



**KOMMUNE 1.0**  
Kommunen bestemmer  
"ovenfra-og-ned".



**KOMMUNE 2.0**  
Brukeren bestemmer.  
"Kommunen bærer  
deg gjennom livet".



**KOMMUNE 3.0**  
Vi bestemmer sammen.  
"Hva skal vi få til i  
fellesskap i dag?".

# Utviklings- og effektiviseringsprosjekt 2019–2022

Oppsummeringsrapport 2019

ULLENSAKER KOMMUNE

**OPPDRAGSGIVER:** Ullensaker kommune

**RAPPORT NR:** 1020557

**RAPPORTENS TITTEL:** Utviklings- og effektiviseringsprosjekt 2019–2022

**ANSVARLIG KONSULENT:** Rune Holbæk

**KVALITETSSIKRET AV:** Einar Stephan

**FOTOGRAFI I RAPPORT:** KS - illustrasjon av «Kommune 3.0»

**DATO:** 01.04.2019

# Forord

Utviklings- og effektiviseringsprosjektet i Ullensaker 2019–2022 har sett på muligheter for å skape økonomisk handlingsrom for kommunen i årene framover. Agenda Kaupang har i fase 1 av prosjektet bistått Ullensaker med en økonomisk analyse av hele kommunens regnskap for 2017.

Analyserapporten, som er et vedlegg til denne sluttrapporten, har vært et sentralt utgangspunkt og arbeidsdokument for de fire arbeidsgruppene, som i fase 2 av prosjektet (januar–mars 2019) har jobbet med å finne ut hvordan besparelser best kan gjennomføres, og hvordan man eventuelt kan styrke inntektssiden i perioden 2019–2023 innen de ulike sektorene i kommunen.

Som en viktig del av dette prosjektet har en egen arbeidsgruppe i kommunen gjort en kritisk gjennomgang av foreslåtte investeringer, med tanke på å redusere nivået til et minimum, og beskrivelse av konsekvensene ved å utsette eller stryke tiltakene.

Arbeidet har blitt utført i nær dialog med kommunen i perioden fra august 2018 og fram til 26. mars 2019. Prosjektet er organisert med rådmannens ledergruppe som styringsgruppe og et utvidet Formannskap, inkludert alle gruppelederne i kommunestyret og representanter fra de tillitsvalgte og verneombud, som referansegruppe. Vi takker alle som har bidratt med nyttig informasjon gjennom deltakelse på arbeidsmøter og ved tilrettelegging av informasjon i analysefasen av prosjektet. En særlig takk til Rune Hallingstad og Torbjørn Hansen, som har vært kontaktpersoner, og som har bidratt til koordinering av arbeidet. Dokumentasjonen står for Agenda Kaupangs regning. Det gjør også eventuelle feil som ikke har blitt rettet opp i denne foreløpige rapporten.

I Agenda Kaupang har arbeidet blitt utført av Rune Holbæk, Bjørn A. Brox, Astrid Nesland og Einar Stephan, med førstnevnte som ansvarlig konsulent.

Stabekk, 1. april 2019

Agenda Kaupang



# Innhold

<b>1</b>	<b>Oppsummering</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Sammendrag av analysene</b>	<b>8</b>
2.1	Bakgrunn	8
2.2	Oppsummering av de økonomiske analysene	8
2.3	Kvaliteten i tjenestetilbudet	9
2.4	Fremtidig behov for tjenester innen barnehage, grunnskole og pleie og omsorg	10
<b>3</b>	<b>Kostnadsnivået i tjenestene</b>	<b>12</b>
3.1	Mandat	12
3.2	Metode	12
3.3	Oppsummering av kostnadsnivået i tjenestene	13
3.4	Grunnskole	17
3.5	Barnehage	18
3.6	Barnevern	18
3.7	Pleie og omsorg	18
3.8	Kommunehelse	19
3.9	Sosiale tjenester	20
3.10	Kommunale boliger	20
3.11	Kultur og idrett	21
3.12	Kirke	21
3.13	Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	21
3.14	Administrasjon, styring og fellesutgifter	22
3.15	Brann og ulykkesvern	22
3.16	Eiendomsforvaltning	23
3.17	Samferdsel	23
3.18	Næringsforvaltning og konsesjonskraft	23
3.19	Flyktninger og integrering	24
<b>4</b>	<b>Fordeling av sparekrav</b>	<b>25</b>
4.1	Mål for arbeidet og mandat til fokusområdene	25
4.2	Samlet innsparing i perioden 2019–2022	25
4.3	Direkte tiltak i driften og mulige strukturendringer – fordeling mellom tjenestene	25
4.4	Mandatet til de tre fokusområdene	26
4.5	Tidsplan	27
4.6	Roller i gruppene	27

<b>5 Helse og sosial</b> .....	<b>28</b>
5.1 Mandatet til arbeidsgruppen.....	28
5.2 Deltakere i arbeidsgruppen.....	28
5.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde .....	29
5.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse.....	31
5.5 Utredning av tiltakene med begrunnelse .....	34
<b>6 Oppvekst</b> .....	<b>53</b>
6.1 Mandatet til arbeidsgruppen.....	53
6.2 Deltakerne i arbeidsgruppen.....	53
6.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde .....	53
6.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse.....	54
6.5 Generelt om skolestrukturendringer.....	56
<b>7 Plan, kultur og teknisk</b> .....	<b>65</b>
7.1 Mandatet til arbeidsgruppen.....	65
7.2 Deltakerne i arbeidsgruppen.....	65
7.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde .....	65
7.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse.....	66
<b>8 Administrasjon</b> .....	<b>80</b>
8.1 Mandatet til arbeidsgruppen.....	80
8.2 Deltakere i arbeidsgruppen.....	80
8.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde .....	80
8.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse.....	82
<b>9 Investeringer</b> .....	<b>86</b>
9.1 Mandatet til arbeidsgruppen.....	86
9.2 Bakgrunn for arbeidet.....	86
9.3 Deltakere i arbeidsgruppen.....	88
9.4 Gruppens forslag til endringer i investeringstiltak med begrunnelse .....	89

# 1 Oppsummering

Utviklings- og effektiviseringsprosjektet i Ullensaker 2019–2022 har sett på muligheter for å skape økonomisk handlingsrom for kommunen i årene framover. Agenda Kaupang har i fase 1 av prosjektet bistått Ullensaker med en økonomisk analyse av hele kommunens regnskap for 2017. Analyserapporten er et vedlegg til denne sluttrapporten.

I fase 2 i prosjektet, januar–mars 2018, har fire arbeidsgrupper utarbeidet tiltak for å redusere kommunens netto driftsutgifter innenfor tjenesteområdene. Gruppene har jobbet med å finne ut hvordan besparelser best kan gjennomføres, og hvordan man eventuelt kan styrke inntektssiden eller redusere behovet for planlagte investeringer.

Arbeidsgruppene har mandat å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 80 mill. kr i handlingsplanperioden fram til 2023.

## **Fordelingen av sparemålet på arbeidsgruppene:**

- ▶ Helse og sosial 43 mill. kroner (Pleie/omsorg, helse, sosial, barnevern)
- ▶ Oppvekst 30 mill. kroner (Barnehage, skole)
- ▶ Teknisk, administrasjon og kultur 7 mill. kroner

Gruppene kan omfordele sparekrav mellom tjenester, så lenge samlet sparekrav oppnås.

Tabellen under viser at målet for prosjektet er oppnådd og oppsummerer i hvilket år den økonomiske effekten av tiltakene er forventet å komme.

Tabell 1-1 Oppsummering av innsparingspotensialet for de fire arbeidsgruppene i perioden 2019–2023

Utviklings- og effektiviseringsprosjekt 2019-2022 i Ullensaker	Målsetning for 2022	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023	Total effekt i perioden 2019-2023
Helse og sosial	43	4,3	21,1	36,3	38,8	43,1	144
Oppvekst - skole og barnehage	30	17,2	19,8	20,0	20,0	31,0	108
Plan, kultur og tekniske tjenester (PKT)	7	9,0	33,2	33,3	33,6	33,6	142
Administrasjon	0	4,2	18,9	24,1	25,8	27,2	100
<b>Totalt for alle arbeidsgruppene</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>93</b>	<b>114</b>	<b>118</b>	<b>135</b>	<b>494</b>

Dersom kommunens ledelse velger å vedta hele tiltakspakken fra arbeidsgruppene, vil Ullensaker redusere sine årlige driftskostnader med 135 mill. kr i 2023.

## **Premisser ved prosessen med å utvikle utviklings- og effektiviseringstiltak:**

- ▶ Tegner et mulighetsbilde og er ikke lik rådmannens endelige forslag til tiltak
- ▶ Rapporten er ment som underlag til budsjett- og økonomiplanarbeid fremover
- ▶ Må sees i sammenheng med perspektivmelding (budsjettseminar juni 2019)
- ▶ Behov for oppfølging av saker inn i utvalg og kommunestyre

## **Overordnede tiltak fra gruppene kjennetegnes ved fokuset på:**

- ▶ Medborgerskap (fellesskapskommunen – kommune 3.0)
- ▶ Tjeneste- og organisasjonsutvikling
- ▶ Innovasjon og digitalisering
- ▶ Strukturelle tiltak
- ▶ Bedret eiendomsstrategi
- ▶ Analyse og planperspektiv
  - Mer treffsikre befolkningsprognoser som tar opp i seg den lokale boligproduksjonen

- Strategiske planer som skolebruksplan og «Helse- og sosialbruksplan»
- 10 årig investeringsplan

### En kritisk gjennomgang av foreslåtte investeringer

Som en viktig del av dette prosjektet er det gjort en kritisk gjennomgang av foreslåtte investeringer, med tanke på å redusere nivået til et minimum, og beskrivelse av konsekvensene ved å utsette eller stryke tiltakene.

Med fratrekk av selvfinansierende prosjekt er rammen i 4-årsperioden på 1,78 mrd. kr, hvorav en betydelig andel er bundet i pågående prosjekter som ikke anbefales stanset. Av dette er målet en reduksjon på inntil 1 mrd. kr. Et slikt grep vil kreve store strukturelle endringer i hvordan kommunen løser sine tjenester. Alle budsjetterte ikke-selvfinansierte investeringsprosjekt er vurdert på nytt, og fremkommer i det følgende.

Det må understrekes at det er allerede vedtatte investeringer i økonomiplanperioden som er gjennomgått og vurdert.

#### Investeringene er presentert etter følgende inndeling:

- 1) Pågående prosjekter som videreføres og ferdigstilles – uten endring
- 2) Pågående prosjekter som videreføres og ferdigstilles – med endringer
- 3) Prosjekter som foreslås å utgå fra 4-årsperioden
  - Her kan det være behov for kortsiktige løsninger
- 4) Prosjekter som vurderes nærmere
  - Her ses det nøye på behov og alternative løsninger, og kost/nytte ved disse gjennom en gevinstrealiseringsanalyse

#### Total besparelse i økonomiperioden 2019–2022 er 475 mill. kr.

Tabellen nedenfor viser forslaget pr. år, samt økonomiske og finansielle konsekvenser av reduserte låneopptak.

Tabell 1-2 Oppsummering av årlig effekt på finanskostnadene ved reduserte brutto investeringer, tall i 1000 kr

Type prosjekter	Endring bruttoinvesteringer per år				Sum
	2019	2020	2021	2022	2019-2022
Pågående investeringer - videreføres med endringer	-30 111	-113 500	-84 550	8 575	-219 586
Investeringer som kan utsettes	-17 900	-50 500	-27 500	0	-95 900
Investeringer som må utredes videre	-22 631	-57 000	-69 000	-11 000	-159 631
<b>Total brutto besparelse</b>	<b>-70 642</b>	<b>-221 000</b>	<b>-181 050</b>	<b>-2 425</b>	<b>-475 117</b>
Fradrag momskompensasjon	-14 128	-44 200	-36 210	-485	-95 023
<b>Effekt låneopptak</b>	<b>-56 514</b>	<b>-176 800</b>	<b>-144 840</b>	<b>-1 940</b>	<b>-380 094</b>
<b>Årlig effekt, 7% finanskostnad</b>	<b>-3 956</b>	<b>-12 376</b>	<b>-10 139</b>	<b>-136</b>	<b>-26 607</b>

Arbeidsgruppen ser behov for å ha et lengre tidsperspektiv på investeringsporteføljen enn kun økonomiplanperioden. Det ligger behov for tunge investeringer framover utover 4-årsperioden. For å kunne ta tilstrekkelige strategiske og helhetlige grep er det vesentlig å få til en bedre oversikt over tjenesteområdenes behov enn det kommunen har i dag. Kommunen bør etterstrebe å kunne håndtere dette i et 10-års perspektiv.

Det er også vesentlig at vi får utviklet en befolkningsprognose som også tar opp i seg den lokale boligproduksjonen. Slik ny prognose utarbeides våren 2019, og vil være et viktig grunnlag for perspektivmeldingen som legges fram juni 2019.

## 2 Sammenndrag av analysene

### 2.1 Bakgrunn

Ullensaker kommune ønsker en ekstern analyse av kommunens drift med sikte på å få kartlagt et mulig framtidig økonomisk handlingsrom og få gjennomført nødvendige tiltak for å oppnå dette.

Arbeidet skal gjennomføres med utgangspunkt i Perspektivmelding 2019–2038.

Målet med oppdraget er å kartlegge effektiviseringsmuligheter for å kunne finansiere økte drifts- og kapitalkostnader og framtidens tjenestebehov.

Metode for analyser og tiltaksutvikling baserer seg på sammenligning med andre flinke kommuner med sikte på læring og tilpasset utgiftsnivå.

### 2.2 Oppsummering av de økonomiske analysene

Ullensaker kommune har svake finanser, lav tjenestekvalitet og et lavt kostnadsnivå i tjenestene.

Dette er en analyse av regnskap og andre KOSTRA-tall for 2017. Ullensaker er sammenlignet med Nannestad, Skedsmo og Oppegård (naboer i fylket), Røyken, Drammen og Kristiansand (billige og flinke kommuner) og Kommunegruppe 13 (kommuner med 20 000–120 000 innbyggere). To av sammenligningskommunene driver billigere enn Ullensaker.

Fem av sammenligningskommunene har svært gode kvalitetsvurderinger i Kommunebarometeret 2018. Det har ikke Ullensaker. Ullensaker rangeres som nr. 332 av 426 kommuner, se tabellen under.

	Ullensaker	Nannestad	Skedsmo	Oppegård	Røyken	Drammen	Kristiansand
Plassering totalt	211	90	9	7	2	53	25
Uten hensyn til korrigert inntekt	332	191	19	12	9	102	35

Det er svært vanskelig å finne gode sammenligningskommuner for Ullensaker, det vil si kommuner som både driver billigere og bedre. Ullensaker har svært lave kostnader.

#### **Finansene er vurdert på grunnlag av tre nøkkeltall**

- ▶ Netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene: Resultatet var svakt i 2017, langt dårligere enn gjennomsnittet i kommunegruppen.
- ▶ Ullensaker har lite midler i disposisjonsfond, og dermed liten evne til å møte uforutsette økonomiske problemer.
- ▶ Kommunen har høy netto lånegjeld og er i utgangspunktet sterkt utsatt for renterisiko for den delen av gjelden som er renteesponert. Administrasjonen har imidlertid gjort risikoreducerende tiltak og bundet renten for deler av låneporteføljen.

**Kostnadsnivået** i tjenestene var 92 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017 og midt i laget blant sammenligningskommunene. De tjenestene som drives dyrere enn gjennomsnittet i kommunegruppen er barnehage, bolig, samferdsel og næring. De tjenestene som drives billigere er pleie og omsorg, grunnskole, administrasjon, sosial, helse, barnevern, kultur, plan, kirke og brann.

Ullensaker har høye utgifter til eiendomsforvaltning (formålsbygg). Det er mye areal pr. innbygger og middels driftsutgifter pr. kvadratmeter. Utgiftene til flyktninger er antakelig lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Analysen er gjort på grunnlag av konsernregnskapene, for å få et organisasjonsnøytralt regnskap. Konsernet består av følgende selskaper:

Orgform	Særbedriftens navn	Eierkommune	Eierandel
IKS	ROMERIKE KONTROLLUTVALGSSEKRETAR IKS	ULLENSAKER	12,3 %
IKS	ROMERIKE KRISESENTER IKS	ULLENSAKER	11,6 %
IKS	ROMERIKE REVISJON IKS	ULLENSAKER	12,0 %
IKS	ØVRE ROMERIKE AVF SELSKAP (ØRAS) IKS	ULLENSAKER	40,9 %
IKS	ØVRE ROMERIKE BRANN OG REDNING IKS	ULLENSAKER	32,62 %
ANNA	DIGITALE GARDERMOEN IS	ULLENSAKER	34 %
ORGL	ULLENSAKER OG NANNESTAD VANNVERK	ULLENSAKER	80 %

Samlede netto utgifter i konsernet er 1 mill. kr lavere enn i kommunekassen.

Datagrunnlaget er hentet fra Framsikt Analyse 6.9.2018. Det er gjort en viss kontroll av regnskapet og andre KOSTRA-tall. Det er foretatt et par korreksjoner i regnskapet. Vi tar forbehold for feil i rapporteringen.

## 2.3 Kvaliteten i tjenestetilbudet

Ullensaker ble nr. 332 av 426 kommuner i Kommunebarometeret 2018 fra Kommunal Rapport (tall fra 2017). Da har man korrigert plasseringen med hensyn til økonomiske rammebetingelser. Ullensaker kommer ut blant de beste 100 kommunene innen miljø og VAR. Ullensaker er blant den beste halvparten av norske kommuner når det gjelder eldreomsorg og kultur. Ullensaker er blant de 100 dårligste kommunene når det gjelder helse og finans. I figuren nedenfor ser man utvikling over tid i kvalitetsindikatorene i Kommunebarometeret 2010–2018 (sammenlignbar serie<sup>1</sup>).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nøkkeltallene alene	318	17	365	366	339	233	222	260	332
Totaltabellen - justert for økonomiske forutsetninger	217	17	318	276	238	139	110	153	211
Grunnskole				254	245	208	172	201	225
Pleie og omsorg	250	218	253	157	212	125	261	313	214
Barnevern				214	274	163	80	151	283
Barnehage	243	265	363	325	201	213	161	198	270
Helse		406	416	423	422	384	385	369	382
Sosial	206	291	348	263	321	321	322	288	287
Kultur	115	121	137	141	196	156	138	145	195
Økonomi			335	281	247	319	281	304	378
Kostnadsnivå				57	34	72	39	48	54
Miljø og ressurser		102	86	71	37	60	103	49	97
Saksbehandling			235	216	318	371	360	252	286
Vann, avløp og renovasjon				11	2	2	5	106	6

Figur 2-1 Utvikling over tid i kvalitetsindikatorene i Kommunebarometeret 2010–2018

<sup>1</sup> Plasseringene i denne tabellen er oppdatert med nøkkeltallene som er brukt i 2018-barometeret. Plasseringene vil derfor avvike fra det som ble rapportert for ett eller flere år siden. Tidsserien er gjort så sammenlignbar som det er mulig å få den.

Viktigere enn tabellplasseringen er om kommunen har fått bedre eller dårligere nøkkeltall det siste året. En enkel tese er at om hovedvekten av nøkkeltallene forbedres, leverer kommunen også samlet sett bedre enn før.

I figuren nedenfor sammenlignes Ullensaker med de andre kommunene i sammenligningsutvalget på kvalitetsindikatorerne i Kommunebarometeret for 2018. Analysen viser at det ikke er en direkte sammenheng mellom utgiftsnivået i kommunene og kvaliteten i tjenestene.

	Ullensaker	Nannestad	Skedsmo	Oppegård	Røyken	Drammen	Kristiansand
Plassering totalt	211	90	9	7	2	53	25
Uten hensyn til korrigert inntekt	332	191	19	12	9	102	35
Korrigert inntekt (100 = snitt)	91	90	94	97	95	93	96
Rangering korrigert inntekt	414	423	356	307	339	392	327
<b>Er nøkkeltallene bedre eller dårligere enn korrigert inntektsnivå skulle tilsi?</b>	Bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre	Mye bedre
Rangering i fylket	19	12	4	2	1	5	5
Rangering i kommunegruppa	36	13	4	2	1	4	2
Rangering innen hver enkelt sektor							
Grunnskole (20 % av totalen)	225	328	42	4	97	148	47
Eldreomsorg (20 %)	214	108	257	276	19	359	303
Barnevern (10 %)	283	127	15	30	4	52	8
Barnehage (10 %)	270	418	342	299	227	238	212
Helse (7,5 %)	382	308	278	102	306	164	209
Sosialtjeneste (7,5 %)	287	199	97	166	162	334	103
Kultur (2,5 %)	195	265	186	119	393	120	98
Økonomi (10 %)	378	64	48	90	76	95	227
Enhetskostnader (5 %)	54	1	28	149	14	9	31
Miljø og ressurser (2,5 %)	97	194	12	131	62	13	16
Saksbehandling (2,5 %)	286	162	248	209	261	186	255
Vann, avløp og renovasjon (2,5 %)	6	39	21	78	92	59	203

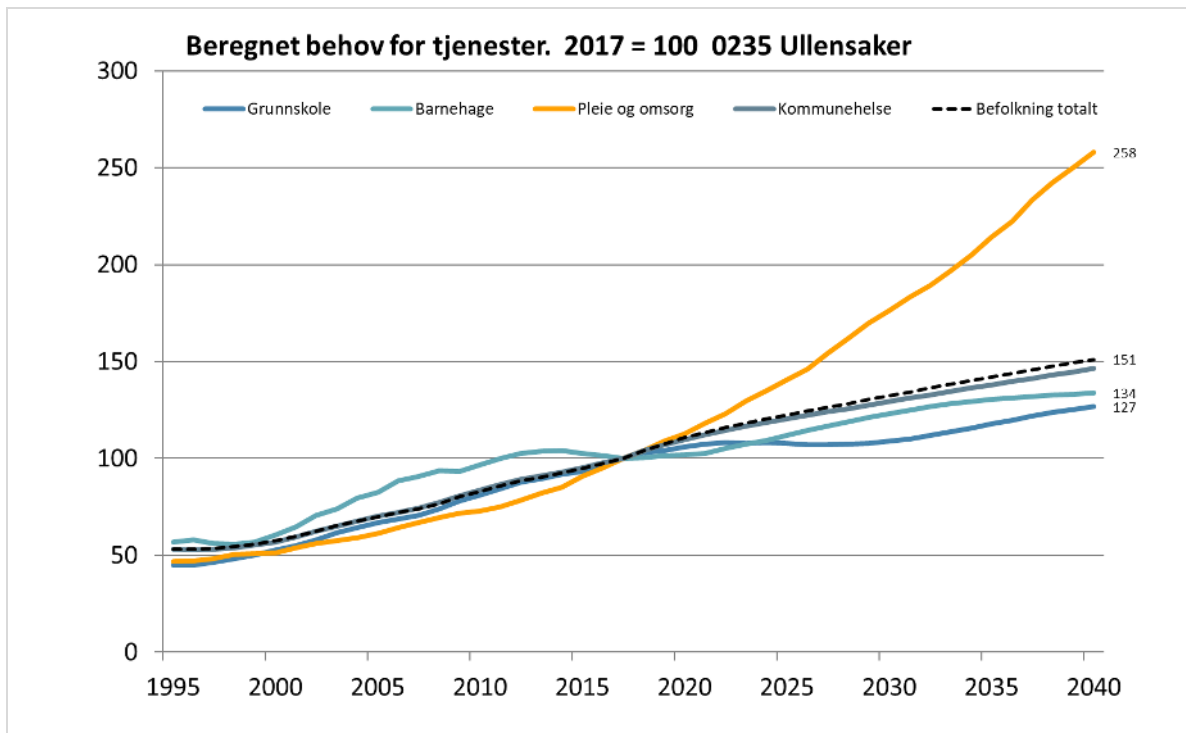
Figur 2-2 Kvalitetsindikatorerne i Kommunebarometeret for 2018 for kommunene i sammenligningsutvalget

## 2.4 Fremtidig behov for tjenester innen barnehage, grunnskole og pleie og omsorg

Det er foretatt en grov beregning av framtidig behov for kommunale tjenester i Ullensaker kommune. Beregningene tar utgangspunkt i utviklingen av befolkningen i ulike aldersgrupper og sammenhengen mellom demografi og behov, slik det er beskrevet av de demografiske kriteriene i det statlige inntektssystemet.

Beregningene er et uttrykk for hvordan behovet endrer seg dersom man legger dagens standard til grunn og bare gjør endringer som følge av endringer i befolkningen. Kommunenes inntektssystem er i endring, og i praksis vil utviklingen av de økonomiske rammene også inneholde andre forhold enn demografi. Likevel er demografi pr. i dag den mest sentrale komponenten, og det vil være nyttig med en oversikt over hvor mye denne komponenten alene betyr.

For hver av delsektorene grunnskole, barnehage, pleie og omsorg og befolkningen samlet, er det laget en indeks hvor nivået i 2017 er satt til 100. Det betyr at figuren nedenfor gir uttrykk for endringer i det demografiske behovet sammenlignet med 2017. Behovet i årene fremover er beregnet ved hjelp av de demografiske kriteriene i det statlige inntektssystemet.



Figur 2-3 Beregnet behov for tre utvalgte tjenestesektorer (2017 = 100) i Ullensaker kommune

Det er store forskjeller i hvor mye behovet for ulike tjenester vokser fram til 2040. Veksten er klart størst for pleie- og omsorgstjenester, med en økning av behovet på 158 % frem til 2040. Den årlige veksten for disse tjenestene er sterkest fra midten av 2020-tallet.

Framskrivningen som er skissert i figuren, baserer seg på historiske tall og forventet utvikling i alderssammensetning og befolkning i kommunen. Erfaringen er at behovet for skoler, barnehage og helsetjenester er noe mer komplisert å estimere enn behovet for pleie og omsorg. Dette henger sammen med større usikkerhet knyttet til ut-/innflytting i yngre alder og familier med barn, enn flyttemønsteret til den eldre befolkningen.

Kommunens økonomiske planlegging bør ta hensyn til utviklingen i tjenestebehovet, og at behovet utvikler seg ulikt for de ulike tjenestene.

De øvrige tjenestene er «avhengige» av at pleie og omsorg løser sine oppgaver på en effektiv måte, ettersom behovet for pleie- og omsorgstjenester er forventet å øke så kraftig.

# 3 Kostnadsnivået i tjenestene

## 3.1 Mandat

Oppgaven i denne rapporten er å sammenligne finanser og kostnadsnivå i Ullensaker med andre kommuner, samt å forklare årsaken til de påviste forskjellene.

Formålet med analysen er å finne ut om Ullensaker har noe å lære fra kommunene det blir sammenlignet med når det gjelder effektiv drift og tjenestekvalitet.

Analysen kan ses på som første fase av et omstillingsprosjekt. På grunnlag av analysen vil kommunen kunne vurdere hvilke endringer som er ønskelig, og hvilke kommuner som kan ha noe å lære bort.

## 3.2 Metode

Analysen sammenligner behovskorrigerede netto driftsutgifter pr. innbygger i ulike tjenester. Netto driftsutgifter er kommunens utgifter i tjenesten minus refusjoner og eventuell egenbetaling. Det er netto utgifter som må finansieres av kommunestyret med frie inntekter og eventuell eiendomsskatt. Analysen legger altså hovedvekten på kommunestyrets prioriteringsproblem.

Analysen sammenligner netto kostnader pr. tjeneste. Det er definert 14 tjenester i tråd med inndelingen i KOSTRA. Hver tjeneste består av flere KOSTRA-funksjoner. Det er tilsammen omtrent 70 KOSTRA-funksjoner, fra 100 politisk styring til 393 drift av gravplasser. Dette er et organisasjonsnøytralt regnskap, til forskjell fra kommunens ansvarsregnskap (intern organisering). Følgende funksjoner tas ikke med i analysen: 170–173 premieavvik (finansielle korreksjoner til regnskapet), 275 introduksjonsordningen (statsfinansiert) og 340–357 VAR-sektoren (finansiert med huseieravgifter).

Analysen bruker av samme årsak konsernregnskapet. Konsernregnskapet omfatter både kommunekassen (den delen rådmannen styrer), kommunale foretak, interkommunale selskaper og interkommunale selskaper med eget regnskap, organisert etter kommunelovens paragraf 27. Kommunene organiserer stadig mer av tjenesteproduksjonen interkommunalt. Derfor er konsernregnskapet viktig.

Analysen bruker behovskorrigerede netto driftsutgifter. Behovskorrigeringen gjøres etter metoden i statsbudsjettet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har beregnet utgiftsbehovet pr. innbygger i hver velferdstjeneste og samlet for hver norsk kommune. Tjenestene i behovskorrigerende er grunnskole, barnehage, pleie og omsorg, sosial, helse, barnehage og administrasjon. Analysen korrigerer 2017-regnskapet med behovsberegningen for 2018. Det er dessuten gjort et par andre korreksjoner for å gjøre kommunene sammenlignbare: ulik andel elever i private skoler, oppgaver som vertskommune for nedlagte PU-institusjoner og mottak av enslige mindreårige flyktninger i barnevernet. Behovskorrigerede netto driftsutgifter er netto driftsutgifter delt på utgiftsbehovet i prosent.

Analysen beregner innsparingsmuligheter for hver tjeneste i Ullensaker, sammenlignet med Kommunegruppe 13 og de valgte sammenligningskommunene. Innsparingspotensialet for tjeneste A i kommune 1 (K1) i forhold til kommune 2 (K2) beregnes slik: (behovskorrigert netto utgift K1 - behovskorrigert utgift K2) \* innbyggertall K1 \* utgiftsbehov i tjeneste A i K1.

Eksempel fra rapporten: Innsparingspotensialet for administrasjon i Ullensaker i forhold til Kommunegruppe 13 beregnes slik:  $(3\,508 - 4\,171) * 36\,576 * 93\% = -22,6$  mill. kr.

Det er et kapittel om hver tjeneste: I disse kapitlene er formålet å forklare de kostnadsforskjellene som påvises mellom Ullensaker og kommunegruppen i starten av rapporten. Analysen skiller mellom tre forklaringsfaktorer: Forskjeller i netto utgift pr. innbygger kan komme av ulikt volum i tjenesten, ulik produktivitet (enhetspriser) eller ulike satser for egenbetaling. Analysen prøver å beregne effekten i mill. kr av hver av disse faktorene. Det er bare mulig i de tjenester der Framsikt har opplysninger om volum og enhetspriser.

Analysen bruker indikatorer beregnet av Framsikt. Det vil si at Framsikt ikke har brukt de «originale» indikatorene beregnet av KOSTRA. Framsikt har i stedet beregnet indikatoren ved hjelp av teller og nevner hentet fra grunnlagsdata i KOSTRA. Dette er nødvendig når Framsikt definerer tjenesten annerledes enn KOSTRA, eller når nøkkeltall skal lages for virtuelle kommuner. Egenberegnete nøkkeltall er merket med etternavnet (B).

### 3.3 Oppsummering av kostnadsnivået i tjenestene

Netto driftsutgifter i Ullensaker i 2017 var 49 388 kr pr. innbygger.

Vi holder i denne analysen utenfor funksjonene 170–173 felles pensjonsposter, 275 introduksjonsordningen og 340–357 VAR-sektoren.

Utgiftene er korrigert for elever i private skoler (12 mill. kr) og eventuelt vertskommunetilskudd for PU-institusjoner (ikke aktuelt).

Korrigert for utgiftsbehov var utgiftene 51 422 kr. Det er omtrent 2 500 kr mindre enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og midt i laget blant sammenligningskommunene.

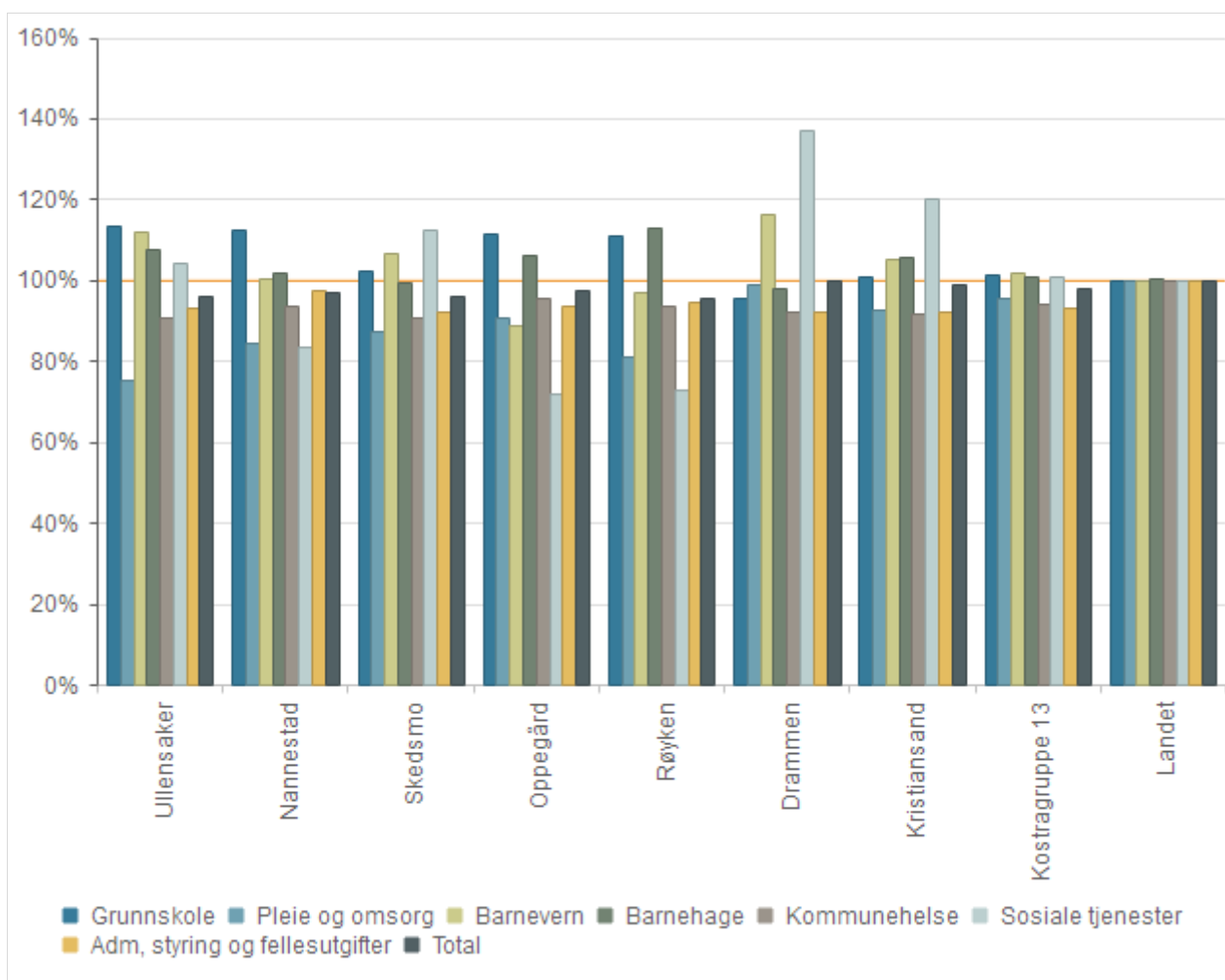
#### Netto driftsutgifter pr. innbygger 2017 (kroner)

	Ullensaker	Nannestad	Skedsmo	Oppegård	Røyken	Drammen	Kristiansand	KOSTRA-gruppe 13	Landet
Pleie og omsorg	16 778	13 371	16 519	18 517	12 747	15 339	15 612	17 153	17 211
Grunnskole	11 943	11 758	12 098	11 336	14 463	11 637	12 841	12 780	13 626
Barnehage	8 584	7 743	7 955	8 480	7 751	7 791	7 935	8 159	8 356
Administrasjon	3 508	3 229	4 905	3 717	5 122	4 256	4 180	4 171	4 508
Sosiale tjenester	2 250	1 651	2 159	3 125	2 028	2 269	2 878	2 749	2 932
Helse	2 335	2 839	2 523	2 699	2 111	2 928	2 359	2 451	2 605
Barnevern	1 371	2 261	1 581	1 963	1 444	1 527	1 518	1 477	1 584
Kultur og idrett	1 889	1 450	2 187	2 144	1 721	2 655	2 949	2 121	2 296
Plan m.m.	379	-177	602	516	800	1 114	757	644	689
Andre områder	2 386	2 363	2 547	1 900	2 704	1 629	2 415	2 253	2 397
Brann	538	535	644	765	978	637	626	746	794
Boliger	363	296	361	-183	447	-218	-70	54	115

	Ullensaker	Nannestad	Skedsmo	Oppegård	Røyken	Drammen	Kristiansand	KOSTRA-gruppe 13	Landet
Samferdsel	893	779	1 125	934	633	692	1 020	805	864
Næring	146	174	101	-122	159	-93	93	71	-19
Kirke	446	579	316	506	487	611	746	577	643
<b>Totalt</b>	<b>51 422</b>	<b>46 487</b>	<b>53 075</b>	<b>54 398</b>	<b>50 892</b>	<b>51 146</b>	<b>53 444</b>	<b>53 958</b>	<b>56 205</b>

Vi holder i denne analysen utenfor funksjonene 170–173 felles pensjonsposter, 275 introduksjonsordningen og 340–357 VAR-sektoren. Utgiftene er korrigert for elever i private skoler (12 mill. kr) og eventuelt vertskommunetilskudd for PU-institusjoner (ikke aktuelt). Korrigert for utgiftsbehov var utgiftene 51 422 kr. Det er omtrent 2 500 kr mindre enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og midt i laget blant sammenligningskommunene.

## Utgiftsbehov



Kommunale regnskaper må korrigeres for ulikheter i utgiftsbehov før sammenligning. Framsikt Analyse bruker behovsberegningen i statsbudsjettet (utgiftsutjevningen). Behovsberegningen i statsbudsjettet for 2018 brukes for å korrigere regnskapet for 2017. Utgiftsbehovet gjelder forskjeller i demografi, geografi og sosiale forhold.

KMD har beregnet Ullensakers behov til 96 % av landsgjennomsnittet pr. innbygger. Det er 2 poeng mindre enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13.

Ullensaker har fire tjenester med behov over 100 % (landsgjennomsnittet). Det er grunnskole (114 %), barnehage (108 %), sosial (104 %) og barnevern (112 %), se figuren over.

Behovet for pleie og omsorg (75 %), kommunehelse (91 %) og administrasjon (93 %) er under gjennomsnittet.

Behovet antas å være likt i alle kommuner når det gjelder tekniske tjenester og kultur/kirke.

Tabellen nedenfor viser kostnadsforskjeller mellom Ullensaker og andre kommuner i millioner kroner. Vi ser hvor mye Ullensaker kan spare ved å drive med samme kostnadsnivå som de andre kommunene. Samlede behovskorrigerede netto driftsutgifter var 92 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017. Drammen og Nannestad drev tjenestene 4–150 mill. kr billigere enn Ullensaker.

NB: Det er svært lave kostnader i Ullensaker. Nannestad drev billigst i Norge i 2017. Det var bare syv kommuner som hadde lavere behovskorrigerede utgifter enn Ullensaker.

Figuren viser også hvilke tjenester som drives dyrt og billig, sammenlignet med Kommunegruppe 13 og de andre kommunene.

I forhold til kommunegruppen bruker Ullensaker mer penger på disse tjenestene: barnehage (17 mill. kr), bolig (11 mill. kr), samferdsel (3 mill. kr) og næring (3 mill. kr).

Utgiftene er lavere innenfor pleie og omsorg (10 mill. kr), grunnskole (35 mill. kr), administrasjon (23 mill. kr), sosial (19 mill. kr), helse (4 mill. kr), barnevern (4 mill. kr), kultur (9 mill. kr), brann (8 mill. kr) og kirke (5 mill. kr).

Enkelte sammenligningskommuner driver tjenester betydelig billigere enn Ullensaker.

- ▶ Pleie og omsorg drives rundt 100 mill. kr billigere i Nannestad og Røyken
- ▶ Grunnskolen drives 25 mill. kr billigere i Oppegård
- ▶ Barnehage drives rundt 30 mill. kr billigere i Nannestad, Røyken og Drammen
- ▶ Sosial er 23 mill. kr billigere i Nannestad
- ▶ Administrasjonen drives 10 mill. kr billigere i Nannestad
- ▶ Nannestad driver kultur 16 mill. kr billigere og plan 20 mill. kr billigere
- ▶ Boligdriften er 20 mill. kr billigere i Oppegård og Drammen

Korreksjoner: Det er funnet noen feilføringer i regnskapet, som bør tas hensyn til i analysen:

1. Utgiftene til boligdrift er blitt 10 mill. kr for høye. Utgifter til hospits er ført som 265 boligdrift. Det skal føres som 281 økonomisk sosialhjelp.
2. Sosialhjelp må dermed korrigeres opp 10 mill. kr.

## Innsparingsmulighet i forhold til sammenligningskommuner (millioner kr)

	Nanne- stad	Skedsmo	Oppegård	Røyken	Drammen	Kristiansand	KOSTRA- gruppe 13	Landet
Pleie og omsorg	93,9	7,1	-48,0	111,1	39,7	32,1	-10,4	-12,0
Grunnskole	7,7	-6,4	25,2	-104,7	12,7	-37,3	-34,8	-69,9
Barnehage	33,1	24,8	4,1	32,8	31,2	25,5	16,7	9,0
Adm, styring og fellesutgifter	9,5	-47,7	-7,2	-55,1	-25,6	-23,0	-22,6	-34,2
Sosiale tjenester	22,9	3,5	-33,4	8,5	-0,7	-23,9	-19,0	-26,0
Kommunehelse	-16,7	-6,2	-12,1	7,4	-19,7	-0,8	-3,9	-9,0
Barnevern	-36,4	-8,6	-24,2	-3,0	-6,4	-6,0	-4,3	-8,7
Kultur og idrett	16,1	-10,9	-9,3	6,1	-28,0	-38,8	-8,5	-14,9
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	20,3	-8,2	-5,0	-15,4	-26,9	-13,8	-9,7	-11,3
Andre områder	0,8	-5,9	17,8	-11,6	27,7	-1,1	4,9	-0,4
Brann og ulykkesvern	0,1	-3,9	-8,3	-16,1	-3,6	-3,2	-7,6	-9,4
Kommunale boliger	2,5	0,1	20,0	-3,1	21,3	15,8	11,3	9,1
Samferdsel	4,2	-8,5	-1,5	9,5	7,4	-4,6	3,2	1,1
Næringsforv. og konsesjonskraft	-1,0	1,6	9,8	-0,5	8,7	1,9	2,7	6,0
Kirke	-4,9	4,8	-2,2	-1,5	-6,0	-11,0	-4,8	-7,2
<b>Totalt</b>	<b>151,2</b>	<b>-58,5</b>	<b>-92,0</b>	<b>-23,9</b>	<b>4,0</b>	<b>-87,0</b>	<b>-91,6</b>	<b>-177,4</b>

Figuren over viser kostnadsforskjeller mellom Ullensaker og andre kommuner i millioner kroner. Vi ser hvor mye Ullensaker kan spare ved å drive med samme kostnadsnivå som de andre kommunene. Samlede behovskorrigerede netto driftsutgifter var 92 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017. Drammen og Nannestad drev tjenestene 4–150 mill. kr billigere enn Ullensaker.

NB: Det er svært lave kostnader i Ullensaker. Nannestad drev billigst i Norge i 2017. Det var bare syv kommuner som hadde lavere behovskorrigerede utgifter enn Ullensaker.

Figuren viser også hvilke tjenester som drives dyrt og billig, sammenlignet med Kommunegruppe 13 og de andre kommunene.

I forhold til kommunegruppen bruker Ullensaker mer penger på disse tjenestene: Barnehage (17 mill. kr), bolig (11 mill.), samferdsel (3 mill.) og næring (3 mill.). Utgiftene er lavere innenfor PLO (10 mill.), grunnskole (35 mill.), administrasjon (23 mill.), sosial (19 mill.), helse (4 mill.), barnevern (4 mill.), kultur (9 mill.), brann (8 mill.) og kirke (5 mill.).

Enkelte sammenligningskommuner driver tjenester betydelig billigere enn Ullensaker. PLO drives rundt 100 mill. kr billigere i Nannestad og Røyken. Grunnskolen drives 25 mill. kr billigere i Oppegård. Barnehage drives rundt 30 mill. kr billigere i Nannestad, Røyken og Drammen. Sosial er 23 mill. kr billigere i Nannestad. Administrasjonen drives 10 mill. kr billigere i Nannestad. Nannestad driver kultur 16 mill. kr billigere og plan 20 mill. kr billigere. Boligdriften er 20 mill. kr billigere i Oppegård og Drammen.

Korreksjoner: Det er funnet noen feil i føringen på tjenester i regnskapet for 2017. Hovedsakene er:

- ▶ Sosial må justeres opp 10 millioner kroner
- ▶ Boligdrift må justeres ned 10 millioner kroner
- ▶ Eiendom må justeres opp 5 millioner kroner
- ▶ Administrasjon må justeres ned 5 millioner kroner

Dette forandrer ingen av konklusjonene i rapporten. Sosial og administrasjon er fremdeles billige tjenester, eiendom (formålsbygg) og boliger drives dyrt. Korreksjonene er nærmere forklart under hver aktuell tjeneste.

I resten av kapitlet vil vi gå gjennom konklusjonene om hver tjeneste.

### 3.4 Grunnskole

Grunnskole omfatter funksjonene 202 undervisning, 213 voksenopplæring (VO), 215 SFO, 222 skolelokaler og 223 skoleskyss. Ullensaker har et utgiftsbehov for grunnskole på 114 % av landsgjennomsnittet. Behovet er høyere enn landsgjennomsnittet på grunn av mange barn i skolealder og mange innvandrere.

Netto utgift i 2017 var omtrent 484 mill. kr.

Behovskorrigerte samlede utgifter til grunnskole var 35 mill. kr lavere i Ullensaker enn i Kommunegruppe 13 i 2017 og midt i laget blant sammenligningskommunene. Regnskapet er korrigert for elever i private skoler (lagt til det samme beløpet som trekkes i rammetilskudd: 12 mill. kr).

De funksjonene som er billigere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 er undervisning (23 mill. kr), voksenopplæring (10 mill. kr) og SFO (3 mill. kr). De funksjoner som drives med høyere kostnader enn gruppen er skolelokaler (1 mill. kr).

Ullensaker har større skoler enn gjennomsnittet i gruppen. Elevkostnaden passer godt med skolestørrelsen.

Det er oppdaget noen mindre feil i regnskapet i grunnskolen, se administrasjon og eiendom. Dette påvirker ikke konklusjonene i rapporten.

### 3.5 Barnehage

Barnehage omfatter funksjonene 201 førskole, 211 styrkingstiltak og 221 førskolelokaler. Behovet for barnehage pr. innbygger er beregnet til 108 % av landsgjennomsnittet. Det er mange unger, lite bruk av kontantstøtte, men lavt utdanningsnivå i kommunen.

Netto utgift var omtrent 338 mill. kr i 2017.

Ullensaker drev barnehagetjenesten 17 mill. kr dyrere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017. Drammen, Røyken og Nannestad drev barnehagetjenesten rundt 30 mill. kr billigere enn Ullensaker.

201 førskole var 31 mill. kr dyrere enn kommunegruppen. 211 Styrkingstiltak var 4 mill. kr billigere. Utgiftene til 221 barnehagelokaler var 10 mill. kr billigere.

Høye utgifter i det ordinære barnehagetilbudet kan komme av høy dekningsgrad eller høye enhetskostnader i de kommunale barnehagene (lav produktivitet). Ullensaker har høyere dekningsgrad enn gjennomsnittet i gruppen. Det koster rundt 9 mill. kr ekstra. Ullensaker har også tatt inn flere «nullåringer». Dette koster 3 mill. kr ekstra. Samtidig er det lav produktivitet i de kommunale barnehagene. Dette betyr høye utgifter pr. oppholdstime og høye satser for tilskudd til private barnehager. Den høye timekostnaden øker det samlede kostnadsnivået med 19 mill. kr.

KOSTRA har ikke data som kan forklare de lave kostnadene til styrkingstiltak.

De lave utgiftene til lokaler er naturlig når det er liten andel kommunale barnehageplasser.

Det er oppdaget noen mindre feil i regnskapet i barnehage, se administrasjon og eiendom. Dette påvirker ikke konklusjonene i rapporten.

### 3.6 Barnevern

Barnevern omfatter funksjonene 244 barnevernstjeneste (saksbehandlingen), 251 hjelpetiltak og 252 plasseringer. Behovet for barnevern pr. innbygger er beregnet til 112 % av landsgjennomsnittet. Ullensaker har mange barn, mange enslige foreldre og få innbyggere med lave inntekter.

Netto utgift var omtrent 65 mill. kr i 2017.

Ullensaker har lave utgifter til barnevern. Behovskorrigerede netto driftsutgifter i 2017 var 4 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Utgiftene er lavest blant sammenligningskommunene.

Utgiftene til plasseringer er 1 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Det er omfanget av disse dyre tiltakene som er viktigst for samlede kostnader. Utgiftene er også lavere til saksbehandling (6 mill. kr), men høyere til hjelpetiltak (3 mill. kr).

Årsaken til de samlede lave utgiftene er få saker og lave enhetskostnader. Plasseringer er de tyngste tjenestene. Det er få plasseringer og lave utgifter pr. plassering.

### 3.7 Pleie og omsorg

Pleie og omsorg (PLO) omfatter 234 aktivisering (dagsenter, støttekontakt mm), 253 pleie i institusjon, 254 pleie i hjemmet (hjemmehjelp, miljøarbeid PU, hjemmesykepleie, omsorgslønn, BPA, privat avlastning), 256 døgnopphold og 261 institusjonslokaler.

Netto utgift var omtrent 463 mill. kr i 2017.

Det er svært viktig å korrigere PLO-utgiftene for behov. Utgiftsbehovet i PLO i Ullensaker er anslått til 75 % av landsgjennomsnittet pr. innbygger. Ullensaker har færre eldre enn gjennomsnittet, færre PU-klienter, færre eldre ugifte og lavere dødelighet.

Ullensaker har lave utgifter til PLO. Behovskorrigerede netto utgifter var 10 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017. Utgiftene var nest høyest blant sammenligningskommunene. Utgiftene var rundt 100 mill. kr høyere enn i Røyken og Nannestad.

De funksjonene innen PLO som drives med lavere kostnader enn kommunegruppen er aktivisering (2 mill. kr) og pleie i hjemmet (27 mill. kr). De tjenestene som drives med høyere utgifter enn kommunegruppen er pleie i institusjon (7 mill. kr), lokaler til institusjon (9 mill. kr) og døgnopphold (3 mill. kr).

Pleietjenesten er lite hjemmebasert. Hele 47 % av utgiftene går til institusjonsdelen (pleie og lokaler). Det er middels dekning på sykehjem og høye utgifter pr. plass. Det er høy dekningsgrad og lave enhetskostnader i hjemmebaserte tjenester.

Ullensaker har middels dekning av heldøgns omsorgstilbud for eldre, sammenlignet med kommunegruppen (sykehjem og boliger med heldøgns bemanning). De sammenligningskommunene som driver billigst har mer hjemmebaserte tjenester enn Ullensaker.

Ullensaker fikk 48 mill. kr i tilskudd til ressurskrevende tjenester i PLO i 2017. Det behovskorrigerede tilskuddet er omtrent like mye pr. innbygger som landsgjennomsnittet.

Totalt benyttes ca. 61 % av kostnadene i 2017 til *andre brukere, i hovedsak eldre*. 42 %, og dermed hovedvekten av kommunens kostnader innen pleie og omsorg, benyttes til sykehjemsplasser til eldre. Kommunens kostnader overfor psykisk utviklingshemmede og mennesker med medfødt utviklingsforstyrrelse utgjør ca. 32 % av de samlede pleie- og omsorgskostnadene, hvor ca. 5 % benyttes til barn og unge innenfor samme kategori. Når det gjelder fagområdet psykisk helsearbeid og rus utgjør dette 7 % av kostnadene og er knyttet til voksne brukere.

Utgifter til brukergruppen *Andre brukere, i hovedsak eldre* varierer mellom kommunene. Utgiftene i Ullensaker til denne brukergruppen ligger litt under gjennomsnittet for sammenligningskommunene. Ullensakers utgifter til brukergruppen psykisk helse/rus ligger omtrent på gjennomsnittet for sammenligningskommunene, men her er det store variasjoner mellom kommunene. Bildet endres betydelig når vi ser på utgifter til brukergruppen mennesker med psykisk utviklingshemming hvor Ullensaker bruker nesten 1000 kroner mer pr. innbygger enn gjennomsnittet for referansegruppen.

### 3.8 Kommnehelse

Helse omfatter funksjonene 232 helsestasjoner, 233 folkehelse og 241 behandling (fastlege, fysio og legevakt). Utgiftsbehovet pr. innbygger er beregnet til 91 % av landsgjennomsnittet, fordi Ullensaker har få eldre og lav dødelighet.

Netto utgift var omtrent 77 mill. kr i 2017.

Ullensaker hadde lave utgifter til helsetjenesten i 2017. Samlede behovskorrigerede utgifter var 4 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og nest lavest blant sammenligningskommunene.

Røyken driver tjenesten 7 mill. kr billigere enn Ullensaker. Utgiftene er lavere i alle deler av tjenesten.

KOSTRA-funksjonene som var dyrere enn gjennomsnittet i kommunegruppen var helsestasjoner (4 mill. kr) og folkehelsearbeid (4 mill. kr). Behandling var 4 mill. kr dyrere enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

### 3.9 Sosiale tjenester

Sosialtjenesten omfatter funksjonene 242 veiledning, 243 rusomsorg, 273 vernet arbeid, 275 introduksjonsordningen, 276 kvalifiseringsordningen og 281 sosialhjelp. 275 introduksjonsordningen er helt finansiert med statstilskudd (integreringstilskuddet) og holdes utenfor analysen. Utgiftsbehovet for sosialtjenester er beregnet til omtrent 104 % av landsgjennomsnittet. Ullensaker har få uføre og mange innvandrere.

Netto utgift var omtrent 86 mill. kr i 2017.

Ullensaker har lave utgifter til sosialtjeneste. Samlede behovskorrigerede netto driftsutgifter er 19 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og midt i laget blant sammenligningskommunene. Nannestad drev sosialtjenesten omtrent 23 mill. kr billigere enn Ullensaker i 2017. Nannestad brukte mye mindre penger på sosialhjelp.

Alle KOSTRA-funksjonene drives med lavere utgifter enn gjennomsnittet i kommunegruppen: veiledning (1 mill. kr), rusomsorg (4 mill. kr), arbeidstiltak (5 mill. kr), kvalifisering (1 mill. kr) og sosialhjelp (8 mill. kr).

Store deler av sosialutgiftene i norske kommuner er knyttet til arbeidet med flyktninger. Antall flyktninger mottatt i kommunen har stor betydning for utgiftsnivået i denne tjenesten. Ullensaker har under middels utgifter til flyktninger, etter størrelsen på integreringstilskuddet å dømme.

Korreksjon: Utgiftene til sosialtjeneste må korrigeres opp 10 millioner kroner. Utgifter til hospits er ført som 265 boligdrift i regnskapet for 2017. Det skulle vært ført som 281 sosialhjelp. Det betyr at sosialhjelpen i Ullensaker var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppen og samlede sosiale utgifter 9 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i gruppen. Konklusjonen om billig sosialtjeneste endres ikke.

### 3.10 Kommunale boliger

Boliger omfatter funksjonene 265 kommunale utleieboliger, 283 etableringshjelp og 315 boligbygging. Det er ingen behovsberegning i denne tjenesten.

Netto utgift var omtrent 13 mill. kr i 2017.

Ullensaker brukte 11 mill. kr mer på boligjenester i 2017 enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Utgiftene var nest høyest blant sammenligningskommunene. Drammen og Oppegård bruker 20 mill. kr mindre på denne tjenesten enn Ullensaker.

Utgiftene var 12 mill. kr høyere enn gjennomsnittet innenfor boligutleie. Utgiften var lik gjennomsnittet innenfor etableringshjelp. Utgiftene var 1 mill. kr lavere innenfor boligbygging.

Ullensaker har stort underskudd på utleie av boliger i 2017, på grunn av få boliger og høy utgift pr. bolig. Drammen og Oppegård drev tjenesten 20 mill. kr rimeligere, på grunn av store overskudd ved utleie av boliger.

Det er vanskelig å analysere årsaker, siden driften av kommunale boliger organiseres svært forskjellig i kommunene.

Korreksjon: Utgiftene til boligdrift er blitt 10 millioner kroner for høye. Utgifter til hospits er ført som boligdrift. Dette betyr at bolig tjenesten ikke er spesielt dyr i Ullensaker kommune. Utgiften ligger omtrent én million kroner over gjennomsnittet i kommunegruppen.

### 3.11 Kultur og idrett

Kultur og idrett omfatter funksjonene 231 fritidstilbud, 370 bibliotek, 373 kino, 375 museer, 377 kunst, 380 idrett, 381 idrettsanlegg, 383 kulturskole, 385 annen kultur, 386 kulturbygg. Det er ikke behovskorreksjon på kultursektoren. Det er mindre lovpålagte forpliktelser her enn i mange andre sektorer.

Netto utgift var 69 mill. kr i 2017.

Ullensaker brukte i 2017 omtrent 9 mill. kr mindre på kultur enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Disse tjenestene ble drevet med lavere utgifter enn gjennomsnittet: bibliotek (1 mill. kr), kino (2 mill. kr), museer (1 mill. kr), idrett (1 mill. kr), kulturskole (2 mill. kr), annen kultur (6 mill. kr) og kulturbygg (4 mill. kr). Disse tjenestene var dyrere: idrettsanlegg (8 mill. kr).

Nannestad drev kulturtjenestene med 16 mill. kr lavere utgifter enn Ullensaker.

Årsaken til en billig kulturskole i Ullensaker er lav dekningsgrad og lave nettoutgifter pr. bruker.

Ullensaker har høye utgifter til idrett. Utgiftene til kommunale idrettsanlegg/bygg er svært høye. Samtidig bruker kommunen nesten like mye penger på tilskudd til idretten som gjennomsnittet i kommunegruppen.

### 3.12 Kirke

Kirkeformål omfatter funksjonene 390 den norske kirke, 392 andre trossamfunn og 393 drift av gravplasser.

Netto utgift i 2017 var 16 mill. kr.

Ullensaker brukte lite penger på kirkeformål i 2017. Utgiftene var 5 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og nest lavest blant sammenligningskommunene.

Utgiftsnivået var lavere enn gjennomsnittet i disse KOSTRA-funksjonene: den norske kirke (2 mill. kr) og drift av gravplasser (2 mill. kr). Tilskudd til andre trossamfunn var på nivå med gjennomsnittet i gruppen.

Skedsmo drev tjenesten 5 mill. kr billigere.

### 3.13 Plan, kulturminner, natur og nærmiljø

Plan m.m. omfatter funksjonene 301 plansaker, 302, 304 og 305 byggesak, 303 kart/oppmåling, 335 parkdrift, 360 naturforvaltning og 365 kulturminnevern. Det er ikke behovsberegning for dette området.

Netto utgift var 14 mill. kr i 2017.

Ullensaker brukte lite penger på disse forvaltningsoppgavene i 2017. Samlede netto utgifter var 10 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og nest lavest blant sammenligningskommunene.

De funksjonene som ble drevet billigere enn gjennomsnittet i kommunegruppen, var plansaker (2 mill. kr), kart og oppmåling (3 mill. kr), parkdrift (4 mill. kr) og naturforvaltning (4 mill. kr). De

tjenestene som hadde høyere utgifter enn gjennomsnittet i kommunegruppen, var byggesaker (3 mill. kr).

Ullensaker har stor grad av selvfinansiering av byggesakstjenesten. Hovedårsaken til høye netto utgifter i byggesak i 2017 er at kommunen har brukt 2 mill. kr fra fond for å betale tilbake til innbyggerne tidligere års akkumulerte overskudd i tjenesten.

Kommunen har likevel ikke fullt ut utnyttet mulighetene til å selvfinansiere tjenestene innen plan, byggesak, kart og oppmåling i 2017. Nannestad drev tjenesten 20 mill. kr billigere, hovedsakelig på grunn av større selvfinansiering av plan, byggesak, kart og oppmåling.

### **3.14 Administrasjon, styring og fellesutgifter**

Administrasjon og styring omfatter funksjonene 100 politikk, 110 revisjon, 120 administrasjon, 121 eiendomsforvaltning, 130 administrasjonslokaler, 180 fellesutgifter, og 285 utenfor kommunalt område. Funksjonene 190 utgifter til fordeling og 290 interkommunalt samarbeid er også tatt med her. Disse funksjonene skal gå i null, men gjør det ikke alltid.

Netto utgift var 120 mill. kr i 2017.

Administrasjon er et vanskelig område å analysere, for kommunenes regnskapspraksis varierer (tolkningen av skillet mellom tjeneste og administrasjon). Behovet for administrasjon i Ullensaker er beregnet til 93 % av landsgjennomsnittet. Ullensaker en stor kommune med mange unge, få gamle innbyggere og lite landbruk.

Ullensaker hadde lave utgifter til administrasjon og styring i 2017. Samlede behovskorrigerede netto driftsutgifter var 23 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og nest lavest blant sammenligningskommunene. Nannestad brukte 10 mill. kr mindre.

Følgende funksjoner drives dyrere enn kommunegruppen: politikk (1 mill. kr) og fellesutgifter i eiendom (4 mill. kr). De funksjonene som hadde lavere utgifter enn gjennomsnittet var administrasjon (24 mill. kr) og diverse felles (4 mill. kr).

Nannestad hadde 10 mill. kr lavere utgift til funksjon 120 administrasjon.

Korreksjon: Det er ført en del eiendomsdrift som administrasjon (funksjon 121 fellesutgifter i eiendomsforvaltningen). Regnskapet bør korrigeres med 5 mill. kr, slik at eiendomsdriften øker med 5 mill. kr, administrasjon reduseres med 5 mill. kr.

Korreksjon 2: Det er ført administrative stilinger i oppvekst som tjenesteproduksjon (områdeledere). Regnskapet bør korrigeres slik: Administrasjon øker 2 mill. kr, skole reduseres 1 mill. kr, barnehage reduseres 1 mill. kr.

Korreksjonene endrer ingen vesentlige konklusjoner. Det gjør eiendom enda dyrere og administrasjonen enda billigere.

### **3.15 Brann og ulykkesvern**

Brann omfatter funksjonene 338 forebygging (inkludert feiing) og 339 beredskap. Det er ingen behovskorreksjon for brannvesen.

Netto utgift i 2017 var 20 mill. kr.

Ullensaker hadde lave utgifter til brannvesen i 2017. Utgiftene var 8 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 og lavest blant sammenligningskommunene (sammen med Nannestad). Røyken drev 16 mill. kr dyrere (har vedtatt høyere beredskap enn loven krever).

Ullensaker har omtrent samme utgiftsnivå som kommunegruppen innenfor forebygging og 8 mill. kr lavere utgifter innen beredskap. Bemanningen er svært lav, og mye lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Tilsynsrekvensen har vært litt dårligere enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

### 3.16 Eiendomsforvaltning

Eiendomsforvaltning omfatter de kommunale formålsbyggene. Det vil si funksjonene 130 adm. bygg, 221 barnehagelokaler, 222 skolelokaler, 261 institusjonslokaler, 381 idrettsanlegg og 286 kulturbygg. Disse utgiftene er allerede analysert som en del av de tjenester de betjener. Her følger en samlet analyse av eiendomsdriften.

Netto driftsutgifter til eiendomsforvaltning var omtrent 184 mill. kr i 2017.

Ullensakers utgifter til eiendomsforvaltning er omtrent 9 mill. kr høyere enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Ullensaker bruker mer areal pr. innbygger og har høyere driftsutgifter pr. kvm til eiendomsforvaltning enn kommunegruppen. Hvis man ser nærmere på FDV-utgiftene er driften (renhold, energi og vaktmester) litt dyrere enn gjennomsnittet i gruppen, mens vedlikeholdet er lik gjennomsnittet. Vi har ikke undersøkt avskrivninger.

Korreksjon: Det er ført en del eiendomsdrift som administrasjon. Regnskapet bør korrigeres med 5 mill. kr, slik: eiendomsdriften øker med 5 mill. kr, administrasjon reduseres 5 mill. Dette endrer ingen vesentlige konklusjoner. Det gjør eiendom enda dyrere og administrasjon enda billigere. Utgiften i eiendom øker med 3 mill. kr på skolebygg, 1 mill. kr på institusjon, 1 mill. kr på idrettsanlegg.

### 3.17 Samferdsel

Samferdsel omfatter funksjonene 330 samferdselsbedrifter og 332 kommunale veier. Samferdselsbedrifter kan være havnevesen eller parkering. Ullensaker har ikke samferdselsbedrifter. Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

Netto utgifter var omtrent 33 mill. kr i 2017.

Ullensaker brukte 3 mill. kr mer på samferdsel enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13 i 2017. Utgiftene i Ullensaker var midt i laget blant sammenligningskommunene. Røyken drev 10 mill. kr billigere.

Følgende funksjoner var billigere enn kommunegruppen: kommunale veier (1 mill. kr). Følgende funksjoner hadde høyere kostnader enn kommunegruppen: samferdselsbedrifter (4 mill. kr).

Årsaken til lave utgiftene til veidrift i Ullensaker er lite vei. Ullensaker har mindre kommunal vei enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Netto driftsutgift pr. kilometer vei er høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

Veiutgiftene kan reduseres ved å effektivisere driften, redusere vedlikeholdet eller ved å redusere veilengden (nedklassifisere kommunale veier til privat vei).

### 3.18 Næringsforvaltning og konsesjonskraft

Næringsformål omfatter funksjonene 320 næringsvirksomhet, 321 konsesjonskraft, 325 næringsstøtte og 329 landbruk. Det er ingen behovskorreksjon for denne tjenesten. Netto driftsutgifter var omtrent 5 mill. kr i 2017.

Ullensaker brukte 3 mill. kr mer på næringsformål enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Utgiftsnivået var midt i laget blant sammenligningskommunene. Oppegård og Drammen brukte 9 mill. kr mindre på dette tjenesteområdet.

Disse funksjonene ble drevet dyrere enn gjennomsnittet i kommunegruppen: egen næringsvirksomhet (2 mill. kr), konsesjonskraft (1 mill. kr) og landbruk (2 mill. kr). Følgende funksjoner hadde lavere kostnader: bistand til næringslivet (2 mill. kr).

Ullensaker har ikke salg av konsesjonskraft. Omfanget av landbruk i sammenligningskommunene varierer veldig.

### 3.19 Flyktninger og integrering

Utgiftene til mottak og integrering av flyktninger er et viktig og vanskelig tema i kommunale økonomianalyser. Utgiftene er store i enkelte kommuner. Utgiftene er samtidig lite synlig i kommuneregnskapet. Funksjon 275 introduksjonsordningen er den eneste funksjonen som bare gjelder flyktninger. Inntektene (integreringstilskuddet) inntektsføres ikke i tjenestene, men på funksjon 850 som rammetilskudd. Mange flyktninger fører derfor til høyere nettokostnader i en del tjenester, spesielt barnevern, sosial, helse og grunnskole.

For å anslå denne effekten, kan man sammenligne kommunenes inntekter fra integreringstilskudd. Høyt integreringstilskudd indikerer høye utgifter til flyktninger. Noen direkte sammenheng er det ikke. Flere kommuner har de siste årene meldt om store overskudd på flyktningene.

Det er ikke grunn til å tro at Ullensaker har høyere utgifter til flyktninger enn gjennomsnittet i Kommunegruppe 13. Integreringstilskuddet (65 mill. kr) utgjorde 1 800 kr pr. innbygger i 2017. Det er 1 500 kr lavere enn gjennomsnittet i landet. Ullensaker bosatte færre flyktninger i 2017 enn gjennomsnittet i gruppen.

I Ullensaker ble 17 mill. kr av tilskuddet på 65 mill. kr benyttet til introduksjonstilbudet (funksjon 275) i 2017. Resten ble brukt i andre tjenester.

# 4 Fordeling av sparekrav

## 4.1 Mål for arbeidet og mandat til fokusområdene

I fase 2 i prosjektet, vinteren 2018/2019, skal arbeidet deles inn i tre fokusområder, som skal utarbeide tiltak for å redusere kommunens netto driftsutgifter.

Ved å ta utgangspunkt i samlet krav til innsparing, og foreta en inndeling i tre fokusområder for det videre arbeid slik:

- ▶ En del skal frigjøres gjennom direkte tiltak i driften og mulige strukturendringer.
- ▶ En del søkes løst gjennom salg av eiendom eventuell reduksjon i investeringer.
- ▶ En del søkes løst gjennom redusert krav til finansielle indikatorer, gjennomgang av interkommunale samarbeid, og at det gjøres en gjennomgang av mulighetene for økte inntekter/gebyrer.

## 4.2 Samlet innsparing i perioden 2019–2022

Analysereporten knyttet til drift av tjenestene gir noen holdepunkter for å vurdere behovet for innsparinger i Ullensaker kommune. De finansielle nøkkeltallene er svake i forhold til anbefalt nivå, og må styrkes for å være bærekraftige. Det legges derfor opp til nye finansielle handlingsregler i budsjett 2019/ØP 2019–2022.

Kommunen hadde et svakt driftsresultat i 2017 (0,1 %), før bruk av selvkostfond. Driftsresultatet bør øke med kr 50 mill. i forhold til 2017, slik at kommunen når anbefalingen om minst 2 prosent netto driftsresultat. Dette er nødvendig for å bygge opp økonomiske reserver.

Gjelden er svært høy og øker betydelig i handlingsplanperioden. Økt låneopptak til finansiering av investeringer gir seg utslag i form av økning i kapitalutgifter fra i overkant av kr 200 mill. til kr 380 mill. Dette er en dramatisk økning, og vil måtte finne sin inndekning.

Gjennom utviklings- og effektiviseringsprosjektet, og øvrige tiltak med økonomisk effekt, vil en samlet måtte finne inndekning på kr 250 mill. i handlingsplanperioden. En reduksjon vil ikke være mulig innenfor kommunens driftsbudsjett uten at dette vil ha store konsekvenser for tjenestene.

## 4.3 Direkte tiltak i driften og mulige strukturendringer – fordeling mellom tjenestene

Kostnadskuttene bør fordeles mellom tjenestene i tråd med analysen. Det må kunne antas at det er enklest å redusere utgiftene i tjenester der Ullensaker har høyere behovskorrigerede utgifter enn andre kommuner. Det er tryggest å sammenligne utgiftene med Kommunegruppe 13 (49 kommuner). Det burde være enklest å redusere nettoutgiftene innen PLO, grunnskole, barnevern og boligjenester.

Dette betyr ikke at andre tjenester skal være unntatt fra kritisk gjennomgang. Det kan være muligheter for å effektivisere i mange deltjenester i tjenester med samlet sett lave kostnader. Det kan være spesielle forhold i Ullensaker i enkelte tjenester. Sparekravene bør derfor legges til gruppene, ikke til de enkelte tjenestene.

Tabellen under viser forslag til fordeling av kutt på 40, 60 og 80 mill. kr. Kravene bør stilles til siste året i planperioden, altså 2022. Kravet regnes fra nivået på netto driftsutgift i budsjett 2017.

Fordelingen er basert på analysen. Kravene er fordelt i henhold til kostnadsnivået i hver enkelt tjeneste, sammenlignet med nivået i kommunegruppe 13.

Agenda Kaupangs konklusjon er at kommunen driver svært effektivt, og at det vil være krevende å finne betydelig innsparinger.

Med 80 mill. kr i kutt, vil Ullensaker antakelig bli nest billigst i landet, etter Nannestad. Med 60 mill. kr i kutt, vil Ullensaker antakelig bare ha to kommuner foran seg (Nannestad og Aurskog-Høland). Det vil heller ikke være enkelt å spare 40 mill. kr i Ullensaker. Så store kutt som behovet viser, vil ikke kunne skje uten store konsekvenser for tjenestene.

	Teoretisk sparemulighet i forhold til Kostragruppe 13	Fordeling kutt på 40 mill	Fordeling kutt på 60 mill	Fordeling kutt på 80 mill
Pleie og omsorg	-9,4	16,0	22,0	35,0
Grunnskole	-33,8	0,0	7,0	10,0
Barnehage	16,7	17,0	20,0	20,0
Adm, styring	-25,6			
Sosiale tjenester	-9,0			
Kommunehelse	-3,9		2,0	4,0
Barnevern	-4,3		2,0	4,0
Kultur og idrett	-7,5			
Plan	-9,7			
Andre områder:				
- Brann	-7,6			
- Boliger	1,3	1,0	1,0	1,0
- Samferdsel	3,2	3,0	3,0	3,0
- Næring	2,7	3,0	3,0	3,0
- Kirke	-4,8			
<b>Totalt</b>	<b>-91,7</b>	<b>40,0</b>	<b>60,0</b>	<b>80,0</b>
Helse og sosial	-26,6	16,0	26,0	43,0
Oppvekst	-17,1	17,0	27,0	30,0
Teknisk, kultur og adm	-48,0	7,0	7,0	7,0
Sum	-91,7	40,0	60,0	80,0

Figur 4-1 Forslag til fordeling av sparekrav mellom tjenestene

## 4.4 Mandatet til de tre fokusområdene

På anbefaling fra Agenda Kaupang gir styringsgruppen arbeidsgruppene i oppdrag å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 80 mill. kr innenfor hvert av de tre fokusområdene, til sammen 240 mill. kr i handlingsplanperioden.

### Fokusområde 1

I fase 2 i prosjektet, januar-mars 2019, skal fire arbeidsgrupper utarbeide tiltak for å redusere kommunens netto driftsutgifter innenfor tjenesteområdene. Gruppene skal finne ut hvordan besparelser best kan gjennomføres og hvordan man eventuelt kan styrke inntektssiden eller redusere behovet for planlagte investeringer.

### Fordelingen av sparemålet på arbeidsgruppene for gjennomgang av driften er:

- ▶ Helse og omsorg 43 mill. kroner (Pleie/omsorg, helse, sosial, barnevern)
- ▶ Oppvekst 30 mill. kroner (Barnehage, skole)
- ▶ Teknisk, administrasjon og kultur 7 mill. kroner

Gruppene kan omfordele sparekrav mellom tjenester, så lenge samlet sparekrav oppnås.

### **Fokusområde 2**

Det nedsettes en arbeidsgruppe som får i oppdrag å gjøre en kritisk gjennomgang av foreslåtte investeringer, med tanke på å redusere nivået til et minimum, og beskrivelse av konsekvensene ved å utsette eller stryke tiltakene.

Gruppen får videre i oppdrag å foreta en detaljert gjennomgang av eksisterende bygningsmasse med tanke på effektiv arealutnyttelse. Det legges frem en oversikt over alt areal som ikke anses nødvendig for utøvelse av kommunal tjenesteproduksjon, og som kan avhendes.

Det skal også legges frem en oversikt over alt tomteareal som kan selges.

### **Fokusområde 3**

Det økonomiske utfordringsbildet gjør at kommunen i handlingsplanperioden bør vurdere om en må redusere kravene til de finansielle måltallene. Det legges frem en oversikt med framskrivning av ulike alternative måltall, og en konsekvensvurdering av disse.

Det skal gjøres en gjennomgang av interkommunale samarbeid hvor kommunen deltar. Hensikten er å vurdere om samarbeidet er det som er mest formålstjenlig ut fra de behov kommunen har, og innenfor en kostnadsramme som er akseptabel.

Det gjøres en gjennomgang av alle mulighetene kommunen har for å øke inntektene og/eller gebyrer.

## **4.5 Tidsplan**

### ***Det har vært fire heldagsmøter i arbeidsgruppene:***

- ▶ 9.1.2019 Oppstartsmøte, gjennomgang av analyser, idedugnad tiltak
- ▶ 31.1.2019 Videreutvikle tiltak og supplere med nye tiltak
- ▶ 28.2.2019 Videreutvikle og kvalitetssikre tiltakene
- ▶ 13.3.2019 Gjøre ferdig tiltakslisten

### ***Videre framdrift***

- ▶ Ferdigstille delrapport fra arbeidsgruppene innen 20. mars 2019
- ▶ Ferdigstille felles oppsummeringsrapport fra arbeidsgruppene innen 2. april 2019
- ▶ Oppsummeringsrapporten presenteres i utvidet Finansutvalg, som referansegruppe, 2.april
- ▶ Budsjettseminar 11. juni 2019

## **4.6 Roller i gruppene**

Gruppene ledes av kommunens linjeledelse (kommunalsjef oppvekst, kommunalsjef helse og velferd og kommunalsjef teknisk drift). Rådgiver fra Agenda Kaupang hjelper gruppeleder etter behov (prosess, sekretær, utredning).

Det er ikke konfidensielt hvilke tiltak som drøftes i gruppene. Det skal derimot behandles fortrolig hva den enkelte har sagt i gruppen.

Deltakernes oppgave er å bidra til best mulig utredning av sparetiltakene. Tillitsvalgtes rolle er å bidra på samme måte som alle deltakerne til best mulig tiltak og utredning, «Utvidet medvirkning».

Det er ikke noe krav at alle stiller seg bak tiltakslisten fra gruppen. Gruppeleder bestemmer hvilke tiltak som tas med på listen.

# 5 Helse og sosial

## 5.1 Mandatet til arbeidsgruppen

Oppdraget er å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 43 millioner kroner i løpet av 4 år (2019–2022).

## 5.2 Deltakere i arbeidsgruppen

### Arbeidsgruppe helse og sosial

- ▶ Gunnhild Grimstad-Kirkeby (konstituert kommunaldirektør f.o.m. feb. 2019)
- ▶ Sylvia Aastad (enhetsleder PRO Jessheim øst)
- ▶ Torill Veiden (enhetsleder PRO Jessheim Vest og PRO Kløfta)
- ▶ Dorte Brodersen (enhetsleder Helsevern)
- ▶ Gry Kristin Hosøy (enhetsleder NAV)
- ▶ Bente Joten Skog (enhetsleder Helsehus)
- ▶ Pål Arne Edvinsen (enhetsleder tildelingsenheten)
- ▶ Lillian Rognstad (enhetsleder FBU)
- ▶ Anita Nordstrand (enhetsleder BMB)
- ▶ Hanne Margrethe Engen (controller)
- ▶ Ranveig Lie (HTV)
- ▶ Rune Holbæk og Einar Stephan (rådgivere Agenda Kaupang)

Gruppen har vært ledet av kommunaldirektør for helse og sosial omsorg. Deltakernes oppgave har vært å bidra til best mulig utredning av sparetiltakene. Gruppeleder har bestemt hvilke tiltak som er tatt med på listen.

## 5.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde



Figur 5-1 Oppdatert organisasjonskart for helse- og sosialomsorg per mars 2019

### **Kommunalområdet helsevern og sosial omsorg utfører oppgaver innen følgende områder:**

Hovedutvalgsområdet helsevern og sosial omsorg er ansvarlig for flere tjenesteområder organisert i ulike enheter. Nedenfor er en spesifisering over hvilke enheter som ligger innunder hovedutvalgsområdet og hvilke tjenester de har ansvar for.

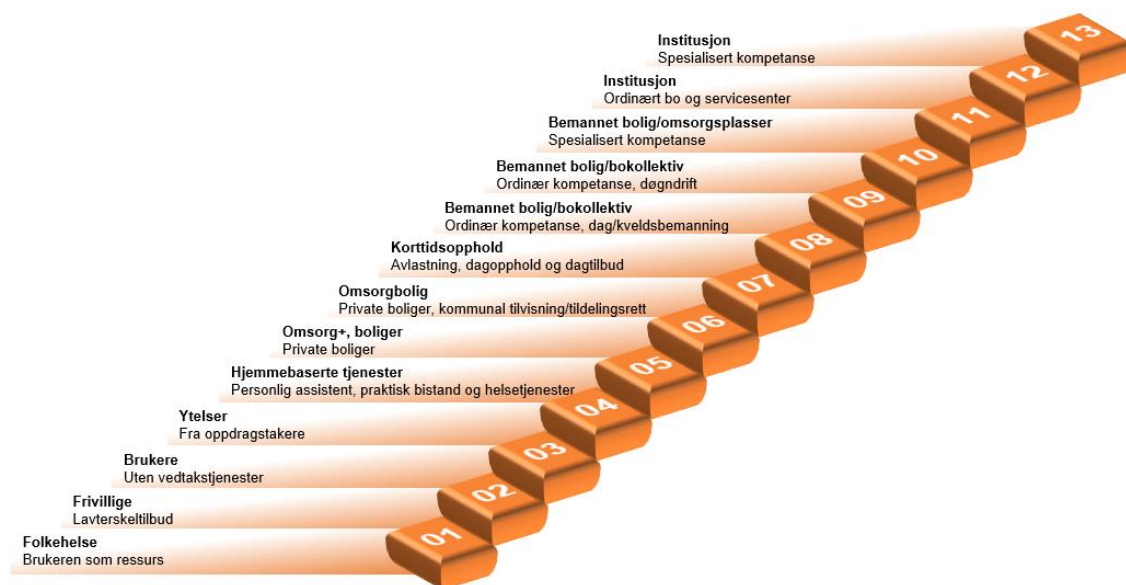
Tjenesteområde	Tjeneste	Tilhører enhet
<b>Pleie og omsorg</b>	Institusjon	PRO Kløfta, PRO Jessheim Øst, PRO Jessheim Vest, Helsehuset, BMB
	Hjemmetjeneste	
	Aktivisering og støttetjenester	
	Tjenester til funksjonshemmede	
<b>Kommunehelse</b>	Fysio og ergoterapi	Helsehuset, Helsevern, FBU
	Fengsel helsetjeneste	
	Legevakt	
	KØH	
<b>Rus og psykisk helsevern</b>	Forebyggende helsearbeid	Helsevern
	Rus	
<b>Sosialtjeneste</b>	Psykisk helsevern	NAV
	Sosialtjeneste	
<b>Barnevern og forebyggende arbeid barn og unge</b>	Barnevern	FBU
	Forebyggende arbeid	

- ▶ **PRO** – Pleie, rehabilitering og omsorg
- ▶ **BMB** – Bolig med bistand
- ▶ **FBU** – Forebyggende barn og unge
- ▶ **TIL** – Tildelingsenhet med boligkontor
- ▶ **KØH** – Kommunal øyeblikkelig hjelp

I tillegg har området ansvaret for helseberedskapen ved Oslo lufthavn og kriseteamet i kommunen.

## Ny innsatstrapp

Sammen med Agenda Kaupang er det utviklet en ny innsatstrapp for kommunalsjefsområdet. Trappen er et godt verktøy som er nyansert og tydelig. Basert på denne er det mulig å gjøre mer presise analyser av hva tjenester på ulike nivå koster og hvordan endringer på ulike trinn påvirker hverandre.



## Hovedutfordringene i perioden 2019–2022

Hovedutfordringen innen kommunalsjefsområdet er en vesentlig demografisk vekst.

I politisk sak «Gjestad 2066» (PS 26/18) gis det en tydelig anbefaling om at det er helt nødvendig å møte vekst og økte behov gjennom en dreining fra institusjonstjenester til tjenester i hjemmet. Denne dreiningen er omtalt i mange sentrale styringsdokumenter fra statlig hold og er ønsket i hele landet. I Ullensaker må denne dreiningen iverksettes umiddelbart. Vi vil eksempelvis ha behov for ca. 15 nye sykehjemsplasser pr. år om vi fortsetter å drive som nå. Dette vil medføre behov for nybygging.

Det strategiske utgangspunktet for satsing og prioritering er å legge til rette for at flest mulig kan bo hjemme så lenge som mulig med tilrettelegging, hjelp og bistand.

For å få dette til skal tjenestene være basert på

- ▶ tidlig og koordinert innsats (helhetlig, samordnet og tverrfaglig)
- ▶ flere tilgjengelige tjenestetyper (tiltakstrapp) i kommunen som bedre treffer behovet i befolkningen
- ▶ dreining fra institusjonstenkning til hjemmetjenester og varierte boligtyper
- ▶ innovasjon som en naturlig del i tjenesteutvikling, herunder særlig digitalisering

## 5.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse

Tabellen viser en oversikt over arbeidsgruppens forslag til tiltak samt beregning av økonomisk effekt. Nærmere begrunnelse og beskrivelse av tiltakene finnes under tabellen. Tiltakene er ikke i prioritert rekkefølge. Beløp i millioner kroner.

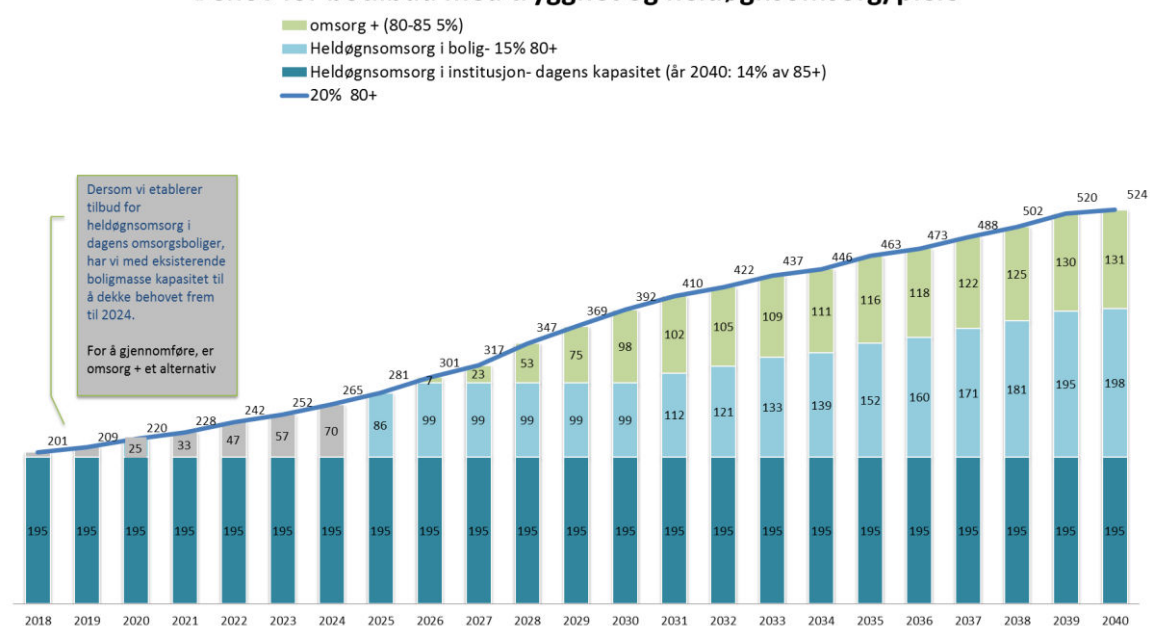
Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	Økonomisk effekt (mill)				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	HS i samarbeid med PKT	<b>Prosjekt "SmartBy"</b> - utvikle tjenestetilbudet slik at vekst i behov for heldøgnsomsorg blir håndtert på mer effektiv og brukertilpasset måte.	3,0	5,0	7,9	9,9	13,7
2	HS	<b>"Smartere" arbeidsprosesser og digitalisering</b>	-	0,5	1,0	1,5	2,0
3	Helsevern/BMB	<b>Tilbud i egen regi.</b> Dette gjelder spesielt tilbud til brukere med rus og psykiske utfordringer.	-	2,1	10,5	10,5	10,5
4	Tildeling	<b>Øke inntektsgrunnlaget</b>	0,6	2,8	2,8	2,8	2,8
5	Barnevern	<b>Økt satsing på tiltak i egen regi</b>	0,7	2,6	4,1	4,1	4,1
6	Institusjon	<b>Ressursfordeling</b>	-	8,0	10,0	10,0	10,0
<b>Sum alle tiltak</b>			<b>4,3</b>	<b>21,1</b>	<b>36,3</b>	<b>38,8</b>	<b>43,1</b>

Det vil være behov for å gjøre ytterligere kostnadsskalkyler og fremdriftsplaner for tiltak som krever investeringer. Det vil bli behov for endrede budsjetttrammer på de enkelte investeringstiltakene. Det blir satt ned et dedikert tverrfaglig team bestående av medarbeidere fra Helse, KOMEI og Prosjektkontoret for å klarlegge, sikre forankring og nødvendige vedtak samt gjennomføre tiltakene med tanke på raskest mulig realisering.

### Kort beskrivelse av prioriteringene av tiltakene

I 2017 ble det besluttet å gjennomføre en forenklet konseptvalgutredning (KVU) for å avklare hva som var potensialet for Gjestadområdet for å møte noe av forventet vekst og økte behov. Rambøll ble engasjert og det ble gjennomført en prosess som endte med å satse på konsept «SmartBy» hvor veksten innen pleie og omsorg ikke skal løses med en økning i antall sykehjemsplasser, men en satsing på differensierte boliger i forhold til utforming, beliggenhet og bemanning, samt styrking av hjemmetjenestene.

## Behov for botilbud med trygghet og heldøgnsomsorg/pleie



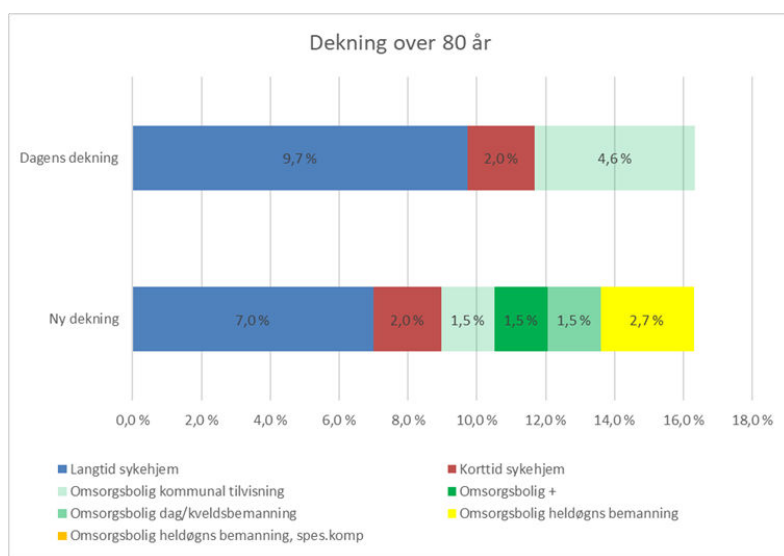
Figur 5-2 Framtidig behov for botilbud i konsept «SmartBy», Rambøll 2017

## Illustrasjon av en mer differensiert boligtrapp

Basert på de samme prinsippene som i «SmartBy» utredningen fra 2017 og behovet for en mer differensiert boligtrapp, har Agenda Kaupang kartlagt dagens bruk av alle boliger og institusjonsplasser per. 1. mars 2019.

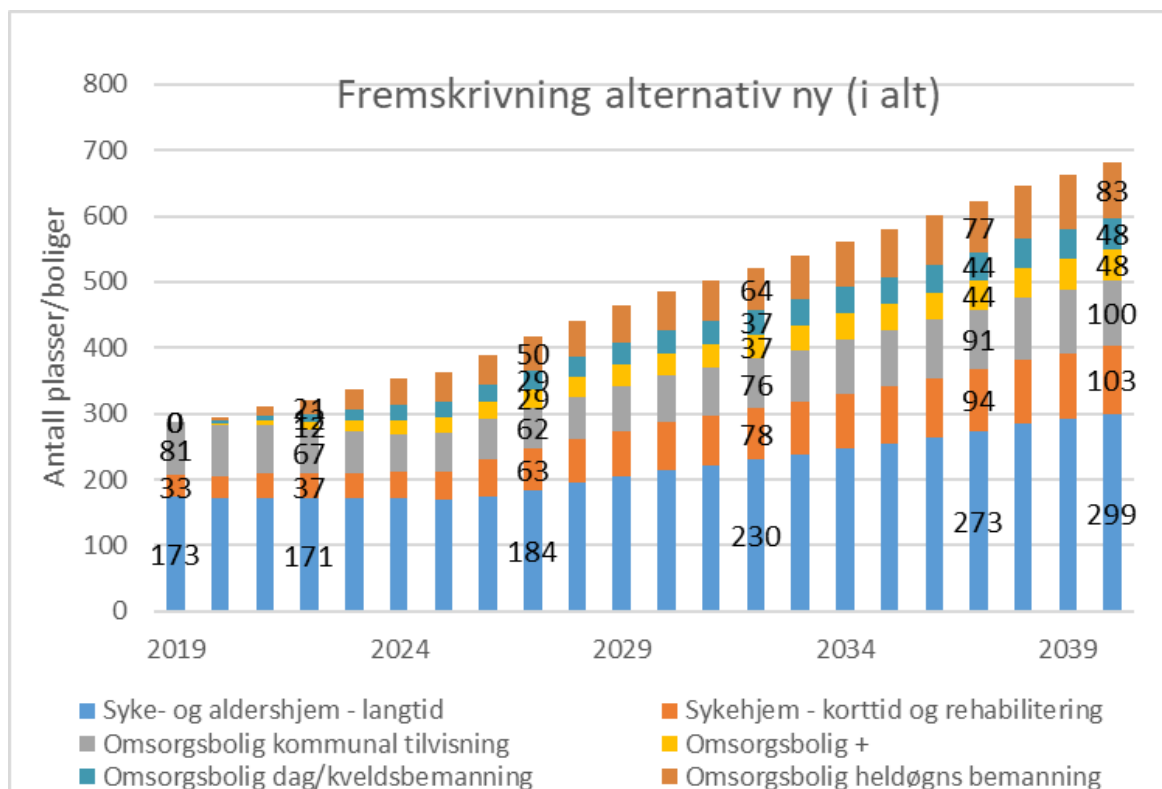
Kartleggingen viser blant annet at av eldre over 80 år er det 11,7 % med plass på sykehjem (landsgjennomsnittet=13,3%), ingen med tilbud om boliger med heldøgns bemanning (landsgjennomsnittet=3,5%) og 4,6 % har bolig uten døgnbemanning (landet =7,6%). Ullensaker har altså lav dekning både for døgnomsorg og andre botilbud til eldre over 80 år.

Basert på disse beregningene, er det laget et nytt forslag til dekningsgrader for en mer differensiert boligtrapp framover, vist i figuren nedenfor.



Figur 5-3 Kartlegging av dagens dekningsgrad på ulike botilbud for innbyggere over 80 år, 1. mars 2019

Basert på prinsippene som ligger til grunn for tiltakene i utviklings- og effektiviseringsprosjektet og forelåtte dekningsgrader for innbyggere over 80 år, vil et framtidig behov for boligtilbud og nødvendig utbyggingstakt se ut som i figuren og tabellen nedenfor.



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Syke- og aldershjem - langtid	173	171	173	171	171	170	168	173	184	194	205	214
Sykehjem - korttid og rehabilitering	33	34	36	37	39	42	44	59	63	66	70	73
Omsorgsbolig kommunal tilvisning	81	76	73	67	62	56	58	60	62	65	68	71
Omsorgsbolig +	0	4	8	12	17	23	25	26	29	31	32	34
Omsorgsbolig dag/kveldsbemanning	0	4	8	12	17	23	25	26	29	31	32	34
Omsorgsbolig heldøgns bemanning	0	6	13	21	30	40	43	46	50	53	57	60
Omsorgsbolig heldøgns bemanning, spes.komp	0											
I alt	287	296	312	324	341	391	411	437	464	489	514	538

Figur 5-4 framtidig behov for boligtilbud og nødvendig utbyggingstakt basert på det «nordiske alternativet» i Agenda Kaupangs utredning

Utbyggingstakten fordrer at vi greier å endre bruken av eksisterende omsorgsboliger til omsorgsplasser. Det er usikkert hvor mange som kan frigjøres i løpet av 2019. For å sikre at konverteringen fra omsorgsbolig til omsorgsplasser blir kostnadseffektiv, har arbeidsgruppen i arbeidets siste fase sett et behov for å utsette prosjekt «samlokalisering av hjemmetjenestene». Samordnet bruk av bo- og aktivitetssentrene sine totale ressurser vil gjøre oppstarten av omsorgsplasser mer effektiv. For å håndtere veksten må det parallelt med omgjøringen sikres etablering av omsorgsboliger tilsvarende Omsorg+.

#### Prosjekter igangsatt pr. 1.1.2019:

- ▶ Planlagt salg av tomt ved Rådhuset med formål etablering av Omsorg+ tilbud.
- ▶ Bokollektiv på Gjestad med 10 plasser til mennesker med behov for et botilbud med dag- og kveldsbemanning, og som har et særskilt behov for tilrettelegging.
- ▶ Omdisponering av dagens omsorgsboliger (uten bemanning) ved omsorgssentrene, til omsorgsplasser med heldøgns bemanning. Prosjektet er igangsatt og plassene vil bli etablert i løpet av 2019 og 2020.

- ▶ Samarbeid med Husbanken for å etablere prosjekter sammen med private utbyggere. Første kunngjøring om behov i markedet kommer i løpet av våren 2019.

## 5.5 Utredning av tiltakene med begrunnelse

### 5.5.1 Prosjekt «SmartBy»

Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	2019	2020	2021	2022	2023
1.1	Gjestad bo-akt. Senter	Etablere bokollektiv på Gjestad, 10 plasser	x				
1.2	Tildeling/BMB	Samarbeide med Husbanken for å få bygd flere omsorgsboliger (tilvisningsboliger)		x			
1.3	PRO	Avlaste hjemmetjenesten for de tyngste brukerne (unge komplekse) med tilbudet i ressursteam på Gystadmyr	x				
1.4	PRO	Gjøre om eksisterende omsorgsboliger til omsorgsplasser	x				
1.5	PRO	Bruk av VTA-plasser for at flere kan bo lenger i egen bolig	x				
1.6	PRO	Utvide lavterskeltilbudene og dagaktivitet	x				
1.7	PRO	Differensiering av tilbudet for personer med demens		x			
1.8	HS/PKT	Etablere boliger med Omsorg+	x				
1.9	PKT	Vurdere eiendommer som ikke har strategisk betydning - salg av en portefølje til en privat boligforvalter (selge kontantstrøm)					
1.10	PKT	Gjennomgang av alle kommunale boliger					

Flere av tiltakene er gjensidig avhengige av hverandre. Dersom vi skal få til ønsket kvalitet og helhet i dreiningen, bør de ulike tiltakene organiseres med et eget porteføljestyre.

#### Etablering av Gjestad bokollektiv

- ▶ Beskrivelse av tiltaket
 

Tidligere lokaler til rehabiliteringsavdelingen på Gjestad omgjøres til bokollektiv. Formålet med tiltaket er bedre nivåene i tiltakstrappa, slik at tjenesten leveres på beste effektive omsorgsnivå (BEON). Gjennom dette tiltaket kan kommunen tilby et boalternativ med støtte, på et lavere nivå enn sykehjemsplass.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)
 

Positive konsekvenser: Redusert behov for institusjonsplasser.

Negative konsekvenser: Brukerne kan ha et større tjenestebehov enn boligen er tilrettelagt for, og det vil da gi en driftsulempe.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt
 

Gjennomføres fra uke 8-2019, hvor de 5 første beboerne etter planen flytter inn i første uka. Budsjetttrammen for tilbudet er 3,4 mill. kr. Ut fra pris pr. plass er dette ca. halvparten av nettokostnaden for en ordinær sykehjemsplass.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
 

Risiko er knyttet til at tilbudet er nytt, og om det treffer et behov i befolkningen, for eksempel ved at beboerne trenger mer tilsyn enn tilbudet budsjettmessig legger opp til. Det er også et spørsmål om tilbudet reduserer etterspørselen etter sykehjemsplasser.

#### Økt kapasitet på omsorgsboliger med tilvisningsrett

- ▶ Beskrivelse av tiltaket

Gjennom samarbeid med privat leiemarked, øke antall tilvisningsboliger og inngå avtaler om tildelingsboliger. Tildelingsbolig innebærer at kommunen har full råderett over de aktuelle boligene i komplekset, og utbygger får større grad av støtte fra Husbanken. Tilvisningsboliger betyr at kommunen disponerer en prosentandel av den totale boligmassen i et boligkompleks.

- ▶ **Konsekvenser (positive og negative):**  
Positive konsekvenser: Brukere med behov for bolig vil selv leie bolig i det private markedet, og kommunens driftsutgifter reduseres.  
Negative konsekvenser: Kommunen gjør seg avhengig av at private aktører er villige til å bygge ut.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**  
Avtaler kan inngås i 2019, og iverksettelse kan forventes fra 1–3 år etter avtaleinngåelse. Tiltaket vil medføre redusert behov for kommunale investeringer, med 2 mill. kr pr. boenhet.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**  
Tilvisningsboliger forutsetter private utbyggere som er villige til å gi kommunen tilvisningsrett for hele eller deler av boligmassen sin.
- ▶ **Hva mer må utredes?**  
Aktuelle utbyggere i forhold til hvilke konsepter det er ønskelig å gå inn i markedet med.

### **Opprettelse av ressursavdeling (SOL)**

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**  
Vi har flere yngre personer med komplekse diagnoser som har behov for høy kompetanse og omfattende tjenester i den siste fasen av livet (7 m ALS). Det er etablert en ressursavdeling (SOL) i løpet av 2018 som er operativt fra januar 2019 med base på Gystadmyr. Det er planlagt ombygging og annen bruk av bofelleskapet (BOF) slik at når pasientene blir så hjelpetrengende at det ikke lenger fungerer i eget hjem skal de få tilbud ved Gystadmyr.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**  
Positive konsekvenser: Tiltaket vil gi et kvalitativt bedre tilbud, bedre koordinering av tjenestene, samt forebygge behov for tjenester på et høyere trinn i tiltakstrappa.  
Negative konsekvenser: Det er en fare for at tjenesten kan skape forskjellsbehandling og overproduksjon. Fare for å skape langsiktig økt tjenestebehov hos brukerne.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**  
Oppstart januar 2019 med oppsøkende virksomhet og åpning av avdeling første halvår 2019.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**  
For å optimalisere drift av plassene må det gjøres noen bygningsmessige tilpasninger.
- ▶ **Hva mer må utredes?**  
Kostnadskalkyle for investering og økt leie (OPS). Det må utredes når det er mulig å få gjennomført ombyggingen noe som vil påvirke den økonomiske effekten av tiltaket.

## Gjøre om eksisterende omsorgsboliger til omsorgsplasser

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Totalt har kommunen 93 omsorgsboliger tilknyttet tre bo- og aktivitetssenter, som helt eller delvis vurderes endret til bemannende omsorgsplasser for å redusere behovet for sykehjemsplasser. Det mangler pr. i dag et slikt tilbud.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative):**

Positive konsekvenser: Tjenesten leveres med lavere ressursinnsats. Brukerne vil oppleve større grad av selvstendighet og klare seg selv lengst mulig i eget liv. Beboerne vil kunne oppleve en trygg og aktiv hverdag med hjelp når de trenger det.

Negative konsekvenser: Det vil være en kostnadsøkning mot dagens bruk av boligene. Det forventes likevel at tilbudet vil redusere behovet for institusjonsplasser.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Tiltaket vil igangsettes i 2019 som egne prosjekt ved hvert av bo- og aktivitetssentrene. Det er igangsatt en prosjektgruppe som skal utarbeide kriterier, bemanning og organisering.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

For rask etablering må hjemmetjenesten fortsatt ligge ved bo og aktivitetssentrene. Dette vil sikre nødvendig personaldekning, uten at det brukes for mye ressurser på få brukere. Forutsetningene er frigjøring av dagens omsorgsboliger til målgruppen og nødvendig ombygging for en bemannet omsorgsbasis. Risiko er at vi ikke får frigjort omsorgsboligene/ sikret riktige leietakere i den takt som er ønskelig. Endringen fordrer også at det parallelt jobbes med å etablere boliger med ulik grad av trygghet.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

Beskrivelse av behov for tilpasning av bygningsmassen må vurderes av Komei for kostnadskalkyle og fremdrift

## Bruk av varig tilrettelagte arbeidsplasser (VTA)

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Varig tilrettelagt arbeid er arbeidsplasser for de som ikke mestrer ordinært arbeid. Flere VTA-plasser ble opprettet i kommunal regi høsten 2018. Dette er arbeid på ulike enheter med ulike arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene og arbeidstid er individuelt tilrettelagt.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Arbeidstakerne opplever mestring, økt selvfølelse og et sosialt nettverk. Dette vil kunne øke muligheten for å komme i ordinært arbeid.

Negative konsekvenser: Det må avsettes tid og personalressurser for å følge opp arbeidstakerne.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Dagens VTA-plasser i kommunal regi er statlig finansiert gjennom prosjektmidler ut 2020. Videre statlig finansiering kan komme som en følge av at prosjektet anses som vellykket og at målene for prosjektet nås. Beregningene for økonomisk effekt tar utgangspunkt i et mindrebehov for tjenester hos arbeidstakerne, og er beregnet til 0,9 mill. kr pr. år fra 2021, selv om kommunen skulle velge å finansiere plassene selv.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Forutsetninger er at de aktuelle arbeidstakerne blir fulgt opp både fra enhetene, personalavdelingen og NAV.

- ▶ Hva mer må utredes?  
Muligheter for flere plasser slik at flere kan få tilbudet.

### **Utvide lavterskeltilbudene og dagaktivitet for i hovedsak eldre**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Utvidelse av kapasitet på dagsentrene (vedtaksbasert) og aktivitetssentra (uten vedtak).  
Alle tre bo- og aktivitetssentrene har ordinære dag- og aktivitetsstilbud for eldre.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Disse tilbudene bidrar til at den enkelte bruker kan bo hjemme lengst mulig. Det gir større muligheter for demenskoordinator å møte brukere og pårørende på en mer effektiv måte. Større muligheter for utvikling av sykepleieklinikk.  
Negative konsekvenser:
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Utredning starter i 2020 for å kunne fremme forslag til utvidelse i forbindelse med budsjett 2021.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Det må finnes egnede lokaliteter. Dagsentrene og aktivitetssentrene bruker i dag samme lokaler, men på ulike tidspunkt.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Eget prosjekt i 2020.

### **Differensiering av tilbudet for personer med demens**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Vi ser et økende behov for plasser knyttet til
  - Avlastning
  - Utredning
  - Skjermede langtidsplasser

Kommunen har 36 langtids institusjonsplasser beregnet for personer med demenssykdommer samt to dagsenter. I tillegg er det demente beboere/ brukere på alle institusjonene. Dreiningen fra å ha beboere på institusjonsplasser til hjemmebasert omsorg, gjør at de fleste av dem som blir prioritert til en institusjonsplass vil ha ulik grad av kognitiv svikt. Andelen plasser forbeholdt demente vil med dette øke. Da brukerguppen demente er stor og utfordringene mange, er det behov for differensierte plasser, spesielt skjermede plasser for de mest utagerende samt avlastningsplasser slik at pårørende kan få et «pusterom». Med skjermede plasser er tanken at de får denne plassen for en kortere periode, inntil adferden stabiliserer seg, for så å flytte tilbake til en ordinær demensplass.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Økt kvalitet i tjenesteleveransen ved å samle kompetansen. Samlokalisering av både beboere og personalressurser er mer hensiktsmessig og kostnadseffektivt.  
Negative konsekvenser: Behov for økt bemanning og tilpasning av lokaler.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt

Tiltak knyttet til ressursstyring, samt omgjøring av omsorgsboliger til omsorgsplasser vil avdekke mulighetsrommet i eksisterende og planlagte plasser. Deler av plassene kan dermed differensieres og tilpasses brukergruppen i større grad enn i dag.

- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
God ressursstyring, riktig bruk av tilgjengelige plasser og forebygging som sikrer at den enkelte bor lengst mulig i eget hjem
- ▶ Hva mer må utredes?  
Må vurderes nærmere i arbeidet med innsatstrappen.

### **Etablere boliger med Omsorg+**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Omsorg+ er omsorgsboliger/leiligheter hvor det gis punktjenester fra hjemmetjenesten etter behov/vedtak men hvor det i boligkomplekset er en husvert tilgjengelig og flere fellesareal/tilbud. Hva som tilbys i bygget (kafe, frisør etc.) vil være avhengig av byggets beliggenhet og muligheter.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Et slikt tilbud vil kunne utsette behov for sykehjemsplass og bidra til opplevelse av større grad av trygghet og mindre ensomhet.  
Negative konsekvenser:
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Det er planlagt utnyttelse av tomt bak Rådhuset til formålet.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Det er etablert et samarbeid med Husbanken om en pilot som legges til grunn for dette arbeidet.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Avklares i samarbeid med Husbanken.

## 5.5.2 Arbeidsprosesser og digitalisering

Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	2019	2020	2021	2022	2023
4.2.1	BMB	Investere i digitalt natt-tilsyn i en bolig for PU, Vannveien + Maurstien		x			
4.2.2	Helsehus	Tilby kommunene Eidsvoll og Nes deltakelse i helsehus-samarbeidet		x			
4.2.3	Hjemmetjenesten	Bruke hjemmetjenestenes ressurser til omsorgsplassene					
4.2.4	PRO	Innføre velferdsteknologisk avstandspfølging	x				
4.2.5	PRO	Praktisk bistand, hjemmehjelp, avklare framtidige arbeidsoppgaver og bruke hjemmehjelpressursene mer effektivt		x			
4.2.6	NAV	Innføre elektronisk søknadsbehandling - DigiSos	x				
4.2.7	NAV	Innføre robot til utbetaling av enkle vedtak, f.eks. strøm		x			
4.2.8	NAV	Samlokalisering av NAV og Aktivitetshuset		x			
4.2.9	NAV	Større prosjekt for langtidsmottakere av økonomisk sosialhjelp	x				
4.2.10	HS	Etablere Tjenestetorg	x				
4.2.11		Smart Vakt på en institusjon	x				
4.2.12		Innføring av medisindispensere i hjemmetjenesten	x				

### Investere i digitalt natt-tilsyn i en bolig for PU, Vannveien + Maurstien

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**  
Vannvegen gruppebolig har infrastruktur for innføring av digitalt tilsyn.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**  
Positive konsekvenser: Forebygger behov for flere ressurser på natt og gjør at ansatte som sitter stedlig vakt hos en bruker kan følge opp flere brukere gjennom natten, og enkelt fange opp forsøk på rømming, anfall etc. Bedre sikkerhet og kvalitet i tjenestene.  
Negative konsekvenser: Kan kreve vedtak etter helse- og omsorgstjenestens kap. 9. Vil kreve investering/leasingutgifter knyttet til utstyr for digitalt tilsyn
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**  
Vurdere igangsetting etter at tvangslovgivning er revidert. Kan redusere behovet for ny nattevakt (2 årsverk).
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**  
Tvangslovutvalget leverer sin innstilling 15.06.19, noe som kan endre forutsetningene knyttet til svært streng lovgivning overfor brukergruppen.
- ▶ **Hva mer må utredes?**  
Konkrete kostnader ved installasjon og drift av digitalt tilsyn opp mot kostnader knyttet til 2 årsverk på natt. Krav til vedtak etter helse- og omsorgstjenestelovens kap. 9.

### Tilby kommunene Nes og Eidsvoll deltakelse i helsehus-samarbeidet

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**  
Da helsehuset ble planlagt var det tiltenkt et samarbeid mellom 6 kommuner med Ullensaker som vertskommune. Pr. i dag inngår kun 4 kommuner i samarbeidet. Det bør vurderes om Nes og Eidsvoll inviteres til deltakelse.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**  
Positive konsekvenser: Et mer robust tjenestetilbud økonomisk og faglig.  
Negative konsekvenser:

- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Økonomisk effekt vil være et totalt sett billigere tjenestetilbud for alle kommunene. Pr. i dag beregnes en driftskostnad tilsvarende 651 kr pr. innbygger i de 4 kommunene. Disse forventes redusert dersom tilbudet omfatter et større nedslagsfelt enn i dag. Leie- og driftsutgifter knyttet til bygg vil automatisk bli redusert ved at flere kommuner tilslutter seg samarbeidet.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
En forutsetning er at de to aktuelle kommunene ønsker å være med i samarbeidet. Risiko ved samarbeidet er at kommunene blir enige om bemanningsnivå på de interkommunale tjenestene.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Enighet mellom kommunene, inkl. politisk vedtak om å inngå i samarbeidet. Bemanningsnivå/behov for ressurser.

### **Bruke hjemmetjenestenes ressurser til effektiv oppbygging av omsorgsplasser**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
I budsjett 2019 ble det foreslått å samlokalisere tre hjemmetjenestedistrikter, for å kunne benytte ressursene mer fleksibelt og opparbeide en mer robust tjeneste. Planleggingen av prosjektet tok ikke høyde for dagens økonomiske situasjon og behovet for raskt å ta i bruk omsorgsplassene. Det er vedtatt å jobbe mot en dreining fra flere institusjonsplasser til mer hjemmeboende tjenester. Ved å bruke hjemmetjenesten, samt bo og aktivitetssenternes samlede ressurser vil omsorgsplassene kunne tas i bruk omgående ved ledighet i omsorgsbolig.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Effektiv ressursbruk og stordriftsfordeler.  
Negative konsekvenser: For en kommune i så sterk vekst, med uforutsigbar endring i brukerbehov i de ulike distriktene, så kan en egen enhet for hjemmetjenesten gi noen fordeler knyttet til fleksibel ressursbruk. I og med at veksten er stor i alle distriktene pr. dags dato, er ikke ulik ressursfordeling en utfordring. Det anses derfor i den situasjonen kommunen er i økonomisk, at effektiv ressursbruk og stordriftsfordeler ved bo og aktivitetssentrene overgår effektene av en samlet hjemmetjeneste på nåværende tidspunkt.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Iverksettes umiddelbart og vil redusere behovet for kjøpsplasser. Økonomisk effekt vil være innsparingen av unngått kjøp av institusjonsplass minus hjemmetjenestens ressursinnsats.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Samlokalisering av hjemmetjenesten utsettes. Ansvaret for enhetene PRO Kløfta og PRO Jessheim Vest deles på 2 enhetsledere. Alle tjenester på Gjestadområdet som nå er fordelt på PRO Jessheim Vest og Helsehuset, samles under PRO Jessheim Vest for å sikre optimal ressursbruk.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Ved økt antall omsorgsplasser på et sted, vil egne bemanningsbaser og fellesarealer tilknyttet tilbudet være mer lønnsomt. Fleksibel igangsetting av bemannede baser må derfor planlegges. Kostnads-kalkyle og behov knyttet til tilpasning av bygningsmasse ved omsorgsboligene må vurderes av Komei.

## Innføre velferdsteknologisk avstandsoppfølging

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Ullensaker kommune er en av seks kommuner i Norge som deltar i prosjekt «Medisinsk avstandsoppfølging av kronisk syke». Prosjektet er basert på støtte fra Helsedirektoratet og er en del av Nasjonalt velferdsteknologiprogram. Avstandsoppfølging er bruk av teknologiske løsninger som gjør at pasienten kan følges opp av helse- og omsorgstjenesten i sitt hjem ved at pasienten gjør avtalte målinger og svarer på enkle spørsmål om sin helsetilstand via et nettbrett. Resultatene overføres til en respons- eller oppfølgings-tjeneste, som tar kontakt med pasienten ved tegn til forverring eller dersom målingene er utenfor normalverdiene. Målgruppen for prosjektet er i hovedsak pasienter med kronisk sykdom som kols, hjertesvikt, diabetes samt kreft og psykisk helse.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Reduserer behovet for helsetjenester for pasientene som deltar. Bidrar til at pasienten i større grad tar ansvar for og mestrer egen sykdom. Kan bidra til å identifisere forverrelser av sykdom tidligere, slik at for eksempel sykehusinnleggelse kan unngås.

Negative konsekvenser: Avstandsoppfølging er en ny måte å yte tjenester på, slik at det vil være kreve en del ressurser i oppstart før optimal organisering og fordeling av arbeidsprosesser er på plass.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Prosjektperioden er fra 2018–2021. Ved redusert behov for helsetjenester og færre innleggelse i sykehus, vil dette gi en betydelig økonomisk gevinst.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Kommunen mottar ca. 3 mill. kr pr. år fra Helsedirektoratet, men det er et krav om at kommunen setter av midler til videreutvikling av tjenesten. Rekruttering av «riktige» pasienter slik at pasientene kan nyttiggjøre seg og har behov for oppfølgingen som gis er også et suksesskriterium i prosjektet.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

Prosjektet er startet i 2018, og mottar bistand og prosessveiledning både fra Helsedirektoratet og PA Consulting.

## Praktisk bistand, hjemmehjelp, avklare framtidige arbeidsoppgaver og bruke hjemmehjelpressursene mer effektivt

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Benytte hjemmehjelpstjenesten og hjemmesykepleien på tvers av oppgaver. Hjemmetjenestestedistriktene har noen faglærte ansatte som har arbeidssted både i hjemmehjelpstjenesten og i hjemmesykepleien. Generelt samarbeider disse tjenestene tett og har fokus på færrest mulig tjenesteytere inn til den enkelte bruker, samt effektiv bruk av personalressursene og den enkeltes kompetanse.
- ▶ **Konsekvenser**

Positive konsekvenser: Bedre ressursutnyttelse. Kan også vurdere bruk av hjemmehjelpstjenesten i et Omsorg+ tilbud og bemannede omsorgsboliger.

Negative konsekvenser:
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Bør nedsettes eget prosjekt i 2019 som utreder mulighetene og avklarer veien videre.

- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Tema må drøftes som en viktig faglig utfordring og en ny måte å jobbe på. Særlig fokus på brukere med kognitiv svikt.

### **Innføring av elektronisk søknadsbehandling i NAV – Digisos**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Elektronisk søknad om økonomisk sosialhjelp. Søknad kan leveres uten oppmøte på NAV-kontoret.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Riktig utfylt søknad, og vedlegg kommer samtidig og følger søknaden. Det er ikke nødvendig med posthåndtering og færre ad-hoc henvendelser i publikumsmottaket. Søknad registreres direkte på bruker og det er mindre risiko for feilregistrering. Innspart effekt på manuelle prosesser med post og registreringsarbeid rundt søknadsprosesser. Veileder bruker mindre tid på saksbehandling og mer tid på direkte brukermøter og kvalitativ personlig oppfølging.  
Negative konsekvenser: Det kan forventes at man i en overgangsperiode mottar flere søknader enn normalt, da terskelen for å sende søknad blir lavere når man kan gjøre det uten personlig oppmøte.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Prosjektet ligger i tiltaksplan hos DGI for 2019. Mer effektiv saksbehandling, vekst av én stilling pr. år til brukeroppfølging.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Det må forventes et stabilt IT-system. Det kan være risiko for at man ikke får levert søknad dersom datasystemene har nedetid. Da er tjenesten imidlertid rustet for papirsøknader. Prosjektet er en felles innføring for NAV-kontorene på Øvre Romerike, og det kan være en risiko for forsinkelser i denne prosessen. Risiko for manglende samarbeid med Tieto og DGI.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Teknisk utredning må ivaretas av DGI.

### **Innføring av robot til regelstyrt saksbehandling (RPA)**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Innføring av robot i fagsystem som automatisk kan behandle og utføre kurante enkeltvedtak. Et eksempel er utbetaling av støtte til husleie/strøm som allerede er innvilget.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Effektivisering av saksbehandling og frigjøring av ressurser til personlig oppfølging av brukere. Det brukes svært mye tid til denne oppgaven i dag, som er ca. 100 vedtak i måned. Det kan forventes at det oppstår færre feil, samtidig som det reduseres behov for merkantile tjenester.  
Negative konsekvenser: Kostnader i en innkjørfase, men gevinsten vil være høyere i form av effektivisering av tjenesten enn selve utgiften.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Det har vært dialog med enhet for Innovasjon og utvikling som ikke har kapasitet til prosjektet. NAV må derfor avvente til Innovasjon og utvikling finner tid. Det kan forventes at innføring av en slik robot også kan gi stor effektiviseringsgevinst for andre enheter i kommunen.

- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Forutsetning at Innovasjon og utvikling kan bistå med dialog med DGI og Tieto. Risiko for manglende samarbeid med Tieto, DGI og enhet for Innovasjon og utvikling.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Flere områder som RPA kan benyttes i kommunen.

### **Samlokalisering av NAV og Aktivitetshuset**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Samlokalisere Aktivitetshuset i nærheten av NAV kontoret.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Styrking av tilbudet på Aktivitetshuset, større nærhet til, og sambruk av ressurser på NAV. Mer tilgjengelige muligheter for aktivitet sentralt i Jessheim. Det vil også kunne benyttes lokaler til flere målgrupper.  
Negative konsekvenser: Økte kostnader i forbindelse med samlokalisering i nye lokaler.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Ønskelig med samlokalisering i løpet av 2020.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Det må vurderes om det er potensielt aktuelle lokaler i nærheten av NAVs nye lokaler.
- ▶ Hva mer må utredes  
Klarlegging av dagens og fremtidens behov  
Bruksmuligheter til de aktuelle lokalene, og behov for denne tjenesten i fremtiden.  
Muligheter for leie av lokaler ved nye NAV.  
Gevinstrealiseringsanalyse.

### **Etablere prosjekt for langtidsmottakere av økonomisk sosialhjelp**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Det må utarbeides en prosjektbeskrivelse for å favne alle langtidsmottakere, som også vil omfatte samarbeid med andre enheter. Som en oppstart, vil NAV å søke Helse- og omsorgsdep om midler til IPS, Individuell jobbstøtte. Hensikten er å gi støtte til at personer med moderate til alvorlige psykiske lidelser og rusmiddelproblemer kan utnytte sin arbeidsevne i ordinært arbeid.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Reduksjon i utbetaling av økonomisk sosialhjelp, og enkeltbrukere kan overføres til andre statlige ytelser, eller bli klar for jobb med egen inntekt. IPS vil være en styrking av oppfølgingsarbeidet for denne en av målgruppenegruppen, i tillegg til en evt fremtidig styrking av de andre kommunale tjenestene i kontoret. Det kan ikke forventes at dette prosjektet erstatter behovet for vekst i andre tjenester, men ville være svært hensiktsmessig for å få en gruppe som står langt fra arbeidslivet, i jobb på sikt.  
Negative konsekvenser: Ingen.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Utarbeides og igangsettes i løpet av 2019. Søknadsfristen er 28.april, hvor svar mulig foreligger i slutten av juni. Det betyr at første driftsår kan være innekket hvis man tildeles 100% effekt for første driftsår.

- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
 

Muligheter for å avsette ressurser til prosjektet. For IPS må det legges inn en egenandel for kommunen som må beskrives i søknaden. Det kan tildeles inntil 500 000 pr. stilling – maks 1 500 000 første driftsår. Dette reduseres med kr 100 000 pr. stilling over en 3-årsperiode, slik at det maks tildeles kr 900 000 3 driftsår for 2 stillinger og en teamleder. Et av søknadskriteriene er hvordan søknadskommunen vil sikre overgang fra prosjekt til ordinært drift.
- ▶ Hva mer må utredes?
 

Størrelse på gruppen dette gjelder, og hva slags muligheter og kompetanse den enkelte familie har. Risiko for andre områder i NAV-kontoret når intern ressursbruk omdisponeres.

### **Etablere «Tjenestetorg»**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket
 

Etablere en ny enhet som styrker kommunens arbeid med kartlegging, vurdering, tildeling av tjenester og oppfølging. Enheten sitt primære fokus vil være på den enkeltes ressurser og hvordan den enkeltes ressurser kan styrkes til å mestre eget liv. Dersom mulighetene til å mestre eget liv kan styrkes gjennom tildeling av tjenester, vil enhetens samlede kompetanse kunne finne målerettede tiltak som på kortere eller lengre sikt igjen kan sette innbyggeren i stand til å klare seg selv. «Tjenestetorget» skal få dette til gjennom nye arbeidsprosesser og samskaping med innbyggeren. Kompetansen i den nye enheten kommer primært fra Tildelingsenheten, PRO og Helsehus.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)
 

Positive konsekvenser: Vil gi et sterkere fagmiljø, bedre og mer effektive tjenester til innbyggerne.

Negative konsekvenser: Ingen
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt
 

Utvikling og etablering av ny enhet er forankret i prosjektgruppe som skal arbeide gjennom 2019. Etablering av enheten er satt til 1.1.2020. Det er vanskelig å sette økonomisk effekt, men den nye enhetens tilnærming til saker vil gi både redusert press på tjenester samt bedre kvalitet på de tjenester som gis.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
 

Overføring av fagressurser fra enhetene til ny enhet. Samlokalisering forutsetter tilgang til andre lokaler enn i dag.
- ▶ Hva mer må utredes?
 

Arbeidet forankres i eget prosjektmandat som inkluderer effektive arbeidsprosesser og hensiktsmessig navn

### **Smart Vakt på institusjon**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket
 

Innføring av ny løsning for pasientvarsling på sykehjemmene. Dagens løsning for pasientvarsling på sykehjemmene er utdatert og gir ikke rom for endringer og effektivisering av arbeidsprosesser. Det er behov for oppdatering av dagens utstyr, da det er vanskelig å få tak i reservedeler og reparasjoner er kostbart. Det er tre sykehjem i kommunen, disse har p.t. ikke samme system.

- ▶ Konsekvenser (positive og negative)
  - Positive konsekvenser: Gir bedre kvalitet på tjenestene og rom for effektivisering. Gir bedre kvalitet på tjenesten, ved at informasjon er lettere tilgjengelig
  - Negative konsekvenser: Medfører investeringskostnader ved etableringen.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt
  - Ifølge egen prosjektplan.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
- ▶ Hva mer må utredes?
  - Det må gjøres en behovs- og erfaringskartlegging med Smartvakt mot slutten av 2019, slik at dette brukes inn i vurderingen av om dette skal videreføres til de andre sykehjemmene i 2020.

### **Innføring av medisindispensere i hjemmetjenesten**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket
  - Innføring av alternativer til dagens løsning for medisineringsstøtte for brukere som mottar hjemmesykepleie. Det er søkt Helsedirektoratet om midler til dette prosjektet. Svar vil foreligge i løpet av mars 2019. Dersom vi får midler vil vi få bistand til å definere effekter og gevinster av prosjektet samt noe bistand til prosjektleder/ frikjøp av ressurser. Det er startet arbeid med å kartlegge status og behov i hjemmesykepleien. DGI vil bistå med anskaffelsen, denne gjøres i fellesskap eller med opsjon for de kommunene på Øvre Romerike som ønsker.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)
  - Positive konsekvenser: Kan redusere antall besøk fra hjemmesykepleien, og spare både tid brukt på direkte brukerkontakt og kjøretid. Økt egenmestring og økt fleksibilitet for brukerne som får tjenesten.
  - Negative konsekvenser: Noen brukere ønsker besøk av hjemmetjenesten og mister dette ved bruk av medisindispenser. Kan medføre mer oppfølging og administrering enn multidoser.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt
  - Prosjektet kan starte i 2019 og anskaffelsen kan gjennomføres i løpet av sommeren 2019. De økonomiske effektene er vanskelig å estimere når kartleggingen ikke er ferdig, men andre kommuner som har gjort tilsvarende har identifisert betydelige gevinster.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
  - For å gjennomføre prosjektet er det en forutsetning at det settes av midler til drift, estimert til 1 mill. kr pr. år ved oppfølging av 40 brukere. Dersom vi ikke får penger fra Helsedirektoratet, må kostnader til selve prosjektet (frikjøp av ressurser) tas av eksisterende ramme. Det er avgjørende å gjøre en grundig kartlegging for å møte de rette behovene.
- ▶ Hva mer må utredes?
  - Det må gjøres en kartlegging av alle brukere som har hjemmesykepleie.

### 5.5.3 Tilbud i egen regi

Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	2019	2020	2021	2022	2023
4.3.1	BMB	Tilbakeføre en barnebolig		x			
4.3.2	BMB/HTIK	Bygge nytt bofelleskap i Maurstien for å unngå kjøp av tiltak i privat regi			x		
4.3.3	Helsevern/HTIK	Unngå kjøp av dyre private tjenester ved å overta ansvaret i egen regi for brukergruppe innen rus og psykiatri		x			
4.3.4	Helsevern/HTIK	Gi tilbud i eksisterende boliger (Huldreringen) til 3 brukere	x				
4.3.5	PRO	Se på ulike muligheter for matproduksjon - vurdere outsourcing, framtidig behov	x				
4.3.6	Tildeling	Redusere behov for kjøp av institusjons- og omsorgsplasser utenfor kommunen	x				

Tiltak i egen regi skal erstatte dagens og fremtidige kjøp av tjenester. Det er behov for differensierte tiltak og kompetanse som kan forebygge behov for mer omfattende tjenester. Dersom det er stort behov for tjenester vil det være mere lønnsomt å ha disse i egen regi. Her kan man stabilisere og få til endring/tilfriskning, slik at ressursinnsatsen fort kan reduseres.

#### Tilbakeføre en barnebolig

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Det er planlagt tilbakeføring av en barnebolig der det pr. i dag kjøpes plass utenfor kommunen.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Tiltaket vil føre til kostnadsbesparelser.  
Negative konsekvenser:
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Tidsplan er avhengig av samarbeid med familien. Det er planlagt tilbakeføring høsten 2019 fra kommunen sin side. Tilbakeføring av barneboligen vil gi en reell innsparing på 640 000 kr pr. år. Full effekt vil da slå inn i 2020.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Tilbakeføringen av barnebolig forutsetter samarbeid med familien med hensyn til at beboeren er bosatt et annet sted pr. i dag.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Det er ikke behov for ytterligere utredninger.

#### Bygge nytt bofelleskap i Maurstien for å unngå kjøp av tiltak i privat regi

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Det er planlagt samlokaliserte boliger med 7 tilpassede leiligheter, personalbase, arbeidsstasjoner for personalet og fellesareal. Boligen er beregnet brukere med autismespekterforstyrrelser som trenger god oppfølging og særlig tilrettelagte boliger. Oppfølgingen av den enkelte vil variere ut ifra beboerens behov og hva personalet anser som nødvendig. Bygningsmassen planlegges med et særskilt fokus på sikkerhet.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Mangelfullt tilbud rent bygningsmessig pr. d.d. betyr at kommunen kjøper plass, denne kan med dette tilbakeføres. Med god planlegging og smarte løsninger med tanke på HMS vil en kunne møte utfordrende atferd på en god og sikker måte. Videre bygging av godt fagmiljø basert på det som allerede er, ved Bjørmoen, med god kvalitet i tjenestene vil imøtekomme behovet for tjenestenivået knyttet til beboerne og særskilt lovverk. Dette er en kompetanse kommunen må inneha rettet mot særskilt lovverk og tjenester.  
Negative konsekvenser: Ingen.

- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Det er planlagt ferdigstilling av bygningsmassen med innflytning rundt årsskiftet 2020/2021. Det er beregnet økonomisk effekt basert på fremtidig unngåelse av kjøp av plass. Den beregningen viser en besparelse på 3,7 mill. kr pr. år for 5 av tjenestemottakerne.  
Egen gevinstrealiseringsplan for prosjektet vil gi en besparelse på 7 mill. kr i et 40-års perspektiv rent bygningsmessig.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Det er en forutsetning med politisk vedtak april 2019 slik at byggingen blir satt i gang etter plan.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Det er ikke behov for ytterligere utredninger.

### **Etablering av boliger med bemanning til mennesker med ruslidelser (reduisert kjøp)**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Det er planlagt et boligkompleks med 10 leiligheter, to kriseplasser og personalbase i Kverndalen. Boligene er beregnet brukere som har en kronisk ruslidelse og som trenger god oppfølging og sikring av verdige boforhold for denne gruppen. Fokus vil være å gi omsorg, sette grenser for og skjerme beboerne mot andre i rusmiljøet. Oppfølgingen av den enkelte vil variere utfra beboerens behov og hva personalet anser som nødvendig. Flere i denne gruppen vil ha behov for oppfølging i forhold til sviktende somatisk helse.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Mangelfullt tilbud pr. d.d. betyr at kommunen kjøper plasser med kostnad pr. plass fra 1,0 mill. til 6,7 mill. kr. Tilbud i egen regi betyr at boligene kan tilrettelegges. Med god planlegging og smarte løsninger med tanke på HMS og sikkerhet vil en kunne møte utfordrende beboere på en god måte. Bygging av gode fagmiljø og kvalitet i tjenestene vil gjøre kommunen mindre sårbart ved akutte behov. Det å ha god tilgang på ulike tiltak og omsorgsnivå vil gjøre det mulig å tilpasse tilbudet til behovene.  
Negative konsekvenser: Ingen.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Tidsplan avklares i løpet av 2019. Regulering av tomt er igangsatt men tomta har flere krevende forhold enn antatt, bl.a. knyttet til flomsikring langs en bekk og behov for å flytte en pumpestasjon. Har negativ effekt på framdrift og kostnader. Det legges til grunn at en plass ville kostet 2,5 mill. kr hos privat leverandør. Når vi gir tilbudet i egen regi, er driften for 10 + 2 plasser estimert til ca. 15 mill. kr uten refusjoner fra staten.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Forutsetning er at boligen bygges og fremdriftsplanen holder som planlagt. Kommunen har allerede fått tilskudd fra Helsedirektoratet til kommunalt rusarbeid som prioriterer styrking av varige tilbud og tjenester og særskilt oppfølgingstjenester i bolig/bolig med bemanning. Tilskuddet for 150 % stilling er for 1. tilskuddsår 990 000 kr og reduseres i en 4-årsperiode. Personer er ansatt 01.02.19.
- ▶ Hva mer må utredes?  
For Kverndalen må en avvente regulering og ny kostnadskalkyle. Mulig behov for økt ramme knyttet til tomtas beskaffenhet.

## Gi tilbud i eksisterende boliger (Huldreringen) til tre brukere

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

I påvente av at Kverndalen er på plass gir man et tilbud i eksisterende bolig til mennesker med rus og psykisk lidelse. Tre kjøpsplasser skal utvikles. To brukere skal etableres i en enebolig sammen med en personalbase. Den tredje brukeren trenger skjermet bolig, uten naboer tett inn til seg. Personalet skal følge opp alle tre.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Beboerne har lenge hatt sine tilbud utenfor kommunen og det er usikkerhet knyttet til hvilke andre effekter tiltaket vil ha både når det gjelder beboerne og bomiljøet.

Negative konsekvenser: Ingen.
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

To beboere flytter inn i slutten av mars. Som et minimum vil utgifter til nattevakter reduseres betraktelig. Bosetting av brukere enkeltvis eller på kjøpsplass vil øke nattevaktdekningen betraktelig. Brukere med stort behov trenger tilsyn på natt.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Vi trenger å få på plass en bolig til den tredje brukeren. Det er laget et budsjett utfra det en tror vil være behov for bemanning til brukerne, det kan være behov for justeringer.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

Aktivitets-/arbeidstiltak slik at spesielt satellitt-beboer får en meningsfull og strukturert hverdag.

## Redusere behov for kjøp av institusjons- og omsorgsplasser utenfor kommunen

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Det er innført stans i kjøp av eksterne plasser, samt tiltak for å sikre effektiv bruk av plassene og stram ressursstyring. Dersom ressursstyringen og effektiv bruk av kommunens plasser gjør det lønnsomt å midlertidig kjøpe ekstern plass vil det bli vurdert. Det må til enhver tid være et tett samarbeid mellom Tildelingsenheten og tjenesteenhetene for å sørge for at brukere som mottar tjenester via private leverandører kan få et lokalt, kommunalt tilbud på riktig trinn i innsatstrappen.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Sikrer innbyggere et lokalt tilbud med nærhet til tjenestene i kommunen.

Negative konsekvenser:
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Fortløpende arbeid. Økonomisk konsekvens knyttes til konkret sak og tiltak.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Forutsetter at kommunen har eller etablerer lokale tilbud som møter behovet hos den enkelte bruker på forsvarlig måte. Samtidig må kommunalt tilbud være prismessig konkurransedyktig, noe som jevnlig er en utfordring da de mer spesielle tiltakene er det få brukere av.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

## 5.5.4 Inntektsgrunnlag

Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	2019	2020	2021	2022	2023
4.5.1	Helsehus	Økt inntektsgrunnlag på trygghetsalarmer		x			
4.5.2	Helsehus	Fysioterapi - ta egenbetaling		x			
4.5.3	Tildeling	Innføre "gjengs leie"	x				
4.5.4	PRO	Øke prisen på varmmaten til utsalg i kafeen og andre kommunale virksomheter	x				

### Økt inntektsgrunnlag på trygghetsalarmer

- ▶ Beskrivelse av tiltaket

Øke egenbetalingen for trygghetsalarmer og e-låser til 370 kr flatt for alle pr. md. Nå er betalingen vurdert ut fra inntektsgrunnlaget til den enkelte. Ullensaker kommune er den kommunen på Øvre Romerike som tar lavest egenbetaling for trygghetsalarmer og e-låser. Dette til tross for at alle ØRU-kommunene benytter samme type alarm, en moderne Safemate alarm med lang rekkevidde og stor bevegelsesradius for brukerne. Sett i forhold til tjenestetilbudet er betaling urimelig lav, og lavere enn det mange kommuner tar for alarmer med betydelig mindre kvalitet ift. rekkevidde.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)

Positive konsekvenser: Økt inntektsgrunnlag for kommunen.  
Negative konsekvenser: Kan gi reaksjoner hos dagens og morgendagens brukere, muligens noe mindre etterspørsel etter alarmer.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt

Utredes i 2019 – gjennomføre i 2020. Må politisk vedtas. Forventet økonomisk effekt: ca. 1 mill. kr, forutsatt en sats på 370 kr pr. md. for alle og avhengig av antall alarmer som tildeles.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring

Tiltaket forutsetter kort utredning av økonomisk forventet gevinst, samt politisk vedtak.
- ▶ Hva mer må utredes?

Kort utredning gjennom sammenligning med andre kommuner.

### Egenbetaling for fysioterapi

- ▶ Beskrivelse av tiltaket

Regjeringen åpnet fra 2017 opp for mulighet til å ta egenandel opp til egenandelstak 2 for fysioterapi også innen kommunal fastlønnspraksis. Ved oppnådd egenandelstak sendes refusjonskrav til Helfo. Etter denne omleggingen trekkes kommunene tilsvarende i sin økonomiske rammeoverføring fra staten, dvs. taper mulige inntekter ved ikke å innføre egenandel. Pga. tekniske utfordringer har dette pr. i dag ikke blitt gjennomført for de større kommunene som benytter Cosdoc som EPJ. Stavanger kommune har her vært pilot, men har ikke oppnådd forventet resultat i samarbeid med Acos/Cosdoc. Det bør legges press på Acos som leverandør, samt at Ullensaker kommune parallelt må se på mulighet for å benytte manuelle lister for betaling. Det bør inngås et samarbeid mellom DGI, Helsehuset og økonomienheten.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)

Positive konsekvenser: Økt inntektsgrunnlag, ca 0,6 mill. kr pr. år. Informasjon til brukerne om likhet i krav og forventninger i privat (driftstilskudd) vs. kommunal fysioterapitjeneste. Lettere å avvikle tjenestetilbud til brukere som ikke er forventet å ha betydelig effekt av tjenesten.  
Negative konsekvenser: Større økonomisk terskel for enkelte brukere med dårlige økonomiske forutsetninger.

- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt:  
Utredes i 2019, iverksettes i 2020. Økonomisk effekt: ca. 0,6 mill. kr pr. år og antatt redusert omfang av tjenester på 0,2 mill. kr pr. år.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
Samarbeid mellom DGI, Helsehuset/adm og økonomienheten. Forutsetning for å lykkes med elektronisk fakturering er et samarbeid mellom DGI/kommunen og Acos.
- ▶ Hva mer må utredes?  
Det er tatt kontakt med DGI. Dette må følges opp. Saken fremlegges som politisk notat i mai 2019. For å lykkes med elektronisk fakturering kreves ytterligere påtrykk mot Acos.

### **Innføre «gjengs leie»**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Innføre markedstilpasset husleie for boliger til vanskeligstilte.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Gir kommunen merinntekt som sikrer handlingsrom for å vedlikeholde boligmassen, gjøre nødvendige utskiftninger og forsvarlig drift.  
Negative konsekvenser: Leietakere vil oppleve økt husleie som negativt.
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Innføres 1.6.2019, da 200 boliger får gjengs leie. Så innføres ordningen suksessivt for ca. 100 boliger pr. 12 md. Gjengs leie er ikke avklart, taksering pågår og er ferdig i april 2019.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring  
En del beboere vil ikke ha økonomi til å håndtere husleieøkningen. Da er det viktig at kommunal bostøtte som innføres samtidig med gjengs leie håndterer dette på en god måte.
- ▶ Hva mer må utredes?

### **Øke prisen på varmmaten til utsalg i kaféene og andre kommunale virksomheter**

- ▶ Beskrivelse av tiltaket  
Øke prisen på varmmat i kommunens kaféer og ved internfakturering fra sentralkjøkken øke prisen ved leveranse til dagsenter, kaféene, hjemmeboende og barnehagene.
- ▶ Konsekvenser (positive og negative)  
Positive konsekvenser: Økt inntektsgrunnlag.  
Negative konsekvenser: Brukerne kan reagere negativt på prisøkning
- ▶ Tidsplan og økonomisk effekt  
Utarbeide en akseptabel prisøkning og gjennomføre økningen i løpet av første halvår 2019.
- ▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring
- ▶ Hva mer må utredes?

## 5.5.5 Barnevern

Nr.	Tjeneste	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	2019	2020	2021	2022	2023
4.4.1		Unngå kjøp av private tiltak i barneverntjenesten	x	x			
4.4.2		Utvikling av tyngre tiltak i egen regi			x		

### Unngå kjøp av private tiltak i barneverntjenesten

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Barneverntjenesten har over lengre tid hatt utfordringer med rekruttering til faste stillinger som kontaktperson (saksbehandler). Barneverntjenesten har derfor i stor utstrekning kjøpt tjenester fra private aktører, både til å utføre tiltak i familier og til saksbehandling. Målet er å få tilsatt kvalifiserte medarbeidere i alle stillinger, slik at den brukerrettede tiden øker.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Tiltaket vil føre til kostnadsbesparelser, økt kontroll og bedre kvalitet på tjenestene.  
Negative konsekvenser: Ingen
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Tilsettinger er en løpende prosess, men målsettingen er å være fulltallige medio juni, og kunne ta ut økonomisk effekt fra august 2019, med en estimert besparelse ved årsslutt på ca. 2,6 mill. kr.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Det er en risiko knyttet til rekruttering og å beholde kvalifiserte medarbeidere i tjenesten. Besparelsen forutsetter at innleide saksbehandlerressurser ikke overstiger to stillinger.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

### Utvikling av tyngre tiltak i egen regi

- ▶ **Beskrivelse av tiltaket**

Det nedsettes en arbeidsgruppe for utvikling av tyngre hjelpetiltak i kommunens egen regi. Eksempler på tiltak som kan være aktuelle er hybeltiltak for ungdom (ettervern), ambulant akutteam i turnus, egen psykolog for utredningsarbeid/sakkyndige utredninger mv.
- ▶ **Konsekvenser (positive og negative)**

Positive konsekvenser: Forhindre/forkorte plasseringer i institusjon, og redusere kjøp av eksterne tjenester. Dette vil gi økonomiske besparelser, samt en bedre kontroll over kvaliteten på tiltakene som iverksettes.  
Negative konsekvenser: Ingen
- ▶ **Tidsplan og økonomisk effekt**

Arbeidsgruppen vil bli nedsatt i mai 2019, med målsetting om en ferdig utredning mai 2020. Økonomisk effekt tidligst 2021.
- ▶ **Forutsetninger og risiko ved gjennomføring**

Det forutsettes at det vil påløpe kostnader i forbindelse med etablering av nye tiltak, før en kan se en økonomisk effekt av tiltakene.
- ▶ **Hva mer må utredes?**

Det må gjennomføres en behovsanalyse, kostnadsberegning og fremdriftsplan for arbeidet. Samarbeid med ekstern fagkompetanse for bistand (for eksempel KORUS Øst, Bufdir, Høyskole e.l.) for en kvalitetssikring av arbeidet, samt råd og veiledning.

## 5.5.6 Institusjon

### Driftoptimalisering institusjonstjenester

▶ Beskrivelse av tiltaket

Totalt har kommunen 198 sykehjemsplasser på bo- og aktivitetssentrene og 14 plasser på helsehuset. Ressursbruken og kostnaden ved de enkelte sengene varierer. Vi mener det er mulighet til å redusere totalkostnadene med 10 mill. kr ved å bedre tilpasning av antall senger pr. stue (avdelinger) og type brukere (behov) mot arbeidsplanen på sykehjemmene. Det forventes også positive driftsgevinster ved tilpasning på Helsehuset.

▶ Konsekvenser (positive og negative):

Positive konsekvenser: Tjenesten leveres med lavere ressursinnsats. Brukerne og ansatte vil oppleve en mer rettferdig tildeling av ressurser.

Negative konsekvenser: Det kan være behov for mindre investeringer i tilpasning av bygningsmassen.

▶ Tidsplan og økonomisk effekt

Tiltaket vil igangsettes i 2019 som egne prosjekt ved hvert av bo- og aktivitetssentrene. Det er igangsatt en prosjektgruppe som skal utarbeide kriterier, bemanning og organisering.

▶ Forutsetninger og risiko ved gjennomføring

En lavere ressursinnsats for de institusjonelle tjenestene er nødvendig for den dreiningen vi ønsker for tjenesten med tydeligere krav om mer ressurseffektiv innsats. Det er en viss risiko for organisatoriske motforestillinger for denne endringen og derfor krevende å hente ut disse gevinstene.

# 6 Oppvekst

## 6.1 Mandatet til arbeidsgruppen

Oppdraget er å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 30 millioner kroner i løpet av 4 år (2019–2022).

## 6.2 Deltakerne i arbeidsgruppen

- ▶ Kommunaldirektør Yngve Rønning (leder)
- ▶ Bodil Moe (barnehagesjef)
- ▶ Kjersti Stundal (områdesjef skole og barnehage)
- ▶ Anne Soltveit (områdesjef skole og barnehage)
- ▶ Sondre Lund (controllor)
- ▶ Stine Karlstad (controllor)
- ▶ Inger Ask Sollie (controllor)
- ▶ Mabel Kjos, rektor Nordby ungdomsskole
- ▶ Håvar Mangset, rektor Hovin skole
- ▶ Ole Kristian Ensrud-Skraastad, hovedtillitsvalgt Utdanningsforbundet
- ▶ Bjørn Brox, rådgiver Agenda Kaupang

Gruppen har vært ledet av kommunaldirektør skole og barnehage. Deltakernes oppgave har vært å bidra til best mulig utredning av sparetiltakene. Gruppeleder har bestemt hvilke tiltak som er tatt med på listen.

## 6.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde

- ▶ Grunnskole
- ▶ Barnehage

Den økonomiske gjennomgangen av Ullensaker kommune viser at tjenesteområdet skole drives svært rimelig. De få kommunene som driver rimeligere enn oss har en skolestruktur med færre og større enheter som er rimeligere å drifte. Gjennomgangen av tjenesteområdet barnehage viser at det er en del å hente på å holde bemanningen på et nivå lik bemanningsnormen, noe som vil gi store reduksjoner på utgifter til tilskudd til de private barnehagene. I tillegg er de kommunale barnehagene små enheter med gammel bygningsmasse. Dette medfører høyere driftsutgifter i dag, og vil på lengre sikt føre til kostbare behov for oppgraderinger.

Ullensaker kommune er en kommune i sterk vekst, og i tillegg har vi en befolkningssammensetning med en vesentlig større andel barn og unge i alderen 5-15 år enn gjennomsnittet i Norge. Det vil derfor være avgjørende at Ullensaker kommune planlegger for en framtidig skole- og barnehagestruktur som består av større og mer driftseffektive enheter, der en er i stand til å ta av for forventet vekst i årene framover. Disse må også være strategisk plassert og samsvare med boligbygging i kommunen. Denne rapporten bør derfor følges opp med en revidert skolebruksplan som beskriver en slik struktur, basert på gode prognoser på skolekretsnivå.

Tiltakene det vises til i denne rapporten er i hovedsak strukturelle og i tråd med Agenda Kaupang sin analyse over mulige innsparingsområder. Dette for å sikre en framtidig bærekraftig økonomi på skole- og barnehageområdet som i minst mulig grad går ut over kvaliteten på tjenestene.

## 6.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse

Tabellen viser en oversikt over arbeidsgruppens forslag til tiltak og beregning av økonomisk effekt i perioden. Nærmere begrunnelse og beskrivelse av tiltakene finnes under tabellen. Tiltakene er ikke i prioritert rekkefølge. Beløp i millioner kroner.

Det understrekes at summer relatert til investeringsbehov er svært tidlige estimat med stor usikkerhet.

Nr.	Tjeneste	Tiltak	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
1	Grunnskole	Reduksjon av antall svømmetimer	0	0,13	0,30	0,30	0,30
2	Grunnskole	Organisering av leirskoletilbud	0	0,23	0,54	0,54	0,54
3	Grunnskole	Legge ned Mogreina skole og flytte elevene til Nordkisa skole	0	0,88	2,13	2,13	2,13
4	Grunnskole	Legge ned Nordby ungdomsskole og flytte elevene til Gystadmarka ungdomsskole	0	1,02	2,45	2,45	2,45
5	Grunnskole	Organisering av innføringsklassene	0,21	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>Sum grunnskole</b>			<b>0,21</b>	<b>2,76</b>	<b>5,92</b>	<b>5,92</b>	<b>5,92</b>
6	Barnehage	Ny barnehagestruktur på Kløfta med større kommunale enheter	0	0	-1,92	-1,92	3,40
7	Barnehage	Ny barnehagestruktur på Jessheim med større kommunale enheter	0	0	-0,96	-0,96	4,70
8	Barnehage	Holde bemanningsnormen på 6,0 i barnehagene	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
<b>Sum barnehage</b>			<b>17,00</b>	<b>17,00</b>	<b>14,12</b>	<b>14,12</b>	<b>25,10</b>
<b>Samlet</b>			<b>17,21</b>	<b>19,76</b>	<b>20,04</b>	<b>20,04</b>	<b>31,02</b>

### 6.4.1 Tiltak: Reduksjon av antall svømmetimer

#### Beskrivelse av tiltaket

Kompetansemål for svømming og livredning er nedfelt i læreplanen for kroppsøvningsfaget og er spesifisert etter 4., 7. og 10. trinn. Samtidig er det fra 1. august 2017 innført en obligatorisk ferdighetsprøve i svømming som er fastsatt i forskrift til opplæringsloven § 2-4 tredje ledd. Formålet med ferdighetsprøven er å styrke svømmeopplæringen slik at elevene blir svømmedyktige innen 4. trinn.

Fra skoleåret 2018/19 ble det vedtatt at det gis svømme- og livredningsopplæring i et omfang på 114 årstimer pr. elev i løpet av grunnskolen i Ullensaker kommune. Sammenlignet med andre kommuner, så har Oslo kommune vedtatt at alle elever skal ha 20 årstimer grunnleggende svømmeopplæring på barnetrinnet. I Hamar er det 40 årstimer, mens i Lørenskog er årstimetallet 67 årstimer. I tillegg tilbyr noen av kommunene intensivopplæring.

Hvor mye svømmeopplæring kommunen skal gi er ikke definert i opplæringsloven og heller ikke regulert i forskrifter (fag- og timefordeling, læreplan e.l.). Norges Svømmeforbund anslår at det tar ca. 40 timer fra en elev på 1.–4. årstrinn starter med vanntilvenning til vedkommende er svømmedyktig.

Slik svømmeopplæringen er organisert i dag, medvirker dette til økte skysskostnader. Regnskapet for 2018 viser at Ullensaker brukte drøyt 0,7 mill. kr på skyss i forbindelse med svømmeundervisning. Da det ikke er angitt noen minimumskrav for opplæringen, er det muligheter for å redusere årstimetallet slik at skysskostnadene reduseres.

### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Reduserte årstimer vil gjøre det lettere å koordinere undervisningen mellom skoler gitt dagens bassengkapasitet	Vanskeligere å nå kompetansemålene på de ulike trinnene
Styrker kvaliteten/frigjør ressurser til øvrig undervisning	Vedtaket fra 2018 er ikke evaluert, må ev. behandles på nytt
	Ved omlegging kan det være krevende å organisere undervisningen på nytt
	Lite innsparingspotensial

### Tidsplan og effekt

Fra høsten 2020. Tiltaket vil innebære å redusere antall årstimer til svømmeopplæring fra 114 til 76. Dette vil i tur bidra til lavere skyssutgifter. Besparelsen er basert på kostnadsutviklingen etter at svømmeundervisningen ble lagt om fra skoleåret 2018/19.

Reduksjon av antall svømmetimer (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
Reduserte skysskostnader som følge av reduserte årstimer	0	0,13	0,30	0,30	0,30
Sum besparelse HSB	0	0,13	0,30	0,30	0,30

## 6.4.2 Tiltak: Organisering av leirskoletilbud

### Beskrivelse av tiltaket

Etter opplæringsloven § 2-3 første ledd kan en del av undervisningstiden brukes til leirskoleopplæring. Opplæringen skal skje ved en bemannet leirskole eller ved ekskursioner/turer som er en del av grunnopplæringen. Oppholdet skal strekke seg over minst tre sammenhengende overnattinger og fire undervisningsdager, med undervisning i minimum 5,5 klokke timer pr. dag.

Regnskapet for 2018 viser at Ullensaker brukte drøyt 1,8 mill. kr (ekskl. skyss) på kost, losji og undervisning ifb. leirskoleundervisning. Undervisningen som elevene får på leirskolen er dekket av øremerket tilskudd fra staten. Målet med tilskuddsordningen er å stimulere kommunene til å gi alle elever ett leirskoleopphold i løpet av grunnskoletiden. I 2018 utgjorde tilskuddet til Ullensaker drøyt 0,5 mill. kr.

Elever i Ullensaker får i dag et leirskoletilbud som strekker seg over fem undervisningsdager. Leirskoler som benyttes varierer fra skole til skole. Det foreligger et innsparingspotensial ved å standardisere leirskoletilbudet og redusere antall undervisningsdager fra fem til fire dager.

## Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Likt/standardisert tilbud til alle	Kan foreligge føringer (avtalte bindingstider)
Støtter lokale tilbud	Mindre tid til leirskoleundervisning
Lavere pris ved at alle bruker det samme tilbudet	Forventninger fra elever/foresatte om et ukestilbud

## Tidsplan og effekt

Fra høsten 2020. Dagens leirskoletilbud koster mellom 2 000-4 500 kr pr. elev avhengig av leirskole. Ved beregning av et felles leirskoletilbud for alle skoler er det tatt utgangspunkt i et tilbud på 3 000 kr pr. elev.

Organisering av leirskoletilbud (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
Redusere antall undervisningsdager (fra fem til fire)	0	0,15	0,36	0,36	0,36
Standardisere leirskoletilbudet	0	0,08	0,18	0,18	0,18
Sum besparelse HSB	0	0,23	0,54	0,54	0,54

## 6.5 Generelt om skolestrukturendringer

### Bakgrunn

Med bakgrunn i dagens skolekapasitet, har man gjennomgått skolestrukturen i Ullensaker kommune og alternativer til denne. I 2018 foretok firmaet WSP en gjennomgang av skolenes bygningsmasser, for deretter å gjøre en vurdering av eksisterende kapasitet, avdekke utfordringer, foreslå løsninger for å kunne øke kapasiteten, og for å vurdere de smarteste tiltakene for en eventuell framtidig utvidelse av kapasiteten gjennom ombygging, rehabilitering eller nybygg.

Elevtallskapasiteten blir beregnet ut fra areal som skolene har tilgjengelig, omgjøring av enkelte roms funksjoner, organisatoriske eller pedagogiske tiltak, samt ved å se på små, men kostnads-effektive om- og utbygginger. Det opereres med tre soner; grønn, gul og rød sone. Grønn sone representerer romslig kapasitet ved skolen. Ved gul sone begynner skolen å nærme seg full kapasitet, men det er mulig å gjøre mindre bygningsmessige endringer for å ivareta elevantallet. Ved rød sone er skolen på maksimal kapasitet og det vil kreves større investeringer. Ved fremtidige henvisninger refereres det til kapasitet/ledig kapasitet ved gul sone.

### **Ved utarbeidelse av de ulike tiltakene er følgende tre punkter vurdert:**

- 1) Innsparing i forhold til regnskap 2017
- 2) Innsparing i økonomiplanperioden 2019–2022
- 3) Langsiktig skolestruktur med få og større skoler

I hovedsak er WSP-rapporten benyttet for å analysere kapasitetsutfordringene som har vokst frem ved enkelte skoler i dag. Hvert alternativ blir nærmere gjennomgått i et eget delkapittel.

Tiltak	Nedlegge	Overføres	Overføres til	Betingelser
3	Mogreina skole	Mogreina elever (1.-7. trinn)	Nordkisa skole	Ombygging/tilbygg på Nordkisa
4	Nordby ungdomsskole	Nordby elever (8.-10. trinn)	Gystadmarka ungdomsskole	Nye lokaler for tilrettelagt avd.

Innsparingspotensialet varierer fra tiltak til tiltak, men generelt ligger det en besparelse ved å fjerne grunntildelingen som fordeles gjennom ressursfordelingsmodellen. Grunnressursen som i dag gis til alle skoler er ment å utjevne ulempen ved å være en liten skole, og ta høyde for strukturelle forskjeller. Skolenes grunntildeling baseres på gjennomsnittslønnen for en rektor, en avdelingsleder, en konsulent og en miljøterapeut og utgjør 3,1 mill. kr i 2019.

Samtidig foreligger det en besparelse i FDV-kostnader som følge av renoverings-/vedlikeholdsbehovet ved skolene som foreslås nedlagt. En omfattende rehabilitering vil anslagsvis ligge nært oppunder nybyggkostnaden. Av den grunn vil det være mer formålstjenlig å investere i nye skolebygg da disse vil kunne tilfredsstille dagens tekniske forskrift, være mer funksjonelle og kreve mindre regelmessig vedlikehold.

Det er verdt å merke seg at de foreslåtte tiltakene kan som følge åpne opp for privatskoler. Da kommunene får redusert sitt rammetilskudd proporsjonalt med antall elever i private skoler vil dette motvirke effekten av de enkelte tiltak dersom en privat skole etablerer seg i området.

### 6.5.1 Tiltak: Legge ned Mogreina skole og flytte elevene til Nordkisa skole

#### Beskrivelse av tiltaket

Mogreina skole legges ned og elevene flyttes til Nordkisa skole. Dette vil innebære å bygge ut kapasiteten på Nordkisa. Bakgrunnen for forslaget er at det vil være mer kostnadskrevende å oppgradere/bygge ut Mogreina enn Nordkisa. Samtidig vil man ha en bygningsmasse/tomt på Mogreina som ev. kan selges.

#### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Større fagmiljø, bedre profesjonsfelleskap	Ikke skole i nærmiljøet
Bedre fleksibilitet, intensivopplæring og spesialundervisning i en større enhet	Flere elever som må busse grunnet lengre reisevei
Kan gi bedre resultater og læringsmiljø	Omstillingsprosess for elever, foresatte, og ansatte som følge av bytte av arbeidssted/skole
Kan forbedre rekruttering av ansatte	Ved etablering av privatskole i området vil besparelsen reduseres
Flere som jobber med samme fag – gjør det enklere å fylle fagspesifikke stillinger	
Høyere kvalitet på skolebygget, undervisning i færre bygg, unngår uhensiktsmessige brakker og spesialrom	
Større elevmiljø	
Redusert lederressurs og administrasjon	

## Tidsplan og effekt

Fra høsten 2020. Mogreina skole hadde ved siste GSI-rapportering 218 elever. Ved flytting blir det nye elevtallet på Nordkisa skole 387 elever. Da Nordkisa har en samlet kapasitet på 305 elever ved gul sone, vil tiltaket innebære å utvide Nordkisa for å få plass til ca. 100 nye elever.

Elevtall / kapasitet ved gul sone	Antall elever GSI 2018/19	Kapasitet	Ledig kapasitet	Nytt elevtall etter overføring	Ny ledig kapasitet etter overføring
<b>Mogreina</b>	218	244	26	0	-
<b>Nordkisa</b>	169	305	136	387	-82

Tiltaket innebærer at grunntildelingen til Mogreina bortfaller. Et tilbygg vil anslagvis ha en kostnad på 10 mill. kr, som vil innebære årlige finanskostnader på rundt 430 000 kr i perioden. Det må utredes nærmere hvorvidt man kan utnytte/bygge på eksisterende areal på Nordkisa, slik at man unngår tilbygg. Salg av tomt/bygningsmasse på Mogreina er ikke tallfestet, og må ev. utredes nærmere.

Legge ned Mogreina skole og flytte elevene til Nordkisa (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
<b>Redusert grunntildeling på Mogreina</b>	0	1,29	3,10	3,10	3,10
<b>Økt transport til Nordkisa</b>	0	-0,23	-0,54	-0,54	-0,54
<b>Sum besparelse HSB</b>	<b>0</b>	<b>1,06</b>	<b>2,56</b>	<b>2,56</b>	<b>2,56</b>
<b>Finanskostnader tilbygg på Nordkisa (må utredes nærmere)</b>	0	-0,18	-0,43	-0,43	-0,43
<b>Salg av tomt/bygningsmasse på Mogreina (må utredes nærmere)</b>					
<b>Sum besparelse for kommunen</b>	<b>0</b>	<b>0,88</b>	<b>2,13</b>	<b>2,13</b>	<b>2,13</b>

Det er få muligheter for effektiv arealbruk på Mogreina skole i dag, Skolen består av mange bygg/moduler som er dyre å drifte, og som ikke gir mulighet for en fleksibel skoledrift etter dagens standard. Det innebærer at fremtidig elevvekst må møtes av bygningsmessige tiltak som ombygging eller tilbygg.

På bakgrunn av dette, anser man tiltaket med å flytte Mogreina-elever til Nordkisa som mer kostnadsbesparende kontra det å utbedre eksisterende skole opptil dagens pedagogiske og driftsmessige hensiktsmessige standard.

### 6.5.2 Tiltak: Legge ned Nordby ungdomsskole og flytte elevene til Gystadmarka ungdomsskole

#### Beskrivelse av tiltaket

Nordby ungdomsskole legges ned og elevene flyttes til Gystadmarka ungdomsskole. Bakgrunnen for forslaget er at man kan midlertidig fylle opp Gystadmarka. Samtidig vil man ha en bygningsmasse/tomt på Nordby som kan selges for å finansiere en ny ungdomsskole på Jessheim i fremtiden. Dette vil bli nærmere omtalt når revidert skolebruksplan legges frem politisk. Tiltaket innebærer at tilbudet til elever med særskilte behov for tilrettelegging må gis ny lokasjon midlertidig på Allergot ungdomsskole.

## Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Større og bedre fagmiljø	Ingen ungdomsskole på Jessheim vest
Bedre fleksibilitet, intensivopplæring og spesialundervisning i en større enhet	Omstillingsprosess for elever, foresatte, og ansatte som følge av bytte av arbeidssted/ skole
Kan forbedre rekruttering av ansatte	Ved etablering av privatskole i området vil besparelsen reduseres
Flere som jobber med samme fag – gjør det enklere å fylle fagspesifikke stillinger	Det må raskt på plass en ny lokasjon for tilrettelagt avdeling
Større elevmiljø	Større elevmiljø
Høyere kvalitet på skolebygget og spesialrom	
Strategisk viktig tomt for byutvikling/ tjenesteutvikling blir gjort tilgjengelig	
Tilrettelagt avdeling vil få bedre fysiske rammer	
Redusert lederressurs og administrasjon	

## Tidsplan og effekt

Fra høsten 2020. Nordby ungdomsskole hadde ved siste GSI-rapportering 263 elever. Ved flytting blir det nye elevtallet på Gystadmarka ungdomsskole 598 elever. Ny restkapasitet på Gystadmarka blir 152 elever.

Elevtall / kapasitet ved gul sone	Antall elever GSI 2018/19	Kapasitet	Ledig kapasitet	Nytt elevtall etter overføring	Ny ledig kapasitet etter overføring
Nordby	263	312	49	0	-
Gystadmarka	335	750	415	598	152

Tiltaket innebærer at grunntildelingen til Nordby bortfaller. Dersom en velger å gjennomføre dette tiltaket vil det innebære å flytte tilrettelagt avdeling midlertidig til Allergot ungdomsskole. Kostnader i forbindelse med dette, samt salg av tomt/bygningsmasse på Nordby er ikke tallfestet, og må ev. utredes nærmere.

Legge ned Nordby ungdomsskole og flytte elevene til Gystadmarka (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
Redusert grunntildeling på Nordby	0	1,29	3,10	3,10	3,10
Økt transport til Gystadmarka	0	-0,27	-0,65	-0,65	-0,65
Sum besparelse HSB	0	1,02	2,45	2,45	2,45
Nye lokaler for tilrettelagt avdeling på Allergot (må utredes nærmere)					
Salg av tomt/bygningsmasse på Nordby (må utredes nærmere)					
Sum besparelse for kommunen	0	1,02	2,45	2,45	2,45

### 6.5.3 Tiltak: Organisering av innføringsklassene

#### Beskrivelse av tiltaket

Lederressursene for innføringsklassene på Skogmo (barnetrinnet) og Vesong (ungdomstrinnet) samkjøres (i dag består dette av to personer). Samtidig foreslås det å flytte innføringsklassene på ungdomstrinnet midlertidig til Gystadmarka ungdomsskole for å avlaste Vesong på kapasitet.

#### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Frigjør noe kapasitet på Vesong	Omstillingsprosess for elever, foresatte, og ansatte som følge av bytte av arbeidssted/ skole
Reduserer lederressursene med en stilling	
Bedre samordning, muligheter for fleksibel inndeling på nivå – kan gi bedre effekt	
Mulighet for å komme raskere tilbake til ordinært opplæringsløp	
Samarbeid med Voksenopplæringen	

#### Tidsplan og effekt

Fra høsten 2019. Tiltaket innebærer reduksjon av en stilling.

Organisering av innføringsklassene (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
Reduserte lønnsmidler	0,21	0,50	0,50	0,50	0,50
Sum besparelse HSB	0,21	0,50	0,50	0,50	0,50

### 6.5.4 Tiltak: Ny barnehagestruktur på Kløfta med større kommunale enheter

#### Beskrivelse av tiltaket

Større kommunale barnehager gir mulighet til mer effektiv drift og besparelser først og fremst ved at en sparer ledelsesressurser. Mer effektive kommunale barnehager vil også føre til besparelser på tilskudd til de private barnehagene ved at tilskuddssatsene beregnes ut ifra kostnad pr. plass i de kommunale barnehagene. Med dagens struktur der de private barnehagene utgjør 83 % vil besparelser i kommunale barnehagene gi nesten 6 ganger effekt på tilskuddet. Tiltakene har derfor fokus på større og mer driftseffektive kommunale enheter. På Kløfta drives også den ene kommunale barnehagen (Kløftahallen barnehage) i midlertidige lokaler som snart må stenges, slik at det er påkrevd å erstatte disse plassene enten med nye kommunale plasser eller at private overtar.

For mest mulig driftseffektivitet foreslår en å bygge en ny stor kommunal barnehage på Kløfta som erstatter dagens Kløftahallen barnehage og Kløfta barnehage. Ved å bygge en ny 8 avdelingers barnehage (ca. 140 plasser) vil en dekke dagens plasser i disse barnehagene samt en vekst på 50 plasser. Et nytt driftseffektivt bygg vil også gi lavere FDV-kostnader (først og fremst energi-/renholdsutgifter).

Behov for plasser de neste 10–20 årene er vanskelig å anslå da det er betydelig befolkningsvekst og mobilitet i området. Basert på SSBs prognoser (høy vekst) anslås veksten i barnehagebarn til mellom 4 og 12 plasser pr. år. En ser behov for å utarbeide en mer nøyaktig prognose basert på faktisk utbygging og innflytting i området de neste årene, og anbefaler at det settes i gang et felles arbeid for å utarbeide en prognose pr. aldersgruppe og område i kommunen. I det videre forutsettes at de kommunale barnehagene øker sin kapasitet med 50 plasser i Kløfta-området de neste 5–10 årene.

Følgende tiltak foreslås:

- ▶ Legge ned Kløfta og Kløftahallen barnehage.
- ▶ Salg av tomta til Kløfta barnehage
- ▶ Bygge en ny stor barnehage i Bakkedalene med 140 plasser (tilsvarer ca. 8 avdelinger)
- ▶ Medfører netto 50 flere kommunale barnehageplasser i Kløfta-området.

### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
<b>Bedre og større fagmiljø</b> - kan gi raskere hjelp til rett tid for det enkelte barn - kan gi økt brukertilfredshet - kan gi økt medarbeitilfredshet	Omstillingsprosess for barn, foresatte, og ansatte som følge av bytte av arbeidssted/ skole
Større muligheter for å tilpasse bemanning og barnegrupper, som gir økt produktivitet	
Arealeffektivt bygg	
Kan gjøre det lettere å rekruttere og beholde ansatte	
Tidsriktig kvalitet på bygget	

### Tidsplan og effekt

Forutsetter åpning av ny barnehage fra 2021. Finansutgiftene baserer seg på investering på 76 mill. kr, som er hentet fra anslag for nye Kløfta barnehage. Lånebeløp er forutsatt til 55 mill. kr ved delvis egenfinansiering av mva. kompensasjon og salg av tomt Kløfta barnehage til 5 mill. kr. Forutsetter videre avskrivning over 40 år og 3 % rente. Det er forutsatt at økningen på 50 plasser skjer i de kommunale barnehagene. Det forutsettes videre at disse koster det samme som en privat plass.

Ny barnehagestruktur på Kløfta med større kommunale enheter (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023 og videre
Besparelse lønn: En styrerstilling	0	0	0,73	0,73	0,73
Tilskudd til private bhg, dagens struktur	0	0	0	0	5,32
<b>Sum besparelse HSB</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>6,05</b>
Besparelse FDV, fra to eldre bygg til ett nyere bygg	0	0	0,24	0,24	0,24
<b>Sum besparelse HTIK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>
Årlige finanskostnader ny bhg, gj.snitt første 10 år	0	0	-2,89	-2,89	-2,89
<b>Sum besparelse for kommunen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1,92</b>	<b>-1,92</b>	<b>3,40</b>

## 6.5.5 Tiltak: Ny barnehagestruktur på Jessheim med større kommunale enheter

### Beskrivelse av tiltaket

Større kommunale barnehager gir mulighet til mer effektiv drift og besparelser først og fremst ved at en sparer ledelsesressurser, men også ved at nyere større bygg er mer effektive mht. renhold, energi og andre FDV-utgifter.

Mer effektive kommunale barnehager vil også føre til besparelser på tilskudd til de private barnehagene ved at tilskuddssatsene beregnes ut ifra kostnad pr. plass i de kommunale barnehagene. Med dagens struktur der de private barnehagene utgjør 83 % vil besparelser i de kommunale barnehagene gi nesten 6 ganger effekt på tilskuddet. Tiltakene har derfor fokus på større og mer driftseffektive kommunale enheter.

For mer effektive kommunale barnehager ønsker en å endre struktur til færre og større barnehager i Jessheim-området slik at en opprettholder antall plasser som i dag og tar høyde for en viss vekst. Behov for plasser de neste 10–20 årene er vanskelig å anslå da det er betydelig befolkningsvekst og mobilitet i området. Basert på SSB sine prognoser (høy vekst) anslås veksten i barnehagebarn til mellom 29 og 96 plasser pr. år i Jessheim-området. Erfaringstall viser at SSB-prognosene har vært for optimistiske i forhold til faktisk vekst for denne aldersgruppen i Ullensaker. En ser behov for å utarbeide en mer nøyaktig prognose basert på faktisk utbygging og innflytting i området de neste årene og anbefaler at det settes i gang et felles arbeid i kommunen for å utarbeide en prognose pr. aldersgruppe og område. I det videre forutsettes at de kommunale barnehagene øker sin kapasitet med 50 plasser i Jessheim-området de neste 5–10 årene.

Det er flere alternativ for en ny struktur med færre og større barnehager i Jessheim-området. Et av alternativene som peker seg ut vil være å legge ned de to minste barnehagene og bygge ut Nordby barnehage. Effekten av dette illustreres her som et eksempel:

- ▶ Legge ned Tiurkroken (51 plasser) og Fladbyseter (40 plasser) og bygge ut Nordby barnehage med 140 plasser. Dette gir netto ca. 50 flere plasser.
- ▶ Selge tomtene til Tiurkroken og Fladbyseter
- ▶ Beholde Jessheim barnehage som den er

### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
<b>Bedre og større fagmiljø</b> - kan gi raskere hjelp til rett tid for det enkelte barn - kan gi økt brukertilfredshet - kan gi økt medarbeidertilfredshet	Omstillingsprosess for barn, foresatte, og ansatte som følge av bytte av arbeidssted/ skole
<b>Større muligheter for å tilpasse bemanning og barnegrupper, som gir økt produktivitet</b>	
<b>Arealeffektivt bygg</b>	
<b>Kan gjøre det lettere å rekruttere og beholde ansatte</b>	
<b>Tidsriktig kvalitet på bygget</b>	

## Tidsplan og effekt

Eksempelet under tar utgangspunkt i åpning av ny barnehage 2021. Nærmere vurderinger og framdriftsplan gjøres av KOMEI inkludert kjøp av tilleggsareal og regulering. Finansutgiftene baserer seg på at utbygging/bygging av ny barnehage blir lik barnehagen på Kløfta, men der prosjektkostnaden blir 20 % lavere ved gjenbruk av tegninger mv. Dette medfører en investering på 61 mill. kr. Lånebeløp er forutsatt til 39 mill. kr ved delvis egenfinansiering av mva. kompensasjon og salg av tomt på Tiurkroken og Fladbyseter, på til sammen 10 mill. kr. Forutsetter videre avskrivning over 40 år og 3 % rente. Det er forutsatt at økningen på 50 plasser skjer i de kommunale barnehagene. Det forutsettes videre at disse koster det samme som en privat plass.

Ny barnehagestruktur på Jessheim med større kommunale enheter (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023 og videre
Besparelse lønn: En styrerstilling	0	0	0,73	0,73	0,73
Tilskudd til private bhg	0	0	0	0	5,66
<b>Sum besparelse HSB</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>	<b>6,39</b>
Besparelse FDV, fra to eldre + ett nyere bygg til ett nyere bygg	0	0	0,30	0,30	0,30
<b>Sum besparelse HTIK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>
Årlige finanskostnader ny bhg, gj.snitt første 10 år	0	0	-1,99	-1,99	-1,99
<b>Sum besparelse for kommunen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0,96</b>	<b>-0,96</b>	<b>4,70</b>

Det foreligger en rekke forskjellige alternativer for ny struktur med større kommunale barnehageenheter i Jessheim-området. Noen andre eksempler kan være:

- ▶ Legge ned / selge tomt Tiurkroken og Fladbyseter, og bygge ut Jessheim barnehage. Beholde Nordby.
- ▶ Legge ned / selge tomt Nordby barnehage, Fladbyseter og bygge ut Tiurkroken. Beholde Jessheim barnehage.
- ▶ Legge ned / selge tomt Fladbyseter, Tiurkroken og Nordby, og bygge en ny stor barnehage på ny tomt. Beholde Jessheim barnehage.
- ▶ Bygge en ny stor barnehage på ny tomt, legge ned / selge tomter Fladbyseter, Tiurkroken, Jessheim og Nordby.
- ▶ Som alternativ til utbygging eller kjøp av ny tomt kan en vurdere å overta skoletomter/bygg til barnehage dersom det legges ned en skole på Jessheim.

Uansett valgt alternativ vil det være lønnsomt å endre struktur til større enheter også på Jessheim. Før en velger løsning, vil det bli gjennomført en mulighetsstudie der en beregner både økonomiske effekter av ulike alternativ og vurderer andre kriterier, som f.eks. beliggenhet, infrastruktur, mulig framdrift, fremtidig boligbygging mv.

## 6.5.6 Tiltak: Holde bemanningsnormen på 6,0 i barnehagene

### Beskrivelse av tiltaket

Ullensaker kommune har hatt høye utgifter i det ordinære barnehagetilbudet. Ullensaker har hatt høy dekningsgrad og lav produktivitet i de kommunale barnehagene. Dette har betydd høye utgifter pr. oppholdstime og høye satser for tilskudd til private barnehager.

I 2017 og 2018 økte tilskuddssatsene til private barnehager mer enn deflator som følge av økte enhetskostnader i de kommunale barnehagene to år før (henholdsvis 2015 og 2016). Økningen i tilskuddssatsene førte til en vesentlig økning i budsjettet for tilskudd til private barnehager. Det ble varslet om at innstramminger som ble iverksatt fra 2017 først ville gi effekt på tilskuddet til private barnehager to år senere, dvs. i 2019. Innstramminger ble i hovedsak gjort ved justering av bemanningen da noen kommunale barnehager hadde høyere bemanning enn fastsatt kommunal og statlig norm. Dette har gitt bedre kapasitetsutnyttelse og lavere enhetskostnader de siste årene i kommunale barnehager som fører til reduserte tilskuddssatser og tilskudd til de private barnehagene.

	2016	2017	2018	2019
<b>Tilskudd private bhg</b>	kr 246 201 834	kr 268 046 000	kr 273 306 000	263 032 353 (prognose)
Endring i tilskudd utover deflator fra forrige år		14 458 111	(2 781 380)	(18 472 827)
Antall plasser i private bhg 15.12.	2 364	2 347	2 362	
Tilskuddssats småbarnplass	kr 182 472	kr 203 753	kr 205 591	kr 195 839
Endring i tilskuddssats utover deflator fra forrige år		kr 15 807	kr -4 275	kr -15 920

Som tabellen viser, er tilskuddsutbetalingene redusert i forhold til året før de siste to årene. Dette hovedsakelig pga. at tilskuddssatsen er redusert, selv om det var en reduksjon i barnetall i 2017. Det er i beregningen brukt deflator 3 % for alle år. Antall plasser er ekvivalenter der en småbarnsplass teller 1,8.

Det har i etterkant vært en kontinuerlig oppfølging av bemanningsnorm i kommunale barnehager, som førte til en oppnåelse av en bemanningsnorm på 6,0 i 2018. Tiltaket videreføres også for 2019.

Beregning av tilskuddssats for 2019 er gjort med utgangspunkt i bemanning i 2017. Inntil videre forutsettes det at nivået på tilskudd i faste kroner er senket med 17 mill. kr fra 2019 og fremover.

### Konsekvenser (positive og negative)

Positivt	Negativt
Oppfyller normen	Redusert voksentetthet i noen kommunale bhg

### Tidsplan og effekt

Holde bemanningsnormen på 6,0 i barnehagene (mill. kr)	Effekt 2019	Effekt 2020	Effekt 2021	Effekt 2022	Effekt 2023
<b>Reduksjon i tilskudd til private barnehager</b>	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
<b>Sum besparelse HSB</b>	<b>17,00</b>	<b>17,00</b>	<b>17,00</b>	<b>17,00</b>	<b>17,00</b>

# 7 Plan, kultur og teknisk

## 7.1 Mandatet til arbeidsgruppen

Oppdraget er å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 7 millioner kroner i løpet av 4 år (2019–2022).

## 7.2 Deltakerne i arbeidsgruppen

- ▶ Kommunaldirektør Inger Kronen Tveranger (leder)
- ▶ Edin Alisic (enhetsleder KOMEI)
- ▶ Jon Henrik Solhei (kultursjef)
- ▶ Johnny Sterud (avdelingsleder byggeteknikk)
- ▶ Veslemøy Løkken (avdelingsleder renhold og sentralvaskeri)
- ▶ Per Even Johansen (enhetsleder VARV)
- ▶ Svein-Arne Kværner (avdelingsleder drift)
- ▶ Åge Vebostad (enhetsleder Plan og næring)
- ▶ Hilde Fladby (enhetsleder Areal og landbruk)
- ▶ Gitte Kringlén (avdelingsleder stab PKT)
- ▶ Gro Barkvoll Rui (controller)
- ▶ Nina Monsen (controller)
- ▶ Mona Niemi (hovedtillitsvalgt)
- ▶ Sigrid Nøkleby (enhetsleder Prosjektkontoret)
- ▶ Astrid Nesland (rådgiver Agenda Kaupang)

Gruppen har vært ledet av kommunaldirektør Inger Kronen Tveranger. Deltakernes oppgave har vært å bidra til best mulig utredning av sparetiltakene. Gruppeleder har bestemt hvilke tiltak som er tatt med på listen.

## 7.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde

**Tjenesteområde Plan, kultur og tekniske tjenester (PKT) består av følgende enheter:**

- ▶ Plan og næring: Overordnet strategisk planlegging og utvikling, kommuneplan, næringsarbeid, miljø og klima, overordnet byutvikling.
- ▶ Areal og landbruk: Reguleringsplanlegging, byggesak, geodata og landbruksforvaltning.
- ▶ Kultur: Allmenn kultur, kulturhus, bibliotek, kulturskole og kino.
- ▶ Kommunale eiendommer (KOMEI): Kommunens eiendomsmasse, park og idrett, sentralvaskeri og renhold.
- ▶ Vann, avløp, renovasjon og veg (VARV): Vann, avløp, renovasjon og veg.
- ▶ Prosjektkontoret: Gjennomføring av alle kommunens investeringsprosjekt.
  - ▶ PKT stab: Juridisk bistand til enhetene, kjøp og salg.

### Hovedutfordringene for sektoren i perioden 2019–2022

- ▶ Håndtere volumvekst. Økt strategisk og langsiktig fokus
- ▶ Fra bolig og næring til byutvikling. Hvilke grep for å utvikle en god by?
- ▶ Tidligfaseplanlegging gjennom profesjonell eiendomsutvikling og utbygging
  - Hvordan møte investeringsbehovene?
  - Hvilke tjenester skal kommunen tilby?
- ▶ Sette driftskonsekvenser i direkte sammenheng med investeringsbehov
- ▶ En organisasjon tilpasset oppgaver, kompleksitet og utfordringer

Det er for tiden en sped begynnelse på et paradigmeskifte i kommunesektoren i Norge. Kommunen skal endres fra å være en serviceinstitusjon for innbyggeren hvor kommunen har mange plikter overfor innbyggeren, til å være en tilrettelegger hvor innbyggeren har en større del av ansvaret for egen og familiens velferd. Dette krever en langsiktig dreining hvor det offentlige og frivilligheten i langt større grad jobber sammen, og der kommunens administrasjon og politiske ledelse klargjør for innbyggerne hva som kan forventes i fremtiden. Det mest brukte uttrykket for dette paradigmeskiftet er «Kommune 3.0». Ullensaker må ta stilling til og forberede innbyggerne på hvordan dette skal løses på kort og lang sikt.

## 7.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse

Tabellen gir en oversikt over arbeidsgruppens forslag til tiltak og beregning av økonomisk effekt i perioden. Nærmere begrunnelse og beskrivelse av tiltakene følger. Vi bruker begrepet «tiltaksgrupper» for å samle tiltak som naturlig hører sammen i «pakker» som gir en best mulig løsning bl.a. av hensyn til gjennomføring og vurdering av effekt overfor kommunens øvrige tjenesteproduksjon. Tiltakene er ikke i prioritert rekkefølge. Beløp er i millioner kroner.

Tiltaksgrupper	2019	2020	2021	2022
4.1. Inntektsøkende aktiviteter	2,15	10,52	10,52	10,72
4.2. Optimalisering av drift i tjenesteproduksjon	2,55	13,95	13,95	13,95
4.3. Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling	4,10	8,50	8,60	8,70
4.4. Struktur/Bruk av ressurser	0,16	0,18	0,18	0,18
<b>TOTALT</b>	<b>8,96</b>	<b>33,15</b>	<b>33,25</b>	<b>33,55</b>

Samlet effekt av tiltak som beskrives i denne rapporten er på ca. 108,91 mill. kr i økonomiplanperioden.

Arbeidsgruppen har i rapporten også tatt med en oversikt over 15 mulige tiltak beskrevet som «Andre diverse tiltak – ikke prissatt». Dette er tiltak som det p.t. ikke var mulig å tallfeste effekten av grunnet behov for mer utredning.

### 7.4.1 Tiltaksgruppe: Inntektsøkende aktiviteter

Tiltaksgruppen består av tiltak som har til hensikt å øke inntekter. Dette innebærer at kommunen tilbyr ressurser og tjenester mot betaling, ut over tjenestene som i dag tilbys innenfor ordinær/lovpålagt tjenesteyting. Kommunen eier eiendommer og disponerer ressurser som det er etterspørsel etter. Kommunen mottar stadig forespørsler som f. eks. utleie av eiendom/uteområder fra kommersielle aktører som ønsker å betale for leie, men grunnet foreliggende utleiereglement blir denne type forespørsler avslått.

4.1 Tiltaksgruppe: Inntektsøkende aktiviteter	2019	2020	2021	2022
1.1. Utleie av arealer til kommersielle aktører	0,15	0,50	0,50	0,70
1.2. Innføring av ansattbetaling for bruk av e-billadere	0,10	0,12	0,12	0,12
1.3. Innføring av parkeringsgebyr	0,00	7,00	7,00	7,00
1.4. Innføring av betalt ansattparkering	1,80	2,60	2,60	2,60
1.5. Brukertjenester mot betaling	0,10	0,30	0,30	0,30
<b>TOTALT</b>	<b>2,15</b>	<b>10,52</b>	<b>10,52</b>	<b>10,72</b>

### **Tiltak: Utleie av arealer til kommersielle aktører**

Kommunen jobber nå med revisjon av utleiereglement. I tillegg arbeides det med innføring av nytt utleiesystem, som vil gi en bedre oversikt over utleiekapasitet. Det nye systemet vil være basert på stor grad av selvbetjening, samt tilpasset for bruk av alle som ønsker å leie ut kommunale bygg og uteområder. Det blir lagt stor vekt på god oversikt over leieobjekter, tydelighet hva gjelder vilkår og betingelser inkl. priser, HMS inkl. tilgangskontroll, samt lagt til rette for moderne betalingsløsninger som f. eks. bruk av «Vipps» o.l. Dette vil også frigjøre en del ressurser som i dag benyttes for utleieforvaltning, som da vil i større grad kunne benyttes til oppfølging, tilrettelegging og markedsføring av muligheter for utleie. Formålet er å bli en profesjonell utleier av moderne og attraktive lokaler/uteområder til konkurransedyktige priser. En klar forutsetning for utleie til kommersielle aktiviteter vil være at slik utleie ikke skal fortrenge lag og organisasjoners behov. Utleie av lokaler til lag/foreninger vil foregå etter egne retningslinjer, i tråd med overordnede politiske føringer for en god og bærekraftig utvikling av idrett/kultur i kommunen.

Konsekvensen av tiltaket vil være økt attraktivitet og god markedsføring av kommunen med sine moderne lokaler, uteområder og en profesjonell organisering som evner å legge til rette for en god bruk av ressurser. I tillegg til at dette vil øke leieinntekter, vil også større oppmerksomhet føre til økt interesse for satsinger/etableringer i kommunen, samt skape mer aktivitet for innbyggere.

Tiltaket er under gjennomføring, og planlegges avsluttet i.a. 2019. Forutsetningen er at det blir fattet politisk vedtak som åpner for utleie til alle under bestemte vilkår, inkl. kommersielle aktører mot betaling.

Iht. et forsiktig anslag er antatt årlig merinntekt for 2019 satt til 0,15 mill. kroner, men fra 2020 forventes denne steget til ca. 0,50 mill. kroner. Fra 2022 legges det opp til en stigning til ca. 0,70 mill. kroner pr. år. Det understrekes at nevnte estimat er forbundet med relativt stor usikkerhet, da inntekten avhenger av mange faktorer, herunder utleiemarked.

### **Tiltak: Innføring av ansattbetaling for bruk av elbilladere**

Dette tiltaket medfører innføring av ordning med ansattbetaling for bruk av billadere på allerede etablerte kommunale ladeplasser.

I dag må arbeidstagerne skatte av f.eks. jobbmobil, men ikke av gratis strøm for lading av elbiler, noe som ikke helt står i forhold til hverandre.

Ordningen kan medføre negative konsekvenser ved rekruttering av nye medarbeidere, men dette antas ikke å være en stor utfordring da de fleste andre kommuner og private arbeidsgivere enten har eller vil innføre ordning med betalingsløsninger for lading.

Det er behov for en utredning med drøftelser og nødvendige forankringer både administrativt, fagforeninger/forbund og politisk. Ellers kan ordningen med ansattbetaling for bruk av billadere implementeres relativt raskt på alle nye ladestasjoner hvor det allerede er tatt høyde for denne muligheten.

Antatt årlig merinntekt fra elbillading for 2019 er satt til ca. 0,10 mill. kroner, forutsatt snarlig innføring av ordningen for alle ansatte i kommunen som i dag har gratis lademulighet på arbeidsplassen. Fra 2020 og videre antas det at denne inntekten kan være på ca. 0,12 mill. kroner pr. år basert på en fast avtaletrekk i lønn på 150 kroner pr. måned pr. ansatt.

### **Tiltak: Innføring av parkeringsgebyr**

Kommunen arbeider nå med innføring av parkeringskontroll på kommunale parkeringsplasser tilknyttet kommunale eiendommer og veier. I tillegg til dette foreslås det nå å innføre betalingsordninger for bruk av kommunale parkeringsplasser.

Konsekvensen av dette tiltaket er et betydelig inntekspotensial, samt bedret trafikksikkerhet og orden på kommunale plasser og langs kommunale vegger.

Ordning med parkeringskontroll er vedtatt og iverksettes sensommer 2019. Ytterligere innføring av betalingsordninger for parkering krever en utredning og forankring politisk. Innføring av ordning med betalingsordninger for parkering vil kreve noen investeringer i parkeringsutstyr, kameraer, sensorer og parkerings-app som er ferdig utviklet på markedet. Det er viktig at utredningen av dette er fremtidsrettet med tanke på hvilken teknologi som tilbys i markedet i dag slik at man ikke låser seg inn på gamle løsninger.

Utredningen må resultere i et konkret beregnet behov for investeringer og kunne benyttes i et konkurransegrunnlag for anskaffelse av parkeringsordninger. Det må tas stilling til om kommunen skal utføre forvaltningen selv eller sette hele ordningen ut på anbud. Med bruk av egne ansatte (ca. 4,5 årsverk inkl. håndtering av parkeringskontroll som allerede ligger inne) i kommunen til gjennomføringen av tiltaket regnet fra 2020 vil dette kunne gi en årlig netto inntekt på ca. 7,0 mill. kroner pr. år. Dette er forutsatt innføring av ordningen ila. 2019.

Tall er basert på erfaringer fra andre sammenlignbare kommuner som Hamar og Tønsberg, justert for forhold i Ullensaker. Det er p.t. ikke utarbeidet investeringsbehov for implementering av betalingsordninger for parkering.

### **Tiltak: Innføring av betalt ansattparkering**

Dette tiltaket medfører innføring av ordning med betalbar ansattparkering for bruk av kommunale parkeringsplasser jf. eksempler fra andre kommuner.

Innføring av en betalingsordning for ansattparkering kan bidra til å stimulere at flere velger kollektivt, samtidig som dette vil fjerne gratis parkering som et skattefritt gode for ansatte. I dag må arbeidstagerne skatte av f.eks. jobbmobil, men ikke av gratis parkering, noe som ikke helt står i forhold til hverandre.

Ordningen kan medføre negative konsekvenser ved rekruttering av nye medarbeidere, men dette antas ikke å være en stor utfordring da de fleste andre kommuner og private arbeidsgivere enten har eller vil innføre ordning med betalbar ansattparkering.

Det er behov for en utredning med drøftelser og nødvendige forankringer både administrativt, fagforeninger/forbund og politisk. Ellers kan ordningen med ansattparkering implementeres relativt raskt, dvs. i praksis straks nødvendige vedtak/avtaler foreligger.

Antatt årlig merinntekt fra ansattparkering for 2019 er satt til ca. 1,8 mill. kroner, forutsatt snarlig innføring av ordningen for alle ansatte i kommunen som i dag har gratis parkering på arbeidsplassen. Fra 2020 og videre antas det at denne inntekten kan være på ca. 2,6 mill. kroner pr. år basert på en fast avtaletrekk i lønn på 200 kroner pr. måned pr. ansatt..

### **Tiltak: Brukertjenester mot betaling**

Det utføres mange tjenester for innbyggere allerede i dag som det ikke tas betalt for. Årsaken er blant annet høy grad av servicevennlighet kombinert med manglende system for å håndtere denne typen bestillinger og fakturering. Eksempler på dette er tjenester som utføres i kommunale boliger som ekstraservice, f.eks. skifte av batterier, lyskilder o.l. Det kan også tas betaling for falskt utløste brannalarmer og andre alarmer.

I tilfeller der kommunen skal ha erstatning for ødelagt eiendom vil det også være nyttig å ha et system for denne type fakturering. Tiltaket kan gi en helårlig effekt fra 2020.

## 7.4.2 Tiltaksgruppe: Optimalisering av drift – tjenesteproduksjon

Denne tiltaksgruppen er en samling av tiltak som har til hensikt å bidra til å optimalisere utførelse av driftsoppgaver generelt, med virkning for hele kommunen. Svært mye av tjenestene som leveres av PKT-området er ment å støtte opp under alt av tjenesteproduksjon i kommunen, inkl. det å legge til rette for en bærekraftig samfunnsutvikling i tråd med kommuneplan. Således vil endringer i drift/tjenesteleveransen fra PKT kunne i større eller mindre grad påvirke drift/kostnader i alle andre tjenesteområder. Fokus er på hva total nettovirkningen for kommunen blir ved en endring i drift/tjenesteomfang levert fra PKT.

Kommunen har nok over år hatt en generøs tilnærming, med det beste for innbyggerne i tankene, til å ta på seg en rekke oppgaver som i dag ikke blir vurdert som et kommunalt ansvar.

Dette ser vi i dag ved at kommunen f.eks. drifter private veger som ikke tilfredsstillt krav til kommunal vegstandard, private veglys, samt utfører en rekke tjenester for private uten å ta betalt for det. Videreføring av denne type vederlagsfrie tjenester er økonomisk ikke bærekraftig for kommunen. Den etablerte praksisen har medført skjevheter innad i kommunen, mellom innbyggere som mottar og ikke mottar slike gratis tjenester.

4.2 Tiltaksgruppe: Optimalisering av drift – PKT	2019	2020	2021	2022
2.1. La fylkesmannen forvalte landskapsvern og naturreservater	-	0,30	0,30	0,30
2.2. Gebyr for behandling av refusjonssaker	-	0,10	0,10	0,10
2.3. Effektivisering av renhold	1,00	10,00	10,00	10,00
2.4. Tiltak for å spare energi ifm. drift av idrettsanlegg	0,80	1,50	1,50	1,50
2.5. Styring av gatelys	-	0,10	0,10	0,10
2.6. Nedklassifisere kommunale veger	-	0,50	0,50	0,50
2.7. Legge ned Kløfta bibliotek	0,70	1,30	1,30	1,30
2.8. Besparelser i kulturskolen	0,05	0,15	0,15	0,15
<b>TOTALT</b>	<b>2,55</b>	<b>13,95</b>	<b>13,95</b>	<b>13,95</b>

### Tiltak: La Fylkesmannen forvalte landskapsvern og naturreservater

Ullensaker kommune overtok fra 01.10.2015 forvaltningsansvaret for landskapsvernområder og naturreservater i kommunen. I budsjett for 2016 ble det opprettet en 50 % stilling til å følge opp dette arbeidet i tillegg til andre miljørelaterte saker på enheten Areal og landbruk. Det fulgte ingen midler fra Fylkesmannen med oppgaven.

Konsekvensen av tiltak som nå foreslås vil være frigitte ressurser. Ulempen vil være at Ullensaker kommune mister forvaltningsrett over disse områdene. Det kan medføre noe lenger saksbehandlingstid for saker i disse områdene.

Forvaltningsansvaret antas å kunne overføres til Fylkesmannen i løpet av 2019, men det er en usikkerhet knyttet til dette da det ikke er opprettet dialog med Fylkesmannen ennå. Innsparingspotensialet er på ca. 0,30 mill. kroner i årlig besparelse, med full virkning fra 2020. Det er ikke behov for utredninger, men det krever en prosess mot Fylkesmannen.

### **Tiltak: Gebyr for behandling av refusjonssaker**

Plan- og bygningsloven gir hjemmel for at det kan kreves gebyr ved behandling av refusjonssaker. Gebyr er fastsatt i gebyrregulativet, og dette kan synes å være noe lavt. Denne typen saker krever ofte at kommunene benytter ekstern bistand til kontroll av refusjonsberegningen, og i dag hjemler ikke gebyrregulativet full dekning. Saksmengden er ikke stor, årlig mottas 0–3 refusjonssaker. Dette tiltaket kan vurderes i forbindelse med revidering av gebyrforskriften i 2019.

### **Tiltak: Effektivisering av renhold**

Tiltaket innebærer mer effektiv og autonomistyrte bruk av renholds-ressurser for å ivareta NS INSTA 800: 2018 (kvalitetsnivå 4). Mer konkret innebærer tiltakene reduksjoner i renholdsfrekvens, og organisering av renhold knyttet til bygg med areal under 1 000 m<sup>2</sup>.

- ▶ Renhold av klasserom fra 2 dager i uken til 1 dag i uken – fast dag pr. klasserom
- ▶ Renhold av beboerrom fra 2 dager i uken til 1 dag i uken – fast dag pr. beboerrom
- ▶ Renhold av bygg under 1 000 m<sup>2</sup> utføres av eksterne renholdsleverandører

Tiltaket inkluderer også at en må se på arbeidstiden for renholdere. Dette innebærer at renholdstiden må planlegges bedre i forhold til brukernes behov. Foreslåtte tiltak fordrer også at brukere kan tilpasse sin virksomhet som følge av endringer i renhold. For eksempel forutsetter dette at brukere av klasserom må ivareta orden og rydde etter eget bruk. Dette innebærer alminnelig orden og rydding av «egenprodusert søppel» samt ansvar for å fjerne smuss og søl som oppstår mellom renholdsfrekvensene.

Fordeler:

- ▶ Mer rendyrking av renholdsoppgavene er en fordel
- ▶ Motivering for felles innsats for et bedre innemiljø
- ▶ Tilrettelegging for opplæring og holdningsskapende aktiviteter hos barn/ungdom om ryddighet og orden
- ▶ Rask effekt
- ▶ Bygge miljøprofil i kommunen
- ▶ Sparer store kostnader

Ulemper:

- ▶ Kan i begynnelsen oppleves som en ekstra belastning for brukerne
- ▶ Kan i starten medføre noen variasjon i kvalitet mellom renholdsfrekvenser

Tiltaket kan iverksettes med effekt fra siste kvartal i 2019. Foreløpig vurdering er at tiltaket ikke trenger ytterligere utredning, men god informasjon til ansatte og forankring ute i enhetene.

Reduksjon i bemanningen som konsekvens av dette tiltaket vil bli ivarettatt iht. Hovedtariffavtalens og Arbeidsmiljølovens bestemmelser.

### **Tiltak: Tiltak for å spare energi i forbindelse med drift av idrettsanlegg**

Ullensaker kommunen eier og drifter flere store idrettsanlegg, blant annet en ishall og flere kunstgressbaner med elektrisk oppvarming. Dette er svært energikrevende anlegg, og pr. dags dato tilrettelegger kommunen for bruk av anlegg etter ønsker fra brukere. Lag og foreninger får dekket sitt strømforbruk fullt ut av kommunen og har slik sett ingen incitament til å holde strømkostnadene nede. Her er det muligheter for en optimalisering/samordning og prioritering av bruk blant annet med tanke på energiforbruk i perioder med krevende forhold inkl. perioder med høye energipriser. Det kan for eksempel settes tak på energikostnader for drift av undervarme av kunstgressbaner. Dette er ikke uvanlig i andre kommuner. Ordningen innebærer at dersom det skal brukes mer energi enn forhåndsavtalt tak, må klubben dekke denne kostnaden selv.

For eksempel kan kommunen reservere ABC-midler til å dekke energikostnader. Kommunen må stille med råd og tilrettelegging for å muliggjøre besparelsen.

Konsekvensen av tiltaket er at lag og foreninger selv blir ansvarlig for eget overforbruk av energi. Dette reduserer risiko for kommunen knyttet til budsjettoverskridelser, men kan samtidig medføre stengte idrettsanlegg i deler av året/når taket er nådd om ikke klubbene selv kan ta kostnaden. Kan få noe effekt fra høsten 2019.

Her er det viktig med god dialog med brukere om tiltaket.

Som et alternativ, men også i kombinasjon av ovennevnte, gjøres en vurdering om kommunen skal fortsette å prioritere is om sommeren og åpne fotballbaner overalt om vinteren da dette gir høye kostnader. Antall kunstgressbaner som skal være åpne med vinterdrift og oppvarming bør gjennomgås og settes til kun et begrenset antall baner som f.eks. 1 bane på Kløfta og 1 bane på Jessheim. Det kan også f.eks. vurderes innført kjernetid for åpning av ishallen tilpasset maksimalt i forhold til kampsesongen. Isbanen i idrettsparken kan åpne 1. desember fremfor 1. november. Her foreligger det også politisk vedtak om å reforhandle avtalen med Ullensaker Ispportklubb, noe som blir gjennomført i første halvdel av 2019. Ellers kan andre bygg stenges for utleie fra midten av juni, istedenfor fra 1. juli. Dette vil gi en effekt gjennom redusert energiforbruk.

Tiltaket forutsetter også at dersom idrettslag eller foreninger skal ha arrangementer hvor bygg eller anlegg må åpnes opp i stengningsperioden, må lag/foreninger finansiere dette selv.

Effekten av foreslått tiltak vil være redusert energiforbruk som igjen gir både en økonomisk og miljøgevinst. På en annen side vil tilgjengelighet til idrettsanleggene for lag og foreninger reduseres noe i enkelte perioder.

Kan iverksettes allerede fra juni 2019, men dette krever samordning i dialog med idretten.

### **Tiltak: Styring av gatelys**

Tiltaket omfatter to prosjekter. Det første prosjektet er installasjon av LED-lyskilder på kommunale gatelys, styring av disse og reduserte driftskostnader. Det pågår et investeringsprosjekt for å bygge om vegbelysningen til LED-belysning.

Det andre prosjektet omfatter avslutning av praksis der hvor kommunen drifter private gatelys. Dette vil gi færre gatelys og redusere kostnadene. Private gatelys kartlegges og driften av disse overføres til velforeninger og veglag. Disse har aldri kalkulert med eller sett på dette som en utgiftspost og overføring av gatelysene kan bli en lang prosess hvis det blir motstand mot å overta gatelysene. Tiden før realisering av besparelser kan derfor bli lang.

### **Tiltak: Nedklassifisere kommunale veger**

Dette tiltaket omfatter nedklassifisering av kommunale veger til private veger samt avslutning av at kommunen drifter private veger. Færre veger som kommunen må drifte og vedlikeholde vil medføre en positiv økonomisk effekt. På en annen side kan det at kostnader for drift og vedlikehold blir overført til velforeninger/veglag og private, som aldri har kalkulert med eller sett på dette som en utgiftspost, bli en utfordring.

Tiltaket vil kreve politisk behandling og det vil være naturlig å se nærmere på innsparingspotensialet i saksframlegget.

### **Tiltak: Nedleggelse av Kløfta bibliotek**

Tiltaket innebærer å legge ned Kløfta bibliotek. En nedleggelse av Kløfta bibliotek vil redusere behovet for 0,8 årsverk, og spare årlige leiekostnader tilsvarende 0,70 mill. kroner. I tillegg reduseres behovet for renhold, strøm og andre utgifter knyttet til driften.

Fordeler ved å legge ned Kløfta bibliotek vil være lavere årlige utgifter og en sterkere bibliotekvirksomhet på Jessheim. Ulemper ved å legge ned Kløfta bibliotek vil være at biblioteket som møteplass, arrangementsarena og læringsarena på Kløfta blir borte. Det er likevel mulig å drifte Ullensaker bibliotek uten filial på Kløfta, og ivareta forpliktelsene kommunen har iht. bibliotekloven. Jessheim ligger kun 6 minutter med tog fra Kløfta, og biblioteket her er dermed lett å nå fra Kløfta.

### Tiltak: Besparelser i Kulturskolen

Tiltaket innebærer gjennomgang av kulturskoletilbudet for å få gruppetilbud og gruppestørrelser optimalt i forhold til tilbud og lokasjon. Det har vært gjort et kontinuerlig arbeid i forhold til å utnytte kapasiteten godt i Ullensaker kulturskole. Dette arbeidet fortsetter, og rådmannen vil se på om tilbudet kan effektiviseres ytterligere med tanke på økonomi. Kompetanseheving og struktur i forhold til det pedagogiske tilbudet mot grupper og klasser vil vurderes. Det er også et mål å gi tilbud i nærhet til barn og unges daglige virke, samt å legge til rette for bedre utnyttelse av inntekspotensialet. Tiltaket forutsetter at bevilgning i budsjett 2019 opprettholdes.

Fordeler med optimalisering av kulturskoletilbudet kan være tilbud til flere barn og unge, økt kompetanse i personalet og bedre tilrettelegging for og større oppslutning om kulturaktiviteter.

Ulempene kan være utfordringer med å oppnå helt fulle grupper, at kompetanse og strukturer kan bli vanskelig å endre, tiltaket gir forholdsvis lav økonomisk effekt, og at det i en overgangsfase kan oppleves som et dårligere faglig tilbud.

Forventet besparelse i 2019 antas å være på ca. 0,05 mill. kr, som fra 2020 øker til 0,15 mill. kr.

### 7.4.3 Tiltaksgruppe: Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling

Denne tiltaksgruppen går ut på å utnytte verdier bundet i eiendom gjennom profesjonell eiendomsforvaltning og utvikling. Ullensaker kommune besitter ca. 190 000 m<sup>2</sup> med eiendom. I tillegg forvalter kommunen ca. 500 kommunale boliger, samt store uteområder. Det finnes ingen verdivurderinger for eiendom eid av kommunen pr. dags dato, men vurderingene basert på forsikringsverdier tilsier 6–8 milliarder kroner ekskl. tomter og uteanlegg. I dag har kommunen ingen overordnede styringsdokumenter for en helhetlig forvaltning og utvikling av kommunens verdier bundet i eiendom. Fokuset i dag er på ordinær forvaltning, drift og vedlikehold for å ivareta myndighetskrav og brukerbehov. Når kommunen ikke har fokus på helhetlig eiendomsforvaltning og -utvikling, medfører det at verdiene bundet i eiendom realiseres normalt på et lavt nivå. Dette igjen gir muligheter for kjøpere av eiendom å utvikle, skape og ta ut forholdsvis store verdier. Kommunen bruker heller ikke sin rolle og status som en solid betaler og betydelig eiendomsaktør til å oppnå bedre/sterkere posisjoner i forhandlinger for å oppnå gode avtaler knyttet til eiendom. Kort sagt så fremstår kommunen som en ikke-profesjonell eiendomsaktør i et av Norges heteste markeder, selv om størrelsen på eiendomsporteføljen og rollen til kommunen som samfunnsbygger tilsier noe annet. Med bakgrunn i ovennevnte er det rimelig stor sannsynlighet for at en profesjonalisering av eiendomsforvaltning og -utvikling representerer et forholdsvis stort potensial mtp. bruk av eiendom som verdiskapende aktivaklasse.

Med bakgrunn i ovennevnte er det utført en gjennomgang for å identifisere mulige tiltak som kan gjennomføres på kort og noen lengre sikt. I denne sammenheng understrekes det at utarbeidelse og politisk forankring av en helhetlig eiendomsstrategi for kommunale eiendommer inkl. uteområder er en viktig forutsetning for at gjennomførte tiltak skal ivaretas på en bærekraftig måte.

4.3 Tiltaksgruppe: Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling	2019	2020	2021	2022
3.1. Utkjøp OPS bygg og overtagelse av drift for Gystadmyr og Gjestad	4,10	8,50	8,60	8,70
<b>TOTALT</b>	<b>4,10</b>	<b>8,50</b>	<b>8,60</b>	<b>8,70</b>

### **Tiltak: Utkjøp OPS bygg og overtagelse av drift for Gystadmyr og Gjestad**

Ib. budsjettvedtak i KST 11.12.2018 (PS125/18) ble det vedtatt å reforhandle nåværende OPS-avtaler. Det er nå gjennomført møter og forhandlinger med Utleier. Konklusjonen er at en reforhandling av avtalen vil kunne medføre lavere leiekostnader allerede fra 1.6.2019 forutsatt rask avklaring.

Saken er nå ferdig utredet og rådmann vil i tråd med tidligere vedtak legge frem en politisk sak om dette i april 2019.

### **7.4.4 Tiltaksgruppe: Struktur og bruk av ressurser**

Denne tiltaksgruppen har til hensikt å fange opp tiltak som ved endringer i struktur og/eller måten ressursene brukes i tjenesteproduksjon kan gi positiv effekt på økonomien.

<b>4.4 Tiltaksgruppe: Struktur og bruk av ressurser</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
4.1. Legge ned viltnemnda	0,01	0,03	0,03	0,03
4.2. Samordne fellessamlinger med ansatte	0,15	0,15	0,15	0,15
<b>TOTALT</b>	<b>0,16</b>	<b>0,18</b>	<b>0,18</b>	<b>0,18</b>

#### **Tiltak: Legge ned viltnemnda**

Kommunen har egen viltnemnd, med 5 medlemmer som får møtehonorer. Oppgavene bør kunne legges til formannskapet eller HTIK.

Tiltaket medfører reduserte utgifter på ca. 0,02 mill. kroner pr. år, samt at behov for overtidskostnad på ca. 0,01 mill. kroner pr. år knyttet til ressurser fra Landbrukskontoret faller bort. Tiltaket kan gjennomføres i 2019, men bør sees i sammenheng med vurdering av innsparinger knyttet til øvrig utvalgsstruktur.

#### **Tiltak: Samordne fellessamlinger med ansatte**

Tiltaket innebærer å samordne fellessamlinger med ansatte for å oppnå en mer effektiv utnyttelse av eventuelle innleide lokaler og ressurser (foredragsholdere). Samlingene har en positiv effekt på arbeidsmiljø, og er godt mottatt blant ansatte. Således er det viktig å opprettholde samlingene, men det er rimelig å anta at en bedre samordning kan medføre besparelser samtidig som en åpner for møtearena mellom ansatte fra forskjellige enheter/tjenesteområder. Kan få en effekt fra 2019.

### **7.4.5 Andre diverse tiltak – ikke prissatt**

Denne gruppen omfatter diverse tiltak som har kommet fram i prosessen, men hvor muligheten for gjennomføring og en effektiviseringsgevinst ikke har vært mulig å tallfeste pr. mars 2019. Rådmann legger til grunn at utredning av disse tiltak videreføres. I denne prosessen vil tiltak med dokumenterte potensielle effektiviseringsgevinster søkes enten iverksatt umiddelbart der dette er mulig etter en administrativ beslutning, eller innarbeidet i budsjett 2020 og økonomiplan frem til 2023. For eventuelle tiltak av særskilt stor betydning og/eller tiltak som krever en politisk forankring, og som det ikke er formålstjenlig å avvente til budsjettbehandling i desember 2019, vil rådmann legge frem egen sak.

Vi ønsker å utvikle et kontinuerlig fokus på effektiviseringsmuligheter, som en del av den helhetlige prosessen for å sikre en bærekraftig kommuneøkonomi.

**Andre diverse tiltak – ikke prissatt****Tilhører gruppe**

01. Optimalisering av lagerhold	Struktur og bruk av ressurser
02. Sentralisering av innkjøp og forvaltning av inventar/møbler	Struktur og bruk av ressurser
03. Bedre bruk av rammeavtaler	Struktur og bruk av ressurser
04. Frivillighetsarbeid	Struktur og bruk av ressurser
05. Redusere bruk av eksterne konsulenter	Struktur og bruk av ressurser
06. Drift av Jessheim by – bydrift	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
07. Felles bilpark for kommunens tjenester	Struktur og bruk av ressurser
08. Optimalisering av renovasjon på kommunale formålsbygg	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
09. Optimalisering av tilskuddsordninger	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
10. Fritidskontaktordningen	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
11. Standardisering av prosesser og løsninger i prosjekter	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
12. Salg av kommunale boliger	Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling
13. Aktiv eiendomsforvaltning og utvikling	Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling
14. Overtagelse av regulerte veier, offensiv tilnærming mva.	Optimalisering av drift - tjenesteproduksjon
15. Videre kommunal kinodrift	Inntektsøkende aktiviteter

**Tiltak: Optimalisering av lagerhold**

Kommunen er en stor innkjøper. Tiden fra forbruksvarene kjøpes inn til disse benyttes (lagerbeholdning) representerer en kostnad for kommunen. Det er rimelig å anta at en kritisk gjennomgang og vurdering av hva som er nødvendig/forsvarlig lagerbeholdning i alle ledd i kommunen vil medføre at kommunen binder mindre av sine økonomiske midler til varene på lager over urimelig lang tid. Dette kan også bidra til mer effektiv bruk av arealer.

**Tiltak: Sentralisering av innkjøp og forvaltning av inventar/møbler**

Kommunen kjøper årlig møbler og diverse inventar. I dag kjøper/skifter ut alle tjenestene sine møbler, uten at det finnes en helhetlig oversikt over behov. Innkjøp skjer på forskjellige tidspunkter, og omfang varierer. I tillegg benyttes det ressurser for ommøbleringer, demontering og montering, samt at det påløper kostnader for renovasjon for kast av gamle møbler.

Forskjellige tjenester kan også ha forskjellige vurderingskriterier på når møbler/inventar bør skiftes ut. Med bakgrunn i dette er det rimelig å anta at en samordning gjennom sentralisering av planlegging og innkjøp av møbler og inventar kan medføre en mer optimal bruk av kapital som årlig benyttes til dette formål.

Det understrekes at det her med «møbler og inventar» ikke tenkes på tjenestespesifikke møbler og inventar (f.eks. sykehussenger, pasientlift, hjelpemidler, o.l.).

**Tiltak: Bedre bruk av rammeavtaler**

Kommunen bør gjennomgå prosesser med bruk av rammeavtaler. I innkjøpssamarbeid er Ullensaker kommune den kommunen som har størst andel av rammer ved inngåelse av avtaler, og derfor bør stille større krav til hvordan avtalene skal utformes. Videre bør alle med innkjøpsfullmakt i kommunen vurderes i anledning av behov for kompetansesøkende tiltak innenfor offentlig innkjøp.

En bør innføre det som krav at alle med innkjøpsmyndighet skal ha gjennomført en grunnleggende og obligatorisk kurs innen innkjøp tilpasset forhold i Ullensaker kommune.

Det er rimelig å anta at økt kompetanse og bevisstgjøring innenfor offentlig innkjøp vil medføre bedre bruk av innkjøpsverktøy, herunder også rammeavtaler.

### **Tiltak: Frivillighetsarbeid**

Hensikten med dette tiltaket er å legge til rette for å utnytte potensialer gjennom dugnadsinnsats fra motiverte innbyggere/lag/foreninger som ønsker å bidra til en bedre kommune. Kommunen får ofte forespørsler fra både enkeltpersoner og lag/foreninger som ønsker å engasjere seg blant annet i kulturlivet og andre nyttige aktiviteter. Det er rimelig å anta at denne type initiativ satt i et system kan gi et betydelig bidrag til beste for alle i kommunen.

Ullensaker kommune jobber med en frivillighetsstrategi, som legges frem til politisk behandling i 2019. På bakgrunn av denne vil det bli utarbeidet tiltak for å bygge opp under frivillig arbeid, og å øke samskaping mellom innbyggere og kommune. Dette vil gjøres gjennom positiv og effektiv dialog mellom innbyggere og kommune, hensiktsmessig fordeling av ressurser og ved å tilrettelegge for møteplasser der samskaping kan skje. Kommunen må også tilrettelegge for at fremtidens frivillighet blomstrer, og at denne ikke nødvendigvis har samme struktur og organisering som dagens frivillighet.

De økonomiske effektene av satsingen er vanskelig å tallfeste, og området må utredes tverrfaglig i alle sektorer for å kunne hente inn gevinster. Det vil også være behov for noe økonomisk innsats for å kunne hente ut effekter av mobilisering av innbyggere.

### **Tiltak: Redusere bruk av eksterne konsulenter**

I budsjettet ble det vedtatt at konsulentbruken må reduseres:

Punkt 4: «Ullensaker kommune reduserer innkjøp av konsulenttjenester med kr 15 millioner for 2019. Det legges frem en oversikt for Formannskapet som viser hvor kutt i konsulenttjenester iverksettes.»

For å sikre en god oversikt over tilgjengelig kompetanse må det utarbeides kompetansekart med oversikt over tilgjengelig intern kompetanse i kommunen. F.eks. vil et kompetansekart enkelt kunne synliggjøre alt av intern juridisk kompetanse, og åpne for å gjøre den tilgjengelig på tvers av tjenesteområder. Bruk av interne ressurser som førstevalg når tilgjengelig kompetanse og kapasitet finnes, før konsulenter leies inn, må være det førende prinsippet.

Effekten for denne type tiltak (kompetansekart) kan være vanskelig å tallfeste, men det er rimelig å anta at tiltaket representerer et potensial som bør utredes videre. Andre tiltak for å redusere konsulentbruk er standardisering av løsniger, se tiltak «Standardisering av prosesser og løsninger i prosjekt».

### **Tiltak: Drift av Jessheim by – bydrift**

Tiltaket har både et strategisk og et driftsmessig fokus. Det strategiske begrunnes med behov for at kommunen tar et helhetlig, overordnet grep mht. byutvikling og bydrift. Det gjelder kvalitet og løsninger, også med driftsmessig fokus. Innbyggerne skal oppleve at organisasjonen har en helhetlig tilnærming til byutviklingen.

Det driftsmessige må sees i forhold til det faktum at mange aktører er involvert i daglig drift av byens uteområder, plasser, veger, gang-/sykkelveger og fortau. Kommunens egen drift er delt mellom enhetene KOMEI og VARV, som igjen har egne tilbud på tjenestene. I tillegg drifter Statens vegvesen og private gårdeiere sine respektive arealer. Det er ulike standarder hos de ulike aktørene.

For innbyggerne gir dette dårligere kvalitet og lite forutsigbarhet. For kommunen bør det være besparelser ved å samordne egne anbud, og for å se disse i sammenheng med Statens vegvesens.

Tiltaket innebærer blant annet at nye anbud på vinterdrift utarbeides sammen med øvrige aktører. Det tas kontakt med Lillestrøm og eventuelt de andre regionbyene for å høste erfaringer.

Internt i kommunen vil rådmann gjennomføre organisasjonsmessige grep med tanke på en mer helhetlig tilnærming til bydrift i et helårsperspektiv, slik at vi får brukt egne kompetanser og ressurser på tvers.

### **Tiltak: Felles bilpark for kommunens tjenester**

I dag har hver enhet ansvar for å vurdere, kjøpe/lease biler til eget bruk. Den enkelte medarbeider har kun tilgang til enhetens biler. Dette gir en dårlig utnyttelse av bilparken. Kommunen bruker også store utgifter til kjøregodtgjørelse. Det er også begrenset med p-plasser på flere av kommunens lokasjoner.

Tiltaket går ut på å sentralisere ordningen, og at dagens system med enhetseide biler avvikles. Unntak gjøres for spesialkjøretøy. Dette erstattes med at alle biler er tilgjengelige for alle i bookingløsning gjennom Outlook eller nytt utleiesystem. Kjøp kontra leasing vurderes. Sentraliseringen antas å gi følgende fordeler:

- ▶ Bedre utnyttelse og sambruk av bilkapasiteten enn i dag
- ▶ Biler tilgjengelig for flere ansatte
- ▶ Bedre planlegging og anskaffelse/utskifting av bilpark – mindre behov for nyanskaffelser
- ▶ Kan forvaltes sentralt og med færre ressurser, frigjør ledelse fra forvaltningsoppgaver
- ▶ Enheter blir mindre sårbar når biler må på verksted/skiftes ut
- ▶ Med prinsipp om at førstevalget er kommunens biler sikres bedre utnyttelse av bilparken, samt redusere kjøregodtgjørelsene (i 2018 var denne på ca. 2,60 mill. kr)
- ▶ Ansatte har mindre behov for å bruke egen bil i jobbsammenheng
- ▶ Det kan vurderes utleie mot betaling til ansatte av enkelte bilder etter arbeidstid
- ▶ En systematisk og helhetlig utskifting av tjenestebiler med elbiler, som igjen gir følgende fordeler:
  - reduksjon av driftskostnad
  - omdømmegevinst
  - redusert miljøavtrykk

### **Tiltak: Optimalisering av renovasjon på kommunale formålsbygg**

Tiltaket innebærer at dagens rutiner og ansvar må gjennomgås og optimaliseres. Dette inkluderer eieransvar som forhold til tilsyn og rydding i avfallshus og -rom, samt utendørs containere. Gjelder alle bygg. Vurdere innføring av nedgravde avfallsbrønner på Algarheim skole og andre bygg der dette er mulig. Gir en betydelig reduksjon i renovasjonskostnader.

### **Tiltak: Optimalisering av tilskuddsordninger**

Ullensaker kommune forvalter ulike tilskuddsordninger som har til hensikt å bidra til mest mulig frivillig arbeid, aktiviteter og arrangementer innen kultur og idrett. I 2018 ble det gjennomført en revisjon med hensikt å skape en oversikt og forenkle ordningene.

Likevel ser rådmannen nå at noen av ordningene bør revideres på nytt for å sikre optimalisert bruk med tanke på dagens økonomiske situasjon. Det som bør utredes er blant annet ABC-midler, arrangementsstøtte, fortsatt bruk av hallmidler, samt fordeling av ordningen «stipend for unge lovende utøvere». Hensikten er å stimulere til god ressursutnyttelse, sikre at ordningene fungerer godt etter intensjonen og at midler blir brukt på en optimal måte til beste for frivilligheten og kommuneøkonomien.

### **Tiltak: Fritidskontaktordningen**

Tiltaket går på å utvikle fritidskontaktordningen. Denne ordningen har tidligere vært en ordning der man har benyttet én-til-én tilbud i stor grad. De siste årene har Ullensaker og andre kommuner gått mer over til gruppebaserte tjenester. For å utvikle ordningen ytterligere er det behov for å utrede hvilket potensial som ligger i ytterligere effektivisering og tjenesteutvikling. Samspillet med frivillighet og helsesektoren blir avgjørende for å lykkes med arbeidet.

Det må også vurderes hvilket tjenestenivå kommunen skal tilby innenfor området.

En videre utredning bør gir svar på fremtidig tjenestestruktur og eventuell innsparingsmulighet.

### **Tiltak: Standardisering av prosesser og løsninger i prosjekter**

Dette tiltaket er todelt:

- ▶ Standardisering av prosesser og styringsprinsipper
- ▶ Standardisering av prosjektenes løsninger

I dag gjennomføres det en rekke investeringsprosjekter i kommunen. Disse følger «Administrativ håndbok for gjennomføring av investeringsprosjekter». Styringsdokumentet eies av kommunal- direktør PKT og har gyldighet innenfor dette området.

Godt definerte prosesser og styringsprinsipper bidrar til effektiv prosjektgjennomføring og økt måloppnåelse. Gjeldende metodikk bør videreutvikles hvor også de øvrige kommunal- direktørområdene inngår på en bedre måte enn i dag. Gjennom dette sikres et helhetlig grep for investeringsprosjektene gjennom alle faser. I tillegg til bedre samspill og sammenheng mellom prosjektene oppnår vi økt kompetanse og forståelse på tvers av organisasjonsenheter. Ressursbehov og kostnader til gjennomføring av prosjekter reduseres, samtidig som vi kan forvente bedre løsninger gjennom investeringene.

Prosjektprosessene og styringsprinsippene må være godt forankret i alle deler av organisasjonen som bidrar i prosjektene. Politisk behandling av metodikken vil være en fordel, slik at alle parter forholder seg til det samme styringssystemet.

Standardisering av prosjektenes løsninger innebærer at det utarbeides håndbøker for ulike formålsbygg, hvor standard, funksjon og kvalitetskrav spesifiseres. Håndbøkene vil gjelde alle nye bygg innenfor hver kategori, for eksempel barnehage, skole mvv. Vi får gjennomarbeidede valg, hvor kommunale eiendommer, bestillere og brukere sammen med prosjektkontoret bidrar til å finne riktige løsninger innenfor ulike tema. Kostnader knyttet til investering og drift avhenger i stor grad av antall m<sup>2</sup>. Hensiktsmessig utforming som reduserer arealbehov og tilrettelegger for effektiv drift vil være av stor betydning. Ensartede og gode valg vil spare driftskostnader. Håndtering av spesifikke ønsker i ulike prosjekter unngås i stor grad da standarden er valgt.

Dette innebærer lavere kostnader knyttet til valg av løsninger og mindre diskusjoner underveis. Standardisering forenkler også utarbeidelse av konkurransegrunnlag ved anskaffelser.

Beskrevne standardiseringer har kun positive konsekvenser.

Det vil ta tid å utarbeide og implementere ovennevnte standardiseringer. En effekt av arbeidet kan derfor først forventes fra 2020. Hvor store utslag på økonomien dette vil få, er det p.t. vanskelig å estimere. Det er rimelig å anta at tiltaket vil få positiv effekt på finanskostnader da gjennomførings- graden vil øke og opplåning til investeringstiltakene vil bli mer presis.

Ovennevnte må utredes videre for å kunne tallfeste den økonomiske effekten.

### **Tiltak: Salg av kommunale boliger**

Ullensaker kommune kan realisere verdier bundet i kommunale boliger gjennom salg. Boliger anses ikke å være en strategisk eiendom, og således vil et salg ikke ha en betydning for strategiske grep knyttet til forvaltning og utvikling. Boligene tenkes solgt samlet til en eller flere større aktører som kan videreføre utleie. Boligene som foreslås lagt ut til salg er kun boliger som ikke har spesielle formål, som f.eks. omsorg, PU o.l. Boligene som selges bør selges med leiekontrakter hvor kommunen er en kontraktspart. I tillegg bør kommunen ha løpende rett til tilbakekjøp av boliger, inkl. fortrinnsrett ved salg. Leien betales av leietakere til kommunen på samme måten som i dag, mens kommunen betaler leien til Utleier.

Fordeler er at kommunen frigjør kapital bundet i boliger. Ulempen er at kommunen forplikter seg til lang avtale for tilbakeleie av boliger. På denne måten reduseres risiko for Utleier, og følgelig er det grunnlag til å forvente høyere pris ved salg av boligen (salg av sikker kontantstrøm). Det er flere forhold som må avklares, som f.eks:

- ▶ Hvilke boliger er mulig å selge?
- ▶ Forhold til støtte fra Husbanken?
- ▶ Finnes det marked/aktører?
- ▶ Kan dette benyttes i en strategisk satsing med en privat partner/aktør for å transformere enkelte boliger over til andre type formål?
- ▶ Modell for prissetting?

Kan gjennomføres relativt raskt, men avhenger av andre prosesser som innføring av gjengs leie.

### **Tiltak: Aktiv eiendomsforvaltning og utvikling**

Dette tiltaket går ut på å utvikle og utnytte verdier bundet i eiendom gjennom profesjonell eiendomsforvaltning og utvikling. Primært formål med dette tiltaket, som en del av Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling, er å sikre at Ullensaker kommune blir en profesjonell eiendomsforvalter og utvikler i regionen. Dette innebærer en aktiv bruk av de mulighetene som ligger i faktum at Ullensaker kommune er blant de største eiendomsbesittere i regionen, samtidig som kommunen er også kontinuerlig på etterspørselssiden når det gjelder behov for nye og mer effektive måter å bruke sine eiendommer på. Med bakgrunn i ovennevnte er det rimelig å tro at potensialet for verdiskapning gjennom dette tiltaket er stort.

Det vises for øvrig til beskrivelsen under «4.3 Tiltaksgruppe: Organisering av eiendomsforvaltning og utvikling».

### **Tiltak: Overtagelse av regulerte veier, offensiv tilnærming mva.**

Kommunen skal overta veger som reguleres til kommunale veger, og som er opparbeidet iht. fastsatte regler. Merverdiavgiftsreglene gir en mulighet for at kommunen mottar kompensasjon for den merverdiavgift privat utbygger har betalt. Kommunen kan tilby utbyggere som har bygd ut kommunal veg at tilbakebetaling av merverdiavgiften deles mellom kommunen og utbygger.

Ved bruk av momsavtaler med utbyggere vil kommunen få en inntekt som kan brukes i investeringsregnskapet til å redusere lånebehov. Utbyggere kan reagere på at kommunen vil ha en andel av den tilbakebetalte momsen i tillegg til at de allerede har betalt for infrastrukturen.

Ulike alternativer for praktisering av justeringsavtaler for moms må utredes og legges fram for politisk behandling.

**Tiltak: Videre kommunal kinodrift**

Ullensaker kino har levert et betydelig netto driftsresultat i mange år, og Ullensaker kommune har opparbeidet seg god kompetanse på kinodrift. Ullensaker kino er i dag for liten i forhold til hvilket marked kinoen betjener, så større kapasitet er nødvendig. Kommunen er kjent med at det vurderes etablert en privat kino på Jessheim.

En nedleggelse av Ullensaker kino vil bety inntektstap for kommunen. Derfor anbefales å utrede videre kommunal kinodrift med ny kino, som sees i sammenheng med eksisterende kapasitet og øvrige behov kommunen har. Ny kommunal kino utredes i forhold til det økonomiske potensialet for merinntekter og kinoens strategiske betydning for byutvikling og kulturutvikling.

# 8 Administrasjon

## 8.1 Mandatet til arbeidsgruppen

Oppdraget er å finne effektive tiltak som gir en samlet årlig kostnadsreduksjon på 7 millioner kroner i løpet av 4 år (2019–2022) sammen med arbeidsgruppen Plan, kultur og teknisk.

Det har vært fire heldagsmøter i arbeidsgruppen:

- ▶ 9.1.2019 Oppstartsmøte, gjennomgang av analyser, ivedugnad tiltak
- ▶ 31.1.2019 Videreutvikle tiltak og supplere med nye tiltak
- ▶ 28.2.2019 Videreutvikle og kvalitetssikre tiltakene
- ▶ 13.3.2019 Gjøre ferdig tiltakslisten

## 8.2 Deltakere i arbeidsgruppen

Gruppen har vært ledet av kommunaldirektør. Deltakernes oppgave har vært å bidra til best mulig utredning av sparetiltakene. Gruppeleder har bestemt hvilke tiltak som er tatt med på listen.

### Arbeidsgruppe Administrasjon

- ▶ Kommunaldirektør Torbjørn Hansen (leder)
- ▶ Anne Berit Steen Andersen (personalsjef)
- ▶ Pål Chr. Jakobsen (økonomisjef)
- ▶ Lars Elstad (enhetsleder Innovasjon og digitalisering)
- ▶ Kjetil Bjørnsrud (kommunikasjonssjef)
- ▶ Ellen Holm (avdelingsleder budsjett)
- ▶ Erik Hajum (hovedtillitsvalgt)
- ▶ Einar Stephan og Rune Holbæk (rådgivere, Agenda Kaupang)

## 8.3 Tjenesteområder som hører inn under arbeidsgruppens ansvarsområde

- ▶ Økonomi  
Økonomi er ansvarlig for budsjett, regnskap og rapportering på kommunens regnskap. I tillegg bidrar enheten kontinuerlig med økonomikompetanse i forbindelse med analyse/utredninger av ulik art. Enheten har i tillegg ansvar for kernerfunksjonen for kommunene Ullensaker, Gjerdrum og Nes, kommunens sentrale innkjøpsfunksjon samt Øvre Romerike Innkjøps samarbeid. Enheten har i tillegg regnskapsansvar for Øvre Romerike brann og redning IKS, Romerike revisjon IKS, Ullensaker kirkelige fellesråd, Ullensaker Svømmehall KF, Gardermoregionen samt Univann.
- ▶ Personal  
Personal- og organisasjonsenheten har ansvar for sentrale støttefunksjoner som bl.a. personal, lønn, refusjoner, kommunens lærlinger, VTA-prosjekt og sommerungdom, HMS, personal- og organisasjonsutvikling, rekruttering og kompetanseheving/ tverrfaglig opplæring og lederutvikling. Enheten yter stabs-/støttetjenester til kommunens enheter og overordnet ledergruppe. Flere større fellesutgifter er lagt til enhetens budsjett, bedriftshelsetjeneste mv. Enheten lønner hovedverneombudet, samt hovedtillitsvalgte som har innvilget frikjøpt tid. Enheten har i tillegg lønnsansvar for Ullensaker kirkelige fellesråd, Øvre Romerike brann og redning IKS, og Romerike revisjon IKS. Drift av GNIST mat og opplevelser på rådhuset og Gystadmarka ungdomsskole med involvering av praksisplasser, VTA, Ullensakermodellen, flyktninger mv.

- ▶ Arkiv  
Arkiv er kommunens «hukommelse», som skal sikre bevaring av all dokumentasjon for fremtidige generasjoner.
- ▶ Kommunikasjon  
Kommunikasjonsenheten sørger for å hjelpe kommunens tjenesteområder i å nå sine virksomhetsmål. Enheten gir støtte til ledelse og organisasjon for øvrig gjennom å utvikle kommunikasjonsstrategier/-planer for ulike enkeltstående prosjekter og utfører en rekke konkrete tiltak for innbyggerdialog og -medvirkning, kommunikasjon, mediehåndtering, markedsføring og andre kampanjeorienterte virkemidler.
- ▶ Innovasjon og Digitalisering  
Gjennom gode prosesser, innbygger- og ansattinvolvering, bruk av relevante metodikker og tilgjengeliggjøring av teknologi skal enhet for Innovasjon og Digitalisering bidra til å skape de smarte løsningene og de gode tjenestene. Enheten fungerer som et internt konsultantselskap med kompetanse innen innovasjon, tjenstedesign, forretningsutvikling, prosessdesign, endringsledelse, digitalisering og strategi.

### **Hovedutfordringene for sektoren i perioden 2019–2022**

- ▶ Økonomi  
E-handel i forbindelse med innkjøp, og implementering i organisasjonen. Vedlikehold av alle kataloger og avtaler i innkjøpssystemet. Videreutvikling av rapporteringssystemet.
- ▶ Personal  
Implementering av kompetansemodul. Verktøy for e-læring. Effektivisere/digitalisere kompetansetillegget. Videreføring og utvikling av MER-lederutviklingsprogrammet, digitalisering og effektivisering av ansvars- og arbeidsoppgaver som digitale lønnsmeldinger og arbeidskontrakter. Færre timelister og bilag på papir. Reiseregning app. Utvikling av GNIST mat og opplevelser. Utvikle enheten til færre manuelle oppgaver og flere smarte løsninger for å gjøre hverdagen lettere for enhetene.
- ▶ Arkiv  
Implementering av ny sak-/arkivløsning, med planlagt produksjonsstart tidlig i 2020. Opplæring av ansatte med tanke på å høyne forståelsen og øke kvaliteten i bruken av fagsystemet. Revidere arkivplan og kassasjonsplan.
- ▶ Kommunikasjon  
Avvikle servicetorg i nåværende form og å fortsette digitalisering og effektivisering av innbyggerdialog. Jobbe sammen med enhetene for å styrke kommunens organisasjonskommunikasjon. Bistå i utvikling av en digital samhandlingsplattform. Prioritere og fokusere på å gi kommunikasjonsstøtte til de «riktige» prosjektene og å redusere andelen av ad-hoc.
- ▶ Innovasjon og Digitalisering  
Tilgang til relevant kompetanse og teknologi for å kunne bidra til en dynamisk utvikling av andre sektorer og enheters behov.

## 8.4 Gruppens forslag til tiltak med begrunnelse

Tabellen viser en oversikt over arbeidsgruppens forslag til tiltak og beregning av økonomisk effekt i perioden. Nærmere begrunnelse og beskrivelse av tiltakene finnes under tabellen. Tiltakene er ikke i prioritert rekkefølge. Beløp i millioner kroner.

	Tiltak - kort og spisset beskrivelse	Økonomisk effekt (mill)				
		2019	2020	2021	2022	2023
4.1	Evaluering av DGI og videre deltaking i selskapet jfr. budsjettvedtak	0,00	5,00	7,50	7,50	7,50
4.2	Automatisering av andre bokføringsrutiner		0,20	0,20	0,20	0,20
4.3	Innkjøp/eHandel		2,00	3,00	3,00	3,00
4.4	Selvkost og ikke selvkost. Hva er/skal hvor?	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
4.5	Godtgjørelse av det politiske. Er sak med innsparingspotensialet på 0,5 mill	0,10	0,50	0,50	0,50	0,50
4.6	Seniorpolitiske tiltak.	2,50	6,60	7,90	9,60	11,00
4.7	Godtgjørelse for administrative tjenester til eksterne avtaleparter.	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20
4.8	Likviditetsoptimalisering. Finansieringskilde.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4.9	Prognoser på investering - Låne penger til rett tid.		0,10	0,10	0,10	0,10
4.10	Gjennomgang og vurdering av system for rapportering.	-0,70	0,75	0,75	0,75	0,75
4.11	Besparelser i stillinger personal, økonomi, kommunikasjon	1,00	2,05	2,40	2,40	2,40
4.12	Elektroniske arbeidsavtaler		0,30	0,30	0,30	0,30
		4,20	18,90	24,05	25,75	27,15

### 8.4.1 Ytterligere begrunnelse og beskrivelse av tiltakene med de viktigste konsekvensene

#### Evaluering av mulig uttrede fra DGI

- ▶ Utreddning i gang, og beslutningsgrunnlag fremmes i egen sak for Formannskapet 14.05.19 og Kommunestyret 24.05.19. Besparelsen er basert på overtagelse av drift i egen regi, med tilhørende ansettelser av ressurser. Alternative modeller vil bli evaluert. Merk: Det vil kunne tilkomme "byttekostnader" og alternative kostnader i andre deler av organisasjonen som må utredes nærmere. Eget beslutningsgrunnlag med tilhørende politisk sak under arbeid.
- ▶ Fordel ved en eventuell uttrede fra DGI: Forvaltning av løsninger tettere på virksomhetene og linja, økt fleksibilitet med mulighet for raske endringer basert på kommunens til enhver tid gjeldende behov, økte mulighet for gevinster i andre deler av organisasjonen.
- ▶ Ulemper ved en eventuell uttrede fra DGI: Risiko ved å etablere noe nytt, vil kunne skade samarbeidet blant ØRU kommunene, kompetanse på bygges opp i egen organisasjon (vil ta tid).

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Godkjennelse administrativt og politisk
- ▶ Realistiske gevinstplaner som krever verifisering

Hva mer må utredes:

- ▶ Forvaltningsmodell, økonomi, migreringsplan, avtalemessige forhold med DGI og leverandører, tidsplaner

## Automatisering av bokføringsrutiner

- ▶ I større grad enn tilfellet er i dag legge til rette for økt automatisering av bokføringsrutiner.
- ▶ Fordelene vil være mindre tidsbruk til attestasjon og anvisning av bilag, og derav redusert behov for bemanning i produserende enheter, hvor tiden kan benyttes til økt tjenesteproduksjon.
- ▶ Gjennomføring vil kreve noe mer ressursbruk i økonomienheten for vedlikehold av løsningene.

Hva mer må utredes:

- ▶ Gjennomgang og konkretisering av områder som er egnet for automatisering. Oppdatere rutiner og gjøre disse kjent ute hos attestanter/anvisere. De må få ansvaret for å melde inn endringer til økonomi, som vedlikeholder systemene.

## Innkjøp/eHandel

- ▶ Innkjøp skal struktureres og profesjonaliseres i større grad enn tilfellet er i dag. Antall innkjøpere skal reduseres vesentlig. Fremtidige innkjøpere skal inneha stor systemkompetanse og kunnskap om inngåtte rammeavtaler for kunne å gjøre riktige avrop. Automatisering skal tas i bruk der det er hensiktsmessig.
- ▶ Fordelene vil være at fagpersoner i enhetene bruker mindre tid på innkjøp og mer på fag. Dedikerte personer til å foreta innkjøp fører til høyere innkjøpsfaglig kompetanse hos de som utfører oppgave, og Ullensaker kommune vil fremstå som en profesjonell avtalepart.
- ▶ Anser ikke at det foreligger ulemper ved en slik organisering.

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Mulige investeringer i forkant, for på sikt å kunne gjøre innsparinger.

Hva mer må utredes:

- ▶ Konsekvenser ved mer strukturert innkjøp hvor det er et fåtall innkjøpere som gjør avrop på vegne av kommunen. Etablere systemer for effektiv registrering av behov og distribusjon av varer og tjenester.

## Selvkost / ikke selvkost

- ▶ Kritisk gjennomgang av skille selvkost/ikke-selvkost er avklart i årsoppgjør 2018. Selvkostområdene belastet med noe høyere indirekte kostnader enn tidligere.
- ▶ Fordelen vil være en direkte bedring av kommunens økonomiske «bunnlinje».
- ▶ Øker kommunale avgifter som faktureres kommunens innbyggere tilsvarende. Minimal effekt pr. innbygger.

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Forutsetter at gjeldende forskrifter videreføres i perioden, uten vesentlige endringer.

## Godtgjørelse til politisk arbeid

- ▶ Vedtak KST 11.12.18 om gjennomgang av godtgjørelse til politisk arbeid med målsetting om besparelser på 0,5 mill. kr pr. år.

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Krever positivt politisk vedtak.

Hva mer må utredes:

- ▶ Egen politisk sak fremlegges. Positivt vedtak om endring forventes gjennomført tidligst ved oppstart av ny kommunestyreperiode.

### **Seniorpolitiske tiltak**

- ▶ Avvikle seniorpolitiske tiltak hvor alle ansatte fra fylte 62 år får enten bonus eller ekstra fridager. Bruke andre virkemidler som beskrevet under seniortiltak. UK har i 2019 166 årsverk på ordningen, og i 2020 forventet 141 årsverk.
- ▶ Fordelene vil være av økonomisk art for kommunen.
- ▶ Ulempe kan være at Ullensaker kommune vil få et større frafall av kompetanse, og at flere vil benytte seg av muligheten av å ta ut avtalefestet pensjon.

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Tiltaket fremmes i egen sak som krever et positivt politisk vedtak. Brev til ansatte som har slik avtale med kommunen, med 3 måneder oppsigelsesfrist for den enkelte avtale.

Hva mer må utredes:

- ▶ Det kreves ingen ytterligere utredning.

### **Godtgjørelse for administrative tjenester til eksterne**

- ▶ Gjennomgang av den godtgjørelse som tas for administrative tjenester kommunen utfører overfor eksterne samarbeidsparter, slik som ØRB og RRI, for å sikre at tjenestene er riktig priset.

### **Likviditetsoptimalisering. Finansieringskilder.**

- ▶ Vurdere finansstrategi/sikringsstrategi/risikoprofil. Bedre prognoser på investering gir riktigere låneopptak, både mht. størrelse og tidsperspektiv.
- ▶ Fordelene vil være lavere netto rentekostnader.
- ▶ Ulempen vil være økt refinansieringsrisiko.

Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:

- ▶ Økt bruk av sertifikatlån som finansieringskilde gir økning i refinansieringsrisiko. Kan til en viss grad gjennomføres innenfor gjeldende finansreglement. Senkning av sikringsgrad kan på kort sikt redusere gjennomsnittlig lånerente, men øker samtidig renterisikoen.

Hva mer må utredes:

- ▶ Strategi må godkjennes av rådmannen.

### **Prognoser på investering – Låne penger til rett tid**

- ▶ Unøyaktige prognoser på investeringer har de siste årene gitt større låneopptak enn det reelt sett har vært behov for. Mer presise prognoser gir mer presise låneopptak. Økonomisk effekt er basert på differansen mellom antatt lånerente og avtalefestet innskuddsrente for en begrenset tidsperiode pr. år.
- ▶ Fordelen vil være reduserte netto finanskostnader, og mer korrekt rapportering.

## Gjennomgang og vurdering av system for rapportering

- ▶ Etablere ny løsning for budsjettering og rapportering, og i denne sammenheng se på rutiner for rapportering, med tanke på forbedring og forenkling.
- ▶ Fordelene vil være enklere arbeidsform og bedre rutiner, men også bedre og «riktigere» rapportering.
- ▶ I en overgangsperiode vil det være krevende å implementere og bygge opp et nytt system.

## Stillinger

- ▶ Gjennom innovasjon og økt bruk av digitalisering vil en kunne oppnå en reduksjon og endring av stillingsinnhold innen enhetene innenfor Organisasjon og utvikling.
- ▶ Fordelene vil blant annet være en utvikling av og økt kompetanse hos de ansatte.

### *Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:*

- ▶ Økonomi: Forutsetter at dagens oppgaver videreføres i nåværende omfang. Enkelte andre tiltak (eksempelvis «gjengs leie») vil med stor sannsynlighet øke enhetens oppgaver vedrørende innfordring betydelig.
- ▶ Personal og lønn: Viktig at lønn er i enheten for å kunne dreie oppgavene på tvers i enheten. Får mer ut av den enkelte ved at oppgavene ikke blir rutinepreget. Forutsetter mer digitalisering og at forventningene ikke øker.

## Elektroniske arbeidsavtaler

- ▶ Endre dagens arbeidsavtaler fra papir til elektronisk signering.
- ▶ Fordelene vil blant annet være at tilbud om stilling når raskere frem til den som får tilbudet, raskere svar i retur til kommunen, sparer manuelle arbeidsoppgaver med utskrivning og pakking i konvolutter og besparelser i portoutgifter.

### *Forutsetninger og risiko ved gjennomføring:*

- ▶ Må ha på plass nødvendig programvare og etablert et sikkert e-signeringsprogram for utsending.

# 9 Investeringer

## 9.1 Mandatet til arbeidsgruppen

En kritisk gjennomgang av foreslåtte investeringer, med tanke på å redusere nivået til et minimum, og beskrivelse av konsekvensene ved å utsette eller stryke tiltakene.

En detaljert gjennomgang av eksisterende bygningsmasse med tanke på effektiv arealutnyttelse. Det legges frem en oversikt over alt areal som ikke anses nødvendig for utøvelse av kommunal tjenesteproduksjon, og som kan avhendes.

Det skal også legges frem en oversikt over alt tomteareal som kan selges.

Dette sees i sammenheng med oppdraget gitt av kommunestyret 11.12.2018:

Kommunestyret vedtok i budsjettet den 11.12.2018 følgende oppdrag mhp investeringer:

- ▶ «Administrasjonen bes å redusere investeringsrammen i ØP perioden frem til 2023 med opp mot 1 mrd. kroner. Dette gjennomføres ved følgende tilnærming:
  - a. Det legges opp til en svært restriktiv holdning til hvilke prosjekt som igangsettes av de ikke-påbegynte investeringer. FSK holdes løpende orientert.
  - b. Med bakgrunn i arbeidet med Agenda Kaupang som antas ferdig i løpet av 1. halvår 2019 legges det frem en komplett oversikt over investeringer som utsettes.»

### **Gruppen har hatt fokus på de vedtatte investeringene i Økonomiplan 2019-2022.**

- ▶ Effektivisering av arealbruken: For skolebygg har kommunen god oversikt over arealbruken, bl.a. WSPs arbeid i 2018. Optimalisering av arealbruken må også sees i sammenheng med foreslåtte tiltak om endret skolestruktur og større skoler, samt endret barnehagestruktur, kap. 5. For alle tjenestene må dette sees i sammenheng med potensialet for å effektivisere tjenestene, og den betydning det kan ha for lokasjon og arealutnyttelse. Arbeid med å standardisere løsninger er satt i gang, og er vesenrlig for en langsiktig tilnærming (og for å redusere konsulentbruk) Eiendomsstrategien blir viktig her.

Kommunen skal nå selge Gydstadmarka (felt B1–B4), og kommunens areal i Gardermoen næringspark. Salgsstrategier er fremlagt for politisk nivå. Salg av Dyrskuplassen på Kløfta skjer samarbeid med Kløfta IL. «Trekanttomba/Rådhusshagen skal selges, men skal være et pilotprosjekt sammen med Husbanken.

Kommunen eier strategisk viktige areal, der tidspunkt for salg også bør vurderes i et langsiktig perspektiv.

## 9.2 Bakgrunn for arbeidet

### 9.2.1 Bakgrunn

Kommunestyrets vedtatte bruttoinvesteringer for økonomiplanperioden 2019-2022 er som følger:

«For 2019 vedtas en investeringsramme på brutto 1 054,067 mill. kr. Av dette utgjør selvfinansierende prosjekter 433,702 mill. kr.»

(Tall i 1000 kr)	2019	2020	2021	2022	Totalt
Ordinære investeringer	620 365	616 155	356 936	184 745	1 778 201
Selvfinansierende boliger	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000
Selvfinansierende VAR	333 702	289 896	372 670	348 270	1 344 538
<b>Sum brutto investeringer</b>	<b>1 054 067</b>	<b>1 006 051</b>	<b>829 606</b>	<b>633 015</b>	<b>3 522 739</b>

Merk at Jessheim Svømmehall KF kommer i tillegg, da dette ligger i det kommunale foretaket.

For 2019 er opplåning vedtatt inntil:

(Tall i 1000 kr)	2019
Ordinære investeringer	620 365
Selvfinansierende boliger	100 000
Selvfinansierende VAR	333 702
Startlån	75 000
<b>Sum brutto investeringer</b>	<b>1 129 067</b>
Tilskudd	-18 680
Momskompensasjon	-122 013
<b>Sum lånebehov investeringer</b>	<b>988 374</b>

Låneopptak skjer med løpetid inntil 30 år.

## 9.2.2 Strukturelle grep som gjennomføres

I økonomiplanen trakk rådmannen fram at Ullensaker har en stor investeringsportefølje i teknisk og sosial infrastruktur. Dette fører igjen til store driftskonsekvenser for tjenesteområdene og for forvaltning, drift og vedlikehold (FDV). Dette er utfordrende sett i lys av kommunens økonomiske rammer. Det krever at vi tenker nytt: Ikke minst handler dette om å koble økende arealbehov opp mot god og effektiv utnyttelse av eksisterende eiendomsmasse, og slik sett redusere investeringsbehovet. Gode løsninger for sambruk av bygg og anlegg vil også kunne være et viktig virkemiddel for å få redusert arealbehovene.

Tre satsingsområder som støtter opp under å redusere investeringsbehovet i årene framover er videreført i økonomiplanperioden fra 2018:

### Strategisk fokus

- ▶ Økt strategisk og langsiktig fokus
- ▶ Fra bolig og næring til byutvikling. Hvilke grep kan gjøres for å utvikle en god by?
- ▶ Tidligfaseplanlegging gjennom profesjonell eiendomsutvikling og utbygging
- ▶ Sette driftskonsekvenser i direkte sammenheng med investeringsbehov

### Håndtere volumvekst

- ▶ Forvaltning, drift og vedlikehold: Eiendomsstrategi og vedlikeholds-strategi
- ▶ Eiendomsutvikling og utbygging: Utnytte det vi har fullt ut, før det bygges nytt
- ▶ Mer optimal bruk av kommunens bygg til egne tjenester, og til lag og foreninger. Digitalisere, automatisere (støttesystemer) og transformasjon
- ▶ Kartlegging av bruk av bygg og anlegg
- ▶ Sambruk og flerbruk i fokus

### Organisasjon

- ▶ En organisasjon tilpasset oppgaver, kompleksitet og utfordringer.
  - All gjennomføring av investeringsprosjekt samles i en ny enhet – Prosjektkontoret.
- ▶ Gjennomgang av sentrale arbeidsprosesser

To viktige satsingsområder vedtatt for dette området i 2019 er relevant for investeringsgraden:

- ▶ *Helhetlig eiendomsstrategi*
- ▶ *Nytt grep på investeringsprosjekter*

### **Eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling – dreining av fokus**

Det er behov for å rette mer fokus på tidligfase, og å få på plass en eiendomsstrategi for Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU). Det er igangsatt arbeid med eiendomsstrategi som en plattform for utvikling, prioriteringer og styring. Hensikten med en eiendomsstrategi vil blant annet være å peke ut en tydelig retning og ambisjon for hele kommunens eiendomsvirksomhet. Forslag til eiendomsstrategi vil bli lagt frem for politisk behandling første halvdel av 2019.

### **Redusert konsulentbruk**

I budsjettet ble det også vedtatt at konsulentbruken må reduseres:

Punkt 4: «Ullensaker kommune reduserer innkjøp av konsulenttenester med kr 15 millioner for 2019. Det legges frem en oversikt for Formannskapet som viser hvor kutt i konsulenttenester iverksettes.»

Reduseres investeringsgraden, reduseres også konsulentbruk tilhørende investeringsprosjektene.

Det er også satt i gang arbeid med å videreutvikle og standardisere prosesser for alle faser i prosjektene, samt styringsprinsipper for disse. Dette vil medføre redusert behov for innsats, spesielt i oppstarten av prosjektene, og derved en lavere konsulentbruk i prosjektene som skal iverksettes.

Bruk av interne ressurser som førstevalg når tilgjengelig kompetanse og kapasitet finnes, før konsulenter leies inn, er en del av dette.

## **9.3 Deltakere i arbeidsgruppen**

### **Arbeidsgruppe**

- ▶ Kommunaldirektør Inger Kronen Tveranger (leder av arbeidet)
- ▶ Mette Gro Iversen/Gunnhild Grimstad-Kirkeby (konstituert kommunaldirektør f.o.m. feb. 2019)
- ▶ Yngve Rønning (kommunaldirektør)
- ▶ Edin Alisic (enhetsleder KOMEI)
- ▶ Sigrid Nøkleby (enhetsleder prosjektkontoret)
- ▶ Shelly Wedmark (controller)
- ▶ Lene-Ingunn Bjerke Moen (controller)

Denne gruppen har hatt ansvar for å gjennomgå investeringsprosjektene og vurdere deres begrunnelse samt kritikalitet. Gruppen har hatt et overordnet ansvar for å se på hvilke tiltak som må gjennomføres og hvilke endringer som kan anbefales.

I tillegg til ovennevnte gruppe har utvalgte medarbeidere i PKT hatt ansvar for gjennomgang og vurdering av investeringstiltak og kost/nytte for disse. Dette er:

- ▶ Odd Arne Valberg (avdelingsleder utbygging)
- ▶ Jan-Roy Williams (prosjektleder utbygging)
- ▶ Heidar Asgeirsson (prosjektleder utbygging)
- ▶ Johnny Sterud (avdelingsleder Kommunale eiendommer)
- ▶ Sigrid Nøkleby (enhetsleder prosjektkontoret, leder av gruppens arbeid)
- ▶ Shelly Wedmark (controller PKT)

I arbeidet med kost/nytte-vurderinger og alternative løsninger er det samarbeidet med utpekte representanter fra tjenesteleverandør/ bestiller samt fra andre interne og eksterne bidragsytere, herunder SB og HS samt VARV.

Investeringskostnader er vurdert opp mot driftskostnader for å komme fram til lønnsomhet for det enkelte tiltak. Det er også sett på muligheter for å unngå eller utsette investering der hvor levering av tjenesten ikke er lovpålagt eller kritisk. Her er det også vurdert om tjenestene kan leveres på alternative måter, for eksempel gjennom kjøp/fortsatt kjøp hos eksterne. Dette kan være nabokommuner, private eller tilsvarende.

Resultatene av dette arbeidet har gitt grunnlag for de anbefalinger som fremkommer i denne rapporten.

Viktige bidragsytere i dette arbeidet, i tillegg til ovennevnte ressurser, er rådgivere fra Agenda Kaupang: Einar Stephan og Rune Holbæk.

## 9.4 Gruppens forslag til endringer i investeringstiltak med begrunnelse

### Oppsummering og tanker om videre arbeid

Med fratrekk av selvfinansierende prosjekt er rammen i 4-årsperioden på 1,78 mrd. kr, hvorav en betydelig andel er bundet i pågående prosjekter som ikke anbefales stanset. Av dette er målet en reduksjon på inntil 1 mrd. kr. Et slikt grep vil kreve store strukturelle endringer i hvordan kommunen løser sine tjenester. Alle budsjetterte ikke-selvfinansierte investeringsprosjekt er vurdert på nytt, og fremkommer i det følgende.

Det understreket at det er allerede vedtatte investeringer i økonomiplanperioden som er gjennomgått og vurdert.

Vi ser behov for å ha et lengre tidsperspektiv på investeringsporteføljen enn kun økonomiplanperioden. Det ligger behov for tunge investeringer framover utover 4-årsperioden. For å kunne ta tilstrekkelige strategiske og helhetlige grep er det vesentlig å få til en bedre oversikt over tjenestemårådenes behov enn det kommunen har i dag. Vi bør etterstrebe å kunne håndtere dette i et 10-års perspektiv.

Det er også vesentlig at vi får utviklet en befolkningsprognose som også tar opp i seg den lokale boligproduksjonen. Slik ny prognose utarbeides våren 2019, og vil være et viktig grunnlag for perspektivmeldingen som legges fram juni 2019.

***En gjennomgang og revurdering av budsjetterte investeringsprosjekt som ikke er selvfinansierende, er utført.***

***Investeringene er presentert etter følgende inndeling:***

- 1) Pågående prosjekter som videreføres og ferdigstilles – uten endring
- 2) Pågående prosjekter som videreføres og ferdigstilles – med endringer
- 3) Prosjekter som foreslås å utgå fra 4-årsperioden
  - o Her kan det være behov for kortsiktige løsninger
- 4) Prosjekter som vurderes nærmere
  - o Her ses det nøye på behov og alternative løsninger, og kost/nytte ved disse gjennom en gevinstrealiseringsanalyse

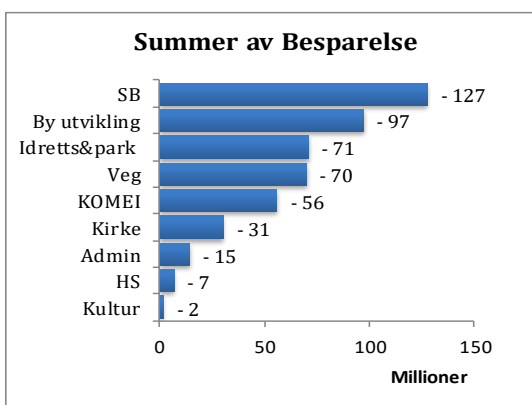
## Total besparelse i økonomiperioden 2019–2022 er 475 mill. kr.

I forbindelse med gjennomgangen av de budsjetterte investeringsprosjektene for å finne forslag til reduksjon i investeringene er det benyttet en metodikk som viser estimert lønnsomhet for hvert enkelt prosjekt. Metodikken, som kalles gevinstrealiseringsanalyse, samler relevante kostnads- og eventuelle inntektselementer samt andre effekter ved hvert av tiltakene. I tillegg til investeringskostnader inngår kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold, bemanningseffekt for å levere tjenestene, påvirkning på andre tiltak, alternativ kostnad om tjenesten kjøpes av eksterne mv. De ulike elementene inngår i en total vurdering som viser lønnsomheten til hvert prosjekt totalt gjennom tiltakets levetid. Også finansiering, tilskudd, refusjoner mv. inngår.

Tabellene nedenfor viser Arbeidsgruppens forslag til reduserte brutto investeringer per tjenesteområde.

Tabell 9-1 Arbeidsgruppens forslag til reduserte brutto investeringer per tjenesteområde

Tjenester Området	Summer av Besparelse	Besparelse i %
SB	-127 131 227	26,76 %
By utvikling	-97 000 000	20,42 %
Idretts&park	-70 850 000	14,91 %
Veg	-69 900 000	14,71 %
KOMEI	-56 236 606	11,84 %
Kirke	-30 700 000	6,46 %
Admin	-14 500 000	3,05 %
HS	-6 800 010	1,43 %
Kultur	-2 000 000	0,42 %
<b>Totalsum</b>	<b>-475 117 844</b>	<b>100 %</b>



Noen av prosjektene viser en betydelig lønnsomhet gjennom gevinstrealiseringsanalysen hvor de totale kostnader og inntekter prosjektet genererer fremkommer. Investeringen kan eksempelvis medføre en betydelig reduksjon i driftskostnader som over et gitt antall år innebærer lønnsom investering. Slike prosjekter bør prioriteres og framskyndes selv om investeringskostnadene ligger over vedtatt budsjett.

Det understrekes at det kun er vedtatte prosjekter og eventuelle alternative tiltak til disse i 4 års perioden som er vurdert på nytt. Det ligger behov utover 4 års perioden som må arbeides videre med, når ny befolkningsprognose er på plass. 10 årig investeringsprogram og eiendomsstrategi blir vesentlig her for å ta styring med utviklingen.

Tabellen nedenfor viser forslaget oppsummert pr. år, samt økonomiske og finansielle konsekvenser av reduserte låneopptak og reduserte brutto investeringer.

Tabell 9-2 Oppsummering av årlig effekt på finanskostnadene ved reduserte brutto investeringer

Type prosjekter	Endring bruttoinvesteringer per år				Sum
	2019	2020	2021	2022	2019-2022
Pågående investeringer - videreføres med endringer	-30 111	-113 500	-84 550	8 575	<b>-219 586</b>
Investeringer som kan utsettes	-17 900	-50 500	-27 500	0	<b>-95 900</b>
Investeringer som må utredes videre	-22 631	-57 000	-69 000	-11 000	<b>-159 631</b>
<b>Total brutto besparelse</b>	<b>-70 642</b>	<b>-221 000</b>	<b>-181 050</b>	<b>-2 425</b>	<b>-475 117</b>
Fradrag momskompensasjon	-14 128	-44 200	-36 210	-485	<b>-95 023</b>
<b>Effekt låneopptak</b>	<b>-56 514</b>	<b>-176 800</b>	<b>-144 840</b>	<b>-1 940</b>	<b>-380 094</b>
<b>Årlig effekt, 7% finanskostnad</b>	<b>-3 956</b>	<b>-12 376</b>	<b>-10 139</b>	<b>-136</b>	<b>-26 607</b>

### 9.4.1 Pågående investeringer som anbefales videreført uten budsjettendringer

Prosjektene som omhandles her anbefales videreføres uten endringer. (Se vedlegg Budsjettskjema 2B K1).

Disse investeringsprosjektene medfører ingen endring og inngår ikke i forslag til besparelser.

### 9.4.2 Pågående investeringer som anbefales videreført med budsjettendringer

Prosjektene som inngår i denne gruppen foreslås videreført med endringer. (Se vedlegg Budsjettskjema 2B K2).

Disse investeringsprosjektene gir, etter våre foreløpige vurderinger, en total besparelse i den fireårige økonomiperioden på 220 mill. kroner.

### Administrasjon (Admin) og Øvrige enheter

Investerings tiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
<i>(tall i hele 1000)</i>		<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Total kostnad</i>	
<b>Administrative prosjekter</b>								
Kommunens IKT systemer	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	12 000	
Kommunens IKT systemer	2 000	2 000	1 500	1 000	1 500	1 000	9 000	-3 000
Skolenett inkl. IKT plan grunnskole	2 000	0	7 000	1 500	3 000	3 000	16 500	
Skolenett inkl. IKT plan grunnskole	2 000	0	3 000	0	0	0	5 000	-11 500
Ullensaker kirkelige fellesråd, nytt tak								
Ullensaker kirke	0	0	5 000	0	0	0	5 000	
Ullensaker kirkelige fellesråd, nytt tak								
Ullensaker kirke		0		5 000	0	0	5 000	0
<b>Sum Admin (opprinnelig)</b>								<b>-14 500</b>
<b>Øvrige enheter</b>								
Høyspentkabel Gjestad	0	250	15 000	0	0	0	15 250	
Høyspentkabel Gjestad	0	250	10 000				10 250	-5 000
<b>Sum Øvrige enheter</b>								<b>-5 000</b>

Oransje farge viser foreslåtte endringer, hvite er opprinnelig budsjett

Endringsforslag på tiltak som vises i tabellen er følgende:

#### Tiltak: Kommunens IKT-systemer

Besparelse: 3 mill. kr

Etter gjennomgang basert på siste års erfaringer anbefales det å redusere det opprinnelige budsjettet til 1,5 mill. kr de årene det er valg og 1 mill. kr i mellomårene.

#### Tiltak: Skolenett inkludert IKT-plan grunnskole

Besparelse: 11 mill. kr.

Beløpet reduseres til 3 mill. kr i 2019 som engangsinvestering for å ivareta behovet for oppgradering av trådløst nett ved skolene som følge av at alle elevene ikke lenger benytter PC-er men har nettbrett. (Denne posten er til PC-er.) Budsjett for øvrige år i perioden settes til null.

### Tiltak: Ullensaker kirkelige fellesråd, nytt tak Ullensaker kirke

Besparelse: ingen. Budsjettmidler reperiodiseres fra 2019 til 2020.

Ullensaker kirke: Taket i skifer (fra Valdres) har en normal levetid på 50 år. Dette taket er nå 60 år, og det påløper årlige reparasjoner som følge av manglende renovering. Nytt tak legges for 5 mill. kr. Det anbefales at dette gjennomføres i 2020 etter at prosjektet er gjennomgått på nytt og kvalitetssikret opp mot vedtatte PA-rutiner. Prosjektet må kalkuleres på nytt av Kommunale eiendommer i 2019 sammen med egen tilstandsvurdering med fagkyndige personer.

### Tiltak: Høyspentkabel Gjestad

Besparelse: 5 mill. kr.

Estimatet er justert da det i den pågående prosessen synes som om dette er satt noe høyt.

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Kommunale eiendommer</b>								
Portefølje oppgradering kommunale bygg	0	0	38 570	28 000	25 000	25 000	116 570	
Portefølje oppgradering kommunale bygg	0	0	26 670	28 000	26 800	27 375	108 845	-7 725
Portefølje ENØK tiltak	0	0	14 375	5 000	3 000	3 000	25 375	
Portefølje ENØK tiltak	0	0	12 375	3 000	3 000	3 000	21 375	-4 000
Portefølje oppgradering av kommunale uteanlegg	0	0	5 250	1 750	5 250	1 500	13 750	
Portefølje oppgradering av kommunale uteanlegg	0	0	3 000	3 200	4 700	1 200	12 100	-1 650
Portefølje utskiftninger og oppgraderinger av sentralvaskeriet	0	0	1 500	1 300	1 500	1 500	5 800	
Portefølje utskiftninger og oppgraderinger av sentralvaskeriet	0	0	500	300	500	500	1 800	-4 000
<b>Sum Kommunale Eiendommer</b>								<b>-17 375</b>

## 9.4.3 Kommunale eiendommer

### Tiltak: Portefølje oppgradering kommunale bygg

Besparelse: 7,72 mill. kr.

Noen mindre vedlikeholds- og oppgraderingsarbeid som var planlagt i 2019 i en langsiktig vedlikeholdsplan kommer ikke til utførelse. Dette gjelder blant annet for kommunale bygg på Gjestad bo- og behandlingssenter; Kløfta bo- og aktivitetssenter, Gystadmarka skole, Hovin skole, Mogreina skole, Nordby ungdomsskole, Borgen skole, Skogmo skole og Jessheimhallen. (Se vedlegg Porteføljene KOM EI.)

### Tiltak: Portefølje ENØK-tiltak

Besparelse: 4 mill. kr

Tiltak for Kommunale bygg – sol- og varmeavskjerming utgår i sin helhet i planperioden. Enklere tiltak gjennomføres ved bruk av driftsmidler og endrede rutiner.

Ventilasjonskjøling på kommunale bygg er avklart at skal gjennomføres på et tidlig stadium for å kunne få dette installert før sommervarmen tiltar. Våre sykehjem vil derfor ha ventilasjonskjøling til

sommeren for å bedre kunne regulere ned innnetemperaturen på varme dager. Prosjektet er ferdig prosjektert og konkurransen for gjennomføring pågår.

### **Tiltak: Portefølje oppgradering av kommunale uteanlegg**

*Besparelse: 1,65 mill. kr*

Tiltak Avfallsbeholdere – oppgradering: Dette prosjektet utgår da det etter gjennomgang med revisor er avdekket at dette ikke kvalifiserer som investeringstiltak. Det vil bli utarbeidet eget forslag til ny avfallshåndtering med bruk av ny teknologi på et senere tidspunkt.

Tiltak Turløyper – skilting: Prosjektet vil utgå med virkning fra og med 2019 ettersom turlagene har fått tilskudd fra andre hold, og dette sammen med dugnadsinnsats gjør at kommunens bidrag ikke lenger er påkrevd.

### **Tiltak: Portefølje utskiftninger og oppgraderinger av sentralvaskeriet**

*Besparelse: 4 mill. kr.*

Tiltak Anskaffelse inventar og utstyr tilpasset tekstildrift/levering: Prosjektet utgår i planperioden da hovedtyngden av investeringer allerede er utført i 2017 og 2018. Dette medfører at man ikke får optimalisert driften ytterligere og må se seg tjent med mindre tilpasninger gjennomført over ordinære driftsmidler i Kommunale eiendommer. Behovene som oppstår tas med i vurderingen av nytt sentralisert vaskeri.

## 9.4.4 Utbygging (nå: Prosjektkontoret)

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Utbygging</b>								
<b>Helsebygg</b>								
Kverndalen omsorgsboliger inkl. inventar * (Tidligere Helgebostad)	1 150	2 000	5 000	31 850	0	0	40 000	
Kverndalen omsorgsboliger inkl. inventar * (Tidligere Helgebostad)	1 853	15 000	39 147				56 000	16 000
Ombygging/nybygg Maurstien *	603	4 000	20 000	20 000	6 397	0	51 000	
Ombygging/nybygg Maurstien *	603	4 000	20 000	30 000	9 597		64 200	13 200
HS omsorgsboliger nr 2 - Utbygging	0	0	0	3 000	10 000	40 000	53 000	
HS omsorgsboliger nr 2 - Utbygging		0	0	1 000	3 000	49 000	53 000	0
<b>Barnehage og grunnskole</b>								
Kløfta barnehage - utredning + utbygging	1 207	6 000	40 000	25 000	0	0	72 207	
Kløfta barnehage - utredning + utbygging	1 207	6 000	25 000	40 000	0	0	72 207	0
<b>Idrettsanlegg</b>								
Bakkedalen idretts- og aktivitetspark	19 039	103 319	10 000	64 100	0	0	196 457	
Bakkedalen idretts- og aktivitetspark	19 039	103 319	5 000		0	0	127 357	-69 100
Romsaasparken	0	0	2 000	0	0	0	2 000	
Romsaasparken			250				250	-1 750
<b>Øvrige utbyggingstiltak</b>								
Mulighetsstudie Rådhuset	0	1 500	5 000	0	0	0	6 500	
Mulighetsstudie Rådhuset og kulturhuset		1 500	4 000				5 500	-1 000
Rådhusplassen	0	0	10 000	20 000	80 000	0	110 000	
Rådhusplassen - utredning og mindre tiltak			5 000	2 500	3 000	2 500	13 000	-97 000
Utvidelse gravlund Hovin og Ullensaker	0	2 000	20 000	25 500	500	0	48 000	
Utvidelse gravlund Hovin og Ullensaker		2 000	15 300				17 300	-30 700
<b>Sum Utbygging</b>								<b>-170 350</b>

Endringsforslag på tiltak som vises i tabellen, er følgende:

### Tiltak: Kverndalen omsorgsboliger inkl. inventar\* (Tidligere Helgebostad)

Ingen besparelse på investeringen isolert, antatt økt kostnader: 16 mill. kr.

Gevinstrealiseringsanalyse viser at prosjektet er lønnsomt til gjennomføring, selv med økt ramme på 16 mill. Beregninger viser at det er rimeligere å drive disse tjenester i egen regi enn å kjøpe i fra private. En tilpasset og stabil bosituasjon vil også styrke muligheten til å kunne gi brukerne den tryggheten og tilgjengeligheten som skal til for å kunne gi de et verdig liv.

Prosjektet anbefales gjennomført som planlagt. Budsjett må justeres for å dekke nødvendige infrastrukturtiltak. Det fremmes egen sak om dette.

### Tiltak: Nybygg Maurstien\*

Ingen besparelse på investeringen isolert, antatt økt kostnader: 13,2 mill. kr.

Prosjektet er behandlet i gevinstrealiseringsverktøyet til Agenda Kaupang og viser lønnsomhet sett opp mot å leie plasser, selv med økt investeringsbehov.

I tillegg til økonomisk effekt er det viktig at kommunen har et sterkt fagmiljø og kompetanse innenfor tjenester til denne brukergruppen. Det er venteliste på boliger til målgruppen på 33 personer. En del av disse står i dag uten botilbud.

Jf. beregninger er det rimeligere å drive i egen regi enn å kjøpe tjenester.

Prosjektet anbefales gjennomført som planlagt. Budsjett må justeres iht. innhentet tilbud. Dette fremmes som egen sak april 2019.

### **Tiltak: HS omsorgsboliger nr. 2 – Utbygging**

*Ingen besparelse på investeringen isolert, budsjett til prosjektet omperiodiseres.*

Dette prosjekt er tilsvarende til prosjektet i Kverndalen og det anbefales å starte forprosjektering når Kverndalen-prosjektet er ferdigstilt. Det anbefales å avklare valg av tomt i 2020, starte forprosjektering i 2021 og utbygging i 2022.

Gevinstrealiseringsanalyse (beregninger) viser at prosjektet er lønnsomt, dvs. det er rimeligere å drive i egen regi enn å kjøpe denne typen tjenester av andre.

### **Tiltak: Kløfta barnehage – utredning + utbygging**

*Ingen besparelse på selve investeringen isolert, men budsjett til prosjektet omperiodiseres.*

En gjennomgang av investeringen vurdert i forhold til gevinstverktøyet fra Agenda Kaupang viser at dette er en svært lønnsom investering. Dette skyldes besparelser knyttet til drift ved å gå fra to små barnehager til en stor og dermed redusere driftsutgiftene som igjen slår mye ut på redusert tilskudd til private barnehager. Det jobbes videre med å få på plass løsning i henhold til gjeldende vedtak fra høsten 2018. Prosjektet har også behov for stram framdrift fordi Kløftahallen barnehage er i lokaler der dispensasjon snart utgår. Må også gjennomføres raskt for å kunne fristille dagens barnehagelokaler til klubbhus for Kløfta IL. Dette er en forutsetning for å kunne iverksette salget av Dyrskuplassen og Kløfta stadion.

### **Tiltak: Bakkedalen idretts- og aktivitetspark**

*Besparelse er 69,1 mill. kr.*

Forslaget går ut på å ikke utvide Kløftahallen med ytterligere en spilleflate nå. Klubbhuset skal Kløfta IL bekoste selv.

I forhold til kommunens totale hallkapasitet (håndballhaller) er det ikke behov for utbygging av Kløftahallen på nåværende tidspunkt. Dette bør også sees i sammenheng med framtidig skolestruktur på Kløfta, skolenes behov for kroppsøvingslokaler og befolkningsveksten.

Dette må også sees i sammenheng med Kløfta idrettslags bidrag til finansieringen av anleggene i Bakkedalen. Det er p.t. uklart hvor mye Kløfta IL skal bidra med inn i prosjektet, og dermed hva kommunens lånebehov blir. Det fremmes egen sak om dette. Det er også en diskusjon med Kløfta IL om hva hallen bør inneholde, der idrettsrådet og det lokale idrettslaget ikke har helt sammenfallende synspunkt.

Inntil ovennevnte er avklart anbefales det at investeringen utsettes.

### **Tiltak: Romsaasparken**

*Besparelse er 1,75 mill. kr.*

Det ble i 2018 utarbeidet en mulighetsstudie for hvordan parken kan anvendes med ulike funksjoner og soner. Arbeidet videreføres nå, og det forslås disponert 0,25 mill. kr i 2019 for å ferdigstille dette arbeidet. Herunder vil det være ønskelig med kostnadsestimater knyttet til de ulike tiltakene som er foreslått. Dette arbeidet vil være et underlag for kommende utbyggingsprosjekter i området hvor parkområdet kan ses i sammenheng med utearealer ved private utbygginger.

### Tiltak: Mulighetsstudie Rådhuset og kulturhuset

Besparelse er 1 mill. kr.

Det gjennomføres en mulighetsstudie for rådhuset og kulturhuset for å avklare fremtidig bruk. Omgang reduseres noe ift. opprinnelige planer.

For kulturhuset ses det i hovedsak på de ytre rammer og arealbehov. Hensikten med å utføre dette arbeidet nå, er behov for avklaringer i tilgrensende prosjekter som Områderegulering av stasjonsområde og Rådhusplassen.

### Tiltak: Rådhusplassen

Besparelse er 97 mill. kr.

Det foreslås at utredning gjennomføres for å avklare forhold knyttet til dagens rådhusplass og underlag for tilgrensende prosjekter, slik som parkeringsanlegg under bakkenivå (muligheter for felles adkomster og anlegg med øvrig p-anlegg i området) og rehabilitering av VA-anlegg i området. Dette legges opp til en utviklingsplan i flere etapper, der enkelte tiltak for å utvikle og ta plassen i bruk legges inn. I økonomiperioden foreslås at en byboks (aktivitetshus) etableres på rådhusplassen slik at denne står klar til 10-årsjubileet for byen i 2022.

### Tiltak: Utvidelse gravlund Hovin og Ullensaker

Besparelse er 30,7 mill. kr.

Det er behov for å informere og få innbyggere i Ullensaker til å tenke over mulighetene for kremasjon og urnegrav framfor kistegrav. Dette vil gi økt behov for minnelunder og samtidig redusere plassbehov og investeringer betraktelig. Innmeldt forslag legger derfor til rette for en slik dreining. Ny driftsbygning ved Hovin beholdes. Det brukes totalt 1 mill. kr til å etablere minnelunder ved de 4 kirkene i kommunen som har gravlunder. I tillegg disponeres 1 mill. kr til masseutskifting ved Hovin kirke. Dette gir 50 nye gravplasser ved denne kirken. Ullensaker kommune har i dag 2000 ledige gravplasser. Dette er langt innenfor lovkravet om 3 % ledige gravplasser i forhold til antall innbyggere. En mulig konsekvens av ikke å utvide gravlunden ved Ullensaker kirke med plass til flere kistegraver er at pårørende som foretrekker kistegrav vil få tilbud om gravplass ved en annen av kommunens kirker. Reduksjonen er drøftet med kirkevergen.

## 9.4.5 Vegprosjekter inkludert overførte prosjekter fra 2018

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Veg</b>								
GSV Trondheimsvei fra Bakkeskole til Hilton sør	0	0	1 500	0	0	0	1 500	
GSV Trondheimsvei fra Bakkeskole til Hilton sør		0	0	1 500	0	0	1 500	0
<b>Sum Veg</b>								<b>0</b>

## Tiltak: GSV Trondheimsvei fra Bakkeskole til Hilton sør

Ingen besparelse.

Dette handler om et innledende arbeid med å få nyregulert framtidig gang-/sykkelveg. Verken kommunen eller fylket har budsjettert med midler til selve utbyggingen. Gjennomføring av prosjektet utsettes til 2020.

### Overførings sak (ikke selvkost) (se vedlegg Besparelse overføring)

Besparelse er 12,3 mill. kr.

Investerings tiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
Overførings sak (ikke selvkost) (overførte prosjektene fra 2018 til 2019)			90 776				90 776	
Overførings sak (ikke selvkost) (overførte prosjektene fra 2018 til 2019)			78 415				78 415	-12 362
<b>Sum Overførings sak</b>								<b>-12 362</b>

Det som foreslås utsatt, omfatter mindre vedlikeholds- og oppgraderingsarbeider hos KOMEI, overført fra 2018 til 2019. Dette er tiltak som kan utsettes uten videre konsekvenser.

### 9.4.6 Investeringer som er vurdert at kan utsettes

Dette er prosjekter som foreslås å utgå fra 4-årsperioden. Her kan det være behov for kortsiktige løsninger.

#### Øvrige enheter

Investerings tiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Øvrige enheter</b>								
Rambydalen	0	1 000	0	0	0	0	1 000	
Nordbytjernet, oppgradering/belysning	0	0	4 000	4 000	0	0	8 000	
Nordbytjernet, oppgradering/belysning	0	0	0	0	0	0	0	-8 000
Kunst i offentlig rom	0	0	1 000	1 000	0	0	2 000	
Kunst i offentlig rom	0	0	0	0	0	0	0	-2 000
<b>Sum Øvrige enheter</b>								<b>-10 000</b>

Endringsforslag på tiltak som vises i tabellen er følgende:

#### Tiltak: Rambydalen

Prosjektet ble ikke overført fra 2018 til 2019. Det brukes kr 250 000, finansiert fra ordførers konto, til en utredning i 2019, som snart er ferdigstilt. Utredningen vil danne rammer for videre arbeid. Kommunen kan imidlertid ikke bruke kommunale investeringsmidler på annet enn egne eiendommer.

### **Nordbytjernet, oppgradering/belysning**

Besparelse: 8 mill. kr.

Det utarbeides nå, med driftsmidler, en helhetlig plan for Nordbytjern-området. Denne er ment å danne grunnlag for eventuelle tiltak i området. Nordbytjernet ligger i et statlig regulert landskapsvernområde. Lyssetting er svært vanskelig i slike områder, og det anbefales både av hensyn til dette, det helhetlige grepet, samt kommunes økonomi, at prosjektet ikke gjennomføres.

### **Kunst i offentlige rom**

Det er satt av 1 mill. kr årlig til kunst i offentlige rom. Det anbefales at dette utgår. Prosjektet i Romsaasparken som er satt på vent i påvente av helhetlig plan for Romsaasparken vil dermed også utgå. Planlagt økt fokus på sentrum, bl.a. med kunstprosjekt i undergangen i Henrik Bulls veg i 2019 utgår dermed også.

## **9.4.7 Kommunale eiendommer**

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Kommunale eiendommer</b>								
Total rehabilitering/evt. riving av Magasinleier	4 859	3 141	0	0	12 500	0	20 500	
Total rehabilitering/evt. riving av Magasinleier	4 859	3 141	0	0	0	0	8 000	-12 500
Total rehabilitering av uteanlegg Åreppen SFO	0	500	500	1 500	1 500	0	4 000	
Total rehabilitering av uteanlegg Åreppen SFO	0	500		0	0	0	500	-3 500
<b>Sum Kommunale Eiendommer</b>								<b>-16 000</b>

Endringsforslag på tiltak som vises i tabellen er følgende:

### **Tiltak: Total rehabilitering/ev. riving av Magasinleier**

Besparelse: 12,5 mill. kr.

Avsatte investeringsmidler i 2021 foreslås å utgå. Etter ny vurdering er konklusjonen at disse byggene kan stå en stund til slik de er. Helt nødvendig vedlikehold tas over driftsbudsjettet.

### **Tiltak: Total rehabilitering av uteanlegg Åreppen SFO**

Besparelse: 3,5 mill. kr.

Helhetlig plan for rehabilitering av uteanlegg ved skolen er utsatt i påvente av avklaringer rundt behov for kapasitetsøkende tiltak for å kunne ivareta økt elevmasse ved skolene på Kløfta.

Tiltak bør ikke utføres før dette er avklart da det kan medføre behov for flere moduler som må kunne plasseres på en fornuftig måte i forhold til eksisterende bygningsmasse ved skolen.

## 9.4.8 Veg

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
<i>(tall i hele 1000)</i>		<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Brutto kostnad</i>	<i>Total kostnad</i>	
<b>Veg</b>								
Forskuttering GSV Nordkisa - Hauer seter***	0	1 000	10 000	34 000	0	0	45 000	
Forskuttering GSV Nordkisa - Hauer seter***		0	0	0	0	0	0	-45 000
Gamle Trondheimsveg, Jessheim, fortau	0	0	1 400	10 000	13 500	0	24 900	
Gamle Trondheimsveg, Jessheim, fortau					0	0	0	-24 900
<b>Sum Veg</b>								<b>-69 900</b>

Endringsforslag på tiltak som vises i tabellen er følgende:

### **Tiltak: Forskuttering GSV Nordkisa – Hauer seter\*\*\***

*Besparelse: 45 mill. kr.*

Tiltak er et forskutteringsprosjekt av gang-/sykkelveg som skal finansieres av fylkeskommunen. Siden fylkeskommunen har avslått kommunens tilbud om å forskuttere, foreslås det tatt ut

### **Tiltak: Gamle Trondheimsveg, Jessheim, fortau**

*Besparelse: 24 mill. kr.*

Tiltaket forventes gjennomført som rekkefølgekrav hos utbyggere langs veien. Det er usikkert når prosjektet blir gjennomført.

## 9.4.9 Investeringer som må utredes videre for å avklare løsning, omfang og kostnadskonsekvenser

Dette er prosjekter hvor det er behov for videre utredning. Her ses det nøye på behov og alternative løsninger, og kost/nytte ved disse gjennom gevinstrealiseringsanalyser.

### Helsebygg og Barnehage/grunnskole

Investeringstiltak	Regnskap tom 2017	Prognose 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Budsjett 2021	Budsjett 2022	Total kostnad Vedtatt	Besparelse (Endring mellom budsjett og forslag)
(tall i hele 1000)		Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Brutto kostnad	Total kostnad	
<b>Utbygging</b>								
<b>Helsebygg</b>								
Gjestad 2066 (Utbygging)	0	5 000	0	45 000	45 000	0	95 000	
Gjestad 2066 (Utbygging)							0	-95 000
Gjestad 2066 (Oppgradering) - kortsiktige tiltak			5 000	5 000	5 000	5 000	20 000	20 000
Fremtidig løsning - helse (tidl Gjestad 2066) (Utredning og utbygging)			1 000	3 000	10 000	25 000	39 000	39 000
<b>Barnehage og grunnskole</b>								
Tilbygg Bakke Vesong inkl. infrastruktur	1 369	5 000	33 631	65 000	40 000	61 000	206 000	
Tilbygg Bakke Vesong inkl. infrastruktur	1 369	5 000					6 369	-199 631
Tilbygg Bakke Vesong inkl. infrastruktur - kortsiktig løsning			10 000	15 000			25 000	25 000
Fremtidig løsning - barneskole og ungdomsskole Kløfta					1 000	20 000	21 000	21 000
Infrastruktur Bakke Vesong				30 000			30 000	30 000
<b>Sum Utbygging</b>								<b>-159 631</b>

### Tiltak: «SmartBy» («Gjestad 2066»)

Besparelse i økonomiperioden: 36 mill. kr.

Tjenesteproduksjonen for helse er i rivende utvikling og det er viktig at Ullensaker kommune rigger tjenesteproduksjonen for fremtidens behov. Bygningsmassen må tilpasses fremtidige tjenester som Ullensaker kommune skal levere. Det viser seg i tilsvarende prosjekter at tjenesteproduksjon over tid er betydelige kostnader sett opp mot investering i bygg. For å kunne gi gode tjenester som er kostnadseffektivt er det viktig med riktig utforming av bygget.

#### Langsiktig løsning:

Det anbefales at man har en gjennomgang av fremtidig tjenesteproduksjon før man vurderer eksisterende bygningsmassen på Gjestad i et mer langsiktig perspektiv, herunder vurderer en annen lokalitet.

#### Kortsiktige tiltak:

Det er vesentlig at kommunen selv definerer hvilke behov helt konkret som ikke er dekket, og som kan bidra til å redusere så vel investeringer som driftskostnadene innenfor helse.

#### Organisasjonsmessige grep:

Det vil bli satt sammen et hurtigarbeidende team som skal jobbe med å fremskaffe plasser etter at Helse har definert behovene.

Ulike samarbeidskonstellasjoner vil bli prøvd. Samarbeid med private er en forutsetning.

#### **Tiltak: Tilbygg Bakke og Vesong inkludert infrastruktur**

*Besparelse: 123,6 mill. kr.*

I arbeidet med å se på denne investeringen har det vært diskutert ulike mulige løsninger for å utsette investeringen og konsekvenser av dette. Det har i tillegg vært diskutert alternativer til den planlagte investeringen (utvidelser til barneskole med kapasitet på 700 elever, ungdomsskole med kapasitet på 540 elever og kulturdel med plass til 250–300 personer). Økonomiplanperioden skal benyttes til å vurdere endret skolestruktur på Kløfta.

Gjennom nyttige og konstruktive diskusjoner er det kommet fram til at investeringen kan og bør forskyves og at avventende/midlertidige tiltak må gjennomføres for å ivareta behovet for kapasitetsøkning ved Bakke skole og Vesong skole.

For å kunne skyve på opprinnelig investering bør følgende tiltak gjennomføres:

- ▶ I 2019 settes det opp moduler tilsvarende 3 klasserom for å møte kapasitetsbehovet. Dette har en estimert prosjektkostnad på 10 mill. inkl. inventar
- ▶ I 2020 flyttes moduler tilsvarende 6-8 klasserom fra Algarheim skole for å møte økt kapasitetsbehov. Flyttingen av moduler fra Algarheim forventes å dekke kapasitetsbehov for 2020, 2021, 2022 og 2023. Estimert prosjektkostnad for dette vil være 15 mill. kr, inkl. nødvendige tiltak til infrastruktur, rigg m.m.

Forutsetninger er:

- ▶ Elever som går ut av Borgen skole starter på Gystadmarka ungdomsskole
- ▶ Innføringsklasse på Vesong flyttes til Gystadmarka ungdomsskole
- ▶ Endring av skolekretsgrenser på Kløfta fra Bakke til Åreppen