	-1,2	-1,2
5	Effektivisering og digitalisering		14,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Sum nye kostnadsreduserende tiltak HP 2021–2024				-3,9	-4,2	-4,2	-4,2

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 4

Det er opprettet et eget åpent WiFi-nettverk i Sandvika. Tjenesten ble politisk vedtatt høsten 2014 og gjennomført i 2015. Tilbudet har likevel vært forholdsvis lite brukt da innbyggerne velger å bruke 4G i stedet. For perioden 01.12.17–31.05.18 var det 912 pålogginger, og i 2019 var det totalt 1 430 pålogginger, noe som gir en snittpris på 1 096 kroner per innlogging. Kommunedirektøren foreslår at tjenestetilbudet avvikles i sin helhet. Det er forutsatt tre måneders oppsigelsestid av avtalen, noe som gir lavere økonomisk effekt i 2021.

Effektivisering og digitalisering – nr. 5

Fiberavtalen med Telenor er reforhandlet og gir en kostnadsreduksjon sammenlignet med tidligere inngått avtale.

7.5 Eiendom

Bærum kommune står overfor en kompleks utfordring når det gjelder eiendomsbehov de nærmeste årene. Vedlikeholdsetterslep, befolkningsvekst og økning i behovet for tjenester til den eldste delen av befolkningen medfører behov for en betydelig, systematisk innsats innen nybygging og vedlikehold/oppgradering av eksisterende bygningsmasse, samt løpende behov for nye tomtearealer. Disse forholdene vil øke presset på kommunens økonomi i vesentlig grad i årene fremover. Nye og etter hvert eksisterende bygg forventes å være funksjonelle, fleksible og klimakloke. Kommunens ambisjon om å benytte skoler og andre lokaler utenom ordinær tjenestetid til andre aktiviteter for nærmiljøet, vil øke driftskostnader og stille nye krav til tilgjengelighet og drift av kommunens bygg, samtidig som at sikkerheten skal ivaretas. Kampen om de beste hodene innen digital bygningsdrift (automasjon) og prosjektfaget blir stadig tøffere, og lønnspresset er betydelig.

Arbeidet med å revidere Eiendomsstrategien forventes ferdigstilt på nyåret 2021. Eiendomsstrategien er Eiendoms rammeverk for å realisere *Omstilling 2024*. Den setter retning og rammer for langsiktig og helhetlig prioritering, utvikling og styring av Bærum kommunes eiendomsvirksomhet. Videre setter Eiendomsstrategien mål for å utvikle og ivareta faglig profesjonalitet i kommunens eiendomsvirksomhet, i tillegg til å ivareta en helhetlig og aktiv rolle i samarbeidet om å utvikle og sikre tjenestenes behov.

7.5.1 Langsiktige måltall

For å måle effekten av omstillingstiltak innenfor aktuelle områder, presenteres utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig, og som kan revideres ut ifra endringer i langsiktige mål og strategier.

For Eiendom er det et spesielt fokus på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 7.10: Langsiktige nøkkeltall for Eiendom

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål 2019–2028	2014 Utgangsår	2017	2018	2019	Trend (snitt siste 3 år i forhold til 2014)
Omsorg- og velferdsboliger, gj.snittlig ledighet	↓	-	6,30 %	3,70 %	3,20 %	↓ -3,0 %
Samlet areal på administrasjonslokaler i kvm per innbygger	↓	0,30	0,25	0,26	0,32	↓ -0,02
Samlet areal på barnehagelokaler (kommunale barnehager) i kvm per barn	↓	13,20	13,03	15,10	14,32	↑ 0,95
Samlet areal på institusjonslokaler i kvm per beboer i institusjon	↓	78,70	89,55	90,62	90,42	↑ 11,50
Samlet areal på skolelokaler i kvm per elev	↓	18,20	18,08	18,16	18,16	↓ -0,07
Utgifter til vedlikeholdsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, kroner per kvm	↑	71	95	120	148	↑ 50

Forklaring til tabellen: Kolonnen Mål 2019–2028 viser hvilken utviklingstrend Bærum kommune ønsker for nøkkeltallene. Kolonnene 2014–2019 viser den faktiske verdien av nøkkeltallene. Trend viser snittet av siste 3 år i forhold til utgangsåret og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

*Utgangsåret for ledighet i omsorgsboligene er 2017, siden dette var da nøkkeltallet først ble registrert. Trend viser derfor snittet av de siste 2 årene sammenlignet med 2017, og om indikatoren har utviklet seg i ønsket retning i perioden.

Tabellen over viser at gjennomsnittlig ledighet i omsorgs- og velferdsboligene er 3,0 prosent de siste to årene. Dette er nesten en halvering fra utgangsåret 2017. Ledigheten nærmer seg 3 prosent, som er ansett for å være 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 et konsept for formålsbygg. I konseptet 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.

I utgangspunktet er nybygde skoler og barnehager mer arealeffektive enn eksisterende. For barnehagene er det i tillegg en økning som knyttes til at antall barn i enkelte barnehager tilpasses en optimal pedagogbemanning for å holde enhetskostnadene lave. Nye standarder for beboerrom har medført noe økning i areal per bruker på institusjonslokaler. Videre vil det at det etableres fellesarealer til dagaktivitetssenter og sosiale møteplasser sentralt i bygget, medføre et noe høyere areal. Økningen av areal bidrar til mer sosialisering og potensial for fler- og sambruk.

Arbeidet med å ta igjen vedlikeholdsetterslepet startet i 2018, og tallene viser en aktivitetsøkning på 19,8 prosent fra 2018 til 2019.

7.5.2 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Eiendom fortsetter med å styrke gjennomføringskraft, -kapasitet og kompetanse gjennom styrking av ledernivåene og prosessorientering av virksomheten. Nytt arbeidsplasskonsept med aktivitetsbaserte soner bidrar til å øke endringskapasiteten i organisasjonen, øke tverrfaglig samarbeid og kunnskapsdeling. Kvalitetsarbeidet og internkontroll blir viet stor plass i kommende periode. Dette vil gi økt styring og oversikt over forbedringspotensialet i organisasjonen.

Det jobbes kontinuerlig med å gjøre alle deler av virksomheten mer kostnadseffektiv. Arbeidet med standardiserte konsepter for formålsbygg som skoler og barnehager, vil bidra til å redusere både investeringskostnader og kostnader til etterfølgende forvaltning, drift og vedlikehold, samtidig som at brukerne er sikret gode og gjennomtenkte bygg. Det legges vekt på gjenbruk og sirkulær økonomi ved å bygge med gjenbrukbare materialer.

Arbeidet med å redusere energiforbruket fortsetter gjennom installasjon av energiproduserende og energibesparende anlegg som solcellepanel og varmepumper. Installasjon av styringssystemer i form av SD-anlegg i flere bygg, nytt toppsystem og elektronisk avlesning av vannmålere, vil bidra til ytterligere reduksjon. I tillegg jobbes det med å skape incentiver til redusert forbruk hos brukere og leietakere, blant annet gjennom kampanjer på skolene og fremtidig belastning av leietakere for direkte bruksgenererte utgifter som strøm og renhold.

Digitalisering har en sentral plass i Eiendoms omstillingsarbeid. Bygningsinformasjonsmodellering (BIM) som verktøy i byggeprosjektene videreutvikles, og det jobbes med effektivisering av arbeidet med FDV-dokumentasjon. Smarte bygg-programmet har som oppdrag å se på hvordan teknologi og data kan bidra til reduserte driftskostnader, bedre tjenester og smartere arealbruk. Programmet har som effektmål å skape gode brukeropplevelser, lærende bygg og organisasjon, samt bidra til riktig ressursbruk og lavere miljøbelastning. Fire utviklingsområder vektlegges:

1. Datainnsamling, visualisering og analyse, som har som mål å teste hvordan strukturert datainnsamling kan bidra til bedre beslutningsgrunnlag.
2. Smart styring av bygg, som innebærer tilretteleggelse for styring og overvåking hvor dette ikke finnes i dag.
3. Smart booking og adgangskontroll, for å skape åpne og tilgjengelige bygg.
4. Smart renhold, som sammen med næringslivet vil fortsette å teste ulike roboter og maskiner som kan bidra til økt kvalitet i renholdsleveranser og bedring av innemiljø. Utviklingen vil skje raskt i årene fremover, og kommunen vil følge dette tett, samt legge til rette for at roboter kan fungere optimalt i nybygg og ombygg.

7.5.3 Endringer drift

Tabell 7.11: Netto driftsbudsjett Eiendom

Driftsutgifter og -inntekter, mill. 2020-kr	Interne organisatoriske kostnader	Sentralt posterte felleskostnader og FDV	Totalt budsjett 2020	% av brutto budsjett
Lønn	42,3	108,8	151,1	17,7 %
Andre driftsutgifter	31,8	673,0	704,8	82,3 %
Driftsutgifter	74,2	781,7	855,9	
Overføringer fra staten	-8,2	-125,6	-133,8	31,8 %
Andre driftsinntekter	0,0	-286,5	-286,5	68,2 %
Driftsinntekter	-8,2	-412,2	-420,3	
Netto budsjett	66,0	369,6	435,6	

Andre driftsutgifter er inkludert mva. og overføringer fra staten er inkludert mva.-kompensasjon.

7.5.3.1 Mer-/mindrebehov – FDV

Tabell 7.12: Mer-/mindrebehov Eiendom – FDV

Nr.	Programområde	Kategori mer-/mindrebehov, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
1	Flere	Tjenesteutvikling/tilpasning	369,6	4,7	4,7	4,7	4,7
2	Flere	Tjenesteutvikling/tilpasning – arealendring		5,7	-1,1	-1,1	7,5
Sum nye mer-/mindrebehov HP 2021–2024				10,4	3,6	3,6	12,2

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av behovene i kategorien

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 1

Kommunedirektøren foreslår å styrke rammen til Eiendom for å sikre riktig nivå på FDV-området. Følgende endringer foreslås:

- Styrke rammen med 3 millioner kroner i året som følge av at kommunale avgifter ble økt med 15 prosent i 2020, noe som er høyere enn prisøkningen som ble forutsatt i budsjettet.
- Styrke rammen med 6 mill. i året som følge av høyere strømpriser enn forutsatt i budsjettet. Bærum kommunes strategi er å ha en høy grad av forutsigbarhet knyttet til kraftprisen. Dermed blir det gjennomført en høy grad av sikring i 1. år, det vil si år 2020 med 90 prosent. Sikringen senkes til 75 prosent i 2021, 45 prosent i 2022, 12 prosent i 2023 og 0 prosent i 2024. Prisene på kraft har falt betydelig i løpet av vinteren 2020, men prisen som kommunen får er høyere enn markedspris fordi porteføljen ble sikret opp høsten 2019 da det fortsatt var markedsforventninger om langt høyere priser.
- Redusere rammen med 4,3 mill. i året som følge av mindrebehov på renhold. Det er tidligere bevilget 4,3 mill. til renhold på Lindelia bo- og behandlingssenter og omsorgsboliger og Carpe Diem demenslandsby. Gitt at renholdet på disse sykehjemmene ivaretas av ansatte i Pleie og omsorg, har Eiendom et mindrebehov.

Tjenesteutvikling/tilpasning – arealendring – nr. 2

Det budsjetteres med kostnader til FDV basert på endringer i areal. 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 bransjenormtallet (Holte-nøkkelen). Avvik i fremdrift for prosjekter (endret ferdigstillelse) og/eller nye bygg som ikke tidligere er lagt inn, gjør at FDV-budsjettet må endres.

7.5.3.2 Kostnadsreduserende tiltak

Tabell 7.13: Kostnadsreduserende tiltak Eiendom

Nr.	Programområde	Kostnadsreduserende kategorier, mill. 2020-kr	Budsjettramme ¹	2021	2022	2023	2024
3	Administrasjon	Ressurser og kompetanse	133,7	-5,0	-5,0	-7,2	-7,2
4	Administrasjon	Tjenesteutvikling/tilpasning	172,9	-2,7	-3,7	-7,2	-9,2
5	Fysisk planl., kulturminner, natur og nærmiljø	Tjenesteutvikling/tilpasning	29,0	-1,0	-2,0	-4,0	-4,0
6	Flere	Effektivisering, inkludert digitalisering	93,1	-1,6	-2,0	-4,0	-4,0
Sum nye kostnadsreduserende tiltak HP 2021–2024				-10,3	-12,7	-22,4	-24,4

¹ Budsjettrammen viser totalen av alle budsjettrammene som blir påvirket av tiltakene i kategorien.

De kostnadsreduserende tiltak som gjennomføres, påvirker både interne organisatoriske kostnader og sentralt posterte felleskostnader og FDV.

Ressurser og kompetanse – nr. 3

Redusert ressursinnsats – renhold (0,6 mill. i 2021 og 2022, og som øker til 1,2 mill. i 2023)

Tiltaket går ut på å redusere frekvensen av renhold i klasserom fra fem til tre ganger per uke. Dette forutsetter bedre samhandling med skolen rundt rydding og vasking av pulter og tavler. Bruk av roboter til gulvrenhold erstatter noe av dagens ressursinnsats. I tillegg ønsker vi at renhold i barnehager og skoler flyttes til dagtid, for å spare kveldstillegg. Forventet besparelse tilsvarer fire årsverk, med helårsvirkning fra 2023. Reduksjon av ansatte vil skje ved naturlig avgang.

Redusert ressursinnsats – eiendomsdrift (2,4 mill. i 2021 og 2022, og som øker til 3,0 mill. i 2023)

Tiltaket går ut på å redusere ressursinnsatsen i eiendomsdrift som følge av effektivisering og endring i kompetanseprofil og alderssammensetning i driften. Forventet effekt i HP-perioden tilsvarer en reduksjon på fire årsverk, med helårsvirkning fra 2023. Reduksjon av ansatte vil skje ved naturlig avgang.

Øke intern faktureringsgrad mot prosjekter (2,0 mill. i året)

God ressursstyring skal bidra til økt faktureringsgrad mot prosjekter. Det tilrettelegges både gjennom systemer og organisatoriske grep for at alle som har oppgaver knyttet til investeringsprosjekter eller verdibevarende vedlikehold, kan fakturere anvendte timer.

Tjenesteutvikling/tilpasning – nr. 4 og 5

Følgende tilpasninger foreslås gjennomført for å sikre kostnadsreduksjon eller inntektsøkning i tjenesten:

- Innføre betaling fra leietakere for direkte bruksrelaterte kostnader, slik som strøm, offentlige avgifter, renhold og forsikringer ved leie. Forventet effekt er 0,5 mill. i 2021, som vil øke til 1,0 mill. i 2022, 2,5 mill. i 2023 og 3,5 mill. i 2024. Dette tiltaket krever endringer i leiekontrakter og vil være avhengig av politisk behandling.
- Redusere frekvens på grøntvedlikehold (utomhus skjøtsel) ved skoler, barnehager, bibliotek og helseinstitusjoner, samt redusert ugressbekjempelse (0,7 mill. årlig).
- Redusere omfang/frekvens av renhold i administrasjonsbygg/formålsbygg (1,5 mill. i 2021, og som vil øke til 2,0 mill. i 2023).
- Reduserte arealinnleiekostnader som følge av konsolidering av innleieportefølje fra alle tjenestene og redusert behov for innleie ved å øke arealeffektivitet og samlokalisering (0,5 mill. i 2022, som vil øke til 2,0 mill. i 2023 og 3,0 mill. i 2024).
- Økte inntekter ved økt utleie av tomme boliger og bygg til det private markedet, ved økt bruk av markedspris i forbindelse med festeavtaler, leieavtaler og riggavtaler samt ved konsolidering av leie-/låneavtaler (1,0 mill. i 2021, som vil øke til 2,0 mill. i 2022 og 4,0 mill. fra 2023).

Effektivisering, inkludert digitalisering – nr. 6

Det forventes en reduksjon av energikostnader som følge av bedre styring og økt fokus på målrettede tiltak.

Følgende tiltak forventes å ha økonomisk effekt i HP-perioden:

- Redusert energiforbruk som følge av. bedre styring, økt driftsfokus og endrede brukerholdninger. (1,0 mill. i 2021 og 2022, og som vil øke til 3,0 mill. fra 2023).
- Redusert effektforbruk ved hjelp av kartlegging av effektopper og målrettede tiltak (0,6 mill. i 2021, som vil øke til 1,0 mill. fra 2022).

7.6. Medarbeidere

Bærum kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver med tydelige ambisjoner for utøvelse av godt lederskap og kompetent medarbeiderskap. Gjeldende arbeidsgiverstrategi er under revidering.

7.6.1 Nøkkeltall for medarbeidere

For å løse utfordringene 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.

For medarbeidere legger Kommunedirektøren spesielt vekt på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 7.14: Nøkkeltall for medarbeidere

Nøkkeltall samlet 2016–2019	2016	2017	2018	2019
Antall medarbeidere årsverk	7 368	7 533	7 394	7 441
Antall medarbeidere – personer totalt	12 188	12 181	12 272	12 261
Andel kvinner – årsverk	73,9 %	73,9 %	73,4 %	72,9 %
Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	13,8 %	14,0 %	13,4 %	14,1 %
Andel fagstillinger – pleie og omsorg	76,5 %	75,4 %	76,3 %	77,5 %
Andel fagstillinger – oppvekst barnehage	60,8 %	59,0 %	67,7 %	64,4 %
Antall lærlinger	80	90	88	102
Andel deltid (mindre enn 80 prosent stilling)	35,4 %	35,2 %	34,5 %	34,7 %
Sykefravær	7,2 %	7,5 %	7,3 %	6,8 %

Det er små variasjoner fra år til år i kommunens nøkkeltall for medarbeidere. Det har skjedd en positiv utvikling av sykefraværet som i 2019 var på 6,8 prosent.

7.6.2 Handle nå – viktige innsatser i handlingsprogramperioden

Videreutvikle kommunen som attraktiv arbeidsgiver

I en tid hvor konkurransen om arbeidskraften blir mer krevende, 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 organisasjonens 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 at *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 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. Programmet som gjennomføres i samarbeid med AFF, ble påbegynt i 2020, men ble utsatt som følge av pandemien. Programmet er planlagt gjennomført i løpet av 2021 og 2022.

Medarbeidere med riktig kompetanse – i dag og i morgen

Målrettet og treffsikker rekruttering skal bidra til at kommunen lykkes med å anskaffe nye medarbeidere med den kompetansen som trengs fremover. Fremtidens arbeidsplass med nye måter å arbeide på, fører med seg endrede krav til kompetanse, endringsvilje og fleksibilitet hos medarbeidere og ledere.

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.

For å videreutvikle egne medarbeidere, samt å sikre tilgang på faglært arbeidskraft, satses det videre på samarbeidsavtaler med høyskoler og universiteter. Bærum kommune skal utvikles videre som en god og attraktiv praksisarena for studenter og lærere. Fra høsten 2021 etablerer VID sykepleierutdanning i Kunnskapsenteret i Sandvika. Det planlegges også andre videre- og etterutdanninger som kommunen har behov for.

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.

Trainee-program for innvandrere med akademisk bakgrunn videreføres, og det etableres et tilsvarende opplegg for innvandrere med kvalifiseringsbehov. Dette vil skje i samarbeid med NAV.

Nærværarbeidet

Kommunedirektøren vil fortsatt ha tydelig og sterk oppmerksomhet på ulike tiltak og strategier for å holde sykefraværet lavt.

Heltidskultur

Det er behov for en forsterket innsats for å etablere en heltidskultur. 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. Kommunen vil vektlegge opplæring og oppfølging av arbeidstidsbestemmelsene i Arbeidsmiljøloven.

7.7 Foretak og selskaper

Foretak og selskaper kommunen eier helt eller delvis

Med utgangspunkt i Bærum kommunes eierskapsmelding videreføres kommunens utøvelse av en målrettet og forutsigbar eierskapspolitikk. Eierskapsmeldingen ble sist vedtatt 25.10.2017. Det legges opp til en rullering av eierskapsmeldingen i løpet av 2020/2021. Eierskapsmeldingen er todelt, hvor Del 1 trekker opp rammene for eierstyring (se lenke: [Eierskapsmelding del 1](#)) og hvor Del 2 viser kommunens eierposisjoner gjennom selskapsomtale og målformuleringer (se lenke: [Eierskapsmelding del 2](#)).

I handlingsprogramperioden 2021–2024 vil det blant annet legges særlig vekt på:

- rullering av eierskapsmeldingen
- rullering av og/eller utarbeidelse av nye selskapsvise eierstrategier
- Arba AS i forhold til samhandlingen med det kommunale tjenestestedet Bærum Arbeidssenter, samt konsekvenser knyttet til covid-19-pandemien
- Centro Asistencial Noruego SLU med tanke på de langsiktige driftsmessige konsekvensene knyttet til effektene av covid-19-pandemien
- VEAS med endret selskapsorganisering sannsynligvis fra 01.01.2021 og utarbeidelse av selskapets eierstrategi i samarbeid med Oslo kommune og Asker kommune.
- Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS – erverv og videreutvikling av aktuelle eiendommer som for eksempel Brambanigården og Budstikkagården
- Flytårnet Fornebu AS rekruttere ønsket styrekompetanse samt utarbeide den langsiktige eierstrategien
- videreutvikle kommunens arbeid med Styrekandidatregisteret i henhold til sak i formannskapet, 24.06.20, 147/20, Bærum kommunes styrekandidatregister – orientering om praktiseringen av ordningen

Bærum kommune har følgende eierposisjoner/-interesser:

Tabell 7.15: Bærum kommunes eierposisjoner/-interesser

Aksjeselskap	Eierandel	Eierstrategi
Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS (BKE AS)	100 %	Vedtatt KST 8/18
ARBA AS	100 %	Vedtatt KST 32/19
Flytårnet Fornebu AS (Bærum kommune overtar selskapet 01.09.2020)	100 %	Vedtatt FSK 130/20*)
Vårt Sandvika AS	20 %	
Simula School of Resarch and Innovation AS	9,24 %	
Filmparken AS – Jar	0,17 %	
Andelsselskap		
Centro Asistencial Noruego SLU	100 %	Vedtatt KST 9/18
Interkommunalt selskap		
Asker og Bærum brann og redning IKS	57 %	
Asker og Bærum vannverk IKS	50 %	Vedtatt KST 57/18
Kommunelovens §27 samarbeid		
VEAS – Vestfjorden avløpselskap (under omdanning til aksjeselskap)	21,5 %	
Øvrige selskap/eierformer		
KLP – gjensidig selskap/andel vedr. pensjonsmidler til sykepleiere		
Bærum kommunale pensjonskasse. BKP er en selveiende institusjon.**)		
Stiftelser***)		
• Stiftelsen Sonja Henies og Niels Onstads Stiftelse • Stiftelsen – Lommedalsbanen • Stiftelsen Polhøgda – rådet • Stiftelsen Utleieboliger i Bærum • Snarøya Sanitetsforenings Stiftelse		

*)= midlertidig eierstrategi, **) = selveiende institusjon, ***)= selveiet og selvstyrende



Klimaklok kommune

Som klimaklok kommune skal Bærum redusere lokale klimagassutslipp frem mot 2030 og omstille kommunen til et lavutslippssamfunn innen 2050.

Klimastrategi 2030 peker på *mobilitet, bygg og ressursbruk* som hovedinnsatsområder og setter følgende hovedmål for å nå internasjonale og nasjonale klimamål:

- Bærum kommune skal redusere klimagassutslipp i tråd med nasjonale målsettinger innen 2030.
- Bærum kommune skal være et lavutslippssamfunn innen 2050.
- Fornebu skal være et område for å utvikle og teste ut utslippsfrie løsninger med sikte på å etablere området som et nullutslippsområde i 2027.
- Bærum skal være en klimaklok kommune.

Bærum kommune skal gå foran ved å redusere klimagassutslipp og utøve klimaledelse i egen virksomhet. Dette skal skje gjennom involvering av innbyggere og næringsliv, innovasjon og testing av ny teknologi, klimakommunikasjon, digitalisering, samt måling og synliggjøring av data.

Kommunen har ulike virkemidler som kan brukes aktivt.

- Gjennom *innkjøpsmakt* ved offentlige anskaffelser kan kommunen bidra betydelig til innovasjon og klimakloke løsninger.
- *Samfunnsplanlegging og arealplanlegging* etter plan- og bygningsloven gir kommunen en rekke virkemidler for styring av utbygging, bilbruk og parkering, transportformer og sikring av arealer.
- *Samfunnsutviklerrollen* innebærer at kommunen kan legge til rette for medvirkningsprosesser i lokalsamfunnet, bidra til nettverk og samarbeid mellom lokale aktører og drive aktivt kommunikasjons- og koordineringsarbeid.
- *Fysisk tilrettelegging* gjør at innbyggere og næringsliv kan ta klimavennlige valg i hverdagen, spesielt innen mobilitet.

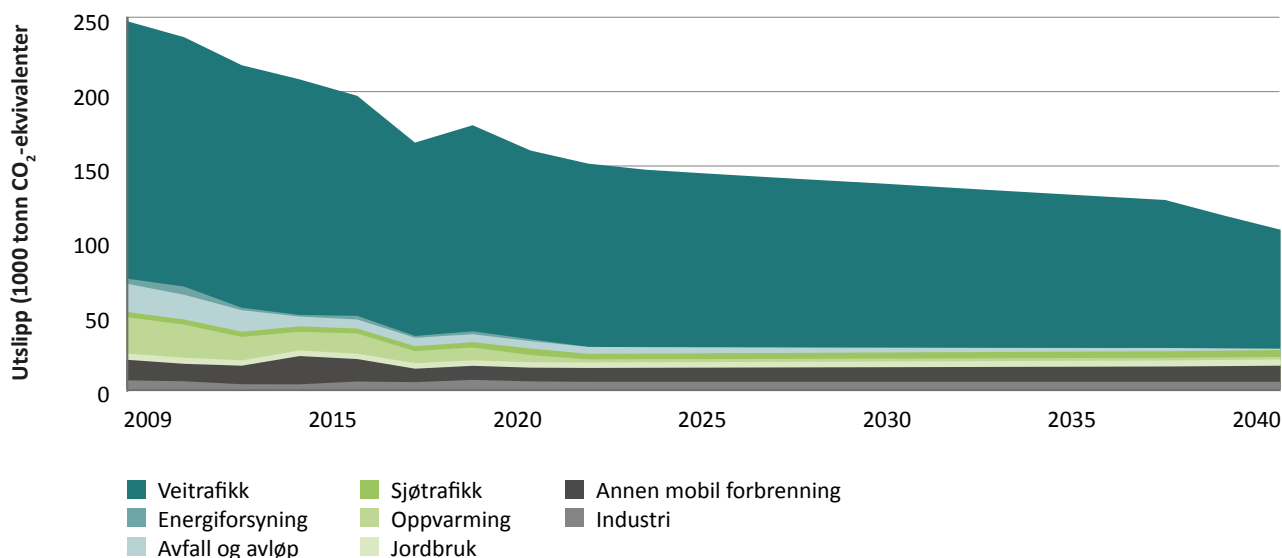
Klimastrategi 2030 skal revideres i løpet 2020–2021 og vil, i tråd med nasjonale krav, få nye og skjerpede mål.

Kommunen har som mål å redusere klimagassutslipp i alle deler av egen virksomhet, praktisere god klimaledelse og aktivt bruke virkemidler som kommunen har til rådighet. Det vises til nærmere omtale av tiltak for bærekraft og klima i de enkelte sektorkapitlene.

8.1 Klimagassutslipp i Bærum

Fremskrivninger av totale direkte utslipp i Bærum frem mot 2040 baseres på trendbaner for klimagassutslipp innenfor ni utslippssektorer med utgangspunkt i gjeldende virkemidler. Utslippstallene er utgitt av Miljødirektoratet og omfatter kun *direkte, fysiske utslipp* innenfor kommunens geografiske grenser. Kommunens innsats for å redusere *indirekte utslipp* er viktig for å redusere klimafotavtrykket, men det vil ikke synliggjøres i den nasjonale utslippsstatistikken og fremskrivingene av utslipp.

Figur 8.1: Framskrivinger av klimagassutslipp innenfor Bærum kommunes geografiske område



Figur 8.1 viser fremskrivingene av klimagassutslipp i Bærum kommune og antyder at det frem mot 2040 fremdeles vil være veitrafikk som står for det meste av klimagassutslipp i kommunen. Utslipp fra veitrafikk, energiforsyning, avfall og avløp samt oppvarming vil bli redusert betydelig i perioden. Samtidig er det en svak økning i utslipp fra sjøtrafikk, annen mobil forbrenning og jordbruk. Total reduksjon i klimagassutslipp innen 2030 sammenlignet med 2009 estimeres til ca. 48 prosent. Innen 2040 vil reduksjonen være 56 prosent. Det betyr at Bærum kommune kan nå målet om reduksjon av klimagassutslipp på 40 prosent innen 2030 med gjeldende virkemidler og tiltak, men det forventes at reduksjonsmålet må skjerpes i tråd med nasjonale føringer når klimastrategien revideres i 2021.

Nøkkeltall for Klimaklok

Kommunedirektøren har spesielt fokus på utviklingen i følgende nøkkeltall:

Tabell 8.1: Langsiktige nøkkeltall for Klimaklok

Nøkkeltall (KPI 10 år)	Mål	2016	2017	2018	2019
Klimagassutslipp, målt i tonn CO ₂ e (CO ₂ -ekvivalenter)	↓	191 072	160 035	172 048	-
Andel utslippsfrie personbiler i Bærum av total bilpark	↑	9,0 %	16,0 %	22,0 %	28,0 %
Andel personreiser med kollektiv, sykkel og gange	↑	41,2 %	-	42,0 %	-
Andel personreiser med sykkel	↑	3,2 %	-	4,0 %	-
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	↑	18,0 %	27,0 %	35,0 %	41,0 %
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	94

Nøkkeltall fra KPI-evaluering

FNs organisasjon for smarte og bærekraftige byer og regioner (United for Smart Sustainable Cities – U4SSC) har utarbeidet et sett med nøkkeltall som gjør at byer kan måle hvor smarte og bærekraftige de er. Bærum kommune tok i bruk nøkkelindikatorsettet i 2019, og tabell 8.2 nedenfor viser et utvalg av nøkkeltallene som er relevante for å måle resultater og fremgang knyttet til oppfyllelse av kommunens klimamål.

Tabell 8.2: Nøkkeltall fra KPI-evaluering

Nøkkeltall fra KPI-evaluering av Bærum for Smarte og Bærekraftige byer og regioner (U4SSC)	2019	Prosent
Avfall		
Total mengde kommunalt fast avfall	43 861 tonn	2,98 %
Total mengde kommunalt fast avfall til deponi	1309 tonn	44,19 %
Total mengde kommunalt fast avfall til forbrenning	19 382 tonn	50,49 %
Total mengde kommunalt fast avfall til resirkulering	22 145 tonn	2,34 %
Total mengde kommunalt fast avfall til annen form for avfallshåndtering	1026 tonn	43,7 %
Transport		
Antall innbyggere som bor innenfor 0,5 km fra et kollektivtransporttilbud	121 289	95,62 %
Samlet lengde sykkelveier	262,69 km	

Klimamålet og nullvekstmålet

En voksende elbilandel bidrar i stor grad til klimamålet i klimabudsjettet, men kommer i konflikt med nullvekstmålet i byvekstavtalen om at all transportvekst i de store byene skal tas med sykling, gange og kollektivtransport. Hvordan nullvekstmål og klimamål kan harmoniseres, vil bli en viktig diskusjon for Bærum kommune fremover.

8.2 Klimaklok 2021–2024

I handlingsprogramperioden 2021–2024 skal det satses videre på arbeidet med følgende hovedtemaer:

1. Revisjon av klimastrategi

Det er ambisjon om å få på plass nye og skjerpede mål både for egen virksomhet og hele bærumssamfunnet. Disse skal i større grad omfatte indirekte klimagassutslipp.

2. Implementering av klimabudsjett og klimaledelse

Fra 2021 integrerer kommunen klimabudsjett og klimaledelse som del av det ordinære styrings- og rapporteringssystemet. Grunntanken i klimaledelse er at systematisk arbeid over tid gir kontinuerlig forbedring og forutsigbarhet i klimaarbeidet.

3. Styrke klimakommunikasjon

God kommunikasjon med befolkning og næringsliv er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med klimamål. Dialog og synliggjøring av resultater er viktige virkemidler for å skape økt aksept og innsats i klimaarbeidet.

4. Involvering og mobilisering av innbyggere

Kommunens visjon gir viktige føringer for omstilling til et lavutslippssamfunn som i stor grad vil berøre befolkningens hverdag. Innbyggere skal få mulighet til å ta del og engasjere seg i arbeid med klimamålene og ha god tilgang til informasjon og kunnskap om klimaarbeidet. Kommunen vil tilrettelegge for lokale initiativ og utvikle arenaer for samarbeid og testing av løsninger.

5. Samarbeid med næringslivet

Gjennom bruk av avtaler om innovasjon og forskning med akademia og partnerskapsavtaler med næringslivet skal det arbeides med å bygge kompetanse og innovasjonsevne, som kan fremme bærekraftig og klimaklok næringsutvikling med god lønnsomhet. Kommunen skal bidra gjennom innovative anskaffelser og tilrettelegging for utprøving og synliggjøring av ny teknologi og innovative løsninger for å nå klimamålene.

6. Samordnet innsats for Fornebu 2027

I 2027 skal Fornebu være etablert som nullutslippsområde. Det er behov for ressurser til økt samordnet innsats for å nå målet. Fornebu skal være sted for pilotering innen digitalisering, mobilitet og smart living – et forbildeområde for klimaklok byutvikling med økt utnyttelse av arealer og høye energi- og klimaambisjoner. Samarbeid med Futurebuilt og deltagelse i forskningsprogrammet ZEN (Zero Emission Neighbourhoods) vil gi viktige bidrag til dette.

7. Styrket innsats for mobilitetsmålene

Kommunen må styrke innsatsen for utslippsfrie løsninger og redusert veitrafikk. Gående, syklende og kollektivreisende skal prioriteres. I tråd med vedtatt strategi skal sykkel være et prioritert transportmiddel som oppleves som trygt, raskt og naturlig i tettsteder og byrom. I tillegg bør det jobbes for reduserte utslipp fra anlegg- og varetransport.

8. Styrket innsats for bærekraftig og sirkulær ressursbruk

Det ligger store verdier i å forvalte materialer og naturressurser på en mer sirkulær og bærekraftig måte. Kommunen kan bidra til dette gjennom egne innkjøp og avfallshåndtering, ved å tilrettelegge, gi god informasjon og være en arena der nye sirkulære løsninger kan prøves ut.

8.3 Klimabudsjett

I tråd med klimastrategien skal klimabudsjett implementeres som styrings- og rapporteringsverktøy i Bærum kommune i løpet av 2020–2021. Et klimabudsjett viser hvor store utslippsreduksjoner som må gjennomføres hvert år innenfor ulike sektorer, dersom klimamålene skal nås. Det må gjøres årlige vurderinger av klimagassutslipp (klimaregnskap) og sammenligning av disse med klimabudsjettet.

Klimabudsjettet følges opp som en del av den ordinære budsjett- og virksomhetsstyringen med virkning fra budsjettåret 2021.

Tabell 8.3: Klimabudsjett/prognose, for endring i utslipp fra 2009 til 2030, etter utslippskilde

Sektor	Utslippskilde	Mål kategori	Mål	Netto effekt i 1000 tonn CO ₂	Tiltak i handlingsplan som bidrar til måloppnåelse	
Veitrafikk	Private biler	Endring i teknologi – flere utslippsfrie biler	I 2025 skal 30 % av personbilene i Bærum være utslippsfrie	-62,1	Tilskudd lading i boligselskaper	
			Innen 2025 er all personbilbruk i kommunens tjeneste utslippsfri, og alle større kjøretøy benytter fossilfritt drivstoff		Bilpool i nye boligprosjekter	
		Endring i reisevaner – mer utslippsfri transport	I 2026 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	Offentlig parkering med ladepunkt
						Gratis parkering for elbiler
						Utslippsfri kommunal personbilpark
						Helelektrisk og klimavennlig mobilitet Fornebu – piloter
						Sykelhotell
						Tiltak fra handlingsplan sykkel
						Styrking av vinterdriften for sykkelveier
						Gågrupper til skolen
						Hjertesoner og droppestopp
						Bysykkel i Bærum
	Smartbike Bærum (låneordning for elsykler)					
	Smartbike innbyggere (låneordning for elsykler)					
	Case-studie: Mobilitet i etablerte boligområder					
	Utfart uten bil					
	Færre p-plasser for ansatte					
Samkjøring til fritidsaktiviteter – skibuss						
Grønne busser for transport av barn og eldre til fritidsaktiviteter						
Etablere flere innfartsparkeringsplasser						
Bilpool for kjøring i tjeneste						
Smartbike – intern (låneordning for elsykler)						
Sykelvennlig arbeidsplass – Rådhuset						
Færre p-plasser for ansatte						
Fordelssykkel for ansatte						
Varebiler	Private varebiler		-8,8	Utslippsfri varetransport		
	Kommunale varebiler	Gradvis innfasing av utslippsfrie varebiler og lastebiler	-0,2	Fossilfritt drivstoff på kommunale tanker		
Buss	Private busser		-0,6			
	Ruter-busser	Innen 2030 skal Ruter bruke fornybar energi til alle transportmidler	-7,6			
Lastebiler	Lastebiler		1,1			

Fortsettelse tabell 8.3: Klimabudsjett/prognose, for endring i utslipp fra 2009 til 2030, etter utslippskilde

Sektor	Utslippskilde	Mål kategori	Mål	Netto effekt i 1000 tonn CO2	Tiltak i handlingsplan som bidrar til måloppnåelse
Energi-forsyning	Fjernvarme	Endring i brensel-for-dealing	Oslofjord Varme AS skal være fossilfri innen 2020	-3,4	
Oppvarming	Oppvarming/Bygg	Endring i brensel-for-dealing	Innfører forbud mot bruk av mineralolje til oppvarming av bygninger fra 2020	-21,8	Grønn oppvarmingskarakter på nye kommunale bygg Tilskudd til energieffektivisering til boligeiere Gratis energirådgivning til innbyggere Forenkle byggesaksbehandling av klimatiltak
Avløp og avfall	Avfall og deponigass	Avfalls-reduksjon og økt kilde-sortering (påvirker klimagass-utslipp utenfor kommunens grenser)		0	Avfallsbeholdere Besøkssenter på ISI Hente avfall på bestilling Matsvinn og matsvinn Matsvinn i næringsvirksomhet Mindre plast på avveie Ressursbank Bærum – hovedprosjekt
		Deponigass		-20	Utbedring av deponigassoppsamling på ISI
Dieseldrevne anleggs-maskiner	Anleggs-mask.	Bygge-plas-sene skal bli utslippsfrie på sikt		-3,6	Fornebu som utslippsfri anleggsplass
Sjøfart	Sjøfart			0,8	
Andre områder	Andre områder			0,4	
Total netto effekt				-125,9	

8.4 Økonomiske budsjettrammer i handlingsprogramperioden

I tabell 8.4 og 8.5 nedenfor fremkommer budsjettrammene i handlingsprogrammet som er særskilt avsatt til arbeidet med *Klimaklok*. I tillegg søkes det om midler til gjennomføring av tiltak og prosjekter fra eksterne støtteordninger.

Kommunen har opprettet et eget klima- og miljøfond for blant annet å følge opp klimastrategiens handlingsplan. Det legges årlig frem en sak til politisk behandling om disponering av fondet.

Tabell 8.4: Oversikt over økonomiske budsjettrammer innen drift for Klimaklok

Drift, mill. kr	2021	2022	2023	2024
Klima og miljøfond – piloter og tilskudd	9,4	9,4	9,3	9,3
Innsatsområde mobilitet, kollektiv, sykkel og gange	3,1	3,1	3,1	3,1
Innsatsområde ressursbruk	0,1	0,1	0,1	0,1
Innsatsområde forurensing og miljø	1,1	1,1	1,1	1,1
Innsatsområde klimakommunikasjon, kampanjer m.m.	0,2	0,2	0,2	0,2
Innsatsområde mobilitet – nullutslippsteknologi	8,5	8,5	8,5	8,5
Drift av klimasekretariatet	3,8	3,8	3,8	3,8
Sum driftsbudsjett før endringer	26,1	26,1	26,1	26,1
Forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet				
Innføre halv betaling for elbil-parkering	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
Fjerne tilskudd til elbil-lading i borettslag	0,0	-2,0	-2,0	-2,0
Klimasekretariatet styrkes ikke	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Sum forslag til endringer	-3,6	-5,6	-5,6	-5,6
Sum driftsbudsjett Klimaklok	22,5	20,5	20,5	20,5

Tabell 8.5: Oversikt over økonomiske budsjettrammer innen investeringer for Klimaklok

Investeringer, mill. 2020-kr	2021	2022	2023	2024	Sum 2021–2024
Sysselhandlingsplan	13,5	28,5	13,5	0,0	55,5
Utsiftingen av bil- og maskinparken til nullutslippsteknologi ¹	5,0	5,0	5,0	5,0	20,0
Infrastruktur lading – tjenestebiler ²	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0
Ladepunkter offentlig parkering og kommunale tjenester					0,0
Lyssetting av tursti med solceller (60)	0,8	0,0	0,0	0,0	0,8
Sum investeringsbudsjett før endringer	20,3	34,5	19,5	6,0	80,3
Forslag til endringer i dette handlingsprogrammet					
Sysselhandlingsplan	7,5	0,0	0,0	13,5	21,0
Ladepunkter offentlig parkering og kommunale tjenester	3,8	0,0	0,0	0,0	3,8
Sum forslag til endringer	11,3	0,0	0,0	13,5	24,8
Sum investeringsbudsjett Klimaklok	31,6	34,5	19,5	19,5	105,1

¹ En samlebevilgning til utslippsfri kommunal kjøretøypark, inkl. midler til etablering av utslippsfri bilpool.

² Ved økt bruk av elbil i tjenestene er det behov for å etablere ladepunkter til disse.

9

Prosess og leseveiledning

9.1 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.

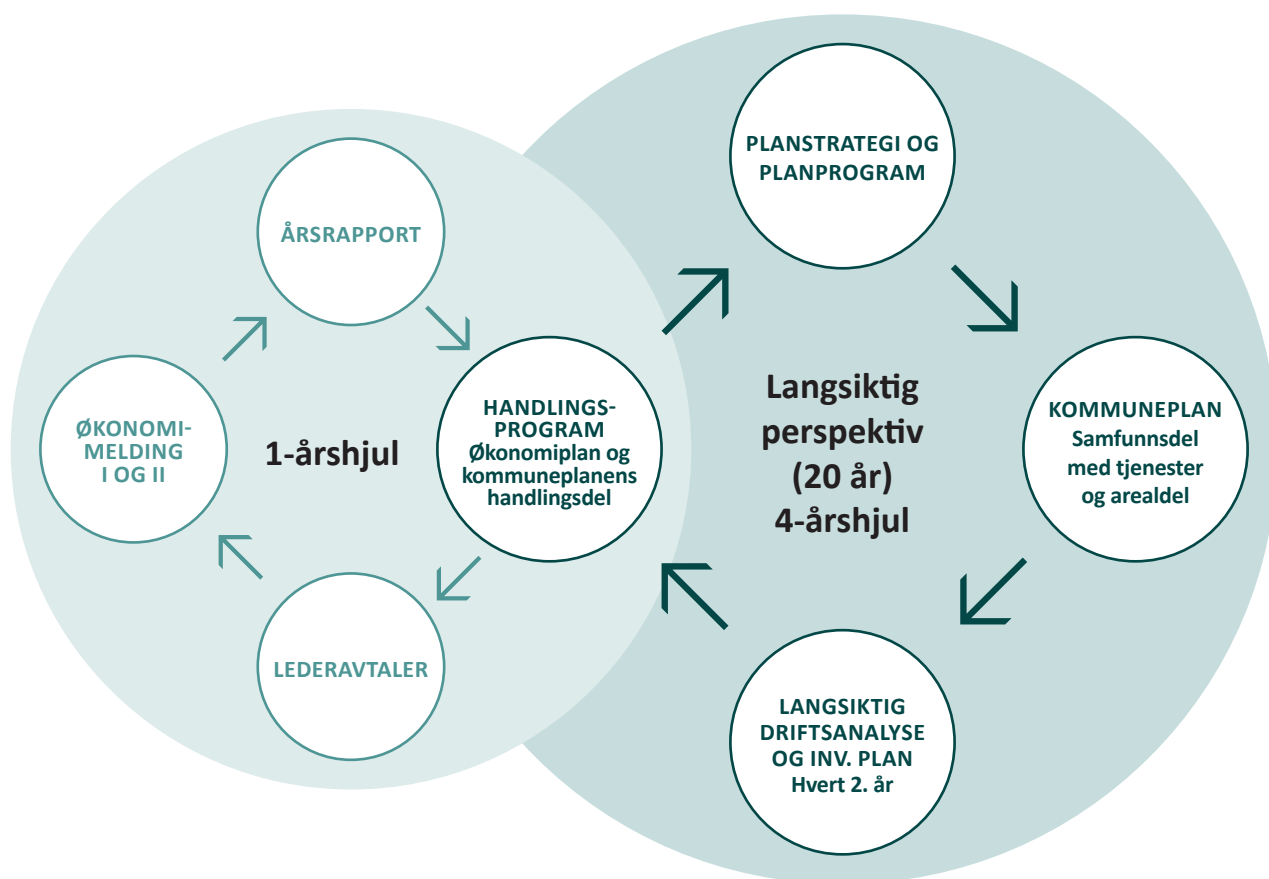
Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP) tar utgangspunkt i kommuneplanen og vurderer hvordan utvikling i demografi og andre rammebetingelser påvirker drifts- og investeringsbehov. Investeringsplanen viser antatt investeringsbehov i planperioden (20 år). Driftsanalysen inneholder prognoser 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 9.1: Årshjulene i styringssystemet



9.2 Arbeidet med Kommunedirektørens forslag til handlingsprogram 2021–2024

Formannskapet ble orientert om tidsplan og prosess for arbeidet med årets handlingsprogram i møte 17. desember 2019, [sak 225/19 Økonomisk rapportering og årshjul 2020](#).

I møte 29. april ble formannskapet orientert om hovedpunktene for økonomisk handlingsrom for handlingsprogram 2021–2024, [sak 099/20 Handlingsprogram 2021–2024 – økonomisk handlingsrom og prosess](#).

Saken ble også behandlet i

- Hovedutvalg for barn og unge, møte 12.05.2020, [sak 31/20](#)
- Hovedutvalg for bistand og omsorg, møte 13.05.2020, [sak 16/20](#)
- Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur, møte 07.05.2020, [sak 21/20](#)

Da Virksomhetsanalysen utarbeides annethvert år og den ble utgitt i fjor, har det ikke vært noen ny Virksomhetsanalyse i år. Neste Virksomhetsanalyse fremlegges våren 2021.

Kommuneproposisjonen 2021 ble lagt frem 12. mai 2020.

Den administrative prosessen har involvert ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten, og det har vært innhentet faglig og administrativ støtte underveis i prosessen.

Kommunedirektørens forslag til handlingsprogram 2021–2024 danner grunnlaget for den politiske behandlingen av det nye handlingsprogrammet.

Tilleggsinnstilling inklusive effektene av regjeringens forslag til statsbudsjett 2021, fremmes som egen sak i november, og er en del av Kommunedirektørens forslag til handlingsprogram 2021–2024.

9.3 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 9.1: 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.

9.3.1 Budsjettendringer – drift

Kommunedirektørens 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 10 *Vedlegg* vises detaljert de samlede endringene i driftsrammene til de ulike programområdene.

Gjeldende budsjett, vedtatt Handlingsprogram 2020–2023 etter økonomimelding I 2020, er lagt til grunn for endringene. Alle endringer for årene 2021–2024 vises i forhold til denne budsjettammen.

I Økonomimelding I 2020 ble enkelte av merbehovene fremmet kun for 2020. 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.

Budsjettramme angir, så langt det er mulig, hva som er den vedtatte budsjettrammen per Økonomimelding I 2020 på området der et tiltak/behov foreslås. Nytt fra i år er at kostnadsreducerende tiltak og mer-/mindrebehov blir kategorisert innen de fire kategoriene:

- 1) Tjenesteutvikling/tilpasning
- 2) Effektivisering, inkludert digitalisering
- 3) Ressurser og kompetanse
- 4) Annet

Budsjettrammen henviser derfor til totalen av alle budsjettrammene for tiltakene/behovene i kategorien, som presisert med en fotnote i tabellene. (Noen tiltak og behov omfatter imidlertid flere ulike budsjettposter, slik at det er vanskelig å relatere det til en meningsfull budsjettramme.) I driftsrammetabellene i kapittel 10 *Vedlegg*, er vedtatt budsjett for 2020 presentert i 2020-kroner. Prisjustering til 2021-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.

9.3.2 Investeringer

Som de siste årene, er Kommunedirektørens forslag til investeringsprosjekter presentert i et eget vedlegg i dette handlingsprogrammet. Det vises til vedlegget for en grundig redegjørelse av investeringene. Kommunedirektørens forslag til Økonomimelding II 2020 er grunnlaget for Kommunedirektørens forslag til investeringer i handlingsprogrammet for 2021–2024.

9.3.3 Forklaring av økonomiske begreper

I kapittel 10 *Vedlegg* finnes en oversikt over økonomiske begreper som brukes i dette handlingsprogrammet, og en forklaring av disse.

10.1 Obligatorisk oversikt – Drift § 5-4 første og andre ledd

I tabellen vises både Budsjett V (opprinnelig vedtatt budsjett) og Budsjett VE (vedtatt budsjett med endringer gjennom året). Dette er gjort ettersom det er foretatt større endringer i budsjettene for 2020 enn normalt på grunn av covid-19.

Post	DRIFTSBUDSJETT Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
1	DRIFTSBUDSJETT							
1	Rammetilskudd	1 496,2	1 633,9	1 914,3	1 700,0	1 668,4	1 668,6	1 682,2
2	Inntekts- og formuesskatt	7 075,1	7 062,9	6 819,4	6 901,0	7 027,5	7 147,1	7 291,4
4	Vertskommunetilskudd PUH	62,7	61,1	63,1	61,9	61,9	61,9	61,9
4	Rente og inv. komp. fra staten	14,9	15,7	13,3	10,6	12,1	11,1	11,9
4	Integreringstilskudd, flyktninger	181,1	148,9	139,0	119,4	107,5	108,7	110,5
5	Sum generelle driftsinntekter	8 830,0	8 922,6	8 949,1	8 793,0	8 877,4	8 997,5	9 157,9
6	<i>Driftsrammer:</i>							
6	Diverse felles	-89,0	24,2	24,2	55,7	49,6	10,6	-65,2
6	Lønnsreserven	-21,6	74,7	72,5	205,5	257,8	260,2	295,4
6	Organisasjon, styring og utvikling ¹⁾	616,6	1 139,8	1 159,0	1 156,2	1 138,3	1 141,1	1 139,9
6	Barn og unge	3 364,0	3 084,9	3 134,1	2 918,5	2 899,2	2 903,3	2 916,1
6	Bistand og omsorg	3 359,0	3 247,7	3 283,8	3 168,5	3 211,1	3 241,1	3 255,1
6	Miljø, idrett og kultur ²⁾	674,4	546,7	589,1	390,7	352,9	334,2	298,5
6	Kalk. renter og avskrivninger – motpost ²⁾	-123,2	-139,0	-116,3				
6	Politiske utvalgs disposisjoner	1,0	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
7	Avskrivninger	563,7						
8	Sum netto driftsutgifter	8 345,1	7 981,8	8 149,3	7 898,0	7 911,7	7 893,3	7 842,6
9	Brutto driftsresultat	484,9	940,7	799,8	895,0	965,6	1 104,1	1 315,3
10	Renteinntekter	113,1	104,5	67,4	55,8	70,2	72,8	91,4
11	Utbytter	13,1						
12	Gevinster og tap på finansielle omløpsmidler	265,7	63,2	63,2	54,7	54,7	54,7	54,7
13	Renteutgifter	207,4	253,1	201,8	171,6	205,2	221,5	274,1
14	Avdrag på lån	384,3	408,5	399,1	442,3	486,8	521,9	550,2
15	Netto finansutgifter	199,9	493,9	470,3	503,4	567,0	615,8	678,2
16	Motpost avskrivninger	563,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
17	Netto driftsresultat	848,7	446,8	329,5	391,6	398,6	488,3	637,1
18	<i>Disponeringer eller dekning av netto driftsresultat:</i>							
18	Overføring til investering	451,3	700,1	811,3	751,6	549,8	496,7	706,1
19	Netto avsetninger til eller bruk av bundne driftsfond	2,0	-4,3	3,1	2,9	-4,7	-12,8	0,9
20	Netto avsetninger til eller bruk av disposisjonsfond	283,4	-249,0	-484,8	-362,8	-146,5	4,4	-69,9
	Bruk av tidligere års regnskapsmessige mindreforbruk	-127,6						
	Regnskapsmessig mindreforbruk/udekket	239,5						
22	Sum disponering eller dekning av netto driftsresultat	848,7	446,8	329,5	391,6	398,6	488,3	637,1
23	Fremført til inndekning i senere år (merforbruk)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

¹⁾ Tabellen viser en stor økning for Organisasjon, styring og utvikling fra 2019 til 2020. Det er tilsvarende reduksjon for de andre områdene. Dette skyldes endringer i KOSTRA-forskriften. Transport og FDVU er fra 2020 budsjettmessig lagt til Organisasjon, styring og utvikling. Regnskapet blir ført på dette området gjennom året. Budsjett og regnskap vil bli fordelt til de andre områdene i forbindelse med årsoppgjøret.

²⁾ Tabellen viser reduksjon for Miljø, idrett og kultur fra 2020 til 2021. Dette skyldes at kalkulatoriske renter og avskrivninger er tatt ut av budsjettet. Tilsvarende gjelder for motposten. Kalkulatoriske renter og avskrivninger vil også bli fjernet fra 2020 i forbindelse med ØKMII.

10.2 Obligatorisk oversikt – Investering § 5-5 første ledd

INVESTERINGSBUDSJETT Løpende mill. kr	Regnskap 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
				2022	2023	2024
1. Investeringer i varige driftsmidler	2 221,4	3 248,4	3 278,6	2 958,4	2 449,3	3 407,3
2. Tilskudd til andres investeringer	4,6	0,5				
3. Investeringer i aksjer og andeler i selskaper	36,2	152,0	44,0	4,0	4,0	4,0
4. Utlån av egne midler	179,8					
5. Avdrag på lån	115,2	15,1				
6. SUM INVESTERINGSUTGIFTER	2 557,2	3 416,0	3 322,6	2 962,4	2 453,3	3 411,3
7. Kompensasjon for merverdiavgift	-354,7	-508,2	-495,6	-437,4	-360,6	-553,5
8. Tilskudd fra andre	-130,3	-462,9	-618,6	-161,7	-543,9	-421,5
9. Salg av varige driftsmidler	-73,7	-48,0	-87,5	-157,0	-42,5	-42,5
12. Mottatte avdrag på utlån av egne midler	-83,6					
13. Bruk av lån	-1 264,5	-1 516,5	-1 319,3	-1 616,5	-959,5	-1 687,8
14. SUM INVESTERINGSINNTEKTER	-1 906,7	-2 535,5	-2 521,0	-2 372,7	-1 906,6	-2 705,2
15. Videreutlån	0,0	327,2	400,0	400,0	400,0	400,0
16. Bruk av lån til videreutlån	0,0	-327,2	-400,0	-400,0	-400,0	-400,0
17. Avdrag på lån til videreutlån	0,0	75,0	80,0	85,0	90,0	95,0
18. Mottatte avdrag på videreutlån	0,0	-75,0	-80,0	-85,0	-90,0	-95,0
19. NETTO UTGIFTER VIDEREUTLÅN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20. Overføring fra drift	-435,4	-840,4	-751,6	-549,8	-496,7	-706,1
21. Avsetninger til bundne investeringsfond	15,3					
21. Bruk av bundne investeringsfond	-52,4	-15,1				
22. Avsetninger til ubundet investeringsfond	7,0					
22. Bruk av ubundet investeringsfond – Disposisjonsfond – tom 2019	-141,0					
22. Bruk av ubundet investeringsfond – Forvaltningsfondet – tom 2019	-44,0					
22. Bruk av ubundet investeringsfond		-25,0	-50,0	-40,0	-50,0	
24. SUM OVERFØRING FRA DRIFT OG NETTO AVSETNINGER	-650,6	-880,5	-801,6	-589,8	-546,7	-706,1
25. FREMFØRT TIL INNDEKNING I SENERE ÅR (UDEKKET BELØP)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NETTO INVESTERINGSUTGIFTER (1+8+9)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

10.3 Obligatorisk oversikt – Investering § 5-5 andre ledd

INVESTERINGSBUDSJETT Løpende mill. kr	Regnskap 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
				2022	2023	2024
TOTALT	2 442,0	3 400,8	3 322,6	2 962,4	2 453,3	3 411,3
OPPGRADERING/FORMUESBEVARING, uspesifisert	156,4	211,8	227,0	170,0	185,0	205,0
SUM ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING	134,5	192,2	305,2	321,0	168,5	168,5
SUM BARN OG UNGE	376,5	398,6	542,1	399,1	499,0	706,7
Grunnskoleopplæring	332,9	297,8	445,1	308,5	305,9	549,9
Barnehager	42,9	100,8	97,0	90,7	193,1	156,8
Barnevern	0,7					
SUM BISTAND OG OMSORG	1 003,4	858,4	346,0	434,9	316,5	873,1
Pleie og omsorg	617,6	424,3	83,0	67,4	124,3	343,0
Sosialtjeneste og bolig	385,7	433,6	262,5	367,0	191,7	529,6
Kommunehelse		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
SUM MILJØ, IDRETT OG KULTUR	551,1	997,0	1 085,5	1 059,9	870,9	840,0
Kultur og fritid	167,9	338,4	334,8	299,5	161,2	233,8
Kirke og andre religiøse formål	5,6	8,0	11,5	8,5	8,5	5,0
Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø	131,9	135,7	118,6	107,6	158,0	150,8
Brann- og ulykkesvern	1,7	3,4	1,0	2,0	2,0	3,0
Samferdsel	74,8	123,9	122,5	103,8	96,8	87,5
Renovasjon og avfall	13,6	30,7	62,5	83,5	97,0	64,0
Vann og avløp	138,1	335,0	416,3	436,5	329,0	277,6
Transport	17,5	21,8	18,4	18,4	18,4	18,4
FORNEBU	183,9	590,9	772,8	573,5	409,5	614,0
INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER I SELSKAPER	36,2	152,0	44,0	4,0	4,0	4,0

10.4 Nøkkeltall

Drift

Mill. 2021-kr	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Sum samlede driftsinntekter	10 425	10 888	11 158	11 253	11 621	11 463	11 290	11 383	11 501	11 661
Driftsutgifter sektorene	9 385	9 532	9 840	10 071	10 569	10 633	10 395	10 417	10 397	10 346
Brutto driftsresultat	1 040	1 356	1 318	1 182	1 052	830	895	966	1 104	1 315
Netto driftsresultat	487	939	1 051	591	849	370	392	399	488	637
Skatteinntekter	5 744	6 446	6 725	6 721	7 075	6 819	6 901	7 028	7 147	7 291
Rammetilskudd	1 926	1 591	1 508	1 576	1 496	1 914	1 700	1 668	1 669	1 682
Frie inntekter	7 670	8 037	8 233	8 297	8 571	8 734	8 601	8 696	8 816	8 974

Resultatgrad	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Resultatgrad	4,7 %	8,6 %	9,4 %	5,3 %	7,3 %	3,2 %	3,5 %	3,5 %	4,2 %	5,5 %
Resultatgrad (korrigert for mva-komp. og BKFF)	4,5 %	7,4 %	7,3 %	5,9 %	4,8 %	2,6 %	3,0 %	3,0 %	3,8 %	5,0 %

Finansutgifter, mill. 2020-kr	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Netto finansutgifter	552	417	267	590	203	460	503	567	616	678
Netto finansutgifter, korrigert for BKFF	571	563	519	512	506	533	558	622	671	733

Forvaltningsfondet

Tabellen viser tall i løpende kroner.

	2019 Regnskap		2020 Budsjett		2021 Budsjett		2022 Budsjett		2023 Budsjett		2024 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		2 433		2 681		2 735		2 789		2 845		2 902
Aksjer, 40%	26,1 %	248	6,3 %	68	5,0 %	55	5,0 %	56	5,0 %	57	5,0 %	58
Obligasjoner, 60%	2,7 %	40	2,2 %	35	2,3 %	37	2,3 %	38	2,3 %	38	2,3 %	39
Avkastning i alt	11,9 %	288	3,8 %	103	3,4 %	92	3,4 %	93	3,4 %	95	3,4 %	97
- Driftskostnader ¹⁾		-3	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4	-0,2 %	-4
- Inflasjonsjustering ²⁾			-2,0 %	-54	-2,0 %	-55	-2,0 %	-56	-2,0 %	-57	-2,0 %	-58
Netto avkastning ³⁾		44	1,6 %	45	1,2 %	33	1,2 %	34	1,2 %	34	1,2 %	35

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. 2021-kr	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Avkastning i alt	92	92	92	92
Driftskostnader fondet	-4	-4	-4	-4
Avkastning BKFF etter driftskostnader	88	88	88	88
Årlig uttak til bruk i budsjettåret	33	33	33	33

Investeringer

	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Brutto investeringsutgifter (mill. 2021-kr)	1 110	1 179	1 396	1 855	2 307	3 311	3 279	2 958	2 449	3 407
Egenkapitalfinansiering ikke-rentable investeringer	52 %	49 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

Balansen

Fond, mill. 2021-kr	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Bufferfondet	341	476	497	479	510	495	273	105	89	123
Forvaltningsfondet (BKFF) (31.12)	2 605	2 614	2 772	2 577	2 778	2 782	2 785	2 839	2 894	2 949
Sum disposisjonsfond (u/ buffer-kapital BKFF)	1 432	2 043	2 584	2 739	2 626	2 025	1 570	1 368	1 318	1 194

Lånegjeld, mill. 2021-kr	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Totalt	8 160	8 031	8 247	8 701	9 436	10 415	11 404	12 813	13 499	14 852
Ikke rentable investeringer	4 556	4 714	4 752	5 122	5 652	6 053	6 445	7 044	7 148	7 854
Rentable investeringer	3 604	3 532	3 697	3 767	3 960	4 526	5 113	5 915	6 489	7 129

Lånegjeld per innbygger	R-2014	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	B-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023
Totalt	66 696	64 765	65 740	68 595	73 877	81 536	88 656	98 583	102 757	111 600
Ikke rentable investeringer	37 236	38 012	37 881	40 383	44 250	47 392	50 104	54 196	54 411	59 013
Rentable investeringer	29 461	28 481	29 468	29 695	31 004	35 435	39 750	45 511	49 398	53 567

Likviditetsreserve per 31.12., mill. 2021-kr	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Likviditetsreserve	806	1 313	1 812	2 005	1 823	1 172	704	463	363	238

Andel av de samlede driftsinntekter

	R-2015	R-2016	R-2017	R-2018	R-2019	B-2020	B-2021	B-2022	B-2023	B-2024
Andel netto finansutgifter	5,3 %	3,8 %	2,4 %	5,2 %	1,8 %	4,0 %	4,5 %	5,0 %	5,4 %	5,8 %
Brutto investeringer	11 %	11 %	13 %	16 %	20 %	29 %	29 %	26 %	21 %	29 %
Netto lånegjeld, gjeldsgrad	66 %	64 %	64 %	67 %	69 %	79 %	86 %	95 %	98 %	106 %
Lånegjeld totalt	78 %	74 %	74 %	77 %	81 %	91 %	101 %	113 %	117 %	127 %
Lånegjeld ikke-rentable	44 %	43 %	43 %	46 %	49 %	53 %	57 %	62 %	62 %	67 %
Lånegjeld rentable	35 %	32 %	33 %	33 %	34 %	39 %	45 %	52 %	56 %	61 %

10.5 Driftsbudsjett fordelt på sektor, programområde og resultatområde

(Kommunestyret vedtar på programområdenivå)

I tabellene vises både Budsjett V (opprinnelig vedtatt budsjett), og Budsjett VE (vedtatt budsjett med endringer gjennom året). Dette er gjort ettersom det er foretatt større endringer i budsjettene for 2020 enn normalt på grunn av covid-19.

Budsjettert lønnsvekst er i tabellene ikke fordelt ut på de ulike områdene (hverken for 2020 eller 2021), men ligger budsjettert samlet i tabellen 1.2 Lønns- og pensjonsreserve. I tillegg er det fra og med budsjettet for 2020 blitt gjort midlertidige endringer mellom programområdene som følge av endringer i KOSTRA-forskriften. Driftsrammen for Organisasjon, styring og utvikling (tabell 1.3) er økt, mens de andre programområdene er redusert. Ved årets slutt vil budsjett og regnskap tilbakeføres tjenestene i henhold til KOSTRA-forskriftene. Områdenes regnskapstall for 2019 er derfor ikke sammenlignbare med budsjettallene for årene 2020–2024.

1. SUM SEKTOR ADMINISTRASJON – DRIFT

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	668,9	1 420,4	1 445,8	1 623,9	1 647,9	1 608,8	1 568,0
Driftsinntekter	-191,0	-182,9	-191,3	-207,7	-203,3	-198,0	-199,0
Netto driftsutgifter	478,0	1 237,5	1 254,5	1 416,2	1 444,6	1 410,7	1 369,0

1.1. Diverse felles til fordeling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	-116,2	23,7	23,7	57,8	44,9	-2,6	-78,4
Driftsinntekter	-1,9	-3,6	-3,6	-6,1	0,7	9,2	9,2
Netto driftsutgifter	-118,1	20,2	20,2	51,7	45,6	6,6	-69,2

I denne tabellen inneholder "Diverse felles" følgende: Premieavvik, Amortisering av premieavvik, og ufordelte tiltak. I tabellen Obligatorisk oversikt § 5-4 inneholder posten Diverse felles også resultatet for internfinansierte enheter, Selvforsikring og driftsutgifter for finansieringsområdet.

1.2. Lønns- og pensjonsreserven

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	-21,6	64,8	72,5	195,5	247,8	250,1	285,3
Driftsinntekter	0,0	10,0	0,0	10,0	10,0	10,1	10,1
Netto driftsutgifter	-21,6	74,7	72,5	205,5	257,8	260,2	295,4

1.3. Organisasjon, styring og utvikling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	805,6	1 329,0	1 346,7	1 367,8	1 352,3	1 358,4	1 358,2
Driftsinntekter	-189,0	-189,3	-187,7	-211,5	-214,0	-217,3	-218,3
Netto driftsutgifter	616,6	1 139,8	1 159,0	1 156,2	1 138,3	1 141,1	1 139,9

Som følge av endringer i KOSTRA-forskriften for 2020 inneholder Organisasjon, styring og utvikling fra 2020 budsjettet for Transport-tjenester, Eienomsforvaltning (internhusleie) og Servicetjenester. Regnskapet vil bli fordelt på riktige funksjoner ved årets slutt.

1.4. Politiske utvalgs disposisjoner

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1,1	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Driftsinntekter	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	1,0	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9

2. SEKTOR BARN OG UNGE – DRIFT

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	4 079,5	3 640,7	3 654,3	3 459,1	3 439,7	3 443,7	3 456,5
Driftsinntekter	-715,4	-555,9	-520,1	-540,6	-540,5	-540,5	-540,5
Netto driftsutgifter	3 364,0	3 084,9	3 134,1	2 918,5	2 899,2	2 903,3	2 916,1

2.1. Programområde Grunnskoleopplæring – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	2 249,8	1 924,3	1 923,4	1 835,9	1 834,5	1 839,8	1 844,6
Driftsinntekter	-498,0	-351,6	-329,2	-334,2	-334,1	-334,1	-334,1
Netto driftsutgifter	1 751,8	1 572,8	1 594,2	1 501,7	1 500,4	1 505,7	1 510,5

2.1.1. Grunnskole

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 644,7	1 532,3	1 512,2	1 461,6	1 460,9	1 466,2	1 471,0
Driftsinntekter	-227,8	-103,2	-102,8	-98,1	-98,0	-98,0	-98,0
Netto driftsutgifter	1 417,0	1 429,1	1 409,5	1 363,5	1 363,0	1 368,3	1 373,1

2.1.2. Voksenopplæring (iht.lov)

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	82,0	80,3	79,8	68,4	68,4	68,4	68,4
Driftsinntekter	-46,5	-45,4	-44,2	-35,2	-35,2	-35,2	-35,2
Netto driftsutgifter	35,4	34,9	35,7	33,2	33,2	33,2	33,2

2.1.3. Skolefritidstilbud

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	182,2	174,6	194,2	171,5	171,5	171,5	171,5
Driftsinntekter	-176,2	-165,2	-144,5	-162,1	-162,1	-162,1	-162,1
Netto driftsutgifter	6,0	9,4	49,7	9,4	9,4	9,4	9,4

2.1.4. Skolelokaler

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	255,3	61,4	61,4	60,9	60,9	60,9	60,9
Driftsinntekter	-18,3	-11,0	-11,0	-12,3	-12,3	-12,3	-12,3
Netto driftsutgifter	237,0	50,4	50,4	48,6	48,6	48,6	48,6

2.1.5. Skoleskyss

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	16,9	14,8	14,8	14,7	14,7	14,7	14,7
Driftsinntekter	-1,5	-1,5	-1,5	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
Netto driftsutgifter	15,4	13,3	13,3	13,2	13,2	13,2	13,2

2.1.6. Musikk- og kulturskoler

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	68,8	61,0	61,0	58,8	58,0	58,0	58,0
Driftsinntekter	-27,7	-25,3	-25,3	-25,1	-25,1	-25,1	-25,1
Netto driftsutgifter	41,1	35,7	35,7	33,8	33,0	33,0	33,0

2.2. Programområde Barnehager – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 556,8	1 463,0	1 477,4	1 383,1	1 371,1	1 369,8	1 377,8
Driftsinntekter	-185,6	-177,4	-163,9	-176,7	-176,7	-176,7	-176,7
Netto driftsutgifter	1 371,2	1 285,6	1 313,5	1 206,3	1 194,3	1 193,1	1 201,1

10

2.2.1. Barnehage

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 387,6	1 355,8	1 368,4	1 279,2	1 267,2	1 266,0	1 274,0
Driftsinntekter	-173,5	-168,5	-155,1	-168,0	-168,0	-168,0	-168,0
Netto driftsutgifter	1 214,2	1 187,3	1 213,3	1 111,2	1 099,2	1 098,0	1 106,0

2.2.2. Styrket tilbud til førskolebarn

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	111,5	101,2	103,1	98,8	98,8	98,8	98,8
Driftsinntekter	-9,6	-7,8	-7,8	-7,8	-7,8	-7,8	-7,8
Netto driftsutgifter	101,9	93,3	95,2	91,0	91,0	91,0	91,0

2.2.3. Barnehagelokaler og skyss

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	57,7	6,0	5,9	5,0	5,0	5,0	5,0
Driftsinntekter	-2,5	-1,0	-1,0	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
Netto driftsutgifter	55,2	4,9	4,9	4,1	4,1	4,1	4,1

2.3. Programområde Barnevern – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	272,9	253,4	253,4	240,1	234,1	234,1	234,1
Driftsinntekter	-31,9	-27,0	-27,0	-29,7	-29,6	-29,6	-29,6
Netto driftsutgifter	241,0	226,5	226,5	210,5	204,5	204,5	204,5

2.3.1. Barnevernstjeneste

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	101,0	96,4	96,4	94,8	94,8	94,8	94,8
Driftsinntekter	-17,0	-14,9	-14,9	-16,1	-16,1	-16,1	-16,1
Netto driftsutgifter	84,0	81,5	81,5	78,7	78,7	78,7	78,7

2.3.2. Barnevernstiltak ikke plassert

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	33,1	36,2	36,2	35,4	35,4	35,4	35,4
Driftsinntekter	-3,0	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8
Netto driftsutgifter	30,1	31,4	31,4	30,6	30,6	30,6	30,6

2.3.3. Barnevernstiltak plassert

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	138,8	120,8	120,8	109,9	103,9	103,9	103,9
Driftsinntekter	-11,9	-7,3	-7,3	-8,7	-8,7	-8,7	-8,7
Netto driftsutgifter	126,9	113,6	113,6	101,2	95,2	95,2	95,2

3. SEKTOR BISTAND OG OMSORG – DRIFT

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	4 505,1	4 276,2	4 305,9	4 194,7	4 235,8	4 264,9	4 278,9
Driftsinntekter	-1 146,1	-1 028,5	-1 022,1	-1 026,1	-1 024,7	-1 023,8	-1 023,8
Netto driftsutgifter	3 359,0	3 247,7	3 283,8	3 168,5	3 211,1	3 241,1	3 255,1

3.1. Programområde Pleie og omsorg – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	3 234,3	3 084,1	3 095,6	3 033,4	3 077,7	3 106,6	3 120,6
Driftsinntekter	-657,9	-588,3	-583,6	-590,2	-589,1	-588,2	-588,2
Netto driftsutgifter	2 576,4	2 495,8	2 512,0	2 443,2	2 488,6	2 518,5	2 532,4

3.1.1. Aktiviserings og servicetjenester

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	192,8	177,3	176,6	169,0	166,5	166,5	166,5
Driftsinntekter	-43,4	-30,8	-30,1	-31,6	-31,6	-31,6	-31,6
Netto driftsutgifter	149,4	146,4	146,6	137,4	134,9	134,9	134,9

3.1.2. Helse og omsorgstjenester i institusjon

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 214,5	1 128,6	1 132,4	1 112,2	1 088,3	1 072,6	1 063,3
Driftsinntekter	-326,7	-282,2	-281,2	-288,0	-286,8	-286,8	-286,8
Netto driftsutgifter	887,8	846,4	851,2	824,2	801,6	785,9	776,6

3.1.3. Helse- og omsorgstjenester til hjemmeboende

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 701,8	1 691,0	1 699,3	1 666,3	1 736,9	1 781,6	1 804,8
Driftsinntekter	-280,3	-267,0	-264,0	-262,5	-262,6	-261,7	-261,7
Netto driftsutgifter	1 421,4	1 424,0	1 435,3	1 403,8	1 474,3	1 519,8	1 543,1

3.1.4. Tilbud om øyeblikkelig hjelp døgnopphold i kommune

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	23,7	19,9	19,9	19,5	19,5	19,5	19,5
Driftsinntekter	-1,0	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Netto driftsutgifter	22,7	19,7	19,7	19,2	19,2	19,2	19,2

3.1.5. Institusjonslokaler

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	101,5	67,4	67,4	66,5	66,5	66,5	66,5
Driftsinntekter	-6,4	-8,0	-8,0	-7,9	-7,9	-7,9	-7,9
Netto driftsutgifter	95,2	59,3	59,3	58,6	58,6	58,6	58,6

3.2. Programområde Sosialtjeneste og bolig – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	802,2	749,1	748,9	733,0	731,8	731,2	731,2
Driftsinntekter	-389,9	-359,4	-357,0	-355,7	-355,4	-355,4	-355,4
Netto driftsutgifter	412,2	389,7	391,9	377,3	376,4	375,8	375,8

3.2.1. Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	115,0	105,4	100,1	103,3	102,8	102,8	102,8
Driftsinntekter	-22,9	-17,1	-10,6	-16,9	-16,9	-16,9	-16,9
Netto driftsutgifter	92,1	88,3	89,5	86,4	85,9	85,9	85,9

3.2.2. Tilbud til personer med rusproblemer

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	59,1	47,9	54,8	46,7	46,7	46,7	46,7
Driftsinntekter	-4,8	-2,7	-8,0	-2,7	-2,7	-2,7	-2,7
Netto driftsutgifter	54,3	45,2	46,8	44,0	44,0	44,0	44,0

3.2.3. Kommunalt disponerte boliger

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	163,8	184,9	185,0	184,1	184,1	184,1	184,1
Driftsinntekter	-279,5	-289,1	-289,1	-288,5	-288,5	-288,5	-288,5
Netto driftsutgifter	-115,7	-104,2	-104,2	-104,4	-104,4	-104,4	-104,4

3.2.4. Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	62,9	63,6	67,3	63,2	63,2	63,2	63,2
Driftsinntekter	-17,8	-18,3	-17,5	-18,3	-18,3	-18,3	-18,3
Netto driftsutgifter	45,1	45,2	49,8	45,0	45,0	45,0	45,0

3.2.5. Introduksjonsordningen

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	92,3	68,1	60,9	60,1	61,3	60,7	60,7
Driftsinntekter	-29,2	-13,4	-13,4	-13,4	-13,4	-13,4	-13,4
Netto driftsutgifter	63,1	54,7	47,5	46,7	47,9	47,3	47,3

3.2.6. Kvalifiseringsordningen

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	41,8	42,1	42,1	41,2	41,2	41,2	41,2
Driftsinntekter	-3,9	-3,2	-3,2	-3,2	-3,2	-3,2	-3,2
Netto driftsutgifter	38,0	38,9	38,9	38,0	38,0	38,0	38,0

3.2.7. Ytelse til livsopphold

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	147,0	141,3	143,2	143,1	143,1	143,1	143,1
Driftsinntekter	-8,6	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2
Netto driftsutgifter	138,3	136,1	138,0	137,9	137,9	137,9	137,9

3.2.8. Bistand til etablering og opprettholdelse av egen bolig

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	73,3	54,3	54,0	53,4	53,4	53,4	53,4
Driftsinntekter	-6,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3
Netto driftsutgifter	67,1	53,0	52,7	52,2	52,2	52,2	52,2

3.2.9. Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	47,0	41,4	41,4	37,8	35,9	35,9	35,9
Driftsinntekter	-17,1	-9,0	-8,7	-6,2	-5,8	-5,8	-5,8
Netto driftsutgifter	29,9	32,4	32,7	31,7	30,1	30,1	30,1

3.3. Programområde Kommunehelse – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	468,6	443,0	461,3	428,2	426,3	427,1	427,1
Driftsinntekter	-98,2	-80,8	-81,5	-80,2	-80,2	-80,2	-80,2
Netto driftsutgifter	370,3	362,2	379,9	348,0	346,1	346,9	346,9

3.3.1. Forebygging, helsestasjons- og skolehelsetjeneste

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	122,0	112,9	113,3	109,4	109,4	110,2	110,2
Driftsinntekter	-16,7	-9,4	-9,4	-9,3	-9,3	-9,3	-9,3
Netto driftsutgifter	105,3	103,5	103,9	100,1	100,1	100,9	100,9

3.3.2. Annet forebyggende helsearbeid

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	72,3	75,6	90,2	67,5	67,2	67,2	67,2
Driftsinntekter	-17,4	-12,8	-13,9	-12,9	-12,9	-12,9	-12,9
Netto driftsutgifter	54,9	62,8	76,3	54,6	54,3	54,3	54,3

3.3.3. Diagnose, behandling, rehabilitering

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	274,3	254,5	257,8	251,3	249,7	249,7	249,7
Driftsinntekter	-64,1	-58,6	-58,2	-58,0	-58,0	-58,0	-58,0
Netto driftsutgifter	210,2	195,9	199,6	193,3	191,7	191,7	191,7

4. SEKTOR MILJØ, IDRETT, KULTUR – DRIFT

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	1 574,6	1 292,6	1 318,4	1 139,9	1 126,5	1 135,3	1 146,0
Driftsinntekter	-900,1	-746,0	-729,3	-749,2	-773,6	-801,1	-847,5
Netto driftsutgifter	674,4	546,7	589,1	390,7	352,9	334,2	298,5

4.1. Programområde Kultur og fritid – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	383,9	267,3	281,4	251,9	232,8	235,4	235,4
Driftsinntekter	-87,5	-67,8	-61,7	-68,4	-69,1	-69,5	-70,3
Netto driftsutgifter	296,5	199,5	219,7	183,5	163,7	165,9	165,1

4.1.1. Aktivitetstilbud barn og unge

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	33,2	22,5	22,7	20,5	17,9	17,9	17,9
Driftsinntekter	-6,8	-1,7	-1,8	-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
Netto driftsutgifter	26,4	20,8	21,0	18,8	16,2	16,2	16,2

4.1.2. Bibliotek

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	51,7	48,5	48,7	47,4	47,4	47,1	47,1
Driftsinntekter	-4,6	-4,6	-4,4	-4,6	-4,6	-4,6	-4,6
Netto driftsutgifter	47,1	43,8	44,3	42,8	42,8	42,5	42,5

4.1.3. Muséer

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Driftsinntekter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

4.1.4. Kunstformidling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	23,5	20,4	20,7	20,2	20,2	20,2	20,2
Driftsinntekter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	23,5	20,4	20,7	20,2	20,2	20,2	20,2

4.1.5. Idrett og tilskudd til idrettsanlegg

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	69,7	55,1	62,3	44,0	28,4	33,0	33,0
Driftsinntekter	-14,6	-12,2	-10,0	-12,2	-12,2	-12,2	-12,2
Netto driftsutgifter	55,1	42,9	52,2	31,8	16,2	20,7	20,7

4.1.6. Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	87,7	39,9	40,1	38,1	38,1	38,1	38,1
Driftsinntekter	-13,2	-6,8	-5,9	-6,8	-6,8	-6,8	-6,8
Netto driftsutgifter	74,5	33,2	34,1	31,3	31,3	31,3	31,3

4.1.7. Andre kulturaktiviteter

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	91,4	75,9	82,0	76,8	75,9	74,2	74,2
Driftsinntekter	-46,7	-41,7	-38,8	-42,4	-43,1	-43,5	-44,3
Netto driftsutgifter	44,8	34,2	43,2	34,4	32,8	30,7	29,9

4.1.8. Kommunale kulturbygg

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	26,1	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Driftsinntekter	-1,6	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Netto driftsutgifter	24,5	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7

4.2. Programområde Kirke og andre religiøse formål – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	120,2	101,9	104,3	100,6	99,7	99,1	98,4
Driftsinntekter	-29,2	-14,2	-14,2	-15,1	-15,1	-15,1	-15,1
Netto driftsutgifter	91,0	87,7	90,2	85,5	84,6	84,0	83,3

4.2.1. Den norske kirke

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	77,6	65,9	65,9	65,2	64,3	63,7	63,0
Driftsinntekter	-13,6	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
Netto driftsutgifter	64,0	65,2	65,2	64,5	63,6	63,0	62,3

4.2.2. Tilskudd til tros- og livssynssamfunn

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	14,3	12,1	14,6	12,1	12,1	12,1	12,1
Driftsinntekter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	14,3	12,1	14,6	12,1	12,1	12,1	12,1

4.2.3. Gravplasser og krematorier

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	28,3	23,9	23,9	23,4	23,4	23,4	23,4
Driftsinntekter	-15,6	-13,5	-13,5	-14,5	-14,5	-14,5	-14,5
Netto driftsutgifter	12,7	10,4	10,4	8,9	8,9	8,9	8,9

4.3. Programområde Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	261,7	204,1	245,3	187,9	183,7	180,2	180,2
Driftsinntekter	-132,8	-109,3	-126,9	-108,3	-109,5	-111,6	-111,7
Netto driftsutgifter	128,9	94,8	118,4	79,6	74,2	68,6	68,5

4.3.1. Plansaksbehandling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	58,1	52,2	58,6	46,1	44,3	42,7	42,7
Driftsinntekter	-11,9	-9,1	-9,8	-9,0	-9,1	-9,0	-9,0
Netto driftsutgifter	46,2	43,1	48,7	37,1	35,3	33,7	33,7

4.3.2. Byggesaksbehandling og eierseksjonering

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	39,6	36,6	36,6	35,9	35,9	35,9	35,9
Driftsinntekter	-36,3	-36,2	-36,2	-35,6	-35,6	-35,6	-35,6
Netto driftsutgifter	3,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3

4.3.3. Kart og oppmåling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	23,3	18,3	18,8	17,9	17,9	17,9	17,9
Driftsinntekter	-11,7	-10,3	-10,4	-10,3	-10,5	-10,7	-10,8
Netto driftsutgifter	11,6	7,9	8,5	7,6	7,4	7,2	7,1

4.3.4. Kommunal næringsvirksomhet

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	12,6	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Driftsinntekter	-16,4	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9	-13,9
Netto driftsutgifter	-3,9	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4

4.3.5. Tilrettelegging og bistand for næringslivet

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	32,9	12,0	38,2	12,9	12,9	11,4	11,4
Driftsinntekter	-29,4	-30,8	-46,2	-31,8	-32,8	-34,8	-34,8
Netto driftsutgifter	3,6	-18,8	-8,1	-18,9	-19,9	-23,4	-23,4

4.3.6. Landbruksforvaltning og landbruksbasert næringsutvikling

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	2,5	3,0	3,0	2,9	2,9	2,9	2,9
Driftsinntekter	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	2,3	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9

4.3.7. Rekreasjon i tettsted

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	46,1	26,4	32,2	22,2	21,8	21,5	21,5
Driftsinntekter	-16,5	-1,4	-2,5	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Netto driftsutgifter	29,6	25,0	29,7	21,2	20,8	20,5	20,5

4.3.8. Naturforvaltning og friluftsliv

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	44,2	41,5	43,9	36,0	34,0	34,0	34,0
Driftsinntekter	-9,6	-7,5	-7,8	-6,6	-6,6	-6,6	-6,6
Netto driftsutgifter	34,6	34,0	36,1	29,4	27,4	27,4	27,4

4.3.9. Kulturminneforvaltning

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	2,4	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4
Driftsinntekter	-0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	1,8	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4

4.4. Programområde Brann og ulykkesvern – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	85,5	102,9	102,9	106,2	105,4	104,7	104,0
Driftsinntekter	-7,6	-7,7	-7,7	-7,1	-7,3	-7,4	-7,6
Netto driftsutgifter	77,9	95,2	95,2	99,1	98,2	97,3	96,3

4.5. Programområde Samferdsel – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	149,5	116,6	117,5	120,1	120,1	118,2	116,2
Driftsinntekter	-51,0	-36,8	-34,1	-38,8	-38,8	-38,5	-38,5
Netto driftsutgifter	98,5	79,9	83,4	81,3	81,3	79,6	77,6

4.5.1. Samferdselsbedrifter/transporttiltak

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	19,7	17,0	17,0	16,9	16,9	16,9	15,9
Driftsinntekter	-17,5	-16,9	-14,0	-19,4	-19,4	-19,4	-19,4
Netto driftsutgifter	2,2	0,1	3,0	-2,5	-2,5	-2,5	-3,5

4.5.2. Kommunale veier

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	129,8	99,6	100,4	103,3	103,3	101,3	100,3
Driftsinntekter	-33,5	-19,9	-20,0	-19,4	-19,4	-19,2	-19,2
Netto driftsutgifter	96,3	79,7	80,4	83,9	83,9	82,1	81,1

4.6. Programområde Renovasjon og avfall – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	149,8	159,2	155,1	142,5	147,6	153,0	158,5
Driftsinntekter	-151,2	-168,2	-165,3	-172,2	-180,5	-190,2	-199,0
Netto driftsutgifter	-1,4	-9,1	-10,3	-29,8	-32,9	-37,3	-40,4

Rammene for Renovasjon og avfall påvirkes av endringene i KOSTRA-forskriften for 2020. Deler av rammen er overført til Organisasjon, styring og utvikling (gjelder blant annet Transport, FDVU og avtaler med DigIT). Regnskapet vil bli fordelt til korrekt KOSTRA-funksjon ved regnskapsavslutningen slik at selvkostregnskapet blir gjort opp i hht. gjeldende regler.

4.7. Programområde Vann og avløp – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	339,0	340,6	311,9	230,6	237,1	244,7	253,2
Driftsinntekter	-341,2	-342,0	-319,4	-339,2	-353,3	-368,6	-405,1
Netto driftsutgifter	-2,2	-1,3	-7,5	-108,6	-116,2	-123,9	-151,9

Rammene for Vann og avløp påvirkes av endringene i KOSTRA-forskriften for 2020. Deler av rammen er overført til Organisasjon, styring og utvikling (gjelder blant annet Transport, FDVU og avtaler med DigIT). Regnskapet vil bli fordelt til korrekt KOSTRA-funksjon ved regnskapsavslutningen slik at selvkostregnskapet blir gjort opp i hht. gjeldende regler.

4.8. Programområde Transport – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Driftsutgifter	50,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsinntekter	-64,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	-13,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Som følge av endringer i KOSTRA-forskriften for 2020 er ikke Transport lenger et eget programområde. Budsjettet for Transport-tjenester er overført fra tjenestekområdene til Organisasjon, styring og utvikling. Regnskapet vil bli fordelt på riktige funksjoner ved årets slutt.

4.9. Programområde Prosjekttjenester – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	34,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsinntekter	-35,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Som følge av endringer i KOSTRA-forskriften for 2020 er ikke Prosjekttjenester lenger et eget programområde. Regnskapet for Prosjekttjenester vil bli fordelt på riktige regnskapstype (drift eller investering) og riktige funksjoner ved utgangen av hver måned.

5. SEKTOR INTERNFINANSIERTE TJENESTER

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	533,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsinntekter	-515,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	17,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Internfinansierte enheter utgår fra 2020 som følge av endringer i KOSTRA-forskriften.

5.1. Programområde Utbyggingstjenester – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	37,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsinntekter	-35,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Som følge av endringer i KOSTRA-forskriften for 2020 er ikke Utbyggingstjenester lenger et eget programområde. Regnskapet for Utbyggingstjenester vil bli fordelt på riktige regnskapstype (drift eller investering) og riktige funksjoner ved utgangen av hver måned.

5.2. Programområde FDVU – drift

Mill. 2021-kr	Regnskap 2019	Budsjett V 2020	Budsjett VE 2020	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
					2022	2023	2024
Driftsutgifter	496,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Driftsinntekter	-479,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Netto driftsutgifter	16,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Som følge av endringer i KOSTRA-forskriften for 2020 er ikke FDVU lenger et eget programområde. Budsjettet for FDVU-tjenester er overført fra tjenestoområdene til Organisasjon, styring og utvikling. Regnskapet vil bli fordelt på riktige funksjoner ved årets slutt.

10.6 Endringer i driftsrammer 2021–2024

Oversikten viser Kommunedirektørens forslag til endringer i driftsrammer for programområdene i forhold til vedtatt budsjett for 2020 etter Økonomimelding I 2020. Negativt fortegn indikerer økt inntekt / redusert utgift.

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
DIVERSE FELLES TIL FORDELING					
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kontinuerlig omstillingsarbeid			-50,0	-100,0	-100,0
Leie av erstatningslokaler til Kommunegården / økt leie Kommunegården		22,4	14,0	7,8	7,8
Sum tidligere vedtatte endringer		22,4	-36,0	-92,2	-92,2
FORSLAG TIL NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kontinuerlig omstillingsarbeid – fordelt til programområdene			50,0	100,0	100,0
Kontinuerlig omstillingsarbeid – uspesifiserte kostnadsreduserende tiltak				-33,3	-109,1
Sum forslag til nye endringer i dette handlingsprogrammet		0,0	50,0	66,7	-9,1
SUM endringer DIVERSE FELLES TIL FORDELING		22,4	14,0	-25,5	-101,3
ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING / PROGRAMOMRÅDE ADMINISTRASJON					
Vedtatt budsjett 2020 etter ØKM1 2020, netto		1132,5	1132,5	1132,5	1132,5
Lønnsvekst					
Prisvekst		10,5	10,4	10,6	10,6
Korrigert pensjon		0,0	-0,1	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		49,8	50,4	65,0	65,0
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		60,2	60,8	75,6	75,6
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Manglende budsjett til Malmskriverveien 4		-0,6	-1,7	-1,7	-1,7
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Styrket kommunikasjonsressurs – Klimaklok	9,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Økte kostnader til lisenser, support, vedlikehold og utvikling – IT	44,4	1,6	1,6	1,6	1,6
Klimaklok, kommunikasjonsressurs, finansieres av klimafond. KST-vedtak.		0,2	0,2	0,2	0,2
Flytting arkiv	116,0	0,0	-2,0	-2,9	-2,9
Kompetanseheving og endring – HR og service	128,9	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Styrket saksbehandlerkapasitet HR-drift	5,4	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
Nytt lederutviklingsprogram	0,8	-1,0	-2,0	-2,0	-2,0
Automatisering av prosesser DigIT Dokumentasjon	116,0	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Fremtidig Digital Infrastruktur (FDI) – datasenter	4,8	0,3	0,6	0,8	0,8
Traineeordning – minoritetsspråklige med akademisk bakgrunn		0,0	0,0	-2,3	-2,3
Overføring av skatteoppkreving til staten		-9,4	-9,4	-9,4	-9,4
Finansiering Kemneren juni–nov.		-10,0	-10,0	-10,0	-10,0
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-11,0	-11,0	-11,0	-11,0
Bærumpakken		-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Sum tidligere vedtatte endringer		-35,3	-39,2	-42,1	-42,1

DRIFTSBUDSJETT	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
Mill. kr			2022	2023	2024
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Netto FDV-utgifter – skolelokaler		-2,4	-5,8	-5,8	2,7
Netto FDV-utgifter – barnehagelokaler		0,0	2,5	2,5	2,5
Netto FDV-utgifter – kultur og idrettsanlegg		8,0	2,2	2,2	2,2
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Effektivisering, inkludert digitalisering		6,6	3,7	3,7	3,7
Tjenesteutvikling/tilpasning		18,6	15,6	15,6	15,6
Kostnadsreduserende tiltak					
Annet		0,0	0,0	0,0	-0,6
Effektivisering, inkludert digitalisering	6578,4	-5,6	-6,3	-9,7	-9,7
Ressurser og kompetanse	203,9	-7,3	-7,3	-9,5	-9,5
Tjenesteutvikling/tilpasning	273,2	-7,8	-9,1	-12,6	-14,6
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-5,5	-5,5	-5,5	-5,5
Standardisere ansattordninger		-5,8	-5,8	-5,8	-5,8
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-1,2	-15,8	-24,9	-19,0
SUM endringer		23,7	5,8	8,6	14,5
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Organisasjon, styring og utvikling / programområde administrasjon		1156,2	1138,3	1141,1	1147,0

GRUNNSKOLEOPPLÆRING					
Vedtatt budsjett 2020, netto		1564,6	1564,6	1564,6	1564,6
Lønnsvekst					
Prisvekst		1,3	1,6	1,6	1,6
Korrigert pensjon		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Tekniske endringer ¹⁾		-7,7	-21,7	-27,3	-27,3
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-6,5	-20,2	-25,8	-25,8
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografikompensasjon		4,3	9,7	17,8	17,8
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Netto FDV-utgifter – skolelokaler		8,2	21,9	27,5	27,5
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Digital skolehverdag – 1:1	13,4	-11,2	-11,2	-11,2	-11,2
Endret skolestruktur	1430,0	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
Lederstruktur alternative skoler	18,9	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Omstilling skolebibliotekstjenesten	14,3	-0,7	-1,4	-1,4	-1,4
Nye universitetsavtaler – Sandvika kunnskapssenter	39,0	-0,5	-1,0	-1,0	-1,0
Ny skoleledermodell	95,3	1,4	1,4	1,4	1,4
Haug skole, videreføring av styrking ut 2021		0,0	-5,4	-5,4	-5,4
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-21,7	-21,7	-21,7	-21,7
Sum tidligere vedtatte endringer		-21,6	-9,1	4,6	4,6

DRIFTSBUDSJETT	Budsjett-	Budsjett	Handlingsprogram		
Mill. kr	ramme	2021	2022	2023	2024
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1267,0	-10,1	-1,6	-4,5	0,3
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	230,8	-5,8	-7,4	-7,4	-7,4
Tjenesteutvikling/tilpasning	248,6	-9,1	-16,1	-16,1	-16,1
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-7,7	-7,7	-7,7	-7,7
Standardisere ansattordninger		-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-34,8	-34,9	-37,8	-33,0
Sum endringer Grunnskoleopplæring		-62,9	-64,2	-58,9	-54,1
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Grunnskoleopplæring		1501,7	1500,4	1505,7	1510,5
Barnehager					
Vedtatt budsjett 2020, netto		1288,7	1288,7	1288,7	1288,7
Lønnsvekst					
Prisvekst		0,0	-0,1	0,0	0,0
Korrigert pensjon					
Tekniske endringer ¹⁾		-6,8	-9,5	-9,5	-9,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-6,8	-9,6	-9,5	-9,5
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografikompensasjon		-6,8	-12,5	-9,0	-9,0
Netto FDV-utgifter – barnehagelokaler		3,8	6,5	6,5	6,5
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Avvikling – små enheter – Barnehage	1157,5	-1,1	-1,2	-1,2	-1,2
Transport Jar-Fornebu, ombygging	0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Kompetanseheving i barnehagene. KST-vedtak		1,0	1,0	1,0	1,0
Styrking av PP-tjenesten, målet er at ingen skal stå på venteliste. KST-vedtak		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-26,2	-26,2	-26,2	-26,2
Sum tidligere vedtatte endringer		-30,4	-33,5	-30,0	-30,0
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1240,7	-17,8	-23,6	-28,3	-20,0
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	10,3	-1,9	-2,2	-2,3	-2,6
Tjenesteutvikling/tilpasning	1096,5	-18,8	-18,8	-18,8	-18,8
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-6,3	-6,3	-6,3	-6,3
Standardisere ansattordninger		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-45,2	-51,3	-56,1	-48,1
Sum endringer		-82,4	-94,4	-95,6	-87,6
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Barnehager		1206,4	1194,3	1193,1	1201,1

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Barnevern					
Vedtatt budsjett 2020, netto		222,3	222,3	222,3	222,3
Lønnsvekst					
Prisvekst		0,9	0,9	0,9	0,9
Korrigert pensjon		-0,2	-0,3	-0,3	-0,3
Tekniske endringer		-7,7	-13,5	-13,5	-13,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-7,0	-13,0	-13,0	-13,0
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Sum tidligere vedtatte endringer		0,0	0,0	0,0	0,0
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Tjenesteutvikling/tilpasning	7,0	0,7	0,7	0,7	0,7
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	51,3	-1,3	-1,3	-1,3	-1,3
Tjenesteutvikling/tilpasning	185,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Standardisere ansattordninger		-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-4,8	-4,8	-4,8	-4,8
Sum endringer		-11,8	-17,8	-17,8	-17,8
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Barnevern		210,5	204,5	204,5	204,5
Pleie og omsorg					
Vedtatt budsjett 2020, netto		2464,5	2464,5	2464,5	2464,5
Lønnsvekst		0,7	0,7	0,7	0,7
Prisvekst		6,9	6,9	7,0	7,0
Korrigert pensjon		1,4	2,5	3,0	3,0
Tekniske endringer ¹⁾		-17,3	-18,3	-18,3	-18,3
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-8,4	-8,2	-7,6	-7,6
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Demografiskompensasjon		29,8	55,0	84,5	84,5
Netto FDV-utgifter – pleie og omsorg		13,1	14,0	14,0	14,0
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Korrigert behov nye boliger yngre brukere	395,1	44,2	59,1	96,0	96,0
Reduksjon 32 langtidsplasser på Dønski	19,9	3,2	3,2	3,2	3,2
Bofellesskap for personer med demens		-18,7	-18,7	-18,7	-18,7
Nattbemanning institusjonstjenesten, Lindelia	766,2	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Styrking rus/psykiatri, Statsbudsjettet 2018 – korreksjon 2021		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Økt innslagspunkt for refusjon ressurskrevende brukere (Statsbudsjettet)		0,0	0,0	0,0	0,0
Økt bemanning koordinerende enhet	1,6	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
Fleksible serveringstider og utvidet lunsj som følge av implementering av UNIKT og stortingsmeldingen 15, Leve hele livet. KST vedtak		-0,3	-0,6	-0,6	-0,6
Forskyve vedtatt tiltak om reduksjon av bemanning i pleie og omsorg	1894,2	0,0	-3,6	-3,6	-3,6

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Økt behov rus og psykisk helse	236,1	-6,9	-6,9	-6,0	-6,0
Eikstunet bo- og behandlingssenter beholdes. KST-vedtak		3,5	3,5	3,5	3,5
Etablering av aktivitetører på alle sykehjem, dvs. på Solbakken og Valler som mangler i dag. KST-vedtak		0,7	0,7	0,7	0,7
Etablering av to fysio- og ergoterapeuter i turnus på korttidsavdelingene på Vallerhjemmet og Solvik bo- og behandlingssenter. KST-vedtak		2,0	2,0	2,0	2,0
Lønnstilskudd til ungdomskafeene på sykehjemmene og i omsorgsboligene. KST-vedtak		0,0	-0,3	-0,3	-0,3
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-13,4	-13,4	-13,4	-13,4
Sum tidligere vedtatte endringer		50,2	87,0	154,3	154,3
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Demografikompensasjon	1244,3	-1,5	-3,9	-4,1	26,7
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Effektivisering, inkludert digitalisering	61,3	2,9	2,9	2,9	2,9
Tjenesteutvikling/tilpasning	604,2	-1,3	35,9	14,0	14,0
Kostnadsreducerende tiltak					
Annet	92,0	0,0	0,0	-0,3	-2,0
Effektivisering, inkludert digitalisering	957,6	-11,2	-13,7	-13,7	-13,7
Tjenesteutvikling/tilpasning	1371,7	-39,4	-63,3	-79,0	-94,1
Kostnadsreducerende tiltak – felles					
Rammekutt		-12,3	-12,3	-12,3	-12,3
Standardisere ansattordninger		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-63,1	-54,7	-92,7	-78,8
Sum endringer		-21,3	24,1	53,9	67,9
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Pleie og omsorg		2443,2	2488,6	2518,5	2532,4

Sosialtjeneste og bolig					
Vedtatt budsjett 2020, netto		382,5	382,5	382,5	382,5
Lønnsvekst					
Prisvekst		1,9	1,9	1,9	1,9
Korrigert pensjon		0,0	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		0,5	0,4	0,4	0,4
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Husleie og driftsutgifter lokaler:					
Manglende budsjett til Malmskriveveien 4		0,7	-0,9	-0,9	-0,9
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Manglende leieinntekter Kunnskapssenteret (OSU)	-3,0	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Korrigert behov flyktninger	95,1	5,8	7,0	6,7	6,7
Kompensasjon for redusert tilskudd, rus		1,2	1,2	1,2	1,2
Ekstern gjennomgang av NAV Bærum. KST-vedtak		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-2,6	-2,6	-2,6	-2,6
Bærumspakken		-2,8	-2,8	-2,8	-2,8
Sum tidligere vedtatte endringer		0,7	0,3	0,0	0,0

10 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
Mill. kr			2022	2023	2024
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Effektivisering, inkludert digitalisering	34,8	-3,8	-3,6	-3,9	-3,9
Tjenesteutvikling/tilpasning	134,4	6,3	5,8	5,8	5,8
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	436,6	-4,9	-5,1	-5,1	-5,1
Tjenesteutvikling/tilpasning	44,5	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
Standardisere ansattordninger		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-6,3	-6,8	-7,1	-7,1
Sum endringer		-5,2	-6,1	-6,7	-6,7
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Sosialtjeneste og bolig		377,3	376,4	375,8	375,8

Kommunehelse					
Vedtatt budsjett 2020, netto		374,8	374,8	374,8	374,8
Lønnsvekst					
Prisvekst		2,0	2,0	2,0	2,0
Korrigert pensjon		0,0	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-1,9	-1,9	-1,9	-1,9
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		0,1	0,1	0,1	0,1
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Styrking av kommunens øyeblikkelig hjelp-tilbud	31,6	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Kompensasjon for redusert tilskudd, rus	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2
Utsette nedleggelse av ressursteam	1,2	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Økt dekning av helsesykepleiere for småbarn. KST-vedtak		1,0	1,0	1,0	1,0
Mindreutgifter lønn Friskliv og mestring pga. omdisponerte ressurser		0,8	0,8	0,8	0,8
Mindreutgifter Flyktningkontoret omdisponerte ressurser		0,1	0,1	0,1	0,1
Merbehov to ergoterapeuter Friskliv og mestring		-0,8	-0,8	-0,8	-0,8
Merbehov ifbm covid-19 ØKMI I 2020		-21,4	-21,4	-21,4	-21,4
Sum tidligere vedtatte endringer		-22,6	-22,6	-22,6	-22,6
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Tjenesteutvikling/tilpasning		1,6	0,0	0,8	0,8
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering		-3,0	-3,3	-3,3	-3,3
Tjenesteutvikling/tilpasning	158,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
Standardisere ansattordninger		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-4,3	-6,2	-5,4	-5,4
Sum endringer		-26,8	-28,7	-27,9	-27,9
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Kommunehelse		348,0	346,1	346,9	346,9

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram 2022 2023 2024		
Kultur og fritid					
Vedtatt budsjett 2020, netto		215,6	215,6	215,6	215,6
Lønnsvekst					
Prisvekst		0,8	1,4	1,5	1,5
Korrigert pensjon					
Tekniske endringer ¹⁾		-20,8	-54,3	-49,8	-49,8
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-20,0	-53,0	-48,4	-48,4
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Netto FDV-utgifter – kultur og idrettsanlegg		8,5	23,6	23,6	23,6
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Maratonpadling		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Dansekompani	0,7	0,0	-0,9	-0,9	-0,9
Nytt friidrettsstadion på Rud (NI sin andel)		0,3	0,3	0,3	0,3
Økt driftstilskudd kunstisbaner (Høvik, Stabekk og Snarøya). KST-vedtak		0,5	0,5	0,5	0,5
Ny svømmehall på Rud – drift	16,7	2,9	5,7	5,7	5,7
Fritidsapp		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Aktivitetsstøtte til breddesjakk-aktiviteter for barn og unge i Bærum. KST-vedtak		0,0	-0,1	-0,1	-0,1
Tilleggsbevilgning til Bærum Kunstforening. KST-vedtak		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Tilskudd til NRGs multisportanlegg i Skytterdalen. KST-vedtak		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Økt aktivitetsstøtte til Bærum Kulturråd. KST-vedtak		0,0	0,0	-0,2	-0,2
Merbehov ifbm covid-19 ØKM I 2020		-6,6	-6,6	-6,6	-6,6
Bærumspakken		-13,1	-13,1	-13,1	-13,1
Sum tidligere vedtatte endringer		-9,7	7,3	7,2	7,2
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Mer-/mindrebehov					
Annet	0,4	1,5	1,5	0,0	0,0
Tjenesteutvikling/tilpasning	17,0	0,7	0,7	0,7	0,7
Kostnadsreduserende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering		0,0	0,0	-0,3	-0,3
Tjenesteutvikling/tilpasning	47,4	-3,1	-6,9	-7,3	-8,1
Kostnadsreduserende tiltak – felles					
Rammekutt		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Standardisere ansattordninger		-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-2,5	-6,3	-8,5	-9,3
Sum endringer		-32,1	-51,9	-49,6	-50,4
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Kultur og fritid		183,5	163,7	165,9	165,1
Kirke og andre religiøse formål					
Vedtatt budsjett 2020, netto		88,5	88,5	88,5	88,5
Lønnsvekst					
Prisvekst		1,4	1,4	1,4	1,4
Korrigert pensjon					
Tekniske endringer ¹⁾		-2,4	-2,4	-2,4	-2,4
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0

10 Vedlegg

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Styrking av tilbudet med sykehjemsdiakon. KST-vedtak		0,4	0,4	0,4	0,4
Sum tidligere vedtatte endringer		0,4	0,4	0,4	0,4
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Kostnadsreduserende tiltak					
Tjenesteutvikling/tilpasning	83,8	-1,8	-2,7	-3,3	-4,0
Kostnadsreduserende tiltak - felles					
Rammekutt		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Standardisere ansattordninger		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-2,3	-3,2	-3,8	-4,5
Sum endringer		-3,0	-3,9	-4,5	-5,2
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Kirke og andre religiøse formål		85,5	84,6	84,0	83,3

Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø					
Vedtatt budsjett 2020, netto		121,6	121,6	121,6	121,6
Lønnsvekst					
Prisvekst		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Korrigert pensjon		0,0	0,0	0,0	0,0
Tekniske endringer ¹⁾		-6,3	-6,3	-6,3	-6,3
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		-6,6	-6,6	-6,6	-6,6
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Arkitekturprisen		0,2	0,0	0,0	0,0
Tilskudd el-lading boligselskap		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Utvikling av næringslivskommunen Bærum gjennom følgende fire prosjekter: Fag-kommunen Bærum, FOU-kommunen Bærum, Gründer og entreprenørkommunen Bærum, Næringslivskommunen Bærum. KST-vedtak		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Klimastrategi 2030 – Reisevaneundersøkelse (RVU)		-0,3	0,0	-0,3	-0,3
Ulovlighetsoppfølging – videreføring av prosjektstillinger i ett år	5,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
Løpende vannforvaltning – vannprøver mm		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Etablering av badetrapp/stupebrett på Høvikodden og Rolfstangen. KST-vedtak		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Opprydding og restaurering av vassdrag. KST-vedtak		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Prosjektmidler i forbindelse med pålegg fra FM Øverland 1 og 2. KST-vedtak		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Prøveprosjekt for lyssetting med solceller av tursti i Bærum, f.eks. kyststien på Storøya. KST-vedtak		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Styrking av Klima- og miljøfondet – restbevilgning. KST-vedtak		2,0	2,0	2,0	2,0
Tilskudd til fullføring av ridesti ved Øvrevoll. KST-vedtak		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Tilskudd til opprydningsaksjon for å fjerne avfall fra strendene og øyene i Bærum. KST-vedtak		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Merbehov ifbm covid-19 ØKM I 2020		-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
Bærumspakken		-21,3	-21,3	-21,3	-21,3
Sum tidligere vedtatte endringer		-31,8	-31,7	-32,0	-32,0

DRIFTSBUDSJETT	Budsjett-ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
Mill. kr			2022	2023	2024
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Mer-/mindrebehov					
Annet	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0
Tjenesteutvikling/tilpasning	0,8	1,5	1,5	1,5	1,5
Kostnadsreducerende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	29,0	-2,6	-5,5	-8,8	-8,8
Ressurser og kompetanse		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Tjenesteutvikling/tilpasning	11,5	-1,9	-4,5	-5,0	-5,1
Kostnadsreducerende tiltak – felles					
Rammekutt		-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Standardiseringer ansattordninger		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-3,6	-9,1	-14,4	-14,5
Sum endringer		-42,0	-47,4	-53,0	-53,1
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø		79,6	74,2	68,6	68,5
Brann- og ulykkesvern					
Vedtatt budsjett 2020, netto		93,4	93,4	93,4	93,4
Prisvekst		1,9	1,9	1,9	1,9
Sum endringer prisvekst		1,9	1,9	1,9	1,9
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Utgiftsendring – feiing		0,0	0,0	0,0	0,0
Inntektsendring – feiing		-0,7	-1,3	-2,0	-2,0
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Økt tilskudd til Asker og Bærum brann og redning (ABBR)		5,7	5,7	5,7	5,7
Sum tidligere vedtatte endringer		5,0	4,4	3,7	3,7
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Utgiftsendring – feiing		-1,0	-0,9	-0,7	-0,6
Inntektsendring – feiing		1,1	1,6	2,1	1,9
Omstillingstiltak og aktivitetsendring:					
Kostnadsreducerende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	92,0	-0,9	-1,8	-2,7	-3,6
Kostnadsreducerende tiltak – felles					
Rammekutt		-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Standardiseringer ansattordninger					
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-1,2	-1,5	-1,7	-2,7
Sum endringer		5,7	4,7	3,9	2,9
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Brann- og ulykkesvern		99,1	98,2	97,3	96,3
Samferdsel					
Vedtatt budsjett 2020, netto		81,4	81,4	81,4	81,4
Lønnsvekst					
Prisvekst		0,9	0,9	0,9	0,9
Korrigert pensjon					
Tekniske endringer		0,0	0,0	0,0	0,0
Sum endringer lønns- og prisvekst, korrigert pensjon og tekniske		0,9	0,9	0,9	0,9

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Slam fra sluktømming, deponiavgift	0,7	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
Vei og gatelys. Økte energikostnader	4,0	0,0	0,0	-1,0	-1,0
Merbehov ifbm covid-19 ØKM I 2020		-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
Bærumspakken		-1,6	-1,6	-1,6	-1,6
Sum tidligere vedtatte endringer		-4,1	-4,1	-5,1	-5,1
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Omstillingstiltak og aktivitetsendring					
Mer-/mindrebehov					
Annet	15,7	1,8	1,8	1,8	1,8
Tjenesteutvikling/tilpasning	29,6	4,8	4,8	4,8	4,8
Kostnadsreducerende tiltak					
Effektivisering, inkludert digitalisering	46,0	0,0	0,0	0,0	-2,0
Tjenesteutvikling/tilpasning		-3,0	-3,0	-3,7	-3,7
Kostnadsreducerende tiltak – felles					
Rammekutt		-0,4	-0,4	-0,4	-0,4
Standardiseringer ansattordninger		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		3,1	3,1	2,4	0,4
Sum endringer		0,0	0,0	-1,8	-3,8
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Samferdsel		81,3	81,3	79,6	77,6
Renovasjon og avfall					
Vedtatt budsjett 2020, netto		-10,1	-10,1	-10,1	-10,1
Tekniske endringer					
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		6,7	8,6	10,9	10,9
Inntektsendring		-3,1	-8,2	-13,1	-13,1
Utgiftsendring		-3,3	-0,2	3,0	3,0
Sum tidligere vedtatte endringer		0,3	0,2	0,8	0,8
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		-28,4	-30,2	-32,5	-32,5
Utgiftsendring		11,4	15,3	19,1	24,6
Inntektsendring		-3,0	-8,0	-14,5	-23,3
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-20,0	-23,0	-28,0	-31,2
Sum endringer		-19,7	-22,8	-27,2	-30,4
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Renovasjon og avfall		-29,8	-32,9	-37,3	-40,4

DRIFTSBUDSJETT Mill. kr	Budsjett- ramme	Budsjett 2021	Handlingsprogram		
			2022	2023	2024
Vann og avløp					
Vedtatt budsjett 2020, netto		-7,4	-7,4	-7,4	-7,4
Tekniske endringer					
TIDLIGERE VEDTATTE ENDRINGER:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		26,7	33,1	40,5	40,5
Inntektsendring		-41,0	-52,4	-54,3	-54,3
Utgiftsendring		8,8	14,3	12,1	12,1
Sum tidligere vedtatte endringer		-5,6	-5,0	-1,6	-1,6
NYE ENDRINGER I DETTE HANDLINGSPROGRAMMET:					
Kalkulatoriske renter og avskrivninger		-119,2	-125,6	-133,0	-133,0
Inntektsendring		8,8	9,7	19,5	28,0
Utgiftsendring		14,8	12,1	-1,3	-37,9
Sum nye endringer i dette handlingsprogrammet		-95,6	-103,9	-114,9	-142,9
Sum endringer		-101,2	-108,8	-116,5	-144,5
Ny ramme HP 2021–2024, netto – Vann og avløp		-108,6	-116,2	-123,9	-151,9

¹⁾ inkluderer også endringer ift. FDVU

10.7 KOSTRA-nøkkeltall 2019 – Bærum sammenlignet med ASSS-kommunene

I tabellen nedenfor vises noen utvalgte KOSTRA-nøkkeltall for tjenestoområdene. Disse sier noe om Prioritering/ressursbruk, Dekningsgrader, Produktivitet/enhetskostnader og Kvalitet.

I rapporten KOSTRA-nøkkeltall 2019 – Analyse av ressursbruk og tjenestedata for Bærum, sammenliknet med ASSS-kommunene og Asker vil Kommunedirektøren kommentere nøkkeltallene nærmere, sammen med flere utdypende nøkkeltall og analyser.

Grunnskole	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter grunnskoleundervisning, per elev	81 671	85 253	92 383	85 253	97 190
Netto driftsutgifter grunnskoleundervisning, per innbygger 6–15 år (202)	77 007	80 062	85 107	77 007	87 341
Netto driftsutgifter skolefritidstilbud, per innbygger 6–9 år (215)	2 210	838	6 385	838	15 764
Netto driftsutgifter til lokaler, per innbygger 6–15 år (222)	18 045	20 314	19 020	13 182	27 150
Netto driftsutgifter til skyss, per innbygger 6–15 år (223)	713	861	1 403	731	2 368
Gjennomsnittlig gruppestørrelse 1.–10. trinn	15,4	14,9	14,1	13,0	14,9
Gjennomsnittlig gruppestørrelse 1.–4. trinn	14,1	13,6	12,6	12,1	13,6
Gjennomsnittlig gruppestørrelse 5.–7. trinn	15,8	15,5	14,3	12,4	15,5
Gjennomsnittlig gruppestørrelse 8.–10. trinn	16,9	16,1	15,1	13,6	16,1
Dekningsgrader					
Elever i kommunale og private grunnskoler som får spesialundervisning (prosent)	4,5	5,3	7,0	5,3	10,1
Årstimer til spesialundervisning per elev med spesialundervisning	161,6	152,1	129,6	95,0	159,0
Andel timer spesialundervisning av antall lærertimer totalt (prosent)	14,2	15,1	16,5	14,1	21,3
Andel elever med direkte overgang fra vg1 til vg2	90,9	89,4	89,2	88,5	91,5
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning 1.–4. trinn (prosent)	3,2	3,7	4,9	3,7	8,2
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning 5.–7. trinn (prosent)	6,4	6,7	8,5	6,7	11,5
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning 8.–10. - trinn (prosent)	4,5	5,9	9,3	5,9	11,4
Produktivitet/enhetskostnad					
Elever per skole	367,8	367,4	347,9	220,4	449,7
Korrigerte brutto driftsutgifter til grunnskole (202) per elev	87 134	92 416	95 441	90 325	102 671
Korrigerte brutto driftsutgifter til SFO per kommunale bruker	27 607	27 019	33 826	25 804	39 714
Kvalitet/annet					
Nasjonale prøver 5. trinn, snitt andel nivå 2–3	85,7	85,2	78,8	71,2	85,2
Nasjonale prøver 8. trinn, snitt andel nivå 3–5	82,8	83,3	75,6	66,4	83,3
Nasjonale prøver 9. trinn, snitt andel nivå 3–5	88,4	88,6	84,7	70,9	88,6
Eksamen snitt engelsk, regning og norsk	4,0	4,0	3,7	3,4	4,0
Vurdering for læring (snitt skår)	3,6	3,6	3,6	3,5	3,7

Barnehage	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter per innbygger 1–5 år	161 109	169 471	167 292	149 295	173 519
Dekningsgrader					
Andel barn 1–2 år med barnehageplass	87,6	89,9	84,8	77,6	93,3
Andel barn 3–5 år med barnehageplass	97,1	97,2	96,7	93,5	99,4
Andel barn 1–5 år med barnehageplass	93,4	94,5	92,2	88,2	96,2
Andel minoritetsspråklige barn i barnehage i forhold til innvandrerbarn 1–5 år	82,0	85,2	84,8	73,3	99,6
Andel minoritetsspråklige barn i barnehage i forhold alle barn med barnehageplass	19,0	19,9	22,1	13,3	36,6
Produktivitet/enhetskostnad					
Korrigerte brutto driftsutgifter (funksjon 201 – ordinær drift) per korrigerte oppholdstime, kommunale barnehager	60,6	61,8	62,1	57,6	64,9
Antall barn per ansatt kommunale barnehager	5,8	5,9	5,8	5,7	5,9
Antall barn per ansatt private barnehager	5,9	5,8	5,8	5,7	5,9
Kvalitet/annet					
Ansatte med barnehagelærerutdanning/annen pedagogisk utdanning av alle ansatte	30,7	32,5	38,9	32,5	44,6
Leke og oppholdsareal per barn i kommunale barnehager (m2)	5,4	5,3	5,3	4,9	5,8
Leke og oppholdsareal per barn i private barnehager (m2)	4,7	4,7	5,1	4,7	5,4
Andel menn av grunnbemanningen barnehager (prosent)	13,4	14,6	14,0	6,7	17,2

Barnevern	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter barnevernstjenester per innbygger 0–17 år (kroner)	8 103	7 833	10 706	6 551	12 656
Dekningsgrader					
Andel barn med undersøkelse ift innbyggere 0–17 år	2,9	2,9	4,4	2,9	5,3
Andel barn med barnevernstiltak ift innbyggere 0–17 år	2,7	2,7	4,2	2,7	5,0
Andel barn som er plassert i løpet av året i prosent av antall barn 0–17 år	0,9	0,8	1,4	0,8	2,0
Andel barn som ikke er plasserte i løpet av året i prosent av alle i tiltak 0–22 år	65,9	70,6	67,2	53,1	71,6
Andel barn med tiltak 0–5 år av barn med tiltak 0–17 år	15,9	17,1	19,6	16,4	25,7
Produktivitet/enhetskostnad					
Brutto driftsutgifter per barn med undersøkelse el. tiltak (f244)	62 633	66 242	55 959	42 746	66 507
Brutto driftsutgifter per barn som ikke er plassert av barnevernet (f251)	57 677	53 501	45 943	24 027	63 837
Brutto driftsutgifter per barn plassert av barnevernet (f252)	539 449	549 854	452 180	353 131	549 854
Kvalitet/annet					
Andel barn med tiltak per 31.12 med utarbeidet plan	92,6	95,1	89,6	64,8	95,1
Andel undersøkelser gjennomført i løpet av 3 mnd	90,0	92,2	90,7	74,3	96,9
Antall meldinger med behandlingstid innen 7 dager	806	835	1 725	771	6 419
Andel meldinger som går til undersøkelse	84,6	88,2	83,7	69,0	97,3
Andel undersøkelser som førte til tiltak	37,8	35,8	36,2	25,0	46,9

10 Vedlegg

Pleie og omsorg	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter hjemmetjeneste 0–66 år per innbygger 0–66 år (kroner)	8 637	8 819	7304	6 323	11 042
Netto driftsutgifter hjemmetjeneste 0–66 år per mottaker 0–66 år (kroner)	401 345	510 195	449 744	237 379	591 872
Gjennomsnittlig bistandsbehov hos mottakere av hjemmetjenester 0–66 år	2,0	2,0	1,9	1,6	2,0
Netto driftsutgifter hjemmetjeneste 67+ år per innbygger 67+ år	19 051	22 914	18 137	13 479	22 914
Gjennomsnittlig bistandsbehov hos mottakere av hjemmetjenester 67 år+	1,9	1,9	1,8	1,6	1,9
Dekningsgrader					
Andel brukere institusjon som har omfattende bistandsbehov Langtid-sopphold (prosent)	87,1	90,4	85,2	73,6	92,0
Andel brukere av hjemmetjenester av befolkningen 0–66 år	1,8	1,7		1,7	1,6
Andel innbyggere 80 år og eldre som mottar hjemmetjenester	27,7	25,6	27,2	22,6	28,9
Andel innbyggere 80 år og eldre som er beboer på institusjon eller i bolig med heldøgns bemanning	15,4	15,4	15,9	12,3	20,4
Produktivitet/enhetskostnad					
Brutto driftsutgifter per plass i institusjon	1 200 475	1 307 472	1 283 821	1 156 205	1 592 229
Netto driftsutgifter hjemmetjeneste 67 år og eldre per mottaker 67 år og eldre	150 226	191 950	149 130	115 339	191 950
Kvalitet/annet					
Andel årsverk i brukerrettede tjenester med fagutdanning	73,9	70,3	76,8	70,3	82,5
Legetimer per uke per beboer i sykehjem	0,5	0,4	0,6	0,4	1,0

Kommunehelse	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter per innbygger i kroner, kommunehelse	2 685	2 812	2 661	2 341	3 121
Dekningsgrader					
Årsverk leger per 10 000 innbyggere					
Årsverk ergoterapeuter per 10 000 innbyggere	2,2	2,3	3,4	2,0	7,7
Årsverk fysioterapeuter per 10 000 innbyggere	4,0	4,0	4,3	3,0	5,6
Årsverk kommunalt tilsatte fysioterapeuter i alt per 10 000 innbyggere	4,0	4,0	4,3	3,0	5,6
Årsverk helsestasjonen totalt per 10 000 innbyggere 0–5 år	4,0	4,1	5,6	4,1	6,5
Årsverk skolehelsetjenesten totalt per 1 000 innbyggere 6–20 år	2,3	2,3	2,3	1,6	3,0
Produktivitet/enhetskostnad					
Brutto driftsutgifter per innbygg til kommunehelsetjenesten	3 245	3431	3 314	2 870	4 048

Sosial	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter til sosialtj. per innbygger 18–66 år	4 388	4 488	6 234	3 904	7 677
Netto driftsutgifter til økonomisk sosialhjelp per innbygger 18–66 år	1 692	1 670	2 224	1 670	2 610
Netto driftsutgifter tilbud personer med rusproblemer per innb. 18–66 år	629	662	1 337	571	1 788
Dekningsgrader					
Andel sosialhjelpsmottakere 18–66 år av innbyggere 18–66 år (prosent)	2,7	2,6	3,9	2,6	4,4
Andel sosialhjelpsmottakere 18–24 år av innbyggere 18–24 år (prosent)	2,8	2,6	4,6	2,6	6,4
Andel sosialhjelpsmottakere 25–66 år av innbyggere 25–66 år (prosent)	2,6	2,5	3,7	2,5	4,1
Antall mottakere av kvalifiseringsstønad (f276) per 1 000 innbyggere 18–66 år	3,5	3,6	4,1	1,9	6,1
Andel med sosialhjelp som hovedinntekt/mottak i 6 mnd. eller mer (alle mottakere)	28,1	29,6	25,1	10,7	31,7
Etter Kvalifiseringsprogram (KVP): Andel deltakere som gikk til arbeid/skole/utdanning (prosent)	79	70	59	47	70
Produktivitet/enhetskostnad					
Stønad (bidrag + lån) per sosialhjelpsmottaker	61 872	64 734	59 268	45 929	66 634
Kvalitet/annet					
Stønadslengde sosialhjelpsmottakere 18–24 år. Gjennomsnittlig antall måneder per år	4,3	4,4	4,5	3,2	5,4
Stønadslengde mottakere med sosialhjelp som hovedinntektskilde. Snitt måneder per år	7,1	7,2	6,7	4,5	7,6

Kultur og idrett	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter kultursektoren per innbygger	2 559	2 915	2 865	2 167	4 167
Netto driftsutgifter musikk- og kulturskoler per innbygger 6–15 år	2 122	2 302	2 087	1 108	2 757
Netto driftsutgifter idrettsbygg per innbygger	914	817	701	437	985
Netto driftsutgifter idrett per innbygger	147	447	284	136	546
Netto driftsutgifter kommunale kulturbygg per innbygger	204	235	247	154	384
Netto driftsutgifter kunstformidling per innbygger	167	177	300	33	645
Netto driftsutgifter andre kulturaktiviteter per innbygger	247	343	329	142	607
Netto driftsutgifter bibliotek per innbygger	355	371	285	201	363
Netto driftsutgifter aktivitetstilbud barn og unge per innbygger 6–18 år	1 347	1 213	1 924	1 047	4 394
Kommunale driftstilskudd til lag og foreninger per lag som mottar tilskudd	154 987	301 103	81 099	12 788	301 103
Dekningsgrader					
Andel elever i grunnskolealder i kom musikk og kulturskole av ant barn 6–15 år	9,1	9,1	11,2	5,2	16,1
Andel elever i grunnskolealder som står på venteliste til kom musikk og kulturskole av ant barn 6–15 år	2,3	2,8	3,5	0,9	7,5
Produktivitet/enhetskostnad					
Besøk i folkebibliotek per innbygger (antall)	3,1	3,5	5,6	2,8	12,2
Korr brutto driftsutg. til kommunale musikk- og kulturskoler per elev	35 642	37 920	23 423	14 093	37 920
Kvalitet/annet					
Utlån alle medier fra folkebibliotek per innbygger	3,0	3,2	2,7	1,7	3,5

Kirke og andre religiøse formål	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter Den norske kirke, kirkegårder, gravplasser og krematorier per innbygger	586	593	535	329	694
Netto driftsutgifter tilskudd til andre trossamfunn per innbygger	122	108	104	36	220
Dekningsgrader					
Antall medlemmer i andre trossamfunn i forhold til antall innbyggere (prosent)	13,4	13,8	15,4	7,9	22,5
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø					
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter per innbygger til Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	931	1 000	931	615	1 200
Netto driftsutgifter per innbygger (301) plansaksbehandling	314	360	285	116	444
Netto driftsutgifter per innbygger (302) byggesaksbehandling og eierseksjonering	80	25	9	-60	88
Netto driftsutgifter per innbygger (303) kart og oppmåling	81	88	82	22	185
Netto driftsutgifter per innbygger (335) rekreasjon i tettsted	226	235	349	205	623
Netto driftsutgifter per innbygger (360) naturforvaltning og friluftsliv	219	276	182	55	276
Netto driftsutgifter per innbygger (365) kulturminner	12	16	24	-	44
Utfyllende indikatorer					
Gebyr for privat forslag til reguleringsplan (kr)	348 000	372 000	244 382	126 486	372 000
Gebyr for opprettelse av grunneiendom (kr)	43 500	24 800	26 684	17 400	33 350
Byggesaksgebyr for oppføring av enebolig (kr)	34 800	40 300	27 682	20 000	40 300
Byggesøknader i alt behandlet (antall)	1 063	1 371	1 625	566	5 747
Gjennomsnittlig saksbehandlingstid for byggesaker med 3 ukers frist (dager)	24	20	19	11	28
Gjennomsnittlig saksbehandlingstid for byggesaker med 12 ukers frist (dager)	57	65	49	24	68
Brann og ulykkesvern					
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter brann-/ulykkesberedskap per innbygger	685	698	715	556	822
Utfyllende indikatorer					
Årsgebyr for feiing og tilsyn (gjelder rapporteringsåret +1)	220	220	293	120	452
Samferdsel					
Prioritering/ressursbruk					
Brutto driftsutgifter eksklusiv avskrivninger samferdsel per km (kroner)	249 315	261 689	288 677	106 104	477 054
Dekningsgrader					
Kommunale veier i km per 10 000 innbyggere	29,8	30,2	28,2	16,8	55,8
Antall km tilrettelagt for syklende som kommunen har ansvaret for per 10 000 innbyggere	10	10	5,8	2,2	14,6

Produktivitet/enhetskostnad					
Kostnader til gatebelysning per lyspunkt, kommunale veier	644	774	831	607	1 220
Drenering/overvann, kroner per meter vei	4,1	3,4	11,2	2,0	22,8
Trafikksikkerhet inkludert skilting og veimerking, kroner per meter vei	29,8	38,2	34,5	4,7	65,8
Veidekker, kroner per meter vei	6,7	7,4	34,7	2,6	85
Renhold, kroner per meter vei	19,0	23,1	29,3	7,9	48,8
Vinterdrift, kroner per meter vei	147,7	147,0	105,2	14,6	181,7
Investeringer til veidekker (asfalt) per meter vei (kroner)	23,1	53,5	86,9	9,5	223,2

Vann, avløp og renovasjon	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Produktivitet/enhetskostnad					
Vann, avløp, renovasjon, avfall – brutto driftsutgifter beløp per innbygger	3 228	3 340	3 957	2 660	5 127
Utfyllende indikatorer					
Årsgebyr for avfallstjenesten – ekskl. mva. (gjelder rapporteringsåret+1) (kr)	2 550	2 750	2 901	1 779	4 433
Årsgebyr for vannforsyning – ekskl. mva. (gjelder rapporteringsåret+1) (kr)	2 070	2 070	1 995	1 332	3 018
Avløp – Årsgebyr for avløpstjenesten (gjelder rapporteringsåret+1)	2 880	2 880	3 164	2 371	5 342

Administrasjon (inkluderer administrasjonsutgifter i sektorene)	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Brutto driftsutgifter, administrasjon, per innb.	3 130	3 847	3 691	2 290	5 102
Netto driftsutgifter, administrasjon, per innb.	2 869	3 584	3 203	2 195	3 777

Eiendomsforvaltning	Bærum 2018	Bærum 2019	Snitt ASSS 2019	Laveste i ASSS 2019	Høyeste i ASSS 2019
Prioritering/ressursbruk					
Netto driftsutgifter eiendomsforvaltning av kommunens samlede netto driftsutgifter (prosent)	10,1	10,5	9,3	7,9	10,6
Samlet areal på formålsbyggene i kvadratmeter per innbygger	4,5	4,5	3,9	3,3	4,6
Produktivitet/enhetskostnad					
Korrigerte brutto driftsutgifter til kommunal eiendomsforvaltning per kvm	1 272	1 425	1 482	1 102	1 704
Korrigerte brutto driftsutgifter eksklusiv avskrivninger per kvadratmeter eiet bygg	783	893	971	720	1 135
Samlet energibruk i kommunal eiendomsforvaltning kWh/m2*	164	165	144	102	180
Utgifter til renholdsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, per kvm	146	157	165	137	225
Korrigert brutto driftsutgifter til kommunal forvaltning av eiendommer per kvm	82	92	90	48	117
Utgifter til driftsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, per kvm	573	645	705	550	861
Utgifter til vedlikeholdsaktiviteter i kommunal eiendomsforvaltning, per kvm	120	148	169	59	235
Snitt årlig investering per innbygger 2016–2019 (2019-kroner byggekostnadsindeksen boligblokker)	4 076	6 999	5 698	2 414	8 124

10.8 Økonomiske begreper

(Sortert alfabetisk)

Arbeidskapital

Arbeidskapital er differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld.

Brutto driftsresultat:

Driftsinntekter fratrasket 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 fratrasket 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 brukerbetalinger. 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.

10 Vedlegg

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 per 1. mai 2020 er 101 351 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) fratrasket 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 pensjonsforpliktelser.

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 budsjетtrammer. 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