

Foto: Øvre Eiker Kommune ved Svein Roger Reberg

SAMMEN SKAPER
VI ET LIVSKRAFTIG
ØVRE EIKER

BÆREKRAFTIG OMSTILLING MASTERPLAN

Øvre Eiker kommune

22. juni 2025



KS KONSULENT

Innhold

Innledning	4
Oppdraget – og hvordan vi har jobbet i prosessen.....	4
Langsiktig perspektiv – bærekraftig omstilling.....	5
Hvordan bruke denne masterplanen?.....	7
Gjennomføringsplan med GANT-diagram.....	8
Gjennomføring med tydelig styring og ledelse	9
Lov- og avtaleverk i omstillingsprosessen.....	11
Lovpålagte og ikke lovpålagte tjenester	11
Hva forteller økonomianalysen?.....	11
Høy og effektiv tjenesteproduksjon.....	13
Svak økonomisk bærekraft og begrenset økonomisk handlingsrom	15
Hvor stort er omstillingsbehovet?.....	16
Hvordan bør omstillingsbehovet fordeles mellom sektorer?	18
Masterplanen oppsummert – samlet verdi på forslag til økonomisk omstilling	22
KSK kommenterer eiendomsskatt og eiendomsforetak	22
Seksjon helse og velferd	25
Oppsummering - økonomi.....	25
Sammenstilling av tiltaksgruppens arbeid	25
1 Forventningsavklaringer og reduksjon i tjenestenivå	26
2 Bedre ressursutnyttelse i hjemmetjenesten.....	27
3 Helseteknologi	29
4 Oppgavedeling og effektivisering på Eikertun	30
5 Frivillige og andre samfunnsressurser	32
6 Redusere kostnader til sosialhjelp.....	37
Øvrige tiltak	39
Seksjon Oppvekst.....	42
Oppsummering - økonomi.....	42
Sammenstilling av tiltaksgruppens arbeid	43
1 Redusere dagens utgifter i barneverntjenesten	43

2 Tiltaksvifte gult nivå forebyggende tjenester.....	48
3 Reduksjon av spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging i barnehage	51
4 Sykefravær og ressursbanken i barnehage.....	54
5 Struktur og organisering	56
Øvrige tiltak	58
Seksjon kultur og samfunnsutvikling.....	63
Oppsummering - økonomi.....	63
Sammenstilling av tiltaksgruppens arbeid	64
1 Redusert bibliotektilbud	64
2 Avhende eiendom.....	65
3 Større grad av ekstern finansiering.....	67
4 Reduksjon i tilskudd til kultur og frivillighet	68
5 Reduksjon i tilskudd til kirken.....	68
6 Redusere sommerskoletilbud	69
7 Øke leieinntekter.....	70
8 Samordne og modernisere ungdomssatsning	70
9 Redusere nivå på preparering av skiløyper	71
10 Reduksjon i servicenivå vei og park	72
11 Ny gebyrforskrift	74
12 Tiltak vann og avløp.....	75
Øvrige tiltak	76
Administrasjon – Seksjon økonomi, styring og støtte; Seksjon service og fellestjenester; kommunedirektørens stab.....	77
Oppsummering - økonomi.....	77
Sammenstilling av tiltaksgruppens arbeid	77
1 En enkel vei inn	77
2 Etablere prosjektkontor - prosjektprofesjonalisering og gevinstrealisering.....	79
3 Organisere og optimalisere lederstøtte m.m.	82
Øvrige tiltak	86

Innledning

Oppdraget – og hvordan vi har jobbet i prosessen

KS Konsulent, heretter KSK, har hatt gleden av å samarbeide med ledelse, tillitsvalgte og nøkkelpersonell for å utarbeide forslag til nødvendig økonomisk omstilling som er tilpasset den krevende situasjonen som Øvre Eiker kommune er i.

Mandatet har vært å utvikle en helhetlig, forpliktende *masterplan* for omstilling utover de tiltak som allerede var igangsatt. Planen skal ramme inn all omstilling og lede til varige effekter og økonomisk balanse. Planen skal være helhetlig og bærekraftig på lengre sikt. Tiltakene som foreslås skal ha bakgrunn i analyser og involverende prosesser.

Teamet fra KSK har bestått av seniorrådgiverne Bjørn Håvard Bjørklund, Anne Merete Bjørnerud, Hasse Ekman, Erlend Nordby og Åsbjørn Vetti. Nordby har hatt hovedansvaret for den økonomiske analysen, og Vetti har vært prosjektleder fra KSK sin side.

Modellen nedenfor viser hvordan vi har jobbet:



Når KSK hadde ferdigstilt den økonomiske analysen (se nedenfor) så ble hovedresultatene først presentert på en felles, utvidet ledersamling den 3. mars. Deretter jobbet vi seksjonsvis med funnene i arbeidsverksteder og identifiserte der

hvilke fokusområder det ville være særlig viktig å jobbe med. Når fokusområdene var identifisert, ble det dannet tiltaksgrupper. Forslag til tiltaksgrupper på tvers av seksjonene ble tatt med til prosjektgruppen og avklart endelig der. To tiltaksgrupper har vært tverrfaglige. Den ene har omhandlet organisering og optimalisering av lederstøtte. Den andre har handlet om samarbeid med frivillige og mobilisering av samfunnsressurser.

I tiltaksgruppene deltok ledere og nøkkelpersoner fra seksjonen. På arbeidsverkstedene deltok også rådgivere fra økonomi og fra HR, så langt det lot seg gjøre. Kommunalsjefene utarbeidet oppdragsbeskrivelse for hver av tiltaksgruppene, og fulgte opp sine tiltaksgrupper.

KSK veiledet gjennom prosessen og kom også med innspill og utfordret seksjonene på arbeidsverkstedene. Mellom arbeidsverkstedene jobbet tiltaksgruppene ut fra oppdragsbeskrivelsen fra kommunalsjefene og malen som KSK hadde laget.

Prosjektgruppen har vært ledet av kommunedirektør og prosjektgruppen har ledet og koordinert prosessen. Prosjektgruppen har bestått av kommunedirektørens ledergruppe, hovedtillitsvalgte, nøkkelpersoner fra administrasjonen og KSK sitt team.

I prosessen har formannskapet fått orientering og hatt mulighet til å gi innspill den 9. april, og tilsvarende for kommunestyret den 11. juni.

Langsiktig perspektiv – bærekraftig omstilling

Gjennom prosessen har det vært vektlagt at tiltakene som foreslås skal stå seg i et langsiktig bærekraftperspektiv. Dette betyr at tiltakene som er foreslått skal stå seg både i et økonomisk, sosialt og miljømessig perspektiv.

Øvre Eiker kommune skal levere tjenester i et lokalsamfunn som er i stor endring. Endringene følger de nasjonale makrotrendene og danner premisser for hva som er realistisk å planlegge for, og hva som må tas hensyn til når vi skal drive bærekraftig omstilling i et langsiktig perspektiv.

Hjelpebehovet blant barn og unge øker, og vi vet ikke fullt ut hva som er årsakene til dette. Endringene har ført til behov for økt bemanning i skoler og barnehage, med annen kompetanse.

Antall personer i arbeidsdyktig alder vil ikke øke i den norske arbeidsstyrken framover. Men behovet for arbeidskraft vil øke. Mangelen på arbeidskraft oppleves allerede og vil trolig bli prekær for flere tjenesteområder framover, som for eksempel innen helse og omsorg, og barnehage.

Flere eldre gir økt behov for helse og omsorgstjenester. Veksten i helse og omsorgstjenestene har vært stor blant brukere under 67 år. Mye av veksten i tjenestene

skyldes flere lovfestede rettigheter, og utvikling innen medisin som gir bedre muligheter til å hjelpe flere. Spesialisthelsetjenesten skriver ut pasientene tidligere og reformer har gjort at for eksempel brukere som trenger mye psykisk helsehjelp har flyttet fra tilbud som Staten har hatt ansvaret for, og blitt brukere i den kommunale helsetjenesten.

Velferdsteknologien gir nye muligheter, raskt. Det gjør også framveksten av KI. Å utnytte teknologien kan redusere arbeidskraftbehovet, kostnadene, og gjøre hverdagen enklere for brukerne og medarbeiderne.

Flyttestrømmen går mot sentrene. Øvre Eiker utgjør selv flere sentre med mange kvaliteter, men konkurrerer med Drammen som for mange vil være mer attraktiv og innebære en tryggere boliginvestering.

Øvre Eiker må legge til rette for næringslivet og ha et nivå og omdømme på kommunale tjenester som gjør det trygt for bedrifter å investere.

Kommunen må ha utviklingskapasitet, for eksempel til å utvikle framtidens bomiljø og tettsted der vi kan få dekket flest mulig behov og hjelpe hverandre for å redusere behovet for kommunale tjenester. Og utviklingskapasitet til å utnytte teknologi, legge enda bedre til rette for samarbeid med frivillige, kurser og veilede foreldrene i sin rolle for å hindre at barnehage og skole må hjelpe på så mange flere områder enn før.

Vi kunne skrevet ut mer, for eksempel om behovet for sterkere vekt på samfunnssikkerhet og beredskap, behov for tiltak for å redusere klimautslipp, og tiltak for bevaring av natur.

Alt dette er kjent, men når vi skriver det sammen i en kort tekst som her så viser det oss at omstilling i Øvre Eiker kommune er svært komplekst og må være langsiktig for å møte de store samfunnsendringene. Kjernen er at vi må bidra til å redusere behovet for kommunale tjenester og effektivisere gjennom kunnskapsbasert og strategisk samfunnsutvikling og tjenesteutvikling. Kommunen må også være en attraktiv arbeidsgiver. Ellers vil økonomien bli kraftig utfordret gjennom dyre vikarløsninger. Samtidig må kommunene innovere i tilknytningsformer til Øvre Eiker som arbeidsgiver og legge mer til rette for opplæring slik at vi får utnyttet ressursene til de som står utenfor arbeidslivet har.

I oppfølgingen av denne masterplanen må fagmiljøene brukes aktivt og vi må arbeide tverrfaglig og helhetlig for å sikre langsiktighet og at gjennomføring av tiltak blir så bærekraftig som mulig. Innbyggerne må også involveres. Dette vil sikre verdifulle innspill, og dialog om endringer vil øke den gjensidige forståelsen både om omstillingsbehov og løsninger. Og sist, men ikke minst, må det være gode prosesser med politisk nivå som understøtter deres behov for saksgrunnlag for å fatte en bærekraftig og framtidsrettet politikk.

Hvordan bruke denne masterplanen?

Masterplanen inneholder en sammenstilling av tiltak fra tiltaksgruppene. For hver tiltaksgruppe ligger det en liten utredning som konkretiserer tiltakene og som peker blant annet på forutsetninger for å kunne gjennomføre tiltakene. Utredningen er tilgjengelig i TEAMS og viser også hvem som deltok og hvem som ledet tiltaksgruppene. Dersom et tiltak blir vedtatt, enten administrativt eller politisk, anbefales det å bruke utredningsdokumentet fra tiltaksgruppene i tillegg i gjennomføringen. Utredningsdokumentet er grundigere enn oppsummeringen her i masterplanen. Beløpene i denne masterplanen kan avvike fra beløpene i tiltaksgruppenes utredning. I disse tilfellene mener KSK at grunnlaget for økonomisk omstilling er større.

For hvert seksjonskapittel er det også en oversikt over «Øvrige tiltak». Disse tiltakene er bare beskrevet her i masterplanen og inneholder kun helt korte vurderinger.

Ingen av tiltakene i «Øvrige tiltak» kommer som nye fra KSK. De har enten vært drøftet med kommunalsjef eller drøftet på et av arbeidsverkstedene allerede. Og mange av dem har allerede stått på kommunalsjefens bruttoliste. Det vil si tiltak som er aktuelle, men som ikke har vært utredet / nærmere vurdert. Poenget med å samle dem her er å samle alle relevante tiltak i en og samme masterplan, og at disse tiltakene altså er kvalitets sikret av KSK.

Tiltakene og beløpene er kvalitets sikret av KSK så langt som vi har hatt mulighet for dette. Det vil si at KSK mener at disse tiltakene hører inn under en helhetlig omstillingsplan for Øvre Eiker, og at KSK mener at anslagene er realistiske. For noen av beløpene er beregningene detaljerte der økonomiavdelingen har gjort utregninger på bakgrunn av regnskapstall og sendt oss excel-arkene. Andre beregninger er gjort av KSK på bakgrunn av regnskapstall, som for eksempel gjennomsnittlig kostnad per årsverk. Noen beregninger er grovere anslag. Dette gjelder for eksempel innsparing i barnevernet, som handler om en dreining av tjenesten over tid slik at kostandene gradvis kan komme ned på nivå med sammenlignbare kommuner.

KSK vurderer det slik at de tiltakene som er med i masterplanen er relevante og KSK har ikke flere tiltak/andre tiltak som vi vil anbefale nå. Samtidig vil det være viktig at ØEK hele tiden prøver å identifisere beste praksis og neste praksis. Det vil si å være søkende etter kommuner som går foran og prøver å lære av dem. Øvre Eiker er allerede en driftseffektiv kommune og har allerede vært flink til dette på mange områder.

Den store positive usikkerheten framover er knyttet til digitalisering / automatisering / robotisering. Det er lagt inn noe innsparing knyttet til digitalisering, men det er sannsynlig at gevinstene her vil bli større etter hvert som teknologi, arbeidsprosesser og organisering endres. Det vil være mange oppgaver som vil løses mye raskere, sikrere, enklere ved hjelp av KI (kunstig intelligens). Dette gjelder administrative oppgaver, men også oppgaver i tjenestene. Oslo kommunes sykehjemsetat arbeider nå for en halvering

av antall nattevakter ved bruk av en velferdsteknologi som også brukes i Øvre Eiker, nemlig RoomMate. RoomMate gjør det mulig å hjelpe dem som trenger det og ikke gå runder for å se til alle. Dette øker kvaliteten i tjenesten og gir en stor reduksjon i kostnadene. Tønsberg har innført digital hjemmesykepleie. En sykepleier og en fagarbeider jobber i team og klarer nå 500 konsultasjoner per mnd. Gevinst ligger i 0 reisetid, og brukerne opplever økt kvalitet. Austevoll kommune har halvert sine kostnader i barnevern ved å dreie ressurser fra meldinger og undersøkelse, til hjelp til familiene. Antallet nye plasseringer var redusert til null da KSK jobbet med omstilling i kommunen våren 2025. Antallet årsverk ble redusert fra 7 til 4. Endringene kom hovedsakelig i forbindelse med prosess med faglig veiledning over to år. Ingen av disse eksemplene er direkte overførbare, men det er læringspunkter som kan brukes til å videreutvikle ØEK sine tjenester. Og det er viktig å understreke at alle disse endringene krever tid, ressurser og prosesser.

Gjennomføringsplan med GANT-diagram

KSK har også laget en gjennomføringsplan med forslag til når tiltakene bør gjennomføres. Gjennomføringsplanen er laget i excel og er vedlegg til denne masterplanen.

Administrasjon – Seksjon økonomi, styring og støtte; Seksjon service og fellesstj	TILTAKETS VERDI				Mobili- serings- koeffisient												
	2025	2026	2027	2028		2025					2026						
						AUG	SEP	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL
Tiltaksgrupper																	
1 En enkel vei inn	-	500	750	750													
2 Etablere prosjektkontor - prosjektprofesjonalisering og gevinstrealisering	-	-	-	-													
3 Organisere og optimalisere lederstøtte m.m.	410	2510	3910	3910													
Øvrige tiltak																	
Redusere antall representanter i kommunestyret, formannskap og hovedutvalg, redusere antall hovedutvalg m.m.	-	-	700	700													
SUM ADMINISTRASJON	410	3010	5360	5360													

Faksimile av Gjennomføringsplanen

Det er flere forhold som har betydning når tidspunkt for gjennomføring skal vurderes:

1. Er tiltaket *avhengig* av at andre tiltak er gjennomført eller påbegynt? I så fall må tiltakene komme i rett *rekkefølge*.
2. Er tiltaket avhengig av *politisk vedtak*? I så fall må det være tid til å utrede og behandle saken politisk.
3. Har tiltaket økonomisk *gevinst som kan oppnås tidlig*, dvs. allerede i 2025, så bør tiltaket prioriteres for å redusere underskuddet i 2025, som ellers må dras med over til 2026. Ellers bør tiltak med *stor økonomisk verdi* gjennomføres så tidlig som mulig.
4. Hvor mye *tid/ressurser kan settes av til arbeid med tiltaket innenfor seksjonen*? Situasjonen vil som hovedregel være at tiltakene må jobbes med parallelt med at den ordinære driften går. Dette er krevende og setter begrensninger for hvor mye tiltaksarbeid vi kan klare. Hvis det er flere tiltak som skal gjennomføres

innenfor samme virksomhet eller avdeling, hva bør prioriteres? Her kan det lønne seg å vurdere *størrelsen på den økonomiske gevinsten og mobiliseringskoeffisienten** (se nedenfor).

5. Krever tiltaket ressurser fra andre deler av organisasjonen for å kunne gjennomføres, for eksempel fra Seksjon økonomi, styring og støtte, eller Seksjon service og fellestjenester? Når er disse ressursene i så fall tilgjengelig? Her må prosjektgruppa bidra med styring og prioritering. Prosesser som krever ressurser fra andre deler av organisasjonen regnes som mer omfattende.

***Mobiliseringskoeffisienten**

Mobiliseringskoeffisienten må vurderes for alle tiltakene. Hvor omfattende prosesser kreves, og hvor stor sikkerhet er det for økonomisk gevinst?

I vedlagte Gjennomføringsplan har vi brukt disse normene for å klassifisere tiltakene som røde, gule eller grønne:

	Tiltaket krever omfattende prosesser, det er usikkert hvor stor del av beløpet for økonomisk gevinst som kan oppnås
	Tiltaket krever middels omfattende prosesser, økonomisk gevinst i tråd med beløpet er sannsynlig
	Tiltaket krever mindre omfattende prosesser, beløpet for økonomisk gevinst er sikkert

I noen omstillingsprosesser som KSK har arbeidet med i andre kommuner, så har noen av «de røde tiltakene» vært nedprioritert. I Øvre Eiker er vi i en situasjon der vi er nødt til å jobbe med alle de røde tiltakene. Ellers vil ikke kommunen klare å oppnå nødvendig økonomisk bærekraft. Det eneste grunnen til å la være å jobbe med de røde tiltakene er at vi finner andre tiltak som krever mindre omfattende prosesser, og/eller som gir større sikkerhet for økonomisk gevinst, i samme størrelsesorden. Derfor har vi døpt klassifiseringen til «mobiliseringskoeffisient». Koeffisienten sier altså noe om hvor omfattende prosesser som kreves, og graden av usikkerhet.

Det er i masterplanen relativt få tiltak som får grønn farge. Dette har sammenheng med at, slik KSK ser det, har Øvre Eiker over lang tid arbeidet med innsparing og allerede hentet inn de «lavt hengendefruktene». Ytterligere reduksjoner vil derfor kreve ressurser og prosesser som må foregå samtidig som daglig drift ivaretas og dette vil være krevende.

Gjennomføring med tydelig styring og ledelse

Å gjennomføre omstillingene i masterplanen vil kreve tydelig styring og ledelse. KSK vil anbefale at ØEK bruker prosjektorganisering og ser på masterplanen som et prosjektprogram, med hver seksjon som delprosjekt og kommunalsjef som

delprosjektleder. De tiltak som må iverksettes på tvers bør utgå fra prosjektgruppa og en av kommunalsjefene kan da få delprosjektlederansvar for disse.

Under hvert delprosjekt brukes arbeidsgrupper/implementeringsgrupper som får ansvar for implementering av både tiltak fra tiltaksgruppene, og tiltak fra listen over øvrige tiltak. For å få nok tid til arbeid i implementeringsgruppene er det viktig at prosjektgruppa bidrar til tydelig prioritering og gir ryggdekning for at andre oppgaver settes på vent, der dette er mulig.

Kommunedirektør kan gjerne være styringsgruppe og leder av prosjektgruppa. Prosjektgruppa kan for eksempel bestå av kommunedirektørens ledergruppe, to hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, og eventuelle utvalgte ressurspersoner som får direkte ansvar for prosjektledelse og operativ prosjektoppfølgning. Dette blir øremerkete ressurser som prosjektgruppa kan støtte seg på.

Gjennomføringsplanen (vedlagt i excel) kan brukes som styringsdokument, der det kan legges til kolonner med merknader med relevant styringsinformasjon. Som for eksempel:

- a) mandatet,
- b) hvem som skal delta i gjennomføringsarbeidet,
- c) tidsrom, tidsramme og ressursramme,
- d) avhengigheter som delprosjektet må ta hensyn til
- e) krav til rapportering tilbake til prosjektgruppa

Det vil ikke være formålstjenlig å detaljplanlegge gjennomføringen i forkant for hele perioden 2025 – 2028. Det er bedre å ha løpende styring med prosessen og sikre god informasjon, kommunikasjon og involvering av tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere som er direkte berørt.

Et råd for styring er å sette opp en nettside med styringsinformasjon i sanntid der prosjektgruppa, politikere, og alle andre kan følge med på resultatene av omstillingsprosessen langs utvalgte parametere. Data oppdateres umiddelbart. Det vil si at for eksempel en føring i regnskapet automatisk oppdaterer nettsiden med styringsinformasjon. En kommune som har utviklet en slik nettside gjennom PowerBI er Vanylven. Valget på forsiden på deres nettside heter «Styringsdata – sanntid». Her hentes nøkkeldata fra ulike systemer gjennom API (API er et regelsett som gjør at spesifikke deler av en programvare/datasett kan aktiveres («kjøres») fra en annen programvare). Kombinasjonen API og PowerBI gjør at kommunen selv kan velge hvilke datasett den vil hente fram fra ulike systemer som kommunen har. I Vanylven har de valgt en del fokusposter som de løfter fram på forsiden i sitt dashboard, som er prioritert i deres omstillingsarbeid. De skal for eksempel redusere buk av vikarbyrå og bruk av konsulenter og har dette som egne fokusposter. Se link til Vanylven her:

[Microsoft Power BI](#)

Lov- og avtaleverk i omstillingsprosessen

Av sak til formannskapet i Øvre Eiker, 31/25, framgår blant annet følgende:

«Kommunedirektøren har jobbet med omstilling siden november 2023, og har hatt som mål å skåne innbyggere mest mulig, og å nedbemanne med naturlig avgang. Dette er ikke tilstrekkelig, og det er nå nødvendig å gå til nedbemanning.»

Det er også utviklet en håndbok for omstillingsprosessen og det er utstrakt samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene:

«Håndboken tar for seg begrepsavklaringer, prosess, aktuelle lover, avtaler og retningslinjer, samt prinsipper som tas opp til drøfting med organisasjonene.

Arbeidsgivers adgang til å gjøre endringer i arbeidsforholdet er regulert gjennom rammene for arbeidsgivers styringsrett. Utøvelse av styringsrett og plikt må skje innenfor alminnelige arbeidsrettslige saklighetsnormer og forvaltningsrettslige saksbehandlingsregler. Domstolene har gjennom rettspraksis vist at det legges betydelig vekt på arbeidsgivers fremgangsmåte ved omstilling og nedbemanning

Kommunedirektøren legger stor vekt på samhandling med fagforeningene – noe som innebærer både løpende uformell dialog, informasjon, formelle drøftinger og forhandlinger.»

Med omstilling i det omfanget som ØEK nå står overfor, vil en trolig ikke komme utenom noen oppsigelser på grunn av driftsinnskrenkninger / rasjonalisering. Å lage en håndbok for omstilling mener KSK er viktig for å trygge alle parter og sikre god kommunikasjon, rettssikkerhet og gode prosesser.

Lovpålagte og ikke lovpålagte tjenester

Kommunedirektøren har laget en utredning som ser på lovpålagte tjenester og ikke lovpålagte tjenester. Utredningen gir viktige innsikter og råd om hvordan kommunen bør tenke omstilling i forhold til skillet mellom lovpålagte og ikke lovpålagte tjenester. KSK vil vise til denne utredningen. Hva som er lovpålagt og ikke-lovpålagt har vært en del av vurderingene av tiltak i denne masterplanen.

Hva forteller økonomianalysen?

KSK har gjennomført økonomianalyse hvor Øvre Eiker er sammenlignet med gjennomsnittet i KOSTRA gruppen, Landet uten Oslo, samt utvalgte kommuner, inkludert Enebakk, Nannestad, Rælingen og Kongsvinger.

I analysen er det korrigert for utgiftsbehovet mellom kommunene. Dette betyr at kommunene er gjort sammenlignbare ved å korrigere bort systematiske forskjeller mellom kommunene knyttet til demografi, geografi og sosiale forhold som påvirker

kostnadene knyttet til å levere kommunale tjenester som omfattes av utgiftsutjevningen. Dette inkluderer grunnskole, barnehage, pleie- og omsorg, kommunehelse og barnevern, samt administrasjon. I Øvre Eiker utgjør dette vel 90 prosent av kommunens netto driftsutgifter. Andre tjenester, hvor utgiftsnivået i mindre grad påvirkes av disse forholdene, omfattes ikke av utgiftsutjevningen. Dette inkluderer kultur og idrett, samferdsel, kirke, brann- og ulykkesvern samt næring og kommunale boliger. Det understrekes at det kan være særskilte forhold i en enkelt kommune som ikke fanges opp i utgiftsutjevningen. Det har ikke vært en del omfanget i dette oppdraget å kartlegge eventuelle forhold som ikke fanges opp gjennom utgiftsutjevningen.

Figuren under illustrerer hvor mye høyere (merket rødt) eller lavere (merket blått) Øvre Eiker kommune driver sine tjenester sammenlignet med andre kommuner og kommunegrupper i 2024. Dette kaller vi kommunens teoretiske omstillingspotensial. Det er teoretisk fordi lavt utgiftsnivå på en tjeneste noen ganger kan gi høyere utgifter i en annen tjeneste, særlig over tid. Tallene påvirkes også av kommunens organisering av tjenestene, særlig administrative funksjoner i tjenestene. Selv om kommunenes føringspraksis er blitt god, er det fortsatt ulik kvalitet på rapporteringen opp mot KOSTRA veilederen.

Tabell 1: Teoretisk omstillingspotensial Øvre Eiker kommune. Etter tjeneste (2024).

Tjeneste	Nannestad	Enebakk	Rælingen	Kongsvinger	Kostragruppe 07	Landet uten Oslo
Grunnskole	3	-28	-7	-45	-43	-44
Pleie og omsorg	93	109	11	42	10	-7
Barnevern	15	27	47	12	29	30
Barnehage	16	17	25	1	4	6
Kommunehelse	-16	-1	15	25	5	5
Sosiale tjenester	42	34	38	-18	8	4
Kultur og idrett	-10	3	-6	-34	-16	-26
Plan, kulturminner mv	5	-1	1	-3	-1	-5
Adm, styring mv.	-23	-59	-24	-45	-25	-28
Brann og ulykkesvern	-4	-3	-4	-18	-5	-6
Kommunale boliger	-13	7	3	-14	-6	-9
Samferdsel	5	1	6	2	3	5
Landbruk	-0	-2	-6	1	0	0
Kirke	-1	-3	-1	-3	-4	-5
Totalt	114	101	99	-96	-40	-79

Tabellen viser at både Nannestad, Enebakk og Rælingen i 2024 hadde et utgiftsnivå som var om lag 100 millioner kroner lavere enn Øvre Eiker kommune. Det er særlig tjenestene pleie- og omsorg, barnevern, barnehager og sosiale tjenester disse kommunene har et lavere utgiftsnivå enn Øvre Eiker. Innenfor grunnskole, kultur og

idrett, administrasjon og styring, brann- og ulykkevern, samt Landbruk og Kirke driver Øvre Eiker med et lavere utgiftsnivå enn disse tre kommunene.

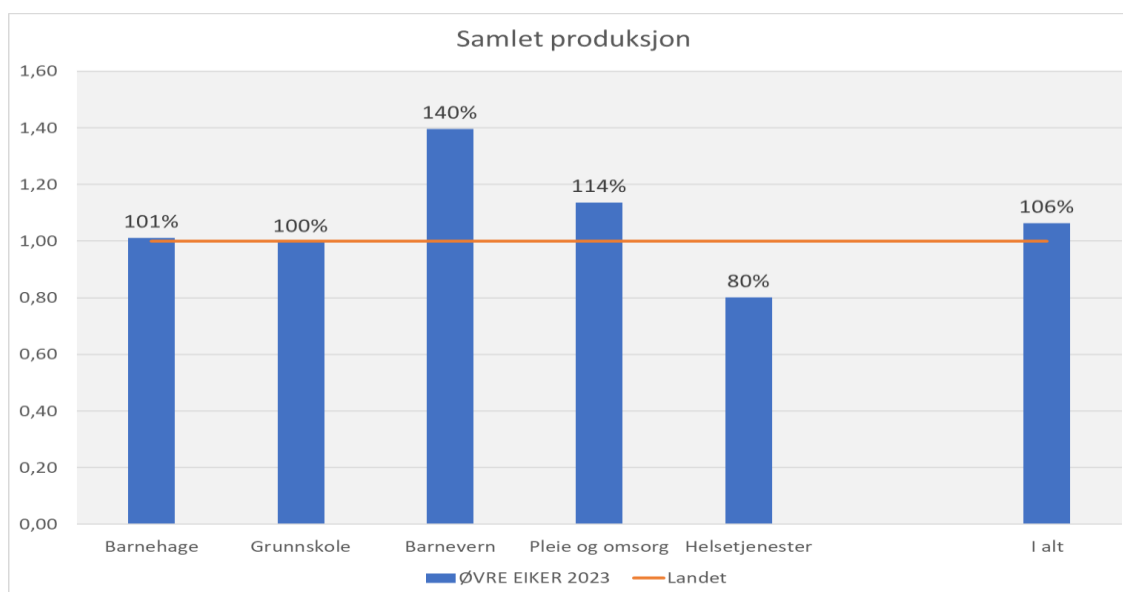
Sammenlignet med Kongsvinger samt gjennomsnittet av kommuner i KOSTRA gruppe 7 og Landet uten Oslo driver Øvre Eiker kommune med et lavere utgiftsnivå. I forhold til disse kommunene skiller Øvre Eiker seg ut med et høyt utgiftsnivå på barnevern, barnehage og kommunehelse. Innen pleie- og omsorg og kommunehelse er utgiftsnivået høyere enn i Kongsvinger og gjennomsnittet i KOSTRA gruppen, men moderat lavere enn i landet. Øvre Eiker har i forhold til disse kommunene et lavt utgiftsnivå innen grunnskole, kultur og idrett, administrasjon og styring, brann- og ulykkesvern, samt kommunale boliger.

Det lave utgiftsnivået innen administrasjon må sees i sammenheng med organiseringen. En del administrative funksjoner er organisert inn under tjenestene og utgiftsføres på tjenestene. Isolert sett reduserer dette utgiftsnivået på administrasjon. Tilsvarende øker utgiftsnivået på tjenestene som disse funksjonene er organisert innenfor, blant annet pleie- og omsorgstjenesten.

Høy og effektiv tjenesteproduksjon

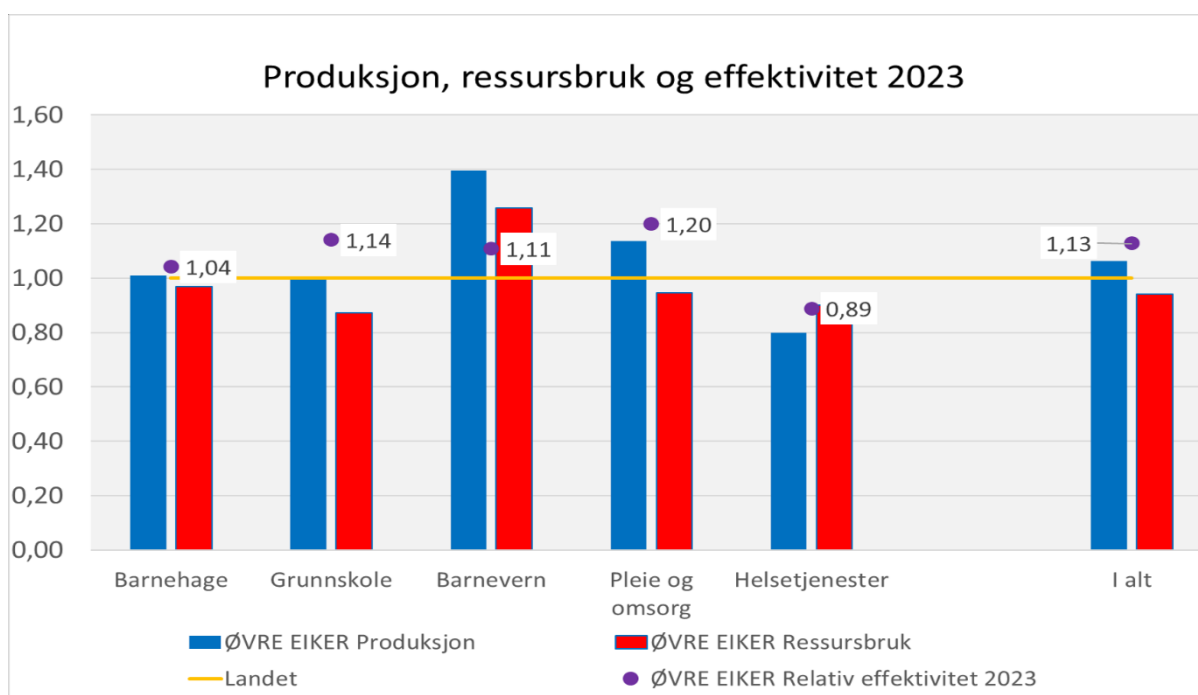
Analysen viser at selv om Øvre Eiker har et merforbruk i forhold til inntektsnivået, så driver kommunen effektivt sammenlignet med andre kommuner. Figuren under viser tjenesteproduksjonen på tjenester innenfor inntektssystemet (eksklusiv sosialtjenesten) i 2023. Øvre Eiker har relativt høy tjenesteproduksjon, i gjennomsnitt 6 prosent høyere enn landsgjennomsnittet. Innen barnevern indikerer modellen at det produseres hele 40 prosent mer tjenester enn landsgjennomsnittet, mens det innen pleie- og omsorg produseres 14 prosent mer tjenester enn landsgjennomsnittet. Med andre ord er det et betydelig potensial for å redusere tjenesteproduksjonen i Øvre Eiker.

Figur 1: Tjenesteproduksjon Øvre Eiker i forhold til landsgjennomsnittet. 2023.



Figuren under sammenligner relativ effektivitet i Øvre Eiker med landsgjennomsnittet. I figuren er tjenesteproduksjonen (blå søyler) sammenholdt med ressursbruk korrigert for utgiftsbehov (rød søyler). I sum var ressursbruken til Øvre Eiker innenfor disse fem tjenestene 96 prosent av landsgjennomsnittet (korrigert for utgiftsbehov) mens tjenesteproduksjonen var 106 prosent av landsgjennomsnittet. Dette betyr at det produseres mere tjenester i Øvre Eiker kommune enn utgiftsnivået tilsier, målt ved utvalgte nøkkelindikatorer for hver tjeneste som ligger til grunn i denne modellen. I sum viser modellen at Øvre Eiker er 13 prosent mer effektive enn landsgjennomsnittet.

Figur 2: Produksjon, ressursbruk og relativ effektivitet (2023).



Svak økonomisk bærekraft og begrenset økonomisk handlingsrom

Øvre Eiker kommune har over tid jobbet med å redusere kostnadene, men utfordringen er at reduksjonen ikke er tilstrekkelig, sett opp mot de økonomiske rammene kommunen har.

Kommunestyret har vedtatt tre finansielle styringsmål, med definerte nivåer for ikke akseptabelt nivå, laveste akseptable nivå og ønsket nivå.

	Ikke akseptabelt nivå	Laveste akseptable nivå	Ønsket nivå	Resultat 2024 (KOSTRA)
Netto driftsresultat	< 0,5 %	0,5 – 1,75 %	>1,75%	- 1,9 %
Disposisjonsfond	< 5 %	5 – 7 %	> 7 %	4,4 %
Gjeldsgrad	>100	75 – 100 %	< 75%	110 %

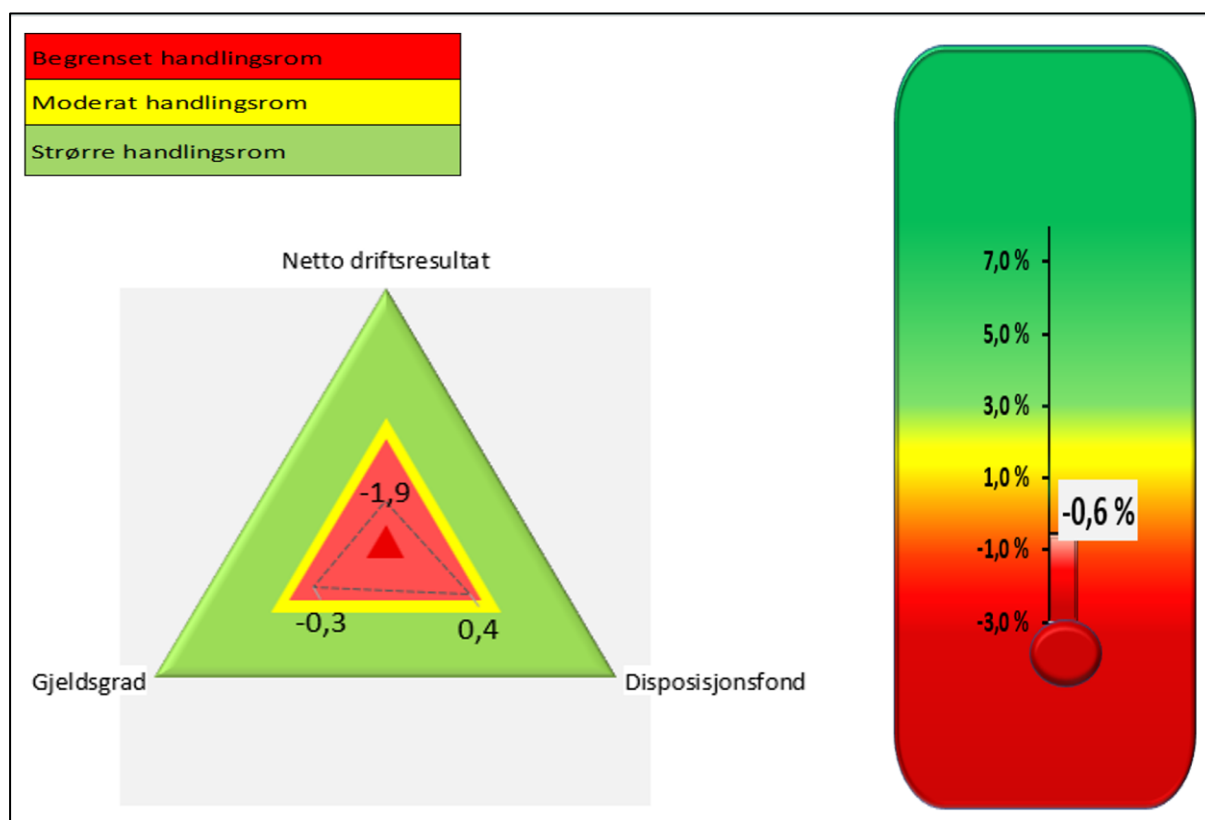
Alle måltallene er i prosent av brutto driftsinntekter, som i 2024 var på vel 2 020 millioner kroner. I 2024 var resultatet lavere enn ikke akseptabelt nivå på alle tre styringsmålene.

KS har utviklet en modell som måler økonomisk handlingsrom i kommunene basert på kommunenes score på de samme tre finansielle nøkkelindikatorene som kommunestyret i Øvre Eiker har satt konkrete mål på. KSK bruker samme prinsipper, men er i forhold til KS sin modell noe forenklet slik at den forholdsvis enkelt skal kunne anvendes av kommuner for å måle nivået på det økonomiske handlingsrommet.

Figuren under illustrerer økonomisk handlingsrom for Øvre Eiker kommune basert på de tre finansielle nøkkelindikatorene. Verdier over 2 tilsier «Større handlingsrom», verdier mellom 1-2 tilsier et «Moderat handlingsrom» mens verdier mindre enn 1 tilsier «Begrenset handlingsrom».

Figuren viser at på alle tre indikatorene får Øvre Eiker, basert på KOSTRA rapporteringen for 2024, en score som tilsier at kommunen har et begrenset handlingsrom. Samlet indeksverdi for Øvre Eiker kommune var – 0,6. Dette er 1,6 prosentpoeng lavere enn minimumsnivået for et moderat økonomisk handlingsrom. Dette tilsier at Øvre Eiker i dag har et betydelig begrenset økonomisk handlingsrom og svak økonomisk bærekraft.

Figur 3: Økonomisk handlingsrom indeks (2024).



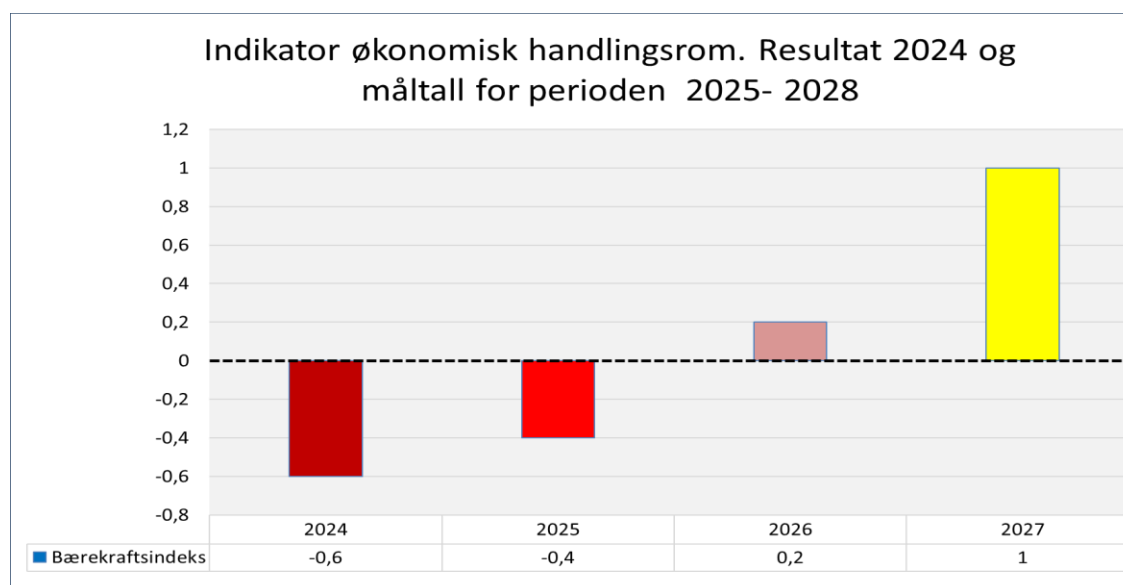
Hvor stort er omstillingsbehovet?

Basert på nivået på de finansielle måltallene for 2024 har KSK gjort et anslag på omstillingsbehovet for Øvre Eiker kommune. Metodisk legger vi KS modell for økonomisk handlingsrom til grunn. Dette innebærer at Øvre Eiker kommune må ha en samlet indeksverdi på minimum 1, som tilsvarer en moderat økonomisk bærekraft.

KSK foreslår å gradvis styrke den økonomiske bærekraften. Dette fordi det ikke er realistisk å styrke den økonomiske bærekraften fra dagens nivå til et moderat nivå fra ett år til neste da dette vil innebære store økonomiske kutt som kan få alvorlige konsekvenser for brukere av kommunens tjenester og ansatte. KSK foreslår følgende mål for styrking av den økonomiske bærekraften:

- 2025: Begrense underskudd (indikatorverdi: $> -0,4$)
- 2026: I positiv balanse (indikatorverdi = $0 - 1$)
- 2027: Fra begrenset til moderat overskudd (indikatorverdi = > 1)

Figur 4: Forslag til styrking av økonomisk handlingsrom, 2024 - 2027.



For å beregne det økonomiske omstillingsbehovet i kroner for å nå målet om moderat økonomisk handlingsrom, må det gjøres noen forutsetninger. Dette er forutsetninger som vi vet vil endres da disse påvirkes både av lokale beslutninger, de økonomiske rammene som fastsettes av Stortinget, og av markedet. Vi har i våre beregninger lagt til grunn følgende forutsetninger:

- Det legges til grunn realvekst på 0 prosent.
- Det legges til grunn at gjeldsgraden er konstant gjennom perioden.
- Det legges til grunn at kapitalkostnadene som slår inn i driftsbudsjettet er uendret.
- Det legges til grunn at kommunen kompenseres fullt ut for demografiendringer gjennom kommuneopplegget (rammetilskuddet) og at kommunens utgifter endres tilsvarende statens kompensasjon.
- Beregningene er basert på kommunens KOSTRA rapportering for 2024.

Med disse forutsetningene er omstillingsbehovet anslått til 111 millioner kroner i forhold til regnskap for 2024. Da er det lagt til grunn en styrking av netto driftsresultat på 2,9 prosentpoeng i forhold til 2024 og en styrking av disposisjonsfondet på 2,6 prosentpoeng.

For å oppnå en samlet indeksscore på 0,2 allerede i 2026 er omstillingsbehovet om lag 50 millioner kroner. Da er det lagt til grunn en styrking av netto driftsresultat på 1,9 prosentpoeng og styrking av disposisjonsfond med 0,6 prosentpoeng fra 2024. Tabellen under viser anslagene. Beregningene er gjort med utgangspunkt i resultat 2024 og brutto driftsinntekter 2024, kr 2 020 510. Dvs. ett prosentpoeng styrking av netto

driftsresultat eller disposisjonsfond tilsvarer 20,2 millioner kroner.

	2024	2025	2026		2027	
	Resultat	Mål: begrense underskudd (anslag ØEK)	Mål balanse	Tusen kroner	Mål: moderat handlingsrom	Tusen kroner
Netto driftsresultat	-1,9	-1	0 pst	38 390	1 pst	58 595
Dispfond	4,4	2,4	5 pst	12 123	7 pst	52 533
Sum omstillingsbehov	-			50 513		111 128
Sum indeks øk. Handlingsrom	-0,6	-0,4		0,2		1

Det understrekes at anslagene er usikre og må oppdateres når forutsetningene endres, for eksempel knyttet til realvekst i inntekter, endringer i kapitalkostnader mv.

I Masterplanen er det inkludert enkelte forslag til avhending av eiendom. Vi har beregnet effekten av dette på driftsbudsjettet. Tekstboksen under illustrer hvordan dette er beregnet, og hva effekten av et salg på 100 millioner kroner vil bety for omstillingsbehovet.

Eksempel på effekt omstillingsbehov ved endring i gjeld:

Lånegjelden slår inn i driftsregnskapet til kommunen og kapitalkostnadene (renter og avdrag) påvirker netto driftsresultat. For eksempel vil et eiendomssalg på 100 millioner kroner styrke netto driftsresultat med om lag 0,4 prosent i Øvre Eiker kommune, og derfor også redusere omstillingsbehovet tilsvarende.

Ved forutsetning om redusert gjeld med 100 millioner kroner, 4,5 % effektiv rente, 30 års løpetid på lån, og serielån, vil driftsbudsjettet første år etter avhending av eiendom påvirkes slik:

- Årlige renteutgifter reduseres med 4,5 millioner kroner
- Årlig avdrag reduseres med 3,3 millioner kroner
- Samlet årlig belastning på driftsbudsjettet endres med **7,8** millioner kroner.

Hvordan bør omstillingsbehovet fordeles mellom sektorer?

Øvre Eiker har lavt inntektsnivå og må derfor ha et lavere utgiftsnivå enn de aller fleste kommuner. De lave inntektene skyldes blant annet at kommunen har lave skatteinntekter samt ingen inntekter fra eiendomsskatt, konsesjonskraft eller havbruksfond. Tabellen under viser kommunens inntekter sammenlignet med landsgjennomsnittet.

Tabell 2: Frie inntekter 2024, etter inntektskilde, Øvre Eiker kommune og landsgjennomsnittet. Kroner per innbygger.

Disponible frie innekter 2024	Øvre Eiker Kommune	Landet	Differanse
	Kroner per innbygger		
Rammetilskudd inkl utgiftsutjevning	31 291	32 578	-1 288
Skatt og inntektsutjevning	36 406	38 439	-2 033
Eiendomsskatt	-	3 161	-3 161
Konsesjonskraft	-	679	-679
Vindkraft	-	677	-677
Havbruksfond	-	50	-50
Renteinntekter, utbytte	3 117	3 811	-694
Netto gevinst finansielle omløpsmidler	379	524	-145
<i>Sum andre inntekter</i>	3 496	8 901	-5 405
Sum	71 193	79 919	-8 726

I forhold til gjennomsnittet i KOSTRA gruppen så har Øvre Eiker et utgiftsnivå, korrigert for utgiftsbehovet, som er 40 millioner kroner lavere, jf. tabell 1. Dersom Øvre Eiker skal nå målet om et moderat økonomisk handlingsrom må utgiftsnivået reduseres ytterligere 111 millioner kroner i forhold til gjennomsnittet i KOSTRA gruppen. Dette tilsvarer om lag dagens utgiftsnivå i kommunene Nannestad, Enebakk og Rælingen.

KSKs beregninger viser at det er behov for at alle tjenester bør ha et driftsnivå som er minimum 5 prosent lavere enn gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 7. Vi forslår at følgende prinsipper legges til grunn i omstillingsprosessen:

- For å redusere driften til et nivå som sikrer moderat økonomisk handlingsrom må budsjetttrammene for alle sektorer reduseres.
- Som prinsipp for fordeling av budsjetttrammer bør alle sektorer ha et driftsnivå som er minimum 5 prosent lavere enn KOSTRA gruppe gjennomsnittet i 2027. Dette gir i sum en reduksjon i driftsnivået som vil øke det økonomiske handlingsrommet til Øvre Eiker fra begrenset til moderat nivå i løpet av 2027.
- Fordelingen mellom tjenestene innenfor hver sektor bør, i tillegg til det økonomiske analysegrunnlaget, baseres på faglig vurderinger som sikrer at det leveres forsvarlig tjenester.
- Det bør være et mål at alle tjenester reduserer driftsnivået, uavhengig av dagens driftsnivå. Dette gjelder selv om enkelte tjenester allerede i dag har et driftsnivå som er lavere enn 5 prosent under gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 7.

Tabellen under viser differanse mellom Øvre Eiker kommune og gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 7 fratrukket 5 prosent.

Tabell 3: Differanse dagens utgiftsnivå i forhold til KOSTRA gruppe 7, prinsipp for nedtrekk. Korrigert for utgiftsbehov.

Tjeneste	Øvre Eiker 2024	Kgr.7 (-5 pst)	Differanse Øvre Eiker - Kgr. 7 -5%
	Kroner per innbygger	Kroner per innbygger	Tusen kroner
Grunnskole	16 168	17 334	24 300
Pleie og omsorg	25 429	23 677	- 36 600
Barnevern	4 230	2 671	- 32 500
Barnehage	11 288	10 534	- 15 700
Kommunehelse	4 912	4 443	- 9 800
Sosiale tjenester	4 660	4 055	- 12 600
Kultur og idrett	1 858	2 523	13 900
Plan, kulturminner mv	927	934	100
Adm, styring mv.	4 558	5 492	19 500
Brann og ulykkesvern	831	1 024	4 000
Kommunale boliger	- 46	235	5 900
Samferdsel	1 714	1 497	- 4 500
Landbruk	142	115	- 600
Kirke	494	636	3 000

Mange tjenester i Øvre Eiker ligger i dag godt under 5 prosent lavere enn KOSTRA gruppen, mens andre tjenester ligger betydelig over. I fordelingen av reduksjon mellom sektorer kan det ikke tas hensyn til at noen tjenester allerede i dag har et lavt utgiftsnivå, da dette vil legge et press på andre tjenester til å redusere utgiftsnivået som vil være svært utfordrende å få til uten en høy risiko for ikke å levere forsvarlige tjenester. Dette må også sees i sammenheng med at organisering og praksis for hvordan kostander føres, særlig med hensyn til administrasjon, kan være forskjellig i Øvre Eiker enn i gjennomsnittet av KOSTRA gruppen.

Tabellen under viser en illustrasjon på fordeling av reduksjon i budsjetttrammer etter sektor med mål om moderat økonomisk handlingsrom i 2024, basert på prinsippet om at hver tjeneste skal ha et utgiftsnivå som er 5 prosent under gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 7.

Tabell 4: Tentativ forslag til fordeling reduksjon i budsjetttrammer mellom sektorer, basert på prinsipp om at utgiftsnivået i alle tjenester må være minimum 5 prosent lavere enn gjennomsnittet i KOSTRA gruppen.

Reduksjon i budsjettrammer	Tusen kroner
Helse og velferd	- 54 000
Oppvekst	- 53 000
Kultur og samfunn	- 4 000
Administrasjon	-
Sum	- 111 000

Det understrekes at fordelingen av nedtrekket mellom tjenestene er en teoretisk simulering basert på prinsippet om at alle tjenester skal ha et utgiftsnivå som er minimum 5 prosent lavere enn gjennomsnittet i KOSTRA gruppen.

I prosessen har det, i tråd med målet om at alle tjenester reduserer utgiftsnivået, selv om utgiftsnivået allerede er lavt, vært en forventning om at også administrasjon skal redusere utgiftsnivået. KSK legger fram forslag til innsparing på til sammen 116 millioner kroner og innsparingsforslag fra alle områdene. I det praktiske arbeidet har vi bare brukt tabellen ovenfor som rettesnor.

Det understrekes at det i fastsetting av budsjettrammer må hensyntas endringer i utgiftsbehov som følge av endringer i brukergrupper, mulige pukkelkostnader knyttet til omstillingen, faglige vurderinger mv.

Masterplanen oppsummert – samlet verdi på forslag til økonomisk omstilling

I tabellen nedenfor har vi oppsummert forslagene til økonomisk omstilling per kapittel, anslag i tusen kroner:

SUM tiltak per kapittel	2025	2026	2027	2028
Helse og velferd	9 781	39 108	49 156	47 472
Oppvekst	2 150	13 600	33 100	53 100
Kultur og samfunn	250	9 409	10 309	10 309
Administrasjon Seksjon økonomi, styring og støtte; Seksjon service og fellestjenester; kommunedirektørens stab	410	3 010	5 360	5 360
SUM	12 591	65 127	97 925	116 241

KSK kommenterer eiendomsskatt og eiendomsforetak

Eiendomsskatt

Av landets 357 kommuner har 325 kommuner innført eiendomsskatt. Blant kommunene som ikke har innført eiendomsskatt er Nannestad, Enebakk og Rælingen som det er sammenlignet med i økonomianalysen.

I gjennomsnitt mottok norske kommuner 3761 kroner per innbygger i eiendomsskatt i 2024 (inkluderer også de 32 kommunene som ikke har innført eiendomsskatt). Dersom Øvre Eiker hadde mottatt tilsvarende inntekter gjennom innføring av kommunal eiendomsskatt ville inntektsnivået i 2024 økt med om lag 65 millioner kroner.

Av eiendomsskatten norsk kommuner innkrever kommer 48 prosent fra skatt på boliger og fritidsboliger, mens 52 prosent kommer fra annen eiendom, inkludert skatt fra kraftproduksjon og næringseiendom.

Vi presiserer at KSK har ikke har gjort konkrete beregninger for å anslå inntekspotensialet til Øvre Eiker gjennom innføring av en eventuell eiendomsskatt, så tallene ovenfor er kun gjennomsnittstall. Det er ikke gitt at Øvre Eiker vil få samme

effekt som gjennomsnittet av kommuner når det gjelder skatt fra annen eiendom, inkludert kraftproduksjon og næringseiendom. Noen kommuner, som for eksempel Lillestrøm, har valgt å «øremerke» inntektene fra eiendomsskatt til tiltak innen samfunnsutvikling og synliggjør gevinstene overfor innbyggerne. Dette gjøres antakelig for å gjøre eiendomsskatten mer akseptabel. Dette kan gjøre det lettere å innføre eiendomsskatt enn det vil være dersom innbyggerne oppfatter at eiendomsskatten innføres for å dekke underskudd i den kommunale driften.

Eiendomsforetaket

Eiendomsforvaltning er en av de store driverne i kommuneøkonomien. Øvre Eiker har organisert eiendomsdriften i et kommunalt foretak, og selskapet har ligget utenfor KSKs mandat i oppdraget.

KOSTRA-tallene viser at Øvre Eiker ligger på nivå med KOSTRA-gruppen (EKG07) i forhold til korrigerte brutto driftsutgifter per kvadratmeter formålsbygg (1.261 kr per innbygger i Øvre Eiker mot 1.270 i KOSTRA-gruppen). Dersom Øvre Eiker skal ligge 5% under KOSTRA-gruppen, ville dette vært en drøy million kroner som må reduseres i FDV kostnader per år.

Ser vi på antall kvadratmeter per innbyggere sammenliknet med Nannestad kommune (som har færrest kvadratmeter eide kommunale formålsbygg per innbygger i KOSTRA-gruppen), ville Øvre Eiker kunne hatt om lag 21,8 mill. kroner i reduserte utgifter med samme kvadratmeter per innbygger som Nannestad og med dagens FDV kostnader. KSK vil derfor peke på at det ligger store muligheter i å se på eiendomsforvaltningen i kommunen.

For å kunne drive kostnadene nedover er det viktig at både ØEKE og kommunens virksomheter har insentiver til å redusere kostnadene ved eiendomsdriften så mye som mulig. I arbeidsverkstedene har det kommet innspill som gjør at KSK mener det er fornuftig å gjøre en gjennomgang av hvorvidt de insentivene som foreligger er sterke nok. Dette gjelder de fleste områder, blant annet tomgangsleie på boliger, kontorplasser og andre bygg som brukes til forskjellige formål.

Et eksempel på dette er hvem som betaler hvilke kostnader. Et system for intern husleie slik Øvre Eiker har, kan være en god måte å håndtere fordeling av kostnader på. Fordeler med en slik ordning kan blant annet være bedre økonomisk oversikt og ansvar, profesjonalisert eiendomsdrift og rettferdig fordeling av kostnader. Ulemper med slike ordninger kan være at så lenge noen betaler husleiefakturaen, er det få insentiver for selskapet til å redusere antall kvadratmeter. Tilsvarende kan det være for den kommunale virksomheten som tenker at så lenge man betaler husleie likevel, kan man jo bare fortsette å være der.

KSK anbefaler at kommunen og selskapet foretar en gjennomgang av hvorvidt disse mekanismene fungerer etter hensikten.

Seksjon helse og velferd

Oppsummering - økonomi

I HEV ble det etablert seks tiltaksgrupper med litt ulike personer og temaer per gang. Tiltak som ble foreslått i en tiltaksgruppe, men som tematisk tilhører en annen, er flyttet til «rett» tema. Tiltak 5 «Frivillige og andre samfunnsressurser» inkluderer også tiltak fra en tverrsektoriell gruppe.

HEV har gjort et omfattende arbeid og det ligger mye bra arbeid bak, både på utdyping av områdene og på økonomiske beregninger. Mye er tatt med, men ikke alt. Det er gjort utdrag og anslag basert på det som er gitt. Vi tar forbehold når det gjelder anslagene.

For å få ut gevinster kreves noen investeringer f.eks. innkjøp av digitalt utstyr, teamorganisering og samarbeid med frivillige. Noen plasser er dette inkludert.

Årsverk er beregnet med kr. 780.000 inkl. sosiale utgifter. Tall er angitt i 1000.

Tiltaksgruppe	2025	2026	2027	2028
1 Forventningsavklaring / reduksjon i tjenestenivå	632	1 780	2 170	2 170
2 Bedre ressursutnyttelse i hjemmetjenesten	1 397	14 296	14 296	14 296
3 Helseteknologi	1 312	2 827	7 035	7 064
4 Oppgavedeling og effektivisering på Eikertun	1 290	490	490	490
5 Frivillige og andre samfunnsressurser	630	3 213	3 213	3 213
6 Redusere kostnader i sosialhjelp	1 137	2 618	3 085	2 972
SUM	6 398	25 224	30 289	30 205

Øvrige tiltak

Øvrige tiltak utarbeidet i prosessen som KSK anbefaler (disse er beskrevet etter gjennomgangen av tiltaksgruppens forslag).

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
SUM	3 383	13 884	18 867	17 267

Sammenstilling av tiltaksgruppens arbeid

1 Forventningsavklaringer og reduksjon i tjenestenivå

I henhold til helse- og omsorgstjenesteloven og pasient- og brukerrettighetsloven har innbyggerne krav på nødvendige helse- og omsorgstjenester. Tjenestene skal være forsvarlige, men vi må også tørre å utfordre lovverk.

Oppfatningen av hva som er nødvendig og forsvarlig varierer blant ansatte, ledere, brukerorganisasjoner, frivillige, private, innbyggere og politikere. Kostnader til helse- og omsorgstjenester har økt over flere år, og innbyggernes forventninger til hva de skal få hjelp til er økende. Kostnadsnivå og forventninger samsvarer ikke med de faktiske rammene kommunen har. Øvre Eiker bruker mer penger og ressurser enn tilgjengelig. Innstramming kan blir upopulært og føre til klager, avisoppslag, frustrasjon m.m. Det bør derfor forankres politisk.

En del oppgaver som ikke er helserelatert blir i dag håndtert av helsepersonell (f.eks. renhold, bilhold, logistikk, forsyning og administrative oppgaver). Det må vi være mer restriktive med fremover med tanke på mangel på helsepersonell og at helsepersonell kan være dyrere enn lavere utdannet / ufaglært personell.

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
Forventningene til innbyggerne er ikke formidlet. Det skaper et gap til hva ØE kan levere som ansatte daglig må håndtere. Utførelsen av tjenestene blir dermed medarbeiderstyrt og avhenger av den enkeltes kommunikasjon- og vurderingskompetanse.	Den kollektive forståelsen i Norge er at kommunen skal løse innbyggernes behov og at de har rettigheter. Ansatte er opptatt av å hjelpe og kan glemme hva enkelte kan (ha godt av å) gjøre selv og at man kan ha et godt liv tross utfordringer.	Det blir tydeliggjort hva den enkelte innbygger må ta ansvar for selv og/eller benytte andre til, både før og når behov for kommunal hjelp. Målet er at flere klarer seg selv uten kommunal hjelp, f.eks. gjennom egenmestring, frivillighet og/eller private. Ny standard implementeres.
I fremtiden vil vi mangle helsearbeidere og fagfolk om vi ikke tar grep nå	Flere eldre.	Redusere antall oppgaver kommunen og helsearbeidere gjør så flere kan hjelpes med færre folk.

Tiltak med økonomisk beregning

	2025	2026	2027	2028
Forventningsavklaring som fører til færre oppgaver og redusert nivå av tjenester innen alle områder for helse- og velferd. F.eks. ikke vaske vinduer.	500	1 390	1 390	1 390
Utrede og vedta nytt redusert tjenestenivå. Forankre gjennom politiske prosesser.	132	390	780	780
SUM	632	1 780	2 170	2 170

Forutsetninger som må være til stede

1. **Kartlegge** oppgaver og utføring (hva gjør vi, hvor mye og hvorfor). Avklare hva som ikke er kommunens oppgaver og hva innbyggere kan forventes å håndtere selv, eventuelt med bistand fra andre. Definere rammer for tjenestene: Hva de inneholder, og hva de *ikke* inneholder.
2. **Kommunikasjon ekstern og internt:** Forventningsavklaring til innbyggere og samarbeidspartnere internt og eksternt. Innbyggerne må forebygge og ivareta egen helse og få relevant informasjon fra kommunen til å kunne gjøre det. Lage en informasjonskampanje og en beskrivelse til innbyggere om hva kommunen forventer *før* kommunale tjenester tilbys.
3. **Støtte ansatte** i å stå i endringene, gi informasjon og samarbeide på tvers av siloer for å finne gode alternativer og møteplasser.
 - a. Lage sjekklister og kontrollspørsmål for ansatte.
 - b. Gjennomføre et kompetanseprogram for ansatte i «ny praksis».

2 Bedre ressursutnyttelse i hjemmetjenesten

Øvre Eiker bruker mer ressurser til blant annet ambulerende hjemmetjeneste enn sammenlignbare kommuner. Kostnadene til pleie og omsorg generelt og hjemmetjenesten spesielt har økt mye seneste årene. Behovet for nye løsninger er stort.

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
Drifter/gir flere tjenester enn det vi har ressurser til. Innbyggere skal bo lengst mulig hjemme, noe som genererer flere tjenester.	- Mange får tjenester. Kan stille spørsmål om det er gjort kost/nytte vurdering i streng nok forstand. - Andre aktører gir «lovnader» på vegne av tjenesten. - Ansvar for vurdering og prioritering av tjenestetilbud blir overlatt til den enkelte tjenesteutøver. Dette fører også med seg tjeneste-produserte søknader i neste runde.	- Ha ressurser til å tilby HO tjenester til de som trenger det mest. - Tydelige roller og ansvarsfordeling, riktig bruk av kompetanse og ressurser. - Rekruttere, beholde og unngå fravær gjennom faglig utfordring /mestring og god autonomi. - Ressurser til tjenestene og handlingsrom til å øke kapasitet uten å øke kostnader
Få lavterskeltilbud		Flere som avlaster andre behov
Noen tjenester leveres som	Ikke avklart tydelig hva som er hva	Avklare hva som er nødvendig helsehjelp og egenomsorg, og hva

helsehjelp som kunne vært kategorisert som praktisk bistand		som er praktisk bistand og kan tas betalt for.
---	--	--

Tiltak

	2025	2026	2027	2028
Bedre ressursutnyttelse hjemmetjenesten. Eksempel på tiltak: Arbeidstidsplanlegging, kalenderplan, redusere overtid/ekstra vakter, bruke turnusgenerator, ikke leie inn, samarbeide på tvers, teamorganisere, kompetanseheving så flere tør ha ansvar og vokser på det m.m.		10 800	10 800	10 800
Endre tjenestenivå, redusere omfang tjenester, bruk av mestringsteam i samarbeid med forvaltning	500	1 000	1 000	1 000
Sykefravær: Samarbeide med HR; kompetansestøtte. Jobbe med holdning, forventning og tålegrense. Reduserte sykefravær i 1 avd. med 6% fra 2024-2025, potensialer for tilsvarende andre steder.	390	780	780	780
Benytte VTA plasser fullt ut – sørge for at arbeidskapasiteten til innbyggere er fullt utnyttet v/kartlegging. Dette kan redusere innleie i heldøgns boliger.	156	156	156	156
Langvakter om sommeren Løser kompetansebehovet, men p.t. ikke godkjent				
Praktisk bistand: Kategorisere mer som det fremover og ta betalt for det.				
Egenbetaling for utstyr: Avklare hva hjemmetjenestebrukere skal betale selv og tydeliggjøre dette på tjenesteportalen. F.eks. bandasjer, medisinske forbruksvarer, sårutstyr, medisiner.				
Medisinutlevering: Redusert utkjøring for de som kan hente selv.	195	780	780	780
Biladministrasjon. Frigjort tid i hjemmesykepleien. Sette bort til andre. Viktig at bilhold ivaretas og tilpasses drift, men ikke riktig å bruke helsepersonell på det.	156	780	780	780
SUM	1 397	14 296	14 296	14 296

Forutsetninger som må være til stede

- Sette av tid til å gå gjennom egne prosesser og involvere ansatte. Gjennomgang av roller og ansvar. Bruke ressursene riktig. Forankre endringer.
- Tiltak for å redusere fravær, klargjøre lederes og ansattes handlingsrom.
- Gruppetilbud i større utstrekning, dette betyr at vi må se på bruk av aktivitetssenteret samt utvikle gruppetilbud for andre. Dette er allerede under kartlegging.
- I samarbeid med forvaltning utarbeide runde vedtak på hjemmesykepleie og evaluere tiltakene hyppig, altså avgrense hvor mye den enkelte skal gjøre i kombinasjon med å vurdere nytte/effekten ute i tjenestene.

Behov for videre prosess og/eller drøfting

- Møteplasser og tiltak i andre seksjoner som reduserer trykket vil være vesentlig for å komme i mål.
- Bedre samarbeid om personell på tvers av aktivitetssenter og boliger, og bedre samarbeid med Eikervekst mtp ferieavvikling.
- Samarbeide med kultur om å søke midler til f.eks. sommertiltak.
- Bilordningen er et eget pågående prosjekt.

3 Helseteknologi

Antall brukere og behovene vil øke fremover og det vi vil være for få folk til å løse oppgavene på tradisjonelt vis. Vi trenger flere løsninger for å øke egenmestring i hjemmet. Teknologi kan erstatte fysiske besøk hos pasienter og brukere, både i hjem og på institusjon, og øke kapasiteten i helse- og omsorgstjenestene betydelig.

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
HEV benytter helseteknologi i noen grad, men nøkkeltall viser at utbredelsen har stoppet opp og vi får ikke frem gevinstene ved teknologien. Vi må investere nå for å få til andre og mer bærekraftige løsninger for fremtiden.	Manglende kapasitet til å gjennomføre endringer. Viktig å få alle med, både i og utenfor helse. Det trengs utstyr, folk, kompetanse og opplæring.	Digitale verktøy er tatt i bruk fullt ut. Et mer robust mottak for hendelses- og behovsbasert tjeneste er etablert. Eksisterende ressurser er omstilt.

Tiltak

	2025	2026	2027	2028
Teknologipakker i hjemmet f.eks. medisindispenser med kamera og behovsprøvd		2 000	4 000	4 000

hj.tj./døgn. Redusere bruk av helsepersonell ved at fysiske besøk unngås og styres etter behov. Eksempelvis redusere med 1 liste, 28 besøk/dag i hjemmetjenesten.				
Nattjenesten: Digitalt tilsyn alle rom Eikertun + noen boliger evt. bofellesskap. Redusere fysiske runder. Investering i 2026, gevinst deretter.		-733	1 475	1 504
Assistert selvhjelp i psykisk helse		780	780	780
Digitalt tilsyn for de som bruker trygghetsalarmen mye. NB: Lovkrav må vurderes.	390	780	780	780
Utsette ansettelse av helseteknolog til 2026	922			
SUM	1 312	2 827	7 035	7 064

Behov for videre prosess og/eller drøfting

- Flere av tiltakene trengs å utredes nærmere. Se egen beskrivelse.
- Digitalt tilsyn estimeres til å koste 2 mill. i investering og 1 år å realisere.
- Kostnad i investering på medisindispensere med kamera.

Forutsetninger som må være til stede

- Kreve at ulik helseteknologi tas i bruk i hjem først (f.eks. må bruker ha trådløst nett, apper, skjermer, robotstøvsuger osv.)
- Dele ut helseteknologi til alle ved søknad (to typer: for alle og for demente).
- Ta i bruk et effektivt og logisk planleggingsverktøy for arbeidslister/kjøreruter istedenfor manuelle arbeidslister i hjemmetjenesten.
- Utrede digitale bestillingsordninger for mat og tjenester.
- Øke bruken av digitale tavler
- Innføre digitale nøkler/sikringsteknologi: Pasientarmbånd med begrensede tilganger. Unødvendig ressursbruk på sikkerhet per i dag.
- Innføre digital innbyggerdialog så det blir lettere for brukerne å avbestille hjemmetjenestebesøk.
- Økt bruk av helseteknologi krever investering i utstyr, kompetanse, kapasitet og organisering for å få det fulgt opp i alle ledd.

4 Oppgavedeling og effektivisering på Eikertun

Gjennom TØRN-prosjektet i regi av KS, har Eikertun startet med årsturnus. Årsturnus har gjort det mulig å gi fast ansatte økt stillingsprosent ved at de dekker opp kjent fravær i årsplanen. Årsturnus har medført en reduksjon av sykefravær, samt betydelig

reduksjon i bruk av overtid. Vi har gjort endringer i inndelingen av avdelinger og ansvarsområder som har medført stordriftsfordeler, men vi har enda flere ting vi kan gjøre.

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
Kartlegging av alle arbeidsoppgaver i hver avdeling gjennom en uke viser at alle gjør alt, med unntak av oppgaver som krever en bestemt profesjon. Svært mange oppgaver er ikke knyttet direkte til behandling og pleie, dette er oppgaver «alle» kan utføre. Mange av oppgavene er helt uunnværlige og sikrer blant annet logistikk, transport og hygiene/ smittevern.	En praksis som har eksistert over år.	Frigjøre arbeidsoppgaver til ufaglærte så helsepersonell kan brukes mer pasientnært. Riktig bruk av ressurser på rett sted, til rett tid – til det beste for de som bruker tjenestene. God faglig oppfølging av pasientene nå og i fremtiden. Ny oppgavedeling må ta høyde for mer kompleks sykdomstilstand hos pasienter på institusjon fremover, og at det er færre ansatte. Oppgaver og ansvar (f.eks. logistikk, drift) er flyttet til en annen yrkesgruppe og teknologi er på plass. Riktig oppgavefordeling vil kunne gjøre oss mer attraktiv arbeidsgiver. Ansatte som føler de har en meningsfylt jobb, vil trolig ha lavere sykefravær. Kompetansen blir brukt riktig og mange oppgaver kan utføres av ansatte uten helseutdanning og med lavere lønn.

Økonomi

	2025	2026	2027	2028
Oppgavekort: Sykemeldte og andre kan utføre oppgaver fra kortet og redusere behov for innleie av vikarer				
Avdelingsvert (assistenter som gjør praktiske oppgaver ala hotelldrif) kan redusere behov for fagfolk og redusere lønnsutgifter		300	300	300
Økt kompetanse kan redusere antall sykepleiere (vikarbruk) og/eller redusere/unngå bruk av flytvakter.	200			
Sommerstengt for avlastning / Redusere plasser E2, færre utredningsopphold sommer/høytid + dagplass sommer. Redusert innleie dagavdeling.	400			
Redusere svin og kostnader til forbruksvarer og utstyr (f.eks. kluter og uniformer) gjennom merking, rutiner og opplæring i riktig bruk evt. låse rom.	50	150	150	150
Innsparing utstyr som leveres ut fra Eikertun. Korttids- og avlastningsbrukere må stå for det selv. Kan evt. ha et lager og selge til dem.	40	40	40	40

Midlertidig sammenslåing av avdelinger: Det er per april 25 noe ledig kapasitet på G-bygget, korttid. Kan flytte rehab. dit. Mål om å ha fulle avdelinger til enhver tid. Redusert bemanning og vikarbruk. Holde stillinger vakante. og kan flytte ansatte til andre steder med behov/vakans. Innsparing ca. 300.000/ mnd. Minimum sammen-slått 2 mnd.	600			
Ikke vaske tøy på avdelingene: Ikke gjøre ting vi ikke skal, f.eks. vaske tøy for korttidsbeboere evt. innføre pris for det.				
SUM	1 290	490	490	490

Forutsetninger som må være til stede

- Innføre avdelingsverter/assistenter i samarbeid med NAV
- Øke kompetanse til og trygge helsefagarbeidere på å utføre oppgaver de har kompetanse til. Redusere turnover hos disse.
- Spisse oppgavene; hvem gjør hva. Kun gjøre det vi skal gjøre og avklare hva som er godt nok. Lage oppgavekort.
- Benytte frivillige mer systematisk.
- Styrke faglig og digital kompetanse.
- Tilby dagrehabilitering istedenfor døgnrehabilitering.
- Ta inn flere lærlinger.
- Organisere avdelingene i team

Behov for videre prosess og/eller drøfting

- Endringer i arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø og involvering av sykemeldte og andre på nye måter bør diskuteres.
- Endring i brukerbetalinger må avklares.
- Økt inntekt på salg av utstyr må avklares.

5 Frivillige og andre samfunnsressurser

Færre yrkesaktive per pensjonist innebærer en økonomisk utfordring: Vi vil ikke ha nok personell i årene som kommer. Vi må finne andre løsninger for fremtiden. For å omstille oss til den nye virkeligheten på en bærekraftig måte er kommunen avhengig av å finne nye løsninger sammen med frivillige, organisasjoner og næringslivet.

Det fins svært mange oppgaver som ufaglærte og frivillighet kan gjøre, og det finnes flere innbyggere med kapasitet og en mangfoldig frivillighet med kompetanse.

Frivilligheten har både fagkompetanse, spisskompetanse og styrker som kan fremme den totale kvaliteten på både tjenester og tilbud. Vi må anerkjenne at frivillige har kapasitet og kompetanse kommunen trenger, og at kommunen har svært interessante oppgaver som kan fordeles til frivillighet, eller andre som står utenfor arbeidslivet.

Ved målrettet rekruttering av personer og bevaring av frivillighet kan Øvre Eiker styrke arbeidsdeltakelsen, frivilligheten og folkehelsen til innbyggerne. Ansatte bør i større grad endre sin måte å jobbe på fra å være selvstendige utførere til å inngå i team med flere. Det kan avlaste ansatte, berike kommunen og løfte innbyggere.

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
Innbyggerne: Mye utenforskap og ensomhet som genererer tjenester. Lite kjennskap til behov og tilbud som finnes. Mange har trolig lyst og mulighet til å bidra, de er ubenyttede ressurser. Samtidig finnes det også mange frivillige som bidrar med mye bra i flere tjenester som kirken, beredskap, frivilligsentralene, idrettslag, FAU, Headspace, friluftsliv m.fl. Det er per i dag ikke frivillige tilknyttet: Barnevern, familiesenteret, barnehage, skoler, som besøksvenner for demente m.m., men det er ønskelig.	Mange frivillige ledere har høy alder og med lav nyrekruttering oppstår det risiko for enda høyere frafall. Dette gir økt trykk på ansatte som har frivilligoppfølging i dag. Den nye frivilligheten ønsker ikke å forplikte seg fast, samtidig som det nettopp er det faste kommunen og noen innbyggere trenger.	Forebygge og utsette behovet for tjenester ved at de blir inkludert og får være med å bidra. Samarbeid med NAV. - Oppleve å ha flere valg i møte med sine behov da de kan få tilbud fra frivillige organisasjoner, ikke bare kommunen. - Økt nettverk forebygger og reduserer ensomhet. - Økt aktivitet og styrket kunnskap om hva som eksisterer av tilbud /muligheter i ØEK - Flere opplever trivsel, inkludering, mestring og mening - Pårørende kan navigere lettere - Befolkningen trygges – som gir redusert tjenestebehov - Styrket folkehelse, mindre press på tjenester ved at folk er frivillige og har nettverk.
Ansatte: Seksjon HEV har ikke en total oversikt over alle frivillige engasjement og kjenner heller ikke til potensiale for økt frivillig innsats. I tillegg benytter vi ikke den frivillige kapasiteten som potensielt er til stede for helhetlig styrking av Øvre Eiker kommune sine aktiviteter, tjenester, tilbud	For lite fokus på hva folk kan gjøre selv, for opptatt av å hjelpe. Liten erfaring i å tenke kreativt på utsiden av boksen. Vi må tørre å slippe de inn på våre fagområder, eller fagområder de tradisjonelt ikke har hatt tilgang til.	- Medarbeidere får benyttet sin kompetanse - Redusere emosjonell belastning av personalet med å se på oppgavedeling - Frigir tid til brukeroppfølging og pårørendearbeid, samt forebygging slik at innbyggerne kan motta lovpålagte tjenester av kommunen

og helhetlige oppgaveløsning. Mye frivillighet på Eikertun, men potensiale for mer og andre steder. Feil bruk av kompetanse. Flere av dagens tjenester gjøres av personer med helsefaglig kompetanse selv om dette ikke trengs.		- Redusere kjøretid for hjemmetjenesten - Helsefaglig personell får avlastning ved å dele arbeidsoppgaver - Økt kvalitet - At alle tjenester og ansatte har god oversikt over tilbud og kan matche mot brukerbehov.
Kommunen: Frivillighet er fordelt på flere seksjoner, utydelig og ikke alltid logisk fordelt. Det er vanskelig for innbyggerne, likeså for kommunalt ansatte og frivillighet, å vite hvem, hvordan og hvorfor frivilligheten er organisert som den er. Vi har heller ikke en felles digital plattform for ØEK, frivillighet, næringsliv, lag og organisasjoner, hvor det kan legges ut aktiviteter, tiltak, oppgaver for løsning på tvers osv. ØEK har stor frivillighet, men det ses også økende grad av ønske om noe betaling for innsatsen. Dette praktiseres også stort i mange andre kommuner. Det kan diskuteres om dette er frivillighet, men vi ønsker å løfte inn tematikken.	Det har vært for lite ressurser til å utvikle i takt med samfunnets behov, og allerede nå dekker ikke dagens løsning kommunens og frivillighetens nåværende behov. Frivillighet krever oppfølging, koordinering og koster litt. Silotekning, sitter på hvert sitt budsjett. Ingen steder å adressere gode ideer og mulighet til å ta tak i det og få det til å skje.	Helhetlig og tydelig organisert. Behov for å styrke nærmiljø, gjennom lokale frivillighetssentraer som eies og drives av ulike ideelle organisasjoner som skaper sosiale møteplasser, og er et bindeledd mellom engasjerte enkeltmennesker i alle aldre. Arbeide for å synliggjøre oppgaver ovenfor frivillighet slik at dette matches f.eks. gjennom nettportal/digital plattform. Felles VI/pengesekk, én bunnlinje. Et sted alle gode ideer tas imot og en type driftsavdeling som kan fordele oppgaver ut. ØEK vil øke sin kapasitet til lovpålagte oppgaver.

Tiltak

Tiltak	2025	2026	2027	2028
Utarbeide digital «plukklister» for frivillighet og andre				
Varmmat ombringing organisert av frivilligheten selv og øke til 5dg/uke		657	657	657

Redusere kostnadene ved måltider på dagtilbudet	113	260	260	260
Frivillige i Kantine på Grevlingsstien. Frigjør 30% kokk til kjøkken				
Utvide åpningstid og varesortiment Eikertun f.eks. ukeblad, twist, tannbørste, blomster osv.	Økte inntekter	Økte inntekter	Økte inntekter	Økte inntekter
Søke tilskudd til flere frivilligsentraler + Kr. 500.000 per sentral, men ikke til kommunen.	Redusert bruk av helse-personell m.m.	Redusert bruk av helse-personell m.m.	Redusert bruk av helse-personell m.m.	Redusert bruk av helse-personell m.m.
Våketjeneste med frivillige på flere institusjoner og boliger	Reduserte innleiekostnader, tid for ansatte og kjøreutgifter			
Følgetjeneste av frivillige betalt av bruker f.eks. kr. 300 (eller tjeneste om institusjon). Reduserer kjøreutgifter, innleie og overtid.	156	561	561	561
Samarbeid med frivilligheten og næringsliv om kurs for flyktninger		390	390	390
Logistikk oppgaver utføres av frivillige eller med tiltaksplasser		390	390	390
Innføre matverter – en rolle for ufaglærte. Redusere matsvinn, si opp lisens og spare reparasjoner	166	760	760	760
Sentralisere utlån av hjelpemidler, driftstekniske oppgaver og reparasjoner,	195	195	195	195

inkludere frivillige f.eks. FFO, hørselforening m.m. 1 dag/uke Ikke reise hjem til alle. Spart tid og utgifter.				
Utkjøring av hjelpemidler uten bruk av fagkompetanse / med frivillige/andre. Ta mål og innstille sentralt så det ikke må tilpasses i hjemmet	Spart tid og driftsutgifter	Spart tid og driftsutgifter	Spart tid og driftsutgifter	Spart tid og driftsutgifter
Frivillig besøktjeneste organisert av dem selv Redusert adm. og tid i hjemmetjenesten til kveldssamtaler				
SUM	630	3 213	3 213	3 213

Forutsetninger som må være til stede

- Kartlegge ressurser som finnes
- Oppfordre alle (kommende) pensjonister til å bidra i frivillighet
- Evaluere dagens frivilligorganisering og avklare fremtidig organisering slik at tydelig ledelse og organisering av frivilligheten oppnås
- Evaluere og revidere frivilligstrategien, skal eks alle seksjoner ha frivillige og frivillige koordinatorene tilknyttet?
- Definerer hvilke oppgaver som kan deles til frivilligheten – også oppgaver som ikke tidligere har vært gitt – nye og andre fagområder og oppgaver
- Organisere Frivilligbørs
- Tjenesteportal styrkes slik at frivillighet ledes raskt og tydelig til rett sted og rette oppgaver
- Anskaffe en digital plattform for markedsføring av tilbud og oppgavefordeling
- Investere i god frivilligoppfølging for å utløse ny frivillighet f.eks. Frivillige opplærings- og oppfølgingsansvarlige
- Etablere systemer inkl. avvik og forsikring
- Vurdere dagens betalingsordninger for frivillighet og lag. Enes om ordninger som er rettvise og lik praksis.
- Involvere næringslivet slik at gevinstene av frivillighet blir tydelig (en vei til jobb).

- Opprette flere desentraliserte frivilligsentraler og knytte de sammen med lag/foreninger. Tilby kurs, helsetjenester, sosiale møteplasser etc. der.
- Opprette en tverrsektoriell ressursgruppe for frivillighet og en frivilligansvarlig i hver seksjon.
- Investere i frivillighet for å få frivillighet, f.eks. opprette 1ÅV for å utløse 10ÅV frivillige.

Behov for videre prosess og/eller drøfting

- Det må iverksettes en dialogprosess med frivilligheten om endringer før iverksetting.
- Noen av tiltakene må politisk behandles.
- Det vil være nødvendig å investere i personer som kan følge opp frivilligheten/andre ressurspersoner for å kunne utløse gevinstene.

6 Redusere kostnader til sosialhjelp

Nå situasjon	Rotårsaker	Ønska situasjon
Kommunens sosialhjelpskostnader er høyere enn Kostragruppe 7, landet uten Oslo og Drammen. Øvre Eiker er ikke den eneste kommunen i KOSTRA gruppe 7 som har bosatt mange flykninger og der innbyggerne opplever dyrtid.	Øvre Eiker har de siste årene bosatt mange flykninger. Fra 2021 til 2024 har tilskudd fra IMDI økt med 67 millioner kroner. Dette har bidratt til en betydelig økning i kostnader til integrering og økonomisk sosialhjelp. Det er samme utvikling i mange andre kommuner, men Øvre Eiker har i motsetning til de fleste andre kommuner bosatt samme antall flykninger som anmodet fra staten. Folkehelseinstituttets levekårsundersøkelse viser at Øvre Eiker scorer godt på noen indikatorer. På andre har imidlertid ØE signifikant lavere score. I forhold til landet er det en noe høyere andel enn som har lav utdanning i alderen 20-39 år og det er en høyere andel yngre som leier bolig.	Lavere sosialhjelpskostnader

Tiltak

	2025	2026	2027	2028
Etablere IPS. De som ikke har klart å nyttiggjøre seg ordinære arbeidstiltak, kommer ut i lønnet arbeid (lite eller mye)		500	1 000	1 000
Registrere flykninger på vgs i det statlige systemet (synkende antall)	226	679	396	283

Gjennomgang husleierestanser med ØEKE. Bedre boligoversikt og portvakt for pris. Utarbeide veiledende husleiesatser. Ha månedlige møter med ØEKE	48	144	144	144
Strammere oppfølging ved langtids sosialhjelp. Tiltak ved manglende økonomistyring. Ha jevnlig møter med mottaker, andre tjenester og IPS. Fange opp tidligere og raskere iverksette frivillig forvaltning -> frivillig økonomisk vergemål -> tvungen forvaltning (alder- eller uførepensjon).	80	240	240	240
Stoppe støtte til doble husleier og strømregninger (med mindre forhåndsavtalt).	48	144	144	144
Redusere livsopphold med 20% fra fjerde barn. Stordriftsfordel.	94	284	284	284
Reduserte kostnader integrering pga færre flyktninger. Det forventes betydelig reduksjon i tilskudd fra IMDI som føres på funksjon 850. I KHD er det budsjettert nedtrekk i Helse og velferd tilsvarende reduksjonen i IMDI tilskudd (10-20 mill). Utgiftene ligger i hovedsak på sosiale tjenester, inkl. økonomisk sosialhjelp, råd og veiledning samt introduksjonsordningen.				
Ansvarsgruppemøte rundt gjengangere. Tettere møter, bli sett og ivaretatt og ha en plan/referat.	54	156	156	156
Unngå unødvendige søknader på unødige ting. Økte med 17% fra 2023-2024. Tydelighet på hva som kan søkes på og ikke.	54	156	156	156
Ikke videreføre samarbeid DNT	25	25	25	25
Ikke kjøpe nye møbler. Kjøpe brukt og bidra til gjenbruk.	20	40	40	40
Reduksjon flyktningetjenesten. Konstituere internt.	488			
Ta i bruk elektroniske sosialhjelpsskjemaer eller skrive ut lokalt, istedenfor å bestille				

pakker med skjemaer. 10 pk kr. 8920.				
Lage økonomikurs for befolkningen. Drifte internt, arrangere med frivilligheten. Koster kr. 5000 eksternt.				
Bruke aktivitetsplikt mer, for flere grupper. Gi info om alt som finnes av aktiviteter og muligheter inkl. å kunne jobbe, være i praksis og være frivillig.				
Lage bofellesskap for yngre og aleneboende. Bofellesskap som hovedregel når du er alene. Ikke bosette i selvstendige leiligheter. Bedre for pris og sosialt.				
Søke IMDI om midler pga helseutfordringer. Kan fortløpende søke på midler til flyktninger som hadde helseutfordringer før ankomst Norge, innen 1 år etter bosetting. Kan få dekt utgifter i opptil 10 år.				
Færre på sosialhjelp gjennom bedre arbeidsrettet språkopplæring av innbyggere med innvandrerbakgrunn.		250	500	500
SUM	1 137	2 618	3 085	2 972

Øvrige tiltak

Tiltak	2025	2026	2027	2028
Endre eksterne kjøp til kommunal regi Har ikke tilbud i egen regi, kjøper dyre plasser eksternt (psyk/rus, avlastning barn/eldre) også kjøp av arbeidsledelse BPA/PA. Ta inn i egen tjeneste.	2 400	8 500	8 500	8 500
Samarbeid HEV og oppvekst Hjemmeveiledning istedenfor avlastning og strukturelle endringer i oppfølging	288	1 512	3 195	3 195
Vurdere alternativer til omfattende avlastning Gjøre en vurdering avlastning f.eks. varer mer enn 6 mnd/år.				

Sette bort rengjøring I dag rengjør f.eks. helsepersonell kontor og personaltoalett. Dette kan gjøres av renholds-personale.				
Vurdere andre boformer Mulighet for sosiale fellesskap og aktiviteter samt delt areal kan redusere kostnader og øke egenmestring samt muligheter for at frivillighet kan bidra.				
Oppdatere permisjons-reglementet Reglement fra 2001 med vide formuleringer og mye bruk av skjønn. Dette praktiseres ulikt og gir ikke like premisser for alle. Redusert innleie pga fravær				
Øke inntekt Nye selvkost-beregninger. Øke prisen flere steder. Samlet anslag.		100	100	100
Endre tilsetting fastlege Fastlege i næring fremfor kommunal tilsatt		200	200	200
Tverrfaglig samarbeid mellom flere faggrupper f.eks. på fastlegekontor			250	
Endre avtale Krisesenter Opprette ny og billigere avtale		400	400	400
Redusere tjenestenivået innen fysioterapi		1 000	1 000	1 000
Utsette stilling til Friskliv. Se friskliv og folkehelse i sammenheng, inkl. friskliv barn/unge. Spare 1-2 stillinger PHR.	505	102	102	102
Bolig. Organisering og dimensjonering av bygg, plasser og tjenester i tråd med Bo trygt hjemme og Aldersvennlig samfunn. F.eks. se på endrede behov pga Eikerløkka, endret bruk Grevlingstien og utsette utbygging av Eikertun til 2030.		500	3 250	1 500
Avvikle bruk av Nøste-tangen (ØEKE) Redusere husleie eller fremleie		200	200	200
Slutte subsidiere Myra-veien (ØEKE) Ikke subsidiere husleie ved å betale ned lånet ved å selge Hoensvannhytta		120	120	120
Avhending Redusere tomgangsleie i Verksveien ved (ØEKE) avhending /fremleie av noen av boenhetene med tomgangsleie i Verksveien. Per april 25 var det 10 ledige = 100.000/mnd	100	1 000	1 000	1 000
Boliger tomgangsleie Selge unna boliger som ikke brukes/ikke er attraktive/ikke rett standard. Eventuelt se på muligheter for å bygge/finne nytt og leie ut eksisterende som er u hensiktsmessig til andre.				

Redusere åpningstid resepsjon Eikertun, bruke tid på mer presserende oppgaver				
Bilordning Del 2 (fra leasing til eie, ref rapport fra prosjekt) - forutsetter iverksetting ASAP.	90	250	550	950
SUM	3 383	13 884	18 867	17 267

Behov for videre prosess og/eller drøfting

- Flere av disse tiltakene må det samarbeides med ØEKE om og det må ses i forhold til tiltak i andre seksjoner og samlet vurdering av arealbehov og muligheter for realisering av gevinster.

Seksjon Oppvekst

Oppsummering - økonomi

Tiltaksgrupper

Innenfor oppvekst ble det etablert 5 tiltaksgrupper. Gruppene hadde litt ulike sammensetning gjennom de tre arbeidsverkstedene. Alle oppvekstlederne har vært involvert i prosessene og fått gitt sine innspill. I tillegg har en rekke fagpersoner, samt tillitsvalgte bidratt.

Tiltaksgruppens forslag estimeres til 13,5 mill. i 2028. For å kunne nå målet om bærekraftig utgiftsnivå på 5% under gjennomsnittet for Kostragruppe 07, anbefaler KSK at det gjennomføres ytterligere tiltak knyttet til barnevern, individuelt tilrettelagt opplæring i grunnskole og vurdering av barnehage- og grunnskolestruktur – estimert til 39,6 mill. i 2028.

Oppvekstsektoren har tidligere gjennomført en rekke innsparingstiltak – tiltak som ikke krever omfattende prosesser eller langsiktig arbeid. Tiltakene som blir vurdert i dette dokumentet handler i stor grad om et komplekst organisasjons- og kvalitetsutviklingsarbeid, som krever bred involvering og systematisk arbeid over tid.

Endringene på barnevernsfeltet fremstår som særlig krevende og vil ta tid å gjennomføre. KSK understreker behovet for å gjennomføre en dypere analyse på barnevernområdet for å utgreie aktuelle tiltak, som kan bidra til å realisere den store kostnadsreduksjonen som er skissert. Det er jobbet godt med å løfte kvaliteten i barneverntjenesten de siste årene, driften er effektiv, sykefraværet er lavt og kommunen er tett på. Den høye kostnaden er knyttet til antall barn i fosterhjem og på institusjon. Om en skal lykkes med å redusere antall barn/familier med behov for hjelp fra barnevernet, må også de andre tiltaksgruppens tiltak gjennomføres og sees i sammenheng: En bedre, mer tilpasset og inkluderende opplæring, kombinert med mer treffsikre forebyggende tiltak og bedre tverrfaglig innsats, er avgjørende for å redusere antall barn og familier med behov for hjelp fra barnevernet. Den gjensidige avhengigheten mellom tiltakene, og dermed usikkerheten, er derfor stor.

Alle tall er oppgitt i 1000.

Tiltaksgruppe	2025	2026	2027	2028
1 Redusere dagens utgifter i barneverntjenesten			1 000	1 000
2 Tiltaksvifte gult nivå forebyggende tjenester				
3 Spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging i barnehage	2 150	5 000	6 500	7 500
4 Sykefravær og ressursbank barnehage		1 000	3 000	3 000
5 Struktur og organisering		2 000	2 000	2 000
SUM	2 150	8 000	12 500	13 500

Øvrige tiltak:

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
1 Reduksjon kostnader i barnevernet			13 000	20 000
2 Reduksjon i individuelt tilrettelagt opplæring i grunnskole		4 800	6 000	7 200
3 Reduksjon i bruk av assistenter		800	1 600	2 400
4 Vurdere barnehage og skolestruktur ¹				10 000
5 Ny organisering oppvekst				
SUM		5 600	20 600	39 600

Sammenstilling av tiltaksgruppenes arbeid

1 Redusere dagens utgifter i barneverntjenesten

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
I dag går 5,7% av kommunens totale utgifter til barneverntjenester, mot 3,8% som er gjennomsnitt for landet og 3,7% som er gjennomsnittet for Buskerud. Det høye kostnadsnivået henger sammen med høyt antall barn med tiltak, høyt antall barn med undersøkelser og høyt antall barn som bor utenfor hjemmet. Utgifter pr. barn som får tiltak i	Barnevernsreformen medførte overføring av mye ansvar fra stat til kommune, uten at kommunen har klart å lage gode system for dette, for eks. når det gjelder rekruttering av fosterhjem. Denne oppgaven kommer på toppen av andre oppgaver for de ansatte. Statlige tiltak har også blitt svært dyre. Det er behov for flere tilbud og tiltak	Flere barn og familier får hjelp tidligere, vansker fanges opp og kommunen har egnede tiltak på «gult»/forebyggende nivå som settes inn raskt, og som fører til lavere utgifter til barnevernet og et budsjett i balanse. Barneverntjenesten har gode digitale verktøy som reduserer tidsbruk til dokumentasjonsarbeid og som frigjør kapasitet

¹ Foreløpig anslag basert på foreliggende dokumentasjon.

barnevernet er ikke høyere enn snittet i fylket eller landet. Antall saker pr. saksbehandler i Øvre Eiker er 15,2, mot 12,2 i landet ellers og 13,1 i Buskerud. Dokumentasjonskravene i barnevernet er høye. I dag brukes for mye av barnevernets ressurser på dokumentasjon. De siste årene er det gjort en stor ryddejobb i barnevernet, saksmengden pr. saksbehandler er økt, personalet er stabilt og det jobbes kreativt med å finne lokale og billigere alternativ til dyre statlige tiltak.	lokalt; foreldrestøtte, psykisk helse/rus, avlastning, pårørende-støtte, m.m. – og at tiltak blir satt inn tidligere. Samarbeidet mellom barnehage/skole og barnevernet/psykisk helse/rus må styrkes.	generelt, samt kapasitet til å jobbe intensivt i de mest alvorlige sakene. Barn har kort oppholdstid i beredskapshjem og det er god lokal tilgang til fosterhjem og støttefamilier.
--	---	---

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Mer effektiv dokumentasjon	Ta i bruk KI / transkriberingsteknologi for å effektivisere dokumentasjon av møter i barnevernet. Dette vil kunne kunne frigjøre ressurser. Partene får referat raskere etter møter. Bedre og mer lik praksis med gode maler. Løsning som ivaretar personvern og datasikkerhet må testes ut.	Grunnlag for å ta ned ressursbruk fra 2027 med 1 000 pr. år.
Heve terskelen for å åpne undersøkelse ved bekymringsmelding	Å prioritere hardere kan føre til at statsforvalteren ved tilsyn mener terskelen er for høy. Familier kan derimot oppleve at det er bedre å få hjelp andre steder. Det er ofte en stor belastning for familier å meldes til barnevernet, det kan føre til stress og kan føre til økte problemer i familien. Andre tjenester må gi tilbud til andelen av de barnevernet avviser. Risiko for å flytte problemer til lavterskel. Betyr det at vi må prioritere vekk effektfulle tiltak andre steder for å ha kapasitet til disse sakene? Vanskelig å finne rett terskel for hvor alvorlige saker som skal til barnevernet. Det har vært en stor endring det siste året og familieteam tar i dag en større andel saker som er meldt til barnevernstjenesten som igjen krever økt	Den viktigste forutsetningen for å redusere kostnadene i barnevernet er å få ned antall barn/familier som har behov for tjenesten. Dette kan ikke løses ved å heve terskelen alene, men må ses i sammenheng med bedre

	ressursbruk på familieteamet og at de får jobbet mindre forebyggende.	forebygging og andre tiltak.
Egen ansatt til rekruttering av fosterhjem	Dersom man lykkes med å rekruttere flere fosterhjem og kanskje til og med ha en liten "bank" med folk, vil barn kunne flytte raskere inn i sin nye omsorgsbasis. Dersom man går aktivt ut i lokalmiljøet, barnets nettverk i skole og barnehage kan ansatte i kommunen velge å ta på seg oppdraget og for en kortere eller lengre periode måtte tre ut av sin opprinnelige stilling i kommunen. Det må prioriteres ressurser til dette internt i barnevernet. Det har vært kampanjer i samarbeid med barnevernstjenesten og Bufdir det siste året hvor man har deltatt på 22 treffpunkt, uten at man har fått noen nye fosterfamilier.	Her ligger et potensielt økonomisk potensial, men effekt på kort sikt er vanskelig å realisere.
Samarbeid på tvers	Tettere og bedre samarbeid vil forhåpentligvis føre til bedre og mer treffsikre tiltak, mindre frustrasjon og usikkerhet over samarbeidende tjenester, mer helhetlig praksis på å snakke med de det gjelder om det som bekymrer. Men dette vil kreve mer tid og ressurser, spesielt frem til dette blir en etablert arbeidsmåte.	Kvalitative effekter som ikke gir økonomisk effekt.
Redusere innhenting av opplysninger fra fastleger	Kan gå glipp av vesentlig informasjon i en saksutredning ved å ikke innhente legeopplysninger i en del saker. Helsestasjonen må dokumentere barn og foreldres helseopplysninger godt nok, og vurdere hva av dette som er relevant å gi videre til barnevernet når de ber om opplysninger. Krever mer av helsesykepleierne?	Utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette inn som innsparing med beløp.
Sette barneverntjenesten i gult «beredskapsnivå» og prioritere ned tid til samarbeid og samhandling med andre tjenester	Det å sette tjenesten i gult beredskapsnivå og ta barnevernet ut av de ordinære møtene i tverrfaglige team kan gi konsekvenser. Uten barnevernets deltakelse kan det være vanskelig å få en helhetlig forståelse av barnets situasjon, og barnevernet synsvinkel, erfaring og kompetanse vil mangle i drøft av sakene. Dette kan føre til at kvaliteten bli redusert. En annen konsekvens kan være at hvert enkelt team blir mere skjerpet og at ressursene i kommunen brukes riktigere ved at	Tiltaket kan frigjøre noe kapasitet i barnevernet på kort sikt, men økonomisk effekt vil være svært begrenset.

	barneverntjenesten innkalles til de møtene hvor deres kompetanse er mest nødvendig. Barneverntjenesten slipper å pålegge alle ansatte å delta i disse teamene og de som deltar vil være håndplukket til oppgaven.	
Tiltaksutvikling og familiepartner på lavterskel	Å jobbe sammen med andre kommuner i læringsnettverk om tiltaksutvikling av arbeid med hjelpetiltak vil kreve ressurser av tjenesten. Det tar tid å utvikle noe sammen med flere kommuner, men har potensiale til å kunne etablere tiltak som Øvre Eiker har behov for i noen saker, men ikke mange nok til å kunne etablere alene. Bredde av tiltak barnevernet vil ha tilgang til blir bedre og praksisen i kommunen kan bli likere. Familiepartner på lavterskel kan forhindre behov for barneverntiltak i flere saker. Familiene får færre personer å forholde seg til og vi kan dra nytte av de erfaringene vi har med familiepartner som tiltak i barnevernet. De ansatte i støttetjenestene må jobbe annerledes, mer hjemme hos folk og ta et mer helhetlig ansvar for hjelpen i de familiene de jobber i. Sakene som skal jobbes mer på lavterskel blir kanskje mer krevende og komplekse.	Krever prosess over tid og utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette inn som innsparing med beløp.
Lære av de alvorlige sakene og finne rotårsaker når foreldre ikke klarer omsorgen	Å få et system for å lære av de sakene som går til omsorgsovertakelse vil kunne gi verdifull læring og bidra til kvalitetsutvikling i tjenestene. Det kan føre til at de ulike tjenestene som har vært inne i saken ser saken på en ny måte, fanger opp signaler og bekymringer de burde ha reagert annerledes på. Andre familier får bedre hjelp tidligere – vi lærer av våre feil. Men, også av det som har hatt god effekt. Kan vise oss tydelig hva som fungerer av det vi gjør og hva vi eventuelt mangler av tiltak og behov for endringer i arbeidsmåter. Opplevelsen av at vi er ett lag kan bli sterkere, men det kan også føre til at tjenester opplever seg pekt på. Kan utfordre taushetsplikten. Vil kreve tid og ressurser å gjøre dette til en rutine som er nødvendig for kontinuerlig forbedringsarbeidet.	Krever prosess over tid og utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette inn som innsparing med beløp.

Forutsetninger som må være til stede

- Støtte fra IKT-ressurser for uttesting og oppsett av transkriberingsløsning
- Økt kunnskap i tjenestene om sårbarhets- og beskyttelsesfaktorer
- Helhetlig og tverrfaglig samarbeid om forebygging på rett nivå
- Tydelig ansvarsdeling mellom familieteam og barneverntjenesten
- Øke kompetansen til ansatte i helsestasjon og tydeliggjøre krav til dokumentasjon i forbindelse med melding til barnevernet
- Sikre tid til og prioritering av tiltaksutvikling i barnevernet, eksempelvis familiepartner på lavterskel
- Etablere system for evaluering av barnevernssaker krever tid og felles forpliktelse

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Den viktigste forutsetningen for å få ned kostnadene i barnevernet er å få ned antallet barn i kommunen som har behov for barnevernets tjeneste. Dette krever innsats fra alle som jobber med barn, foreldre og familier. Det forutsetter at tidlig innsats og forebygging prioriteres og at kommunen lykkes med effektivt samarbeid mellom de ulike tjenestene på tvers av seksjoner og har en helhetlig tilnærming. Det forutsetter også ansatte med kompetanse på å identifisere og håndtere problemer på en effektiv måte og tilgang på nok effektfulle tiltak på gult nivå - tiltak der barnet er (hjemme, på skole og i barnehage). Det krever at barnevernets ressurser kan gå til å jobbe i «kjernebarnevern»-sakene for å forhindre at de mest alvorlige sakene blir saker med barn som har behov for å plasseres utenfor sin familie.

Det er allerede satt i gang en evaluering av alle fosterhjems plasseringer og institusjons plasseringer. Det ses på muligheten for å evt. kunne flytte barn fra institusjon til spesialisert fosterhjem, men dette er tidkrevende arbeid. For at barnevernet skal kunne bruke transkribering i sitt dokumentasjonsarbeid må den digitale løsningen for dette finnes og kunne implementeres i barnevernets system. Et slikt utviklingsarbeid må skje i god dialog mellom ledelsen, de ansatte og tillitsvalgte og krever trolig pilotering.

2 Tiltaksvifte gult nivå forebyggende tjenester

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
«Barna og deres behov må tilpasse seg tjenestetilbudet og ikke motsatt». Kommunen har i dag høye kostnader knytt til omsorgsplasseringer i fosterhjem og institusjon. For mange barn utvikler store hjelpebehov, og kommunen har mange barn med diagnoser som faller ut av skolesystemet. Selv om det finnes en del tiltak på «grønt» nivå (universelle tjenester for alle), mangler det tiltak på «gult» nivå, som er rettet mot barn i risiko – særlig tiltak som retter seg mot flere arenaer samtidig. En mangler en helsetjeneste for psykisk helse/rus for barn og unge opp til 24 år og det mangler også et godt hjelpetilbud til foreldre som strever med psykisk uhelse. Det tverrfaglige samarbeidet må gjennomføres bedre etter intensjonene (tverrfaglig team), evaluering må systematiseres og overganger må styrkes.	Ny generasjon av foreldre fører til endret veiledningsbehov i familiene. Flere foreldre enn tidligere strever med sin psykiske helse og er ikke mottakelige for veiledning. Barnevernet opplever økende antall bekymringsmeldinger knytt til rus, kriminalitet, vold og foreldreferdigheter. Høyt fravær og lite kontinuitet i bemanning i noen barnehager kan være medvirkende årsaker til at risiko hos barn og unge ikke blir fanget opp tidlig nok (det er få henvendelser fra barnehagene til familiesenteret og barnevernet). Skolesystemet favner ikke alle, og for lite differensiering, variasjon og praktiske arbeidsmåter kan være med og forklare dette. Har forebyggende tiltak på grønt nivå blitt prioritert på bekostning av gult nivå?	Barn og unge har en god oppvekst, fullfører utdanning, og får gode voksenliv. Vi lykkes med å forhindre utenforskap og sosial arv. Vi hjelper barn tidlig nok til at hjelpebehovet reduseres. Kostnaden reduseres fordi vi kommer tidlig inn og forebygger dyre fosterhjems-/institusjonsplasseringer. Vi har et solid arbeid med forebygging som lønner seg både for enkeltindividet og samfunnet. Vi er gode på systematisk evaluering og brukermedvirkning. Dette gjør at vi raskt ser hvilke tiltak som virker og ikke virker. Vi avslutter raskt tiltak som ikke virker og setter inn mer treffsikre tiltak.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
«En vei inn»	Etablere et felles inntaksteam sammen med helse. Dette vil kunne sikre en helhetlig tilnærming til barnet og familiens situasjon, og at man treffer bedre og tidligere med relevante hjelpetiltak.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Avslutte privat kjøp av avlastning	Avslutte (reducere) privat kjøp av avlastning – gi veiledning i hjemmet i stedet. Muliggjør å ansette til et veiledningsteam. Mulig å opprette en kommunal egen avlastningsbolig i stedet? Familieråd på lavterskel.	Tiltaksgruppen forestår å omdisponere ressurser innad i tjenesten.
Opplæring om melding og saksgang til barnevernet	Opplæring av meldere (styrer/rektormøte) om hvordan melde og hvor saker skal. Forhindre for stor saksmengde hos barnevern slik at ikke behov for å kjøpe konsulent oppstår. I forkant eller i forbindelse med bekymringsmeldinger bør skole/barnehage ha et møte for å få bedre oversikt over hvor skoen trykker. Meldingsmøter. Kobles mot «En vei inn»- tiltaket. Det er også et problem at det meldes for sjelden fra bhg og skole. De må læres opp til å melde mer.	Krever prosess over tid og utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette inn som innsparing med beløp.
Utarbeide tiltakstrapp på forebyggende nivå	Det er en tiltakstrapp i BTS (Bedre Tverrfaglig Samarbeid), men ikke opp til 20 år. Det mangler tiltak og organiseringen må også oppdateres. Bruke BTS som mal for hvordan vi skal jobbe. Lage informasjonsvideo om støttetjenestenes tilbud som kan vises på foreldremøter og i sosiale medier. Kartlegge risiko og beskyttelsesfaktorer rundt barnet og familier (bruke BTS). Mer bruk av familieråd.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Forbedre foreldresamarbeid	• Foreldremøter i samarbeid med barnehage og skoler med fokus på foreldrerollen. • Lage felles presentasjoner for alle foreldremøtene og tydeliggjøre forventninger fra tjenestene. • Bruke tema fra Robust Ungdom; skjermbruk, leggetider, bli kjent på tvers av klasser, grenser. • Foreldreveiledning, bryte ned bildet av det perfekte livet som foreldre. Foreldrerollen har gått fra den ene grøfta til den andre, fra	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.

	den autoritære til vennerollen. Vi må få rollen tilbake på midten.	
Tettere samarbeid med psykisk helse- og rustjenesten	Tettere samarbeid med psykisk helse- og rustjenesten. Vi er ett lag også med tanke på voksne. Foreldreveiledning. Det er viktig at når tiltak settes i gang overfor voksne med barn, så må skolen også kjenne til dette for at vi kan understøtte hverandres tiltak. Særlig familier med innvandrerbakgrunn er "redde" for BVT, at "de skal ta barna deres".	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Forsterke familieteam	Familieteam bør forsterkes og videreutvikles med blick for 0-20 år. Spørsmål som bør vurderes er hvordan teamene kan jobbe på flere arenaer og med ulike innsatsområder, om barnekoordinator bør ligge under tjenestetildeling og om familiehjelpen bør ligge under Familiesenteret. Gjøre forebyggende plan, nasjonalt forløp for barnevern og BTS mer kjent i tjenestene. Bør en vurdere å slå sammen Frisklivssentral for barn og for voksne?	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Månedlige tverrfaglige møter om status for barn i risikofamilier	Forslag om et møte i måneden med skole, helsesykepleiere, barnevern og familiesenteret om status for barn i risiko-familier. Baseres på samtykke. Sentralt står hyppigere evalueringer av tiltak og avslutning av tiltak med liten effekt.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.

Forutsetninger som må være til stede:

- Forbedrede overganger mellom barnehage og skole, og ulike skoletrinn
- Jevnlige møter mellom barnehagestyrere/rektorer og barneverntjenesten
- Forbedret foreldresamarbeid krever ressurser til utarbeidelse av felles materiell, kollektiv forpliktelse hos ledere på bruk, og oppfølging fra kommunenivået
- Tettere samarbeid med rus/psykisk helse krever avklarte rutiner for informasjonsdeling
- God informasjon om samtykke til foreldre
- Månedlig tverrfaglig møte om barn i risikofamilier krever godt arbeid med å innhente samtykke

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Evt. endringer i familieteam og endret organisatorisk plassering for barnekoordinator/familiehjelpen krever drøftinger med tillitsvalgte.

En generell vurdering av konsekvenser av tiltakene er at de vil føre til å tette gapet mellom generelle forebyggende tilbud i kommunen, lettere råd- og veiledningstiltak i barnevernet og bruken av inngripende og omfattende plasseringstiltak. Tiltakene vil gjøre at barnevernets portefølje blir bedre tilpasset barnevernets kjernemålgrupper. Tiltakene vil også kunne føre til at barn og familier får tidligere og mer tilpasset hjelp. Noe som igjen vil forebygge behovet for inngripende og kostnadsdrivende plasseringstiltak. Tiltakene vil også styrke det tverrfaglige samarbeidet for å sikre en helhetlig tilnærming til barn og unges behov. Samlet sett utgjør disse viktige forutsetninger for å redusere kostnader på barnevernsområdet.

3 Reduksjon av spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging i barnehage

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Ressursbruk på spesialpedagogisk hjelp og individuell tilrettelegging for barn med nedsatt funksjonsevne i kommunale barnehager i kommunen ligger langt over Kostragruppen og landet utenom Oslo. De kommunale barnehagene har et høyere kostnadsnivå enn de private, og det er generelt (for både private og kommunale barnehager) et høyt antall vedtak om tilrettelegging for barn med nedsatt funksjonsevne. I noen kommunale barnehager er det et for svakt allmennpedagogisk tilbud blant annet på grunn av svært høyt sykefravær og svake strukturer.	Høyt sykefravær i enkelte kommunale barnehager fører til svak kompetansemobilisering og endringskapasitet. Noe svak strukturkvalitet. Til forskjell fra skole er det på barnehagefeltet en ressurslogikk som mangler insentiver for å først vurdere intern tilrettelegging i barnehagen før melding om ekstra behov. Det er også en praksis for enkeltvedtak og tildeling av ressurser som i for liten grad utfordrer opplysninger og melding/søknad om behov fra barnehagene. Det er en tendens til å fokusere på diagnoser, heller enn hvilke vansker barnet har.	Barnehagene har god allmennpedagogisk kompetanse til å ivareta god nok tilrettelegging og sette inn tiltak for å forebygge skjevutvikling – og dermed færre henvisninger til PPT. Alle ansatte har tro på egne ferdigheter og bruker kompetansen i dialog og samarbeid med sine kollegaer og foresatte - til barns beste. Alle barn opplever tilhørighet og mestring – både individuelt og sammen med andre.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Reduksjon kostnad § 37 i barnehageloven	Gjelder barn med nedsatt funksjonsevne og tilrettelegging i kommunale barnehager. Avslutning av tiltak for skolestartere inneværende år. Deretter en generell heving av nivå for tildeling og grundigere vurdering av søknadsgrunnlag og behov som meldes fra barnehagene.	Effekt: 1 950 i 2025, 4 000 i 2026, 4 500 i 2027 og 5 000 i 2028
Reduksjon kostnad § 31 i barnehageloven	Generell styrking av det allmennpedagogiske tilbudet i kommunale barnehager. Gjennom å utvide normalitetsbegrepet og et systematisk arbeid med språk og atferd er det realistisk å redusere utgiftene relatert til spesialpedagogisk hjelp til et nivå rett under Kostragruppe 7 i løpet av tre år. Tiltaket må sees i sammenheng med tiltak knyttet til § 37 i barnehageloven.	Krever prosess over tid, men realistisk med effekt på 1 000 i 2026, 2 000 i 2027 og 2 500 i 2028.
Flytting av stillinger i spes.ped.team til skole	2 stillinger holdes vakante i spes.ped.teamet og flyttes over til grunnskole fra 01.07.25 for å oppnå lærernorm.	Ingen innsparings-effekt, men gir grunnlag for å oppfylle forskriftskrav på skole.
Terskel for sakkyndig vurdering og varighet	Heve terskel hos PPT for å fastslå rett til spesialpedagogisk hjelp i sakkyndig vurdering i tvilstilfeller og sikre at alle vurderinger om å sende evt. henvisninger besluttet i egne møter med PPT – ikke tverrfaglig team. En bør også vurdere flere midlertidige sakkyndige vurderinger og vedtak. Må sees i sammenheng med tiltak knytt til § 31 i barnehageloven.	Vil kunne gi effekt på 200 i 2025.
Pedagogisk analyse	Tverrfaglig team må bruke pedagogisk analyse for å støtte barnehagene i tiltak og systematiske vurdering. Barnehagene må handle tidlig nok på bekymringer og ikke «vente å se» eller «senke skuldrene» når en evt. bekymring er sendt til andre instanser. Det må være krav til et godt kvalitativt forarbeid før saker tas opp i tverrfaglig team eller drøftes med PPT.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Forventningsstyring	Jobbe systematisk med å trygge foreldre med utsatte/sårbare barn om tilrettelegging innenfor fellesskapet i barnehage. På den måten kan en både unngå ønske om diagnostisering og særretter, samt proaktivt styre forventningene i overgangen til skole.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.

Kompetanse-mobilisering	Bygge mestringstro i barnehagene og mobilisere kompetansen som allerede finnes, særlig knytt til tilrettelegging og inkludering. Dette vil kreve at tid blir avsatt og et systematisk arbeid i profesjonsfellesskapet blir prioritert. Å kutte ut detaljert dokumentasjonspraksis i My Kid-appen bør gjennomføres umiddelbart.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
-------------------------	--	---

Forutsetninger som må være til stede:

- Barnehagenes strukturkvalitet må heves gjennom eksempelvis årsturnus for bedre bemanningsplanlegging, økt planmessighet på faglig utviklingsarbeid og gjennomføring av personalmøter
- Bevisst arbeid med kompetanseutvikling for å utvide normalitetsbegrepet blant ansatte
- Tett samarbeid med PPT om organisasjonsutvikling for å styrke det allmennpedagogiske tilbudet
- Oppfølging fra ledelsen over tid for å sikre endret praksis
- PPT som justerer terskel for sakkyndig vurdering og som støtter barnehagene i arbeidet med atferd og språk
- Tydelige forventninger om forarbeid før saker drøftes med PPT/tverrfaglig team må kommuniseres ut i hele organisasjonen
- Styrere trenger støtte fra kommunenivået for å kunne styre foreldres forventninger og unngå individuelle tiltak
- Å mobilisere kompetansen i den enkelte barnehage kan kreve modellering og støtte fra kommunenivået, i tillegg til avsatt tid og prioritering av arbeidet

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Tiltakene handler først og fremst om et kvalitativt utviklingsarbeid som krever en god dialog med tillitsvalgte og verneombud.

4 Sykefravær og ressursbanken i barnehage

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
De kommunale barnehagene har et for høyt sykefravær over tid (ca. 15% siste tre år), med stort behov for vikarer. I 2024 ble det brukt vikarbyrå for over 3,5 mill. Hittil i 2025 er det brukt over 1 mill. i tillegg til bruk av vikarene i dagens «ressursbank» som utgjør 9 årsverk (3,5 av disse finansieres over driftsbudsjettet og 5,5 av sykepengerefusjon). Det er også stor variasjon i hvordan de kommunale barnehagene bruker bistand fra HR-avdelingen og annen eksperthjelp, eksempelvis NAV. Sykefraværstallene varierer fra 7 til 28 % i kommunale barnehager. Ressursbanken, som skulle være en fleksibel ressurs og tilby vikarer ved behov har selv høy turnover og høyt sykefravær (15,7% i 2024). Intensjonen med tiltaket nås ikke med dagens praksis der de ansatte ikke er ambulerende, men knyttet til en fast barnehage. Personalansvaret deles mellom styrer i Smellhaugen barnehage og styrer i den barnehagen den ansatte er plassert.	Det brukes ifølge ansatte uhensiktsmessig tid på tidstyver; oppgaver som ikke gir merverdi for tjenesten. Det er mange ansatte som ikke har helse/arbeidsevne til å jobbe i barnehage. Det er også lite oversikt/kontroll på sykefravær hos ansatte i ressursbanken. Det pekes også på manglende struktur på ledelse og forventningsavklaring, som skaper uforutsigbarhet for medarbeidere. Høy belastning hos ansatte ved generelt høyt fravær.	Stabil bemanning og kontinuitet i alle barnehagene som gir grunnlag for et kvalitativt godt og trygt pedagogisk tilbud for barna. Lavere sykefravær og med det en økt tålegrense på fravær som minsker behov for å sette inn vikar på korttidsfravær. En større tydelighet i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, om hvilke oppgaver den ansatte skal levere på.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Avvikle ressursbanken	Ved å avvikle ressursbanken og fordele de ansatte ut på de kommunale barnehagene økes forutsigbarhet og en mer stabil bemanning. 1 av årsverkene omdisponeres til skole fra 01.07.25 for å oppnå lærernorm. Reduksjonen på 5,5 årsverk som i dag lønnes av sykelønnsrefusjon gir ingen økonomisk effekt.	Kun omdisponering innenfor rammen.
Effekt på tilskudd til private barnehager	En generell reduksjon av kostnadsnivået gjennom et lavere sykefravær vil indirekte påvirke beregningen av tilskudd til private barnehager to år senere. Utgiftsnivået i kommunale barnehager er utgangspunkt for beregning av tilskudd til private barnehager.	Krever prosess over tid, men realistisk med effekt på 1000 fra 2027.
Kutte ut bruk av bemanningsbyrå	Bruk av bemanningsbyrå avsluttes.	Effekt på 1 000 fra 2026.
Vikarpool	Undersøke muligheten for et mer strukturert samarbeid med NAV for å sikre tilgang til vikarer i barnehage og skole («vikarpool»).	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Årsturnus fra 01.01.26	Det planlegges iverksettelse av årsturnus fra 01.01.26 med mål om å utnytte ressursene i barnehage best mulig og gi mer forutsigbarhet for både ansatte, barn og foreldre. Det er realistisk å forvente at dette bidrar positivt til å redusere sykefraværet og dermed også behovet for vikarer.	Effekt på 1 000 fra 2027.

Forutsetninger som må være til stede:

- Systematisk og planmessig arbeid ved bruk av kvalitetssikrede verktøy, for eksempel KS sitt bransjeprogram for barnehage sitt [BarnehageHMS](#)
- Innføring av årsturnus krever støtte fra kommunenivå/HR
- Ledelsesmessig kapasitet til å følge opp

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

- Avviklingen av ressursbanken krever drøfting med tillitsvalgte og prosess med de ansatte.
- Ny turnus krever også drøfting med tillitsvalgte.

5 Struktur og organisering

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
I dag er det stor variasjon i lederspennet i kommunen. Innenfor oppvekst har noen ledere virksomhetsledere, mens andre rapporterer direkte til kommunalsjef. Noen har personalansvar for 2 ansatte – andre for 89 stk. Ledere utfører også mange oppgaver som kan gjøres av andre uten lederkompetanse. Dette går utover tid til ledelse. Kommunalsjef for oppvekst har mange ledere og ledergrupper på ulike nivå under seg. Det er til dels mye arbeid i fagsiloer og en del utydelighet når det gjelder roller og ansvarsfordeling. Ressurser til administrativ koordinatør brukes ulikt. Flere peker på behovet for å ta i bruk ny teknologi, men det stilles spørsmålstegn om IKT har kompetanse/kapasitet til å støtte organisasjonen i dette. Det er en spenning mellom behovet for strategisk HR og den praktiske støtten lederne ønsker i hverdagen.	For stort lederspenn og for mange ansatte direkte under noen av lederne. En lederkultur som har noe svak felles forpliktelse, og varierende gjennomføringskraft. Flere og ulike ledernivå innenfor samme seksjon skaper utydelighet.	Tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser for alle ansatte som gir felles retning, og en samlet ledelse for oppvekst som gjennomfører nødvendige endringer. «Vaktmesteroppgaver» må ikke lenger utføres av rektorer og disse får tid til å prioritere ledelse. Faglederstillinger i skolen er omgjort til avdelingsledere med større grad av personal-, fag- og økonomiansvar.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Ny organisering fra 2026	Omorganisering og nedbemanning med mål om mer effektiv ressursbruk, styrket endringskapasitet og bedre samhandling. Vurdere rollebeskrivelser/omtaler	2 000 fra 2026

	• Felles system for evaluering av aktiviteter og tiltak • Digitalisering av oppgaver • Vurdere digitalt system for samhandling • Implementere løsning for transkribering av møter • Felles hovedutlysning og rekrutteringsprosess i skole og barnehage i februar hvert år	
Ledermøter	Felles ledermøte for kommunalsjefens ledergruppe og samkjøring av ledermøter i seksjonen: • Utarbeide felles møtestruktur med årshjul for møter • Fast møtedag for alle ledere, en “in-house” dag. • Flere digitale møter fremfor fysiske møter, mulighet for opptak av møter som kan sees i etterkant. • Tverrfaglig team organiseres på «in-house» dag.	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.
Servicefunksjoner og lederstøtte	Rigge et system med servicefunksjoner med ulik spisskompetanse som støtter og avlastar ledere med for eksempel juss, IKT, søke tilskuddsmidler, ansiennitetsberegning, sykefravær, arbeidsavtaler, vaktmesteroppgaver	Kvalitativt tiltak uten direkte økonomisk effekt.

Forutsetninger som må være til stede:

- Tydelig forankring og plan for gevinstrealisering for omorganiserings- og digitaliseringstiltak
- Lojalitet til årshjul og prioritering av felles møtedag på tvers av tjenester
- Nye servicefunksjoner og lederstøtte krever forankring på tvers av seksjoner og felles prioriteringer

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

En omorganisering og nedbemanning krever prosesser med tillitsvalgte og må samkjøres med HR-avdeling og tilsvarende tiltak i andre seksjoner.

Øvrige tiltak

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
1. Barnevern Som tiltaksgruppen skriver, er det viktigste tiltaket å få ned antall barn/familier med behov for barneverntjenester. Skal dette lykkes må alle tjenestene jobbe kvalitativt annerledes over tid og tiltaksgruppen har pekt på flere viktige tiltak. KSK mener likevel at kommunen må jobbe mot en større økonomisk effekt av tiltakene enn det tiltaksgruppen har foreslått. Dersom Øvre Eiker hadde vært på nivå med Kostragruppen eller landsgjennomsnittet (utenom Oslo) hadde kostnadene vært 29 og 30 millioner lavere. Sammenlignet med Rælingen eller Frogn kommuner hadde Øvre Eiker hatt 47 millioner mindre i årlige kostnader på området. Dette handlingsrommet må forfølges. I tillegg til forslagene fra tiltaksgruppen som har jobbet med barnevern, må arbeidet også se til de andre tiltaksgruppene som har jobbet med forslag for å forbedre det forebyggende arbeidet, avdekke skjevutvikling tidligere og styrke det allmennpedagogiske tilbudet i barnehager og skoler. Med tanke på praksis og erfaringer fra andre kommuner mener KSK det er realistisk å legge inn betydelig økonomisk effekt noe fram i tid - i 2027 og 2028. *anslagene er svært usikre og avhengigheten av andre tiltak er store.	0	0	13 000 * (krever prosess over tid og utfallet er usikkert)	20 000 * (krever prosess over tid og utfallet er usikkert)
2. Individuelt tilrettelagt opplæring (ITO) grunnskole	0	4 800 (krever prosess)	6 000 (krever prosess)	7 200 (krever prosess)

Andel elever med vedtak om ITO i grunnskolen i ØEK er inneværende skoleår 8,9%. Landssnittet ligger på 8,0%. Flere kommuner har andel på 4-6%, så noe reduksjon er mulig. Regjeringen sin klare forventning til landets kommuner er at andelen elever med ITO skal reduseres og at den tilpassede opplæringen innenfor fellesskapet skal styrkes. Disse forventningene er tydelig uttrykt gjennom oppvekstreform og ny opplæringslov. Tiltaket har blitt vurdert i prosessen, men en har valgt å avvente et arbeid på dette på grunn av andre parallelle prosesser. KSK vil anbefale å ta opp igjen dette området snarest og se arbeidet i sammenheng med tiltak knytt til reduksjon av spesialpedagogisk hjelp og individuell tilrettelegging i barnehage. Det understrekes at tiltaket krever et helhetlig og systematisk arbeid over tid - sammen med skolene, PPT og kommunenivået. Ved en reduksjon i enkeltvedtak om ITO kan ressurser frigjøres til å styrke grunnbemanning og dermed bidra til å oppnå lærernorm, alternativt gå inn som del av innsparingstiltak dersom norm er sikret. Et prosentpoeng reduksjon vil frigjøre ca. 4,8 mill. på årsbasis (2024-tall). En gradvis reduksjon ned til 7,4% i 2028 er realistisk.		over tid og utfallet er usikkert, men summen angir et realistisk nivå på gevinst)	over tid og utfallet er usikkert, men summen angir et realistisk nivå på gevinst)	over tid og utfallet er usikkert, men summen angir et realistisk nivå på gevinst)
3. Reduksjon i bruk av assistenter Opplæringsloven § 11-4 gir elever med behov for det rett til personlig assistanse for å kunne delta i opplæringa og få tilfredsstillende utbytte av denne. Et slikt vedtak gjøres av rektor og krever i utgangspunktet ikke sakkyndig vurdering fra PPT. Etter	0	800 (krever prosess over tid og utfallet er usikkert,	1 600 (krever prosess over tid og utfallet er usikkert,	2 400 (krever prosess over tid og utfallet er usikkert,

innføringen av ny opplæringslov fra august 2024 er det regjeringens klare forventning at bruk av assistenter i skolen knytt til individuelt tilrettelagt opplæring (ITO) skal reduseres, og at disse ikke skal ha ansvar for opplæringen. Endringene i lowverket vil, for de fleste kommuner, føre til et redusert behov for assistenter i opplæringen. Andel av totale årsverk i grunnskolen i Øvre Eiker som blir utført av assistenter har steget fra 20 til 22% fra 2021 til 2023 og kommunen ligger rett over landssnittet på 21%. KSK vil anbefale å vurdere dette området nærmere i 2026 og se arbeidet i sammenheng med tiltak knytt til reduksjon av spesialpedagogisk hjelp og individuell tilrettelegging i barnehage. Det understrekes at tiltaket krever et helhetlig og systematisk arbeid over tid - sammen med skolene, PPT og kommunenivået.		men summen angir et realistisk nivå på gevinst)	men summen angir et realistisk nivå på gevinst)	men summen angir et realistisk nivå på gevinst)
4. Vurdere barnehage- og skolestruktur KSK mener Øvre Eiker bør sette i gang en vurdering av skolestruktur. Hokksund nye barneskole har en overkapasitet på 200 elevplasser som ikke er utnyttet i dag. Innsparingspotensialet er vanskelig å estimere uten en reell utredning og vurdering av konkrete alternativer. Det vil uansett være kostnader å spare på forvaltning, drift og vedlikehold av bygg, noen fellesfunksjoner knyttet til administrasjon og ledelse, skyss til svømmeopplæring, optimalisering av elevgruppestørrelse, m.m.. Strukturendringer kan også medføre økte kostnader til skoleskyss og evt. bygningsmessige tiltak. Restgjeld på byggene, potensiell salgsverdi og evt.	Krever egen utredning	Krever egen utredning	Krever egen utredning	10 000

omreguleringskostnader er eksempler på andre moment som må vurderes. I tillegg kommer pedagogiske og barns beste-vurderinger i tråd med vanlige saksbehandlingsregler. En vurdering av mulige strukturendringer bør også gjøres når det gjelder barnehage. En utredning av muligheten for å selge en av de kommunale barnehagene kunne for eksempel være interessant.				
5. Ny organisering oppvekst - vurderinger Tiltaket er allerede omtalt av tiltaksgruppe 5. <i>Struktur og organisering.</i> KSK støtter ønsket om å endre organiseringen av oppvekstsektoren med et spesielt blikk på ledelse. I den situasjonen kommunen er i, mener KSK det er grunnlag for å tenke nytt rundt virksomhetsledernivået. Trenger en kommune på Øvre Eikers størrelse et eget ledernivå mellom kommunalsjef og enhetsledere? Dette nivået finnes bare for noen av tjenestene i dag, mens andre rapporterer direkte til kommunalsjef. Kan en forenklet lederstruktur bidra til et mer helhetlig tjenestetilbud der overganger styrkes og tjenestene blir sett i sammenheng i større grad?	Se tiltaksgruppen	Se tiltaksgruppen	Se tiltaksgruppen	Se tiltaksgruppen
SUM	0	5 600	20 600	39 600

Forutsetninger som må være til stede:

- Ledelsesforankret forebyggingsplan og videreutvikling av tverrsektorielt rammeverk (BTS)
- Styrke de universelle oppvekstarenaene (helsestasjon, barnehage, skole, fritid)
- Selektive foreldrestøttende tiltak som for eks. hjemmebesøk over tid for familier med rus/psykiske helseproblemer, foreldreveiledning og mestringskurs, tverrfaglig team

- Indikerte tiltak som for eks. lavterskel psykisk helsehjelp for foreldre, nettverksarbeid rundt familien, bolig- og økonomisk rådgiving
- Tverrsektorielt samarbeid - felles ansvarsdeling mellom barnevern, helse, skole, barnehage, NAV, kultur/idrett, frivillige
- Brukermedvirkning og involvering – inkludere barn og familier i utvikling av tiltak, lytte til erfaringer og behov
- Kompetanseheving, eksempelvis traumeinformert praksis, tidlig innsats, relasjonsarbeid, kulturell kompetanse
- Systematisk evaluering og justering – måle effekt med jevne mellomrom, justere tiltak basert på lokale data og brukertilbakemeldinger

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Tiltak 1 og 2 handler om et faglig utviklingsarbeid der praksis skal endres. Dette krever et godt partssamarbeid både lokalt på den enkelte skole/ i den enkelte barnehage og på kommunalt nivå med hovedtillitsvalgte/hovedverneombud. Tiltak 3, 4 og evt. 5 krever samme drøftelser, men med utgangspunkt i strukturendringer eller omorganisering.

Seksjon kultur og samfunnsutvikling

Oppsummering - økonomi

Tiltaksgrupper

I Kultur og samfunnsutvikling ble det etablert fire tiltaksgrupper som vil kunne gi en samlet innsparing på 9.409.000 kr fra og med 2026.

I tillegg kommer innsparinger knyttet til vann og avløp på 1.026.000 fra samme år. Innsparinger knyttet til vann og avløp er knyttet til selvkostregnskapet, og vil ikke direkte påvirke kommunens ordinære budsjett.

Tiltaksgruppe	2025	2026	2027	2028
1 Kultur*, idrett, bibliotek og frivillighet	0	7 050	7 950	7 950
2 Vei, park, landbruk og miljø	200	759	759	759
3 Vann og avløp (ikke tatt med i sum)	100	1 026	1 026	1 026
4 Plan, byggesak og data	50	1 600	1 600	1 600
SUM (eksklusivt vann og avløp)	250	9 409	10 309	10 309

* Forslag om reduksjon i tilskudd til Kirkelig fellesråd ligger inne med 1,2 mill kr. Det bemerkes fra KSK at tilskuddet allerede er under 5% under KOSTRA-gruppen.

Øvrige tiltak:

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
1 Kommuneområdet mener organisasjonsstrukturen er godt tilpasset dagens virkelighet. KSK støtter en helhetlig gjennomgang av lederstrukturen i hele kommunen.				
SUM				

Sammenstilling av tiltaksgruppenes arbeid

Kultur, idrett, bibliotek og frivillighet

1 Redusert bibliotektilbud

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Bibliotektilbudet i Øvre Eiker er meget bra i dag og besøkstallene er høye. Bibliotektilbudet er den dyreste og høyest prioriterte kulturtjenesten. Det bør vurderes om netto kostnader kan reduseres ved å se på kjerneoppgaver, struktur og åpningstid. I dag består bibliotektilbudet av følgende kostnadsdrivere: Hovedbibliotek i Hokksund, Skotselv filial, Fiskum filial, BUA utstyrssentral, Arrangement, Bokbamsen, avtalefestet bemanning og åpningstider.	Tilbud om Bokbamse, og satsning på filialer i lokalsamfunnene. Høyt nivå på arrangement. BUA- ordning ble etablert uten ekstra tilførte driftsmidler.	Hovedbiblioteket bør prioriteres og kunne gi et fullgodt tilbud til innbyggerne. BUA ordning opprettholdes i en eller annen form.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
– Øke inntekter på arrangementer slik at de blir selvfinansierende, eventuelt redusere antall arrangement. – Stenge to filialer	Tiltakene vil føre til redusert bibliotektilbud i lokalsamfunnene. Det vil bli færre arrangementer i kommunens regi, mindre fokus på leselyst for barn	Nedleggelse av filialer og avslutte Bokbamsen kan gi innsparing på 1,4 mill kr (2025/2026). Samlokalisering av

– Vurdere andre drivere av BUA – Avslutte Bokbamsen – Samlokalisering / samorganisering av Servicesenter og Bibliotek	og kan hende mindre utlån av utstyr fra BUA. Tiltakene er ikke i tråd med kommuneplanens intensjon om utvikling av lokalsamfunnene, og kan være negative i et folkehelseperspektiv.	Servicesenter og bibliotek kan ta noe lenger tid, men gi en ytterligere innsparing på inntil kr 500.000 i 2026 og kr 1 mill fra 2027.
---	---	---

Det er lovpålagt å ha bibliotek. Tilbudet i Øvre Eiker er imidlertid langt over det som er lovpålagt, og KSK anbefaler derfor at bibliotektilbudet reduseres.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Tiltakene krever drøfting i den videre prosessen.

2 Avhende eiendom

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Virksomheten betaler husleie til eiendomsforetaket og det oppleves som om det ikke er et insentiv å få noen til å flytte ut av lokalene, da man likevel betaler husleie. Noen kulturaktører nyter godt av gratis husleie mens andre tilsvarende aktører ikke nyter godt av dette. Gjennomgang gratis bruk av lokaler: Museumssamling Skotselv flerbrukshall og kulturhus Hasselrommet / e-sport-rom Skotselv flerbrukshall og kulturhus Treningsrom Skotselv flerbrukshall og kulturhus	Eiendomsforvaltning har tidligere vært preget at kommunen har overtatt og videreført eierskap av bygninger uavhengig av behov for areal. Det er noe "tilfeldig" hvem som bruker eiendommene.	Ikke ha mer eiendom enn nødvendig. Annen eiendom avhendes.

Skotselv cellulose – Verksveien, 25, 37, og 39 + pumpehuset (inneholder smie, galleri, atelier og kommunal ungdomsklubb): 441.324 kr i 2024 Vestfossen cellulose – Fabrikkgata 17 (inneholder en modelljernbane / modell av Vestfossen): 258.101 2024 Madseberget – inneholder atelier/galleri: 19.723 kr i 2024 Skotselv bibliotekfilial: Nøyaktig kostnader foreligger ikke men antas å være på linje med Darbu filial: kr 40.000. Darbu bibliotekfilial: kr 36.436 i 2024		
---	--	--

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
– Salg av Skotselv Cellulose (etablering av kommunale omsorgsboliger vurderes). – Salg av Madseberget. – Legge ned Darbu bibliotekfilial og Skotselv bibliotekfilial. – Flytte Skotselv ungdomsklubb fra Verksveien til Skotselv kulturhus / Skotselv filial ✓ Salg av Vestfossen cellulose	Dagens brukere av bygg som avhendes må flytte ut og finne andre lokaler. Mister lokalt bibliotektilbud i lokalsamfunnene, reduserer kommunens tilstedeværelse i lokalsamfunnene, møteplassfunksjon blir borte og tilbudet til frivilligheten må løses i andre lokaler.	Sparer fremtidige driftskostnader som strøm, vann- og avløpsgebyrer, renovasjon. Kapital bundet i bygninger og eiendommer kan frigjøres til å nedbetale gjeld. Innsparing på ca 850.000 når bygningene er avhendet. Det vil være krevende å få effekt av dette før i 2026 eller senere.

Avhending av eiendom som ikke er strengt nødvendig er en viktig innsparingsfaktor. KSK anbefaler derfor at det avhendes så mye eiendom som mulig. Dette får ikke bare effekt for FDV-kostnader, men vil også redusere eiendomsselskapets gjeld, avdrag og renter.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Det bør gjøres videre vurdering av hva som skal gjøres med byggene. Et alternativ til salg kan være å leie ut byggene. KSKs vurdering er at dersom man går videre med dette, vil den sikreste måten å unngå kostnader i fremtiden på være å selge byggene.

3 Større grad av ekstern finansiering

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
I dag finansieres deler av driften med eksterne prosjekttilskudd. En større andel av tjenestene kan finansieres på denne måten.	Historisk betinget at kommunen finansierer en del av denne aktiviteten.	Kommunen henter inn eksterne midler til alt man ønsker seg av utvikling og prosjekter.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Øke kompetansen og kapasiteten på søknadsarbeid som bidrar til ekstern finansiering.	Kommunen kan sikre seg tilgang til midler fra stat, fylke og andre søknadsgivere.	Mulig innsparing kr 1.000.000 fra 2026 og utover.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Det kreves riktig kompetanse i organisasjonen for å klare å få inn flere eksterne midler.

4 Reduksjon i tilskudd til kultur og frivillighet

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Budsjett for tilskudd kultur, idrett og frivillighet er 9.650.000.	Det har vært viktig for Øvre Eiker kommune å bidra til et rikt kulturliv med høy grad av frivillighet.	Samfunnet løser oppgavene med lavere grad av økonomisk bidrag fra kommunen.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Reduksjon i tilskudd til kultur og frivillighet.	Reduksjonen tas ut i forskjellige proster. Det er laget en oversikt over de forskjellige tilskuddene.	Det er anslått en innsparing på kr 1.200.000 fra 2026.

Nye av tilskudd til kultur og til frivilligheten er ikke direkte lovpålagt. KSK mener derfor dette er et naturlig sted å kutte kostnader. Det er imidlertid et dilemma at flere områder i kommunene, f.eks. innenfor helse, i stor grad ser til frivilligheten når man skal planlegge oppgaver for fremtiden. Dette dilemmaet bør adresseres i det videre arbeidet.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Krever godt samspill med kultur, idrett og frivillighet.

5 Reduksjon i tilskudd til kirken

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Kommunen gir støtte til kirkelig fellesråd. Støtten skal dekke drift og vedlikehold av kirkebygg, gravplasser og ansatte i kirken, som for eksempel kirketjenere og gravplassarbeidere.	Kommunen er lovpålagt å gi slik støtte i henhold til Trossamfunnsloven.	Kirken må i likhet til kommunen for øvrig tilpasse seg den økonomiske situasjonen.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Redusere tilskudd til kirkelig fellesråd.	Selv om kommunen er lovpålagt å finansiere kirken, er nivået på finansieringen opp til kommunen å bestemme.	Det er i budsjettet for 2025 foreslått å redusere tilskudd til kirken. Tilskuddet kan reduseres med 1.200.000 fra og med 2026.

Forslag om reduksjon i tilskudd til Kirkelig fellesråd ligger inne med 1,2 mill kr. Det bemerkes fra KSK at tilskuddet allerede er under 5% under KOSTRA-gruppen, men KSK anbefaler at det ses også på mulige reduksjoner til kirken.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Bør diskuteres med Kirkelig fellesråd.

6 Redusere sommerskoletilbud

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Tilskudd til sommerskoler og inkludering er ca 1,7 mill kroner per år.	Dette er en egen tilskuddsordning vedtatt av kommunestyret.	Redusere tilskuddet til sommerskoler, men fortsatt opprettholde tilbud.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Redusere sommerskoletilbud	Redusere tilskudd til sommerskoler med ca 30%.	Dette vil kunne gi en innsparing på ca 500.000 kroner fra og med 2026.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

7 Øke leieinntekter

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Leieinntekter knyttet til bygg er lave.	Historisk betinget.	Leieinntektene økes for å gi mer inntekter til kommunen.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Øke leie på bygg	Øke husleiesats med 50 - 100 prosent.	Det vil kunne øke kommunens inntekter med ca 500.000 per år og kan startes relativt raskt. Full effekt fra 2026.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Det må avklares med leietakerne.

8 Samordne og modernisere ungdomssatsning

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
I dag er tjenestetilbudet fragmentert og med ulike målsettinger. Dette gir koordineringsutfordringer. Tilbudet er delt i ungdomskultur, UKM, ungdomsklubber og Ung Arena.	Historisk betinget og preget av for lite samordnet utvikling.	Koordinert og tilpasset ungdomstilbud som blir anerkjent og brukt av ungdommen.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Samordne og modernisere ungdomssatsning,	Økt samhandling med frivillige organisasjoner. Krever at frivilligheten er villig til å påta seg oppgaven. Frivillighet har ikke samme kontinuitet som kommunale tilbud.	Bedre og mer tilpasset ungdomstilbud. Redusert behov for kommunal bemanning. Anslått besparelse på 200.000 kr fra 2026.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Krever drøfting med tillitsvalgte og samsnalking med frivilligheten.

9 Redusere nivå på preparering av skiløyper

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Øvre Eiker kommune bruker ca 700.000 pr år på preparering av skiløyper. I dag bærer kommunen denne kostnaden alene.	Historisk betinget og krever dyrt utstyr og bemanning med vaktordning. Det har over tid blir preparert stadig mer skiløyper.	Alle skiløyper blir preparert av frivillige som får sine inntekter fra private sponsorer.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Redusere kostnader knyttet til preparering av skiløyper.	Et forslag kan være å starte spleisvariant via Vipps for at lokale brukere kan bidra	Anslått besparelser på 100.000 kr fra 2026.

	med penger til driften. Vurdere standard ved anskaffelse av tjenesten. Utgiften varierer med været. Vanskelig med forskjellige standarder i forskjellige kommuner. Uforutsigbart hva man kan få inn i spons via Vipps.	
--	--	--

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Vei, park, landbruk og miljø

10 Reduksjon i servicenivå vei og park

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Reduksjon i vei og park består i hovedsak av mindre tiltak som kan gjennomføres fortløpende.	Servicenivå er resultat av historiske beslutninger.	Servicenivå og forventninger fra samfunnet er tilpasset.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Effekt
Avvikle støtte til toalett Hokksund Camping	Kommunen betaler i dag ca 160 000 kr for vask av toalett fem måneder i året. Ordningen er avsluttet mai 2025. Det forutsettes at leverandør av badstue overtar renhold.	160.000

Redusere driftsstandard vinter og sommer	Har høy vinterdriftsstandard som kan senkes. Sommer, f.eks. gressbakke i stedet for plen.	100.000
Skogforvalterstilling reduseres	Redusert stilling skogforvalter fra 100% til 50%. Gir også reduserte inntekter.	100.000
Etablere strøsandlager	Sand kan kjøpes når den er billigst	100.000
Flytte kontorarbeidsplasser	Det er plass til to ansatte til på teknisk sentral	100.000
Utskifting av veiarmaturbelysning til LED	Bytte ut de siste 400 natrium veilysarmaturene til LED	64.000
Felles landbrukskontor med Drammen	Reduserer lederkostnad	50.000
Ta i bruk robotklippere på gressbaner	Kjøpe inn robotklippere som kan benyttes av idrettslag (sommer 2025)	20.000
Avvikle Vårflor	Ikke plante vårbloster	20.000
Nedklassifisere kommunale veier	15 mindre parseller	25.000
Avvikle bistand på private veier	Veier regulert som privat vei driftes av kommunen	10.000
Redusere antall isbaner	Isbaner krever mye tid til vanning og brøyting. Gir dårligere tilbud til barn og unge.	10.000
SUM		759.000

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Noen av tiltakene krever drøfting.

Plan, byggesak og geodata

11 Ny gebyrforskrift

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Gebyrinntekter for tjenesteområder plan (private planforslag) dekker pr i dag kommunens kostnader med ca. 30-40 %. Utkast til ny gebyrforskrift er sendt til politikerne som B-sak i mai 2025.	Noen lovpålagte oppgaver kan ikke faktureres. Kommunen har ikke differensiert gebyrforskrift.	Mer differensiert gebyrforskrift

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Effekt
Ny gebyrforskrift	Mer differensiert gebyrforskrift vil være mer tilpasset dagens oppgaver. Det har vært en endring i type byggesaker som gir mindre inntekter, f.eks. støttemurer, andre små tiltak.	Ny gebyrforskrift er anslått å generere inntekter i størrelsesorden kr 1.600.000. Anslått virkning fra 2026 og fremover.

KSK mener det er helt nødvendig at kommunen får dekket så stor andel av kostnadene som mulig innenfor de områdene der selvkost-prinsippet kan brukes.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Gebyrforskrift må vedtas politisk.

Vann og avløp

12 Tiltak vann og avløp

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Renseanlegget er nå klargjort for å huse hele avdelingen. Dette legger et godt grunnlag for å utnytte egne ressurser bedre.	Ikke tidligere vært plass på renseanlegget til å samle tjenesten.	100% utnyttelse av kontorplasser, reduserte kostnader i tjenesten og kommunen generelt ved at flere kan flytte inn i egne lokaler.

Tiltak	Beskrivelse	Effekt
Utnytte egne kontorplasser bedre	Flytte til renseanlegget. Gir 100% utnyttelse av kontorplasser, reduserte kostnader i tjenesten og kommunen generelt ved at flere kan flytte inn i egne lokaler.	500.000
Utnytte egne ressurser bedre	Avvikle Godt Vann samarbeidet. Ansette egen lekkasjelytter som også følger opp avløp. Anskaffe modul til dagens VA kart for å kunne utføre modellering i egen regi.	300.000
Avslutte Bedre Vann benchmarking	Ikke delta på prosjekter / undersøkelser som ikke gir noe direkte effekt eller gevinst i tjenesten.	32.100
Vaskerobot på administrasjonsdel HRA	Reduserte kostnader for innleide renholdstjenester. Krever investering.	70.000
Mer effektiv kjøretøypark	Kosteffektiv kjøretøypark, ROS avveining mellom beredskap og normal drift. Krever investering	70.000
Innføre gebyr for tjenester utført av VA	Påslippsvedtak til bedrifter tas uten ekstra kostnad. Ta betalt for medgått tid, for å	15.000

	dekke lønnsutgifter for den som arbeider med det. Må fastsettes i gebyrforskrift.	
Avvikle lisenser	Kontinuerlig vurdering av hvilke program som gir best effekt og om kommunen trenger alle moduler.	39.000
SUM		1.026.100

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Bedre utnyttelse av kontorplasser krever samspill med ØEKE for å ta ut gevinster. En mer effektiv kjøretøypark krever investeringer i nye kjøretøy og vaskerobot på administrasjonsdel krever investeringer. Det totale regnestykket i forhold til investeringer og besparelse må ses nærmere på i det videre arbeidet.

Besparelsene på VA er primært knyttet til selvkost, men utnyttelse av kontorplasser kan få positiv effekt også i ordinært regnskap. Dette krever at de fraflyttede kontorplassene kan utnyttes og føre til reduserte kostnader andre steder.

Øvrige tiltak

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
1 Organisering er en stor kostnadsdriver i kommunal virksomhet. Kommuneområdet mener organisasjonsstrukturen er godt tilpasset dagens virkelighet. KSK støtter en helhetlig gjennomgang av lederstrukturen i hele kommunen.				
SUM				

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Tiltaket krever drøftinger.

Administrasjon – Seksjon økonomi, styring og støtte; Seksjon service og fellestjenester; kommunedirektørens stab

Oppsummering - økonomi

Tiltaksgrupper

I Seksjon økonomi, styring og støtte; Seksjon service og fellestjenester og Kommunedirektørens stab ble det etablert 3 tiltaksgrupper som vil kunne gi en samlet innsparing på 4 660 000 fra og med 2027. Dersom Øvrige tiltak også tas med er det snakk om reduksjon i kostnader på 5 360 000 kr.

Tiltaksgruppe	2025	2026	2027	2028
1 En enkel vei inn		500	750	750
2 Etablere prosjektkontor - prosjektprofesjonalisering og gevinstrealisering				
3 Organisere og optimalisere lederstøtte	410	2 510	3 910	3 910
SUM	410	3 010	4 660	4 660

Øvrige tiltak:

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og/eller som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
Redusere antall representanter i kommunestyret, formannskap og hovedutvalg, redusere antall hovedutvalg m.m.			700	700
SUM			700	700

Sammenstilling av tiltaksgruppenes arbeid

1 En enkel vei inn

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Utfordring i dag er at det er en fragmentert og uoversiktlig helpdesk/støtte struktur. Dette inkluderer også on boarding og off boarding av ansatte	Det er ulike ansvarsområder og fagsystemer i kommunen, Økonomi styrer Visma, Arkiv styrer Elements, IT styrer it-tilganger osv. Det er en silotankegang som gjør at behovet til den som melder	«Jeg henvendte meg på et sted og fikk hjelp til alt jeg trengte» Et behovsskjema fylles ut, og systemet som er bygget sikrer at behovet

Vi har tre interne helpdesker Gat, IT, Arkiv + (epost henvendelse) og purservice/selvbetjenings-portalen. Alt for mange skjemaer, uklarhet i hvilken rekkefølge de skal fylles ut. Noe epost basert også. Skjemaene er elektronisk, tidligere var de excel/ark basert. Noen behov for tilganger/hjelp er utenom helpdesk og ikke ivaretatt, feks Altinn-tilganger og Fiks.	inn må gjøre flere ulike henvendelser. Implementeringen av Pureservice stykkevis og har bidratt til dette.	tilfredsstilles vha support, tilgangsstyring og on/off boarding. Tilganger til de aktuelle fagsystemene blir gitt i samme henvendelse. Eks: Nyansatt med tilgang til Elements blir automatisk oppmeldt til neste kurs. Samme med økonomikurs og ev. andre obligatoriske kurs
--	--	--

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Lage skjemaet og definere prosessen	Arbeidsverksted hvor vi definerer innholdet og lager skjemaene og oppgavefordeling. Testperiode og så lansere. Starte med prototype på «ny ansatt». Nødvendig informasjon legges inn på enklest mulig vis, oppgaver per tema blir laget og så gitt automatisk til de som er ansvarlige for f eks nøkkelkort, telefon, tilgang sak/arkiv osv. Bruke AK'er til å definere oppgavedelegeringen. <u>Vurdering:</u> Ser ingen store konsekvenser, en adm person vil muligens få mer å gjøre frem til robotiseringen overtar. Epost helpdesk forsvinner. De som jobber med brukerstøtte må jobbe annerledes. Nødvendig forutsetning er at systemet vi bruker er tilrettelagt og at vi involverer de rette fagmiljøene. <i>Gevinster - Brukere</i> Lederstøtte og nyansatt støtte, ivaretagelse av rette tilganger, informasjonssikkerhet og personvern. Forenkling og effektivisering = <u>spart tid</u>. <i>Gevinster - Ansatte</i> En strukturert tilnærming som i neste omgang kan overtas av KI/robotisering. Ytterligere <u>spart tid</u>. <i>Økonomi</i> Redusert arbeidsmengde for AK'ene. Forventet innsparing ½ årsverk hvor en stor andel av dette gjelder rollen AK. Ytterligere innsparing ved	500' fra 2026. KSK vil øke til 750' fra og med 2027 pga KI gevinster og lisensoptimalisering

	robotisering og KI. Ytterligere innsparing på mer presis lisensforvaltning (inn og utmelding).	
--	--	--

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Reduksjon i AK stilling er drøftingstema etter Hovedavtalen. I teksten ovenfor gjøres det rede for nødvendig prosess/involvering av fagpersoner og ledere.

2 Etablere prosjektkontor - prosjektprofesjonalisering og gevinstrealisering

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Prosjektledelse er et eget fagfelt, og for å lykkes må vi profesjonalisere arbeidet og rendyrke prosjektlederrollen. Selv om det finnes en rollebeskrivelse og prosjekthåndbok, er disse i liten grad kjent eller brukt i praksis. Generelt lite prosjekt-kompetanse. I praksis utarbeides det ikke gevinstplaner i prosjekter eller annet utviklingsarbeid. Mangel på gevinstplaner kan medføre risiko for å sette i gang feil prosjekt og at leveransene fra prosjekter / utviklingsarbeid ikke gir merverdi for organisasjonen. Konsekvensen av dagens situasjon er at vi i for liten grad lykkes med prosjektene	- Ikke organisert på en måte som legger til rette for at vi blir gode på gjennomføring av prosjekter - For lite prosjektkompetanse hos de som får prosjektlederansvar - Behersker ikke metodikken, inkludert gevinstrealisering. - De som tildeles prosjektlederansvar er ikke fullt ut kjent med hva rollen innebærer. - Opplæringstilbudet er ikke godt nok på området. Ikke satset på kompetansehevende tiltak - Ikke tilstrekkelig tilrettelegging - Manglende vilje til å benytte tilgjengelig metodikk - Ikke tilstrekkelig oversikt over kommende	Ønsket situasjon støtter opp under mål og tiltak i Kommuneplanens handlingsdel 2025-2028 for satsningsområdet digital transformasjon. Det treffer da spesielt følgende delmål og tiltak: Delmål: <i>Det skal tas ut konkrete og målbare gevinster av den digitale transformasjonen</i> God styring av prosjekter – gjennom profesjonell prosjektledelse og aktiv porteføljestyling – integrert som et strategisk verktøy for å nå kommunens overordnede mål og realisere planer og strategier. For å lykkes bedre med utviklings- og digitaliseringsprosjekter ønsker vi en

vi setter i gang. Vi opplever utfordringer knyttet til gjennomføring på tid, kvalitet og kostnad – og vi klarer heller ikke å realisere alle gevinster. Så langt vi kjenner til, finnes det ikke egne prosjektledere med et overordnet eller tverrsektorielt ansvar for tjenesteutviklingsprosjekter. Dette gjelder særlig innen de store og ressurskrevende seksjonene Oppvekst og Helse og velferd. Også innen digitalisering mangler det dedikerte prosjektledere.	prosjekter, manglende krav til rapportering i pågående prosjekter og lite bevissthet innen ressursallokering - manglende porteføljestyring. • Bestillingen i prosjekter er ikke tydelig nok. Mangelfull bestillerkompetanse. • Stiller ikke tydelige nok krav til gevinstplanlegging eller realiseringen av gevinsten ute i linjen. • Manglende kompetanse på gevinstplanlegging	profesjonalisert prosjektorganisering i kommunen. Alle prosjekter gjennomføres etter en felles, forankret metodikk som stiller krav til tydelig behovsavklaring og gevinstkartlegging. Rollebeskrivelser og prosjekthåndbok er kjent og brukt i hele organisasjonen. Vi har dedikerte og kompetente prosjektledere som støtter organisasjonen.
--	---	--

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Konsept for prosjektorganisering	Under skisseres tre alternative konsepter for prosjektorganisering. 1. Sentral prosjektkontor En sentral enhet som har ansvar for både porteføljestyring, prosjektmetodikk, opplæring og/eller gjennomføring av større utviklingsprosjekter. Her jobber dedikerte prosjektledere og porteføljestyrer på tvers av kommunen. 2. Desentralisert modell: Prosjektledere plassert i linja (tjenestebasert modell) Prosjektledelse skjer ute i tjenestene. Hver sektor eller avdeling har egne prosjektledere med faglig ansvar for utviklingsprosjekter innen sitt område. Porteføljestyring skjer eventuelt i kommunedirektørens ledergruppe eller et koordinerende forum. 3. Hybrid modell: Sentralt prosjektkontor + Prosjektledere plassert i linja (tjenestebasert modell) En kombinasjon av de to foregående. En liten sentral enhet har ansvar for porteføljestyring, metode og veiledning, mens prosjektledere er plassert ute i linja, men har faglig tilknytning til	• Etablering av et sentralt prosjektkontor gir ikke nødvendigvis en direkte økonomisk gevinst i seg selv, men legger til rette for prosjektgjennomføring med riktig kvalitet. Dette gir et bedre grunnlag for å realisere både økonomiske og kvalitative gevinster i de enkelte prosjektene. Kvalitative gevinster – som bedre tjenester og økt brukertilfredshet – kan gi indirekte økonomiske effekter. • Bruk av prosjektmetodikk og prosjektledere med riktig kompetanse gir bedre styring av

	den sentrale enheten. Dette gir struktur og fleksibilitet. Tiltaksgruppas anbefaling: I fase en anbefaler tiltaksgruppa alternativ 1 – etablere et sentralt prosjektkontor. For å etablere et fagmiljø, få nok tyngde og kapasitet, bør denne enheten bestå av minst tre årsverk. Som en fase to anbefaler tiltaksgruppa alternativ 3 – utvide til en hybrid modell: sentral prosjekt- og porteføljeenhet + prosjektledere plassert i linja. Gevinst – brukere: Prosjekter som gjennomføres vil i større grad være basert på reelle behov, noe som gir bedre kvalitet i tjenestene; Tydeligere fremdrift, og kortere vei fra idé til leveranse; Samordning av tiltak på tvers Gevinst – ansatte: Mer profesjonalisert prosjektmetodikk gir bedre forståelse for oppgaven som skal løses - ansatte får tydeligere rammer og støtte når de deltar i prosjekter, noe som øker trygghet og kvalitet; Større forutsigbarhet i arbeidshverdag – både kortsiktig og langsiktig; Økt mestringsfølelse, bl.a gjennom oppnåelse av milepæler og gevinstrealisering Gevinst - politisk styring: Bedre beslutningsgrunnlag i politiske vedtak rundt bærekraftige prioriteringer og bruk av ressurser	økonomi og ressursbruk i prosjektene. • Porteføljestyling gir økt kontroll over risiko, avhengigheter og kapasitet, og styrker ledelsens beslutningsgrunnlag. Det gir også bedre forutsetninger for å avslutte prosjekter som ikke gir ønsket nytte, og å prioritere tiltak som gir størst verdi.
--	--	--

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Kommunens toppledelse må prioritere prosjektstyring og se dette som en strategisk satsing. Uavhengig av om det etableres en sentral enhet eller en hybridmodell, må roller, ansvar og beslutningsmyndighet være klart definert. Krever prosesser og drøfting med tillitsvalgte og berørte medarbeidere som skal inn i prosjektorganiseringen.

3 Organisere og optimalisere lederstøtte m.m.

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Støtteseksjonene har få ressurser. Seksjonene utarbeider kommunens strategiske dokumenter innenfor arbeidsgiverrollen, økonomi og innkjøp. Seksjonene yter lederstøtte innen sine fagområder. Mange av tjenestene i kommunen har støttepersonell, f.eks. administrative koordinatore, rådgivere og saksbehandlere. Støttepersonell ute i tjenestene har ulike roller og oppgaver. Dette kan bidra til silotenkning og for lite arbeid på tvers og nytenkning. • Ledere med få ansatte får ikke mengdetrening • Ledere med svært mange ansatte under seg har for mange oppgaver • Ledere har ulikt syn på hva som er administrasjon og ledelse • Mange ønsker større fokus på fag og at arbeidsoppgaver som ligger til arbeidsgiverrollen skal utføres av støtteseksjonene	• Strekk i digital modenhet • Uklare roller, krav og forventninger • Mange generalister - få spesialister • Ønske om at flere oppgaver skal utføres sentralt/ av andre enn tjenestene • Stor variasjon i lederspenn • Ledere med få ansatte under seg får ikke mengdetrening i ledelse • Ledere med mange ansatte under seg rekker ikke over alle oppgaver • Manglende kompetanse på overordnede lover, regler og interne rutiner • Manglende kompetanse på overordnede strategier og arbeidsgiverpolitikk • Manglende erkjennelse av at ledelse er et fag • Tradisjonell organisering – ikke organisert for fremtidens utfordringsbilde • Silotenkning • Liten kunnskap om andre seksjoner/ tjenester og deres kompetanse	• Omfordele ressurser • Profesjonalisere ledelse • Organisering på tvers av seksjoner for å effektivisere produksjon, redusere sårbarhet og utnytte tverrfaglig kompetanse • Følge og oversette vedtatte strategier, veiledere og rutiner • Bedre bruk av digitale verktøy og digitale systemer • KI som hjelper i effektivisering • Styrke kompetansen i organisasjonen både innen ledelse, administrasjon, saksbehandling og utviklings- og analysearbeid • Styrke helhetstenkning • Sørge for at oppgavene blir fordelt slik at det blir rom for mer mengdetrening og riktig bruk av kompetanse • Etablere team for å jobbe mer på tvers

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomi
Redusere HR med 1 årsverk	HR nedskaleres med ett årsverk fra september 2025. Ett årsverk er 1950 timer. (HR har da 3.5 årsverk til HR-arbeid. Nedtrekk i HR må henge sammen med reduksjon av antall ledere og en førstelinjeavdeling som frigir tid til at de som har ansvar for penger, fag og folk kan utøve ledelse. Et	Nedtrekket startet med 70 % fra oktober 2024 – 30 % lønn ligger inne fra januar til juni i 2025. Innsparing i 2025 er 410.000 og denne

	mer profesjonelt lederskap krever mindre bistand fra HR = færre tjenester fra HR til ledere.	innsparingen videreføres.
Samle administrative oppgaver i førstelinje-avdeling	Hvem/hva kan inngå i en slik organisering: • Servicesenteret • Sentralarkivet • Et antall administrative koordinatore – som må frigis fra nåværende tjenestested • Helpdesk-funksjoner (en inngang) – kan innebærer flytting av 1-2 ansatte på IT, må utredes om det er fornuftig • Enkle faktureringsoppgaver – innebærer flytting av personer fra Seksjon økonomi • Enklere lønnsoppgaver knyttet til HRM Nedtrekket forutsetter at oppgaver fjernes eller digitaliseres bedre enn i dag, slik at tjenester som avgir folk ikke blir sittende igjen med oppgaver uten folk. Arbeidsoppgavene til 30 – 60 ansatte kan vurderes. Utarbeide oversikt over oppgaver som administrative koordinatore <u>ikke</u> skal utføre: • Oppgaver som effektiviseres bort • Oppgaver som en kan slutte å gjøre • Oppgaver som utføres av fagpersoner/ ledere ved å ta i bruk verktøy Identifisere arbeidsoppgaver som utføres av ledere i dag og som i fremtiden <u>ikke</u> skal utføres av leder. 25 oppgaver er allerede identifisert. F eks Personalmeldinger og GAT. Listen kan videreutvikles.	En mer effektiv organisering i en førstelinjeavdeling må på sikt føre til en reduksjon av administrativt ansatte. Ingen effekt i 2025. Anslag: Ned 3 årsverk i 2026 og 5 årsverk i 2027 = 2.100.000 i 2026 og 3.500.000 i 2027.
Vurdere lederstruktur – redusere antall ledere – profesjonalisere lederskap med effekt på nærvær	Mange ledere ønsker ikke å utføre administrative oppgaver. I tillegg er det ledere som ikke ønsker å ha operativt ansvar for sine medarbeidere knyttet til for eksempel sykefraværsoppfølging og bemanningsledelse mm. Det er viktig å tydeliggjøre <u>kjerneoppgaven ledelse</u>, hvor operativt arbeid knyttet til oppfølging av ansatte og økonomi er en prioritert oppgave på samme nivå som strategisk utviklingsarbeid knyttet til faget/tjenesten. Kommunen har ledere som har få ansatte de skal lede, og ledere som har mange ansatte under seg. Pt har kommunen 71 ledere og 1200 ansatte = gj snittlig lederspenn på 17 ansatte = stor variasjon i antall ansatte hver leder har oppfølgingsansvar for. • Reduksjon av antall ledere fra 71 til maksimum 50 (minus 21) vil på sikt gi en innsparing når ansatte	Endring i lederstruktur viser et potensial men KSK mener at dette krever en egen utredning/prosess og en ny vedtatt lederstruktur før innsparingsgevinster kan estimeres. Tariffavtalesikring gir rett til å beholde lønn som personlig ordning = innsparingsgevinster hentes over tid.

	slutter. Gevinst vil variere i forhold til om stillingen utgår eller blir omgjort til en fagstilling med lavere lønn. • Definere ledernivåer (helhetlig ansvar og myndighet) • Nødvendig å tydeliggjøre rolle til virksomhetsledere – hvis kommunen fortsatt skal ha dette nivået – må utvikles til strategisk ledelse • Definere lederspenn - nedre grense for lederspenn økes til minimum 15 ansatte. Unntak for ledere som hovedsakelig jobber strategisk for hele organisasjonen. • Vurdere eksisterende og nye team og selvstyrte grupper med en operativ fagansvarlig. Konkretisere innhold i oppgavene, roller og ansvar for koordinatorene, fagledere i skole, pedagogiske ledere i barnehage, arbeidsledere/ formenn mm.	
Organisering av tjenestene	• Ny arbeidsfordeling innen yrkesgrupper/tjenester som for eksempel i barnehage og omsorgstjenester (Tørn-metodikk) • Tjenestene forbedrer logistikk mm i forhold til fag og samarbeid på tvers • Arbeidsprosesser endres når det kommer nye systemer (ikke aksept for å jobbe på gammel måte) • Frigjøre tid til ledelse ved å delegere mer – f eks ferie, utarbeide og justere prosedyrer mm. • Følge opp ansatte i daglig arbeid	Reduksjon i sykefravær med 1 %. Krever prosess over tid og utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette inn som innsparing med beløp.
Avklare lederstøtte/ administrasjon og utøvelse av lederskap	Reduksjon av antall ledere er en forutsetning for at dagens administrative bemanning kan gi bedre oppfølging til hver enkelt leder. • Definerer krav og forventninger til ledelse (penger – fag – folk) • Definere hva som er administrasjon • Hva er kjerneoppgaver – fag • Hva er lederstøtte Profesjonaliseringen av utøvelse av ledelse vil gi effekt i forhold til redusert sykefravær, tryggere ansatte og mulighet for kontinuerlig justeringer for å optimalisere drift. Ledere må få nødvendig opplæring og mengdetrening.	Vil ikke gi innsparing direkte men er etter KSKs oppfatning en forutsetning for å lykkes med endring i lederstruktur.
Optimalisere handlingsrommet som ligger i arbeidsgivers styringsrett	Ledelse innebærer delegering, prioritering, effektiviseringsarbeid, oversette og iverksette vedtak, organisering – bemanningsledelse, oppgavefordeling og ressursstyring, se helhet og sammenheng – overordnet blikk og strategi,	Krever prosess over tid og utfallet er usikkert. Derfor har ikke KSK lagt dette

	rekruttering – handler om økonomi og jus, kompetanseplaner, samarbeid - på tvers, samordning og prioritering, partssamarbeid, oppfølging av ansatte. Færre ledere vil gi bedre lederstøtte per leder som er igjen ved at ledere får mengdetrening (profesjonalisering) i oppgaver som mange i dag opplever som krevende. Mulige gevinster: • Bedre oversetting av vedtak som har betydning for tjenesten/virksomheten blir sentral for å oppnå mål og resultater • Økt økonomiforståelse, bedre bemanningsledelse, tydelig oppfølging av ansatte og mot til å bruke arbeidsgivers handlingsrom i styringsretten (arbeidsplaner, arbeidsfordeling, styring av overtid, ferie, bruke bemanning på tvers mm) • Bedre oppfølging av medarbeidere: ○ Tidlig avklaring i sykefravær - redusere sykefraværet ○ Redusere antall ansatte på arbeidsavklaringspenger gir økonomisk gevinst ○ Redusere antall ledere med penger, fag og folk ○ Bruk av kunstig intelligens - KI i turnus (ikke bare i HEV) vil gi de økonomisk beste turnusplanene/arbeidsplaner og frigjøre tid til ansatt oppfølging ▪ Pt 19 ledere med turnustjenester som i snitt hver uke jobber 4 timer med turnus (76 timer til sammen per uke) x 46 uker (ferie fratrasket) = 3.496 timer som kan brukes på ansatte	inn som innsparing med beløp.
--	--	--------------------------------------

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Alle tiltak krever drøfting med tillitsvalgte.

Endring i lederstruktur krever prosess og vedtak og er derfor ikke lagt inn med økonomisk innsparing.

Samle administrative oppgaver i førstelinjeavdeling - videre prosesser vil kreve:

- Drøfting med aktuelle fagforeninger
- Prosesser med involverte ledere og medarbeidere

- At arbeidsgiver konkluderer etter at prosess og drøfting er gjennomført. Avgjørelse må fattes på kommunedirektørnivå

Stillinger i førstelinjeavdelingen lyses ut internt – før det eventuelt blir nødvendig å flytte folk. Tjenesten vil være helt avhengig av at de som jobber der har rett kompetanse, gode digitale ferdigheter og riktig innstilling til å yte service i et internt kundeforhold. Ledere kan ikke motsette seg at ansatte søker seg til førstelinjeavdelingen.

Øvrige tiltak

Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak	2025	2026	2027	2028
Redusere antall representanter i kommunestyret, formannskap og hovedutvalg, redusere antall hovedutvalg, avvikle tilskuddsmidler til rådene og grendeutvalgene m.m. Redusere antallet kommunestyrerepresentanter fra 37 til 27, og redusere antallet hovedutvalg fra 4 til 3, antall representanter i formannskap og hovedutvalg fra 11 til 7. Fra og med 2027. Innsparing på møtegodtgjørelse, kontorgodtgjørelse, tapt arbeidsfortjeneste, bevertning. Endre reglement til krav om over 50% møtedeltakelse for å utløse halvtårsgodtgjørelse. Det kan også være aktuelt å se på nivået av tilskuddsmidler til rådene og grendeutvalgene.			700	700
SUM			700	700

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte:

Krever prosess på politisk nivå.