



KVAM
HERAD

MULIGHETSROM FOR INNSPARINGER

SEPTEMBER 2025



KS KONSULENT

Innhold

1. BAKGRUNN.....	3
2. UTFORDRINGSBILDET	4
2.1 Økonomisk bærekraft	7
2.2 Kommunens inntektsnivå, utgiftsnivå og det teoretiske omstillingspotensialet.....	11
2.2.1 Omstillingspotensialet.....	14
2.2.2 Strukturelle grep	18
2.2.3 Befolkningsutvikling og framskriving av inntekter og utgifter.....	20
2.2.4 Oppvekst	23
2.2.5 Helse og omsorg	31
2.2.6 Tekniske tjenester	37
2.2.7 Samfunnsutvikling, administrasjon, økonomi og HR.....	39
2.2.8 Framtidig økonomistyring	44
2.2.9 Mål for økonomisk handlingsrom og bærekraft	45
2.2.10 Hvor stort er omstillingsbehovet?	46
3.0 ANBEFALINGER PÅ TILTAK	48
3.1 Oppvekst	48
3.2 Helse og omsorg	51
3.2.1 Tildeling og forvaltning av omsorgstjenester	57
3.2.2 Innsparing ved reduksjon i boliger med heldøgns bemanning	64
3.2.3 Bemanningsplanlegging og turnus	67
3.3 Tekniske tjenester	75
3.4 Samfunnsutvikling, administrasjon, økonomi og HR.....	77
4.0 Anbefalinger videre prosess	79
5.0 Oppsummering	80
6.0 Vedlegg.....	81
6.1 Vedtatte innsparingstiltak	81
6.2 Rapport, Eidsvoll kommune.....	83

1. BAKGRUNN

Kvam herad har gjennom de to/tre siste årene hatt et merforbruk og et høyt aktivitetsnivå som fører til en ressursbruk som i stor grad overskrider inntektene. I 2024 ble merforbruket på 7,8 % og det ligger an til et tilsvarende merforbruk i 2025. På bakgrunn av dette er KS-konsulent (KSK) leid inn for å bistå i arbeidet med å finne innsparingsmuligheter for å skape en framtidig bærekraftig drift.

Bildet er såpass alvorlig at det haster å komme i gang med tiltak, og allerede fra neste år må det gjøres forholdsvis kraftige reduksjoner i ressursbruken for å snu utviklingen og skape en bærekraftig økonomi igjen. Heradet vil i løpet av svært få år bli satt under «administrasjon» (Robek) dersom dette ikke gjøres.

For å skape eierskap og medvirkning i prosessen, er det arrangert workshoper der KSK sine analyser er lagt til grunn, og tjenesteledere og administrasjon har bidratt med å finne løsninger.

Parallelt med dette arbeidet har heradet hatt en egen prosess der man funnet innsparingsområder, og flere av disse er vedtatt politisk. Detaljene i disse ligger ved som vedlegg til rapporten, 6.3.1, og kommer i tillegg til det som blir foreslått i denne rapporten.

Tiltak	2025	2026	2027
Vedtatt og realisert	18	20	31
Vedtatt og ikke realisert	17	42	53
Sum	35	62	84

Imidlertid er mange av disse vedtakene av generell art, det vil si at de ikke er spesifisert med direkte tiltak, men viser til et generelt nedtrekk på tjenestenivået. Da er det en viss fare for at det kan bli en overlapp i forhold til KSK sine forslag til reduksjon. Men vi har prøvd så langt som mulig å ta hensyn til dette, blant annet ved å ikke ta ut fullt innsparingspotensiale på foreslåtte tiltak og trukket fra de generelle nedtrekkene..

Når vi viser til utgifter pr. innbygger, pr. årsverk osv. tar vi utgangspunkt i tabellen nedenfor:

Kilde: KOSTRA, juni 2025, tall for 2024

Antall innbyggere	8501
Antall årsverk	822
Årsverk administrasjon	32
Årsverk undervisning	227
Årsverk barnehage	131
Årsverk Helse og omsorg	200
Årsverk samferdsel og teknikk	47
Årsverk annet	176
Ikke oppgitt	9

I tabellene som brukes i denne rapporten sammenligner vi med KOSTRAgruppe 5, kommuner med best/billigst praksis, andre sammenlignbare kommuner og landet uten Oslo. Vi tar ikke med Oslo i statistikken for de har så mange stordriftsfordeler at ressursbruken på de fleste områder blir svært mye lavere. Dermed blir snittet «kunstig» lavt.

Vi har med KOSTRAgruppen i tabellene, men bruker den lite i direkte sammenligninger. Grunnen til det er at her er det mange kommuner som er i samme posisjon som Kvam, man har over tid hatt forholdsvis høye inntekter og dette har ført til at man har lagt seg til et høyt forbruk. De aller fleste kommunene i KOSTRAgruppen er også i omstillingsprosesser og skal ned på ressursbruken, og derfor vil sannsynligvis bildet se annerledes ut allerede neste år.

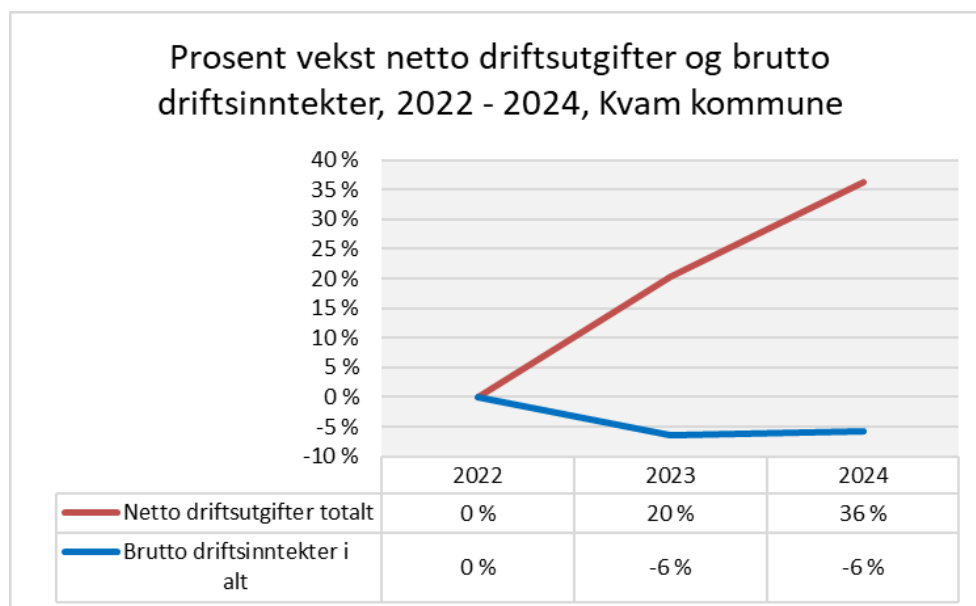
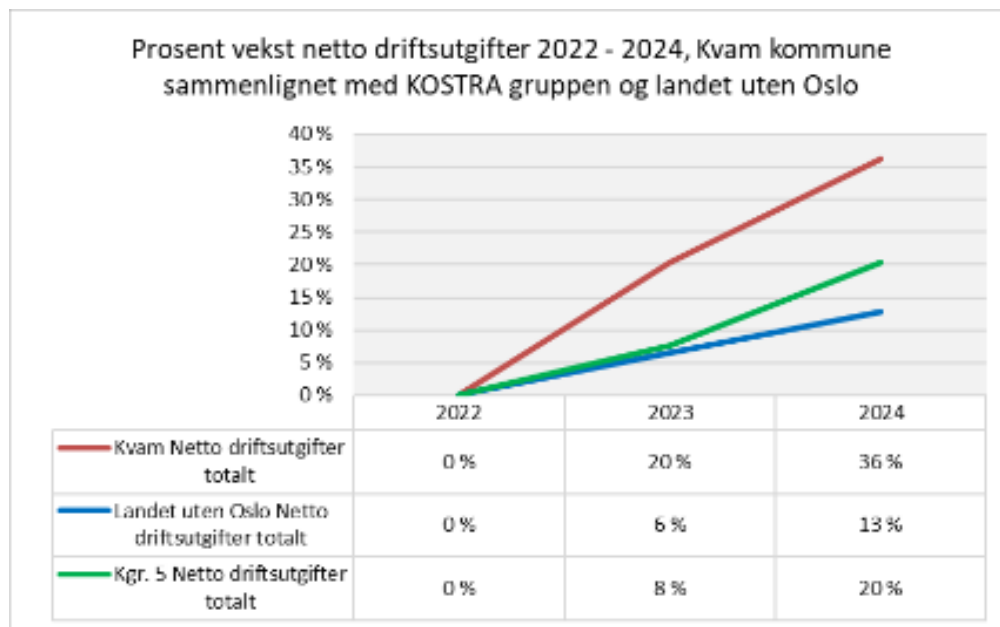
2. UTFORDRINGSBILDET

Kvam herad er i en utfordrende økonomisk situasjon med svært begrenset økonomisk handlingsrom. Den utfordrende situasjonen har sammenheng med at driftsutgiftene har økt betydelig samtidig som driftsinntektene har blitt redusert fra 2022 til 2024.

Figurene under viser prosent vekst i netto driftsutgifter for Kvam herad sammenlignet med gjennomsnittet i Landet uten Oslo og gjennomsnittet i kommunegruppen (KOSTRA gruppe 5), og prosent vekst i netto driftsutgifter og brutto driftsinntekter for Kvam kommune. Fra 2022 til 2024 har driftsutgiftene i Kvam herad økt med hele 36 prosent, fra 627 millioner kroner i 2022 til 853 millioner kroner i 2024. Den prosentvise veksten er tre ganger så stor økning som landsgjennomsnittet som hadde en vekst på 13 prosent, og bortimot dobbelt så høy vekst som i kommunegruppen som hadde en vekst på 20 prosent. Veksten er fra et

allerede høyt utgiftsnivå i forhold til landsgjennomsnittet i 2022. Samtidig har samlede inntekter til Kvam herad blitt redusert med 6 prosent.

Figur: Prosent vekst i netto driftsutgifter og brutto driftsinntekter, 2022 – 2024. Kilde: KOSTRA



Nedgangen i inntekter skyldes at det har vært en betydelig reduksjon i konsesjonskraft-inntektene, fra vel 243 millioner kroner i 2022 til 65 millioner kroner i 2024. Dette tilsvarer en reduksjon fra om lag 28 600 tusen kroner per innbygger i 2022 til 7 700 kroner i 2024.

I 2022 var det på grunn av krigen i Ukraina svært høye strømpriser, noe som også førte til ekstraordinære inntekter for Kvam. Resultatet av dette var et opplevd stort handlingsrom, og dette kombinert med Kvam er en «ja-kommune», har det ført til at man tar på seg mange oppgaver og gir et høyt tjenestenivå. Imidlertid er ikke driften tatt ned igjen etter at inntektene ble redusert.

Kilde: KOSTRA, tabell 13544

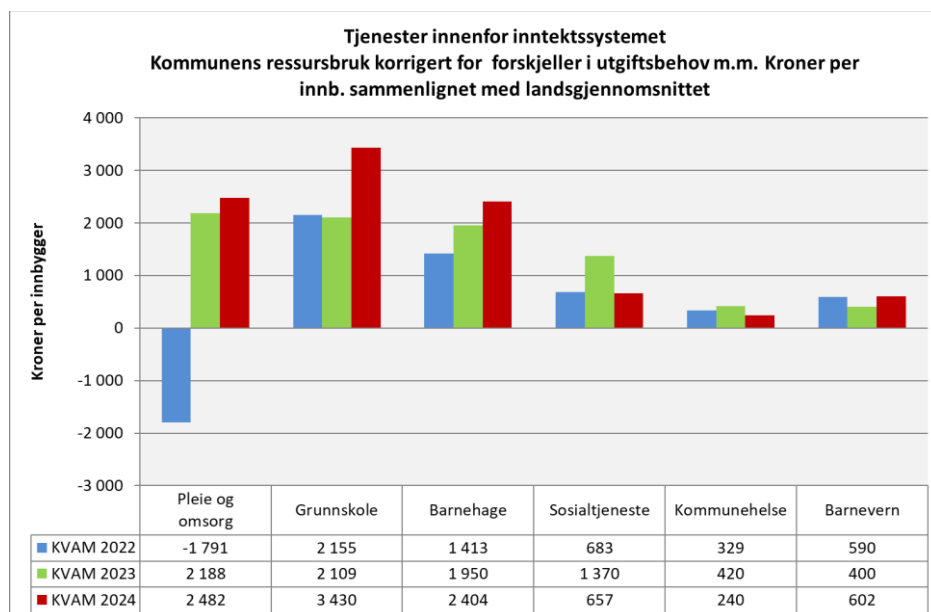
Konsesjonskraftinntekter Kvam	2022	2023	2024
Tusen kroner	243 342	104 776	65 366
Kroner per innbygger	28 639	12 282	7 694

Når det gjelder konsesjonskraftsinntekter som hentes fra KOSTRA-tabell 13544, så er det netto inntekt.

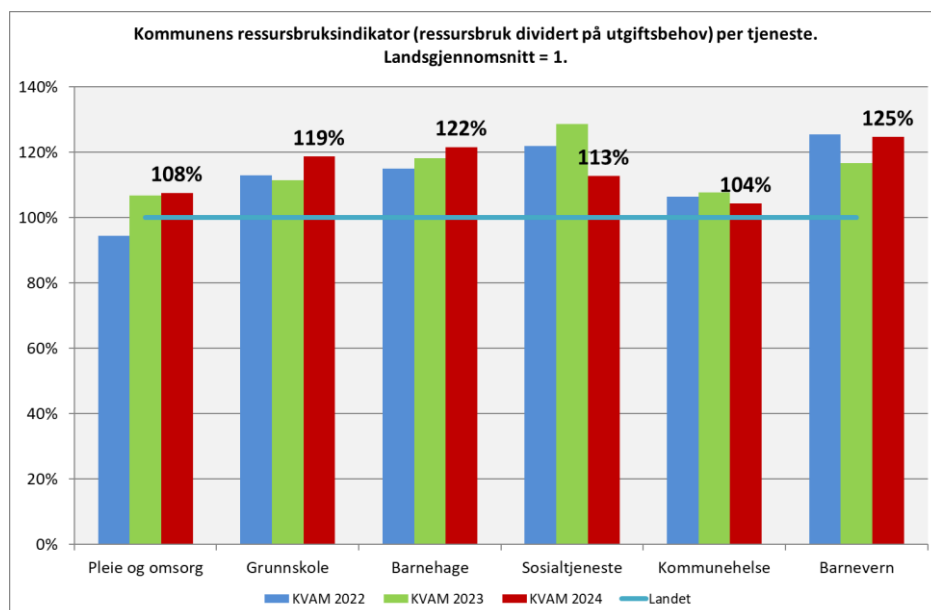
Den sterke økningen i driftsutgiftene til Kvam sammenlignet med landsgjennomsnittet og kommunegruppen skyldes spesielt kraftig utgiftsvekst i de tre største tjenestene, pleie- og omsorg, grunnskole og barnehage. Utgiftene til disse tre tjenestene utgjorde i Kvam herad 68 prosent av samlede netto driftsutgifter i 2024.

Figuren under viser heradets ressursbruk på tjenester innenfor inntektssystemet sammenlignet med landsgjennomsnittet i kroner per innbygger og i prosent av landsgjennomsnittet i 2022 - 2024. I beregningene er det korrigert for forskjeller i utgiftsbehov, pensjonsutgifter og differensiert arbeidsgiveravgift. Den største utgiftsveksten har vært innen pleie- og omsorgstjenesten hvor utgiftsnivået har økt med om lag 4 300 kroner per innbygger. Innenfor grunnskole (inkludert voksenopplæring mv.) har utgiftsnivået økt med om lag 1 300 kroner og innenfor barnehage med om lag 1000 kroner. I sum har utgiftene på tjenestene innenfor inntektssystemet økt med 9 800 kroner per innbygger sammenlignet med landsgjennomsnittet (23 % mer). Til sammen en økning på 83 mill mer enn landet for øvrig fra 2022 til 2024.

Kvam herads ressursbruk på tjenester innenfor inntektssystemet sammenlignet med landet. Korrigert for utgiftsbehov, pensjon og differensiert arbeidsgiveravgift. Kilde: KOSTRA



Tallene vises i prosent av landsgjennomsnittet i figuren nedenfor.



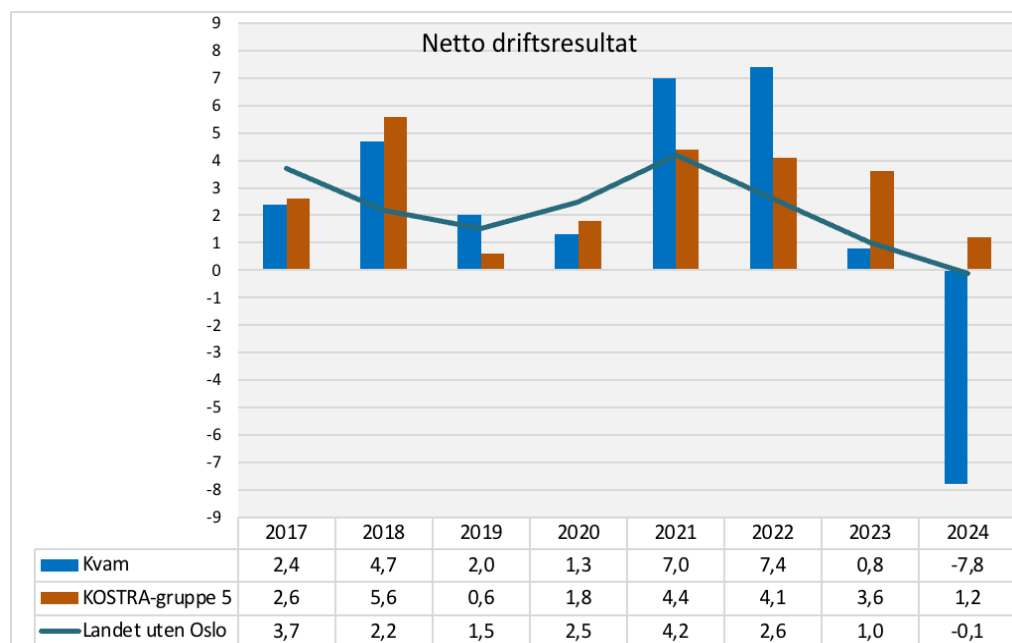
2.1 Økonomisk bærekraft

I sum har Kvam herad altså økt driftsnivået betydelig over landsgjennomsnittet samtidig som inntektene har blitt kraftig redusert. Det høye driftsnivået har bidratt til sterkt svekket resultat, på hele -7,6 prosent av brutto driftsinntekter i 2024. Dette tilsvarer et merforbruk på 87,9 millioner kroner.

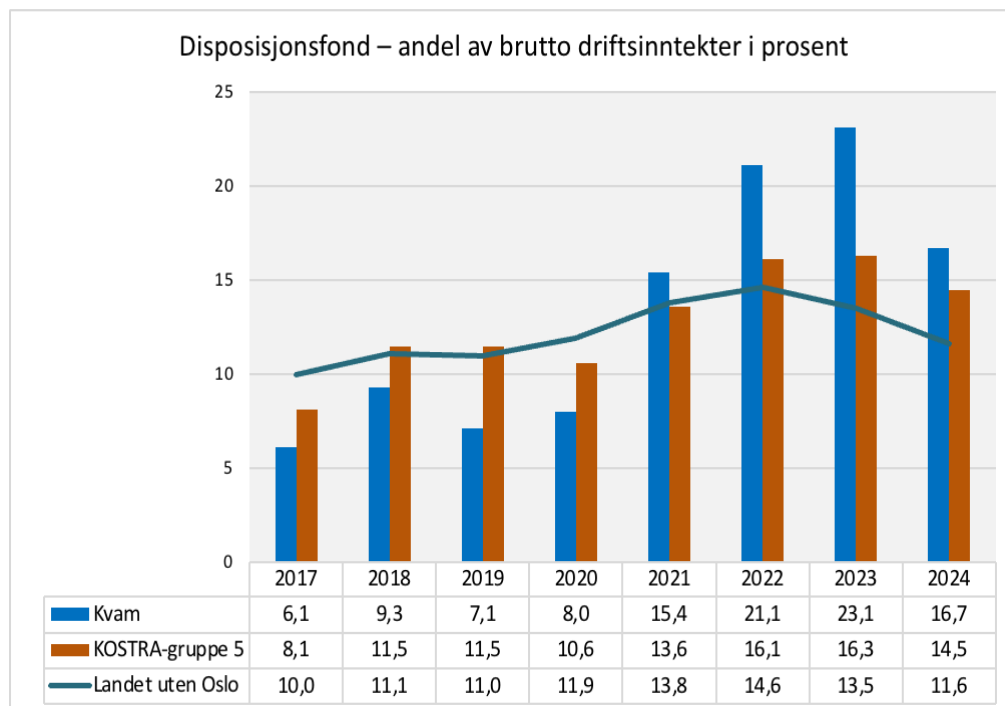
Samtidig har disposisjonsfondet blitt redusert med over 6 prosentpoeng, fra 23,1 til 16,7 prosent av driftsinntektene. Dette tilsvarer en reduksjon på 72 millioner kroner. Med mindre driftsnivået reduseres betydelig de neste årene kan det forventes at disposisjonsfondet vil være tomt innen utgangen av 2027. Det er da stor sannsynlighet at Kvam herad da vil komme på Robek- listen. Å komme på Robek-listen betyr at det er Statsforvalter som godkjenner budsjettet, ikke heradsstyret, man får ikke inngå nye avtaler som inkluderer bruk av penger og man får ikke ta opp nye lån uten godkjenning fra Statsforvalter.

Med denne farten blir det ikke bare et spørsmål om det blir penger til drift og lønninger, det er også et verdibasert spørsmål. Hva slags tilstand vil man etterlate heradet i, til neste generasjon ansatte, brukere og politikere. Omstillingen må uansett komme, jo lenger man venter jo mer blir det å ta igjen.

Figur: Netto driftsresultat, 2017 – 2024. Kilde: KOSTRA



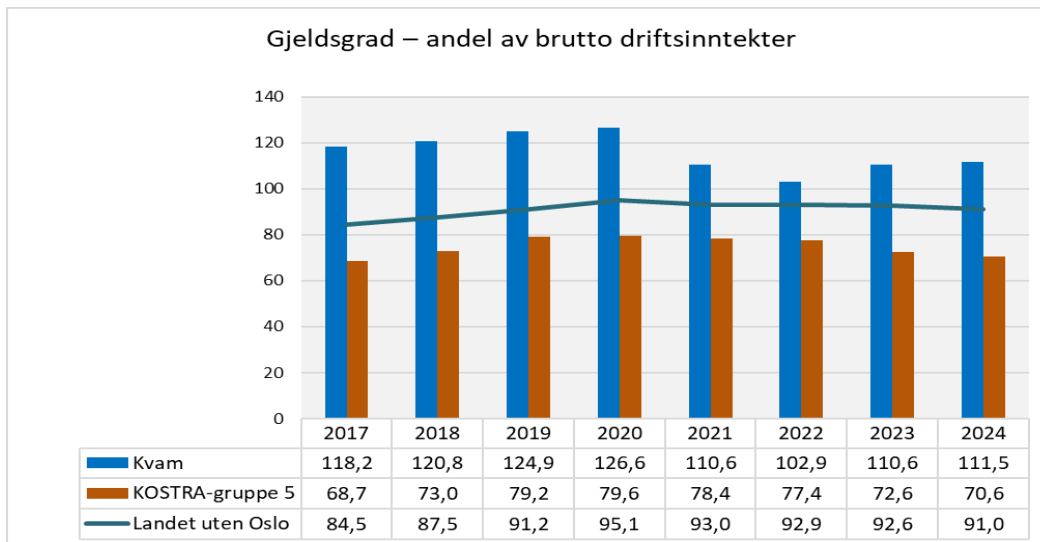
Figuren nedenfor viser disposisjonsfondets utvikling.



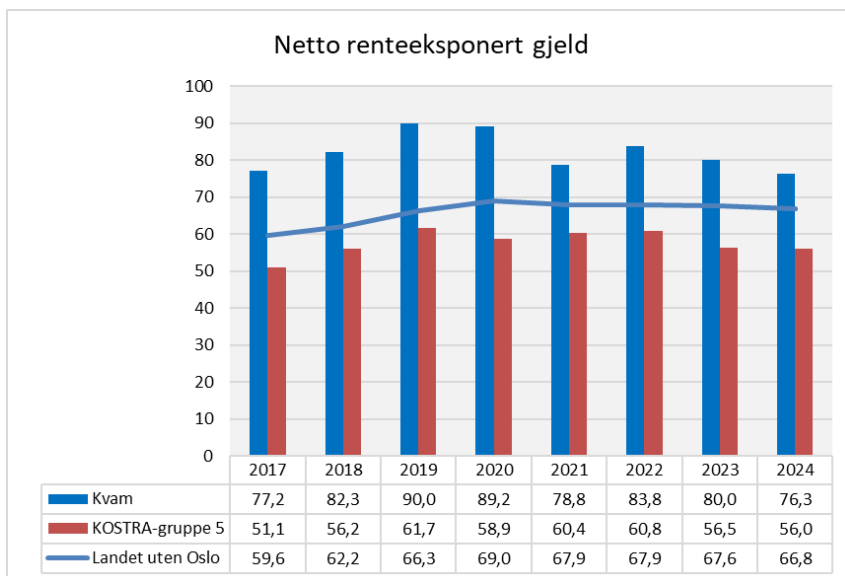
Kvam herad har en høy gjeldsgrad, og økt rentebelastning sammen med økte avdrag, har de siste årene også bidratt til å øke underskuddet. Selv om gjeldsgraden er høy, har imidlertid Kvam fortsatt rentebærende plasseringer (bankinnskudd og plasseringer i sertifikat- og obligasjonsmarkedet). Med høyere rente gir disse plasseringene økte renteinntekter for Kvam, noe som delvis vil motsvare effekten som en økt rente har på renteutgiftene. Dersom en tar hensyn til dette, er netto renteeksponering ved utgangen av 2024 på 603 millioner kroner, som tilsvarer 54 prosent av brutto driftsinntekter til Kvam herad. Dette er på samme nivå som landet uten Oslo. En renteendring på ett prosentpoeng har en moderat effekt på 6 millioner kroner på netto driftsresultat, tilsvarende vel 0,5 prosent av brutto driftsinntekter. En reduksjon i rentenivået vil i utgangspunktet kun ha en marginal effekt på det økonomiske handlingsrommet til Kvam herad. For eksempel vil en rentenedgang på 1 prosent kun ha en effekt om lag 1,1 prosentpoeng på netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene.

Men slik situasjonen har vært de siste to årene, har det vært nødvendig å bruke store deler av fondsmidlene, og dermed vil renteinntektene falle tilsvarende. I tillegg ser det ut som om den varslede rentenedgangen blir mer moderat enn tidligere varslet, og dermed vil gapet mellom renteutgifter og renteinntekter øke betraktelig.

Figur: Netto lånegjeld og netto renteesponert gjeld, 2017 – 2024 Kilde: KOSTRA



I tillegg til at rentene har økt, har også gjelden vokst. Dette skyldes store investeringer som fører til både økte renteutgifter og økte utgifter til avdrag på lån. I tillegg kommer det økte drifts og vedlikeholdskostnader dersom ikke gamle driftsmidler og bygg samtidig blir avhendet.



Oppsummert er det den svært høye veksten i driftsutgiftene som er hovedforklaringen på den krevende økonomiske situasjonen Kvam herad nå befinner seg i. Mens utgiftsnivået er økt med 226 millioner kroner har heradets inntekter blitt redusert. Det reduserte inntektsnivået, som i hovedsak skyldes kraftig reduksjon i konsesjonskraftsinntekter, er en sterkt medvirkende årsak til endringene i heradets økonomiske situasjon. Driftsnivået var imidlertid allerede i 2022 betydelig høyere enn landsgjennomsnittet og veksten burde vært

unngått da de ekstraordinære høye inntektene fra konsesjonskraftsinntektene ble redusert i 2023 og 2024. Økningen i rentekostnadene har isolert sett kun en liten effekt på svekkelsen av netto driftsresultat fra 2022 til 2024, men fra 2025 vil det bli en mye større effekt etter hvert som fondsmidler brukes opp og avkastningen minker.

Selv om Kvam er i en svært utfordrende situasjon, skiller Kvam seg fra mange andre kommuner som er i en tilsvarende utfordrende økonomisk situasjon. Heradet har fortsatt en betydelig økonomisk buffer, med et disposisjonsfond på nesten 17 prosent ved inngangen til 2025. Men med dagens fart, vil dette bli nærmere halvert i løpet av året. Selv om det er satt inn mange innsparingstiltak, vil det ta tid før de begynner å gi effekt. Ved å gjøre ytterligere grep som umiddelbart reduserer driftsnivået kan kommunen fortsatt unngå å bli satt under statlig kontroll. Dette vil kreve at det gjennomføres betydelige tiltak som både reduserer bemanningen, vikarutgifter og tar ned nivået på andre driftskostnader i heradets tjenester.

Alternativet er at Kvam herad fortsetter i samme fart som i dag. Vi ser imidlertid at reserven, altså disposisjonsfondet, i løpet av 2024 ble redusert med om lag 72 millioner, og nesten det samme vil skje i 2025. Dette vil også få en tilleggseffekt, renteinntektene vil gå sterkt nedover i samme periode. Det er da en svært høy risiko for at heradet vil mangle penger til å gjennomføre lovpålagte driftsoppgaver i innværende økonomiplanperiode.

2.2 Kommunens inntektsnivå, utgiftsnivå og det teoretiske omstillingspotensialet

En bærekraftig kommune har balanse mellom utgifter og inntekter. I dette kapitlet ser vi nærmere på inntektsgrunnlaget, og hvordan utgifter og inntekter har utviklet seg over tid og sammenlignet med landsgjennomsnittet og andre kommuner.

Kilde: KOSTRA

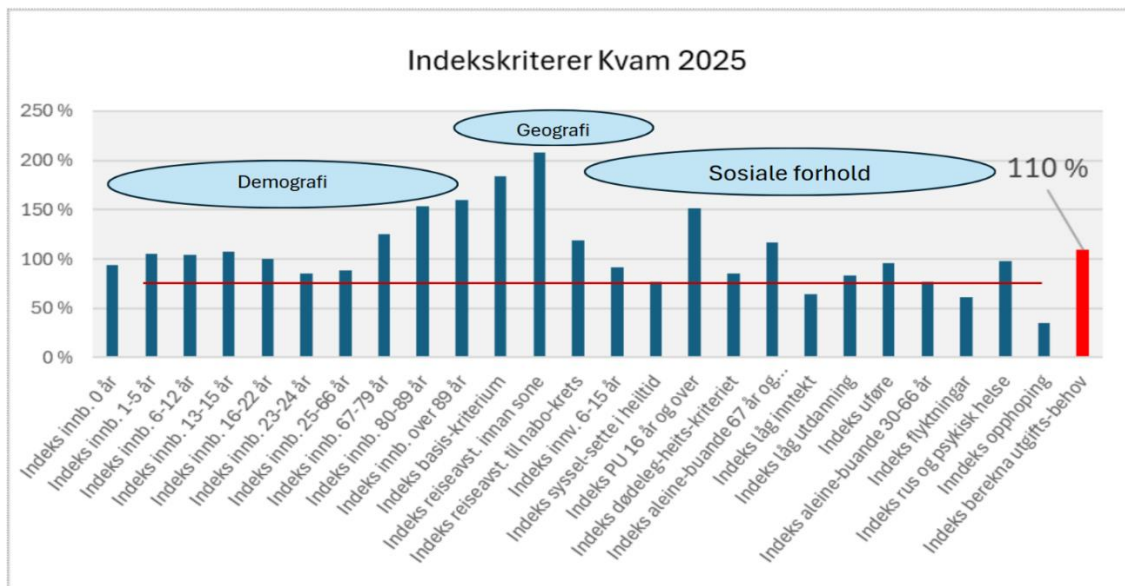
Disponible frie innekter 2024	Kvam Kommune	Landet	Differanse
	Kroner per innbygger		
Rammetilskudd inkl utgiftsutjevning	40 296	32 578	7 718
Skatt og inntektsutjevning	36 462	38 439	-1 977
Eiendomsskatt	4 724	3 161	1 563
Konsesjonskraft	7 694	679	7 015
Havbruksfond	2 660	677	1 983
Vindkraft, prod. Avgift	-	50	-50
Renteinntekter, utbytte	5 702	3 811	1 891
Netto gevinst finansielle omløpsmidler	103	524	-421
Sum	97 641	79 919	17 722

I 2024 hadde Kvam herad frie inntekter som var 17 722 kroner per innbygger høyere enn landsgjennomsnittet. De samlede frie inntektene var på 829,6 millioner kroner og de samlede brutto inntektene på 1128 millioner. Som tidligere vist så har frie inntektene gått ned de siste årene på grunn av sterk reduksjon i inntektene fra konsesjonskraft, særlig fra 2022 da Kvam i likhet med mange andre kraftkommuner hadde ekstraordinære høye inntekter på grunn av svært høye strømpriser i spotmarkedet. Den høye etterspørselen gjorde at mange kraftkommuner fikk i likhet med Kvam en svært høy inntektsvekst fra tidligere år. Selv om konsesjonskraftsinntektene har blitt redusert til et normalnivå har Kvam fortsatt betydelige kraftinntekter, 7 tusen kroner per innbygger høyere enn landsgjennomsnittet i 2024.

Det høye inntektsnivået har sammenheng med at Kvam herad både har inntekter fra konsesjonskraft, havbruksfond, eiendomsskatt og renteinntekter som er betydelig høyere enn landsgjennomsnittet. I tillegg mottar kommunen et høyere rammetilskudd, blant annet fordi kommunen har et utgiftsbehov som er 10 prosent over landsgjennomsnittet. Dette betyr at det er beregnet at det koster 10 prosent mer å levere kommunale tjenester i Kvam kommune enn i en gjennomsnittlig kommune.

Siden kommunen i liten grad kan påvirke disse driftsulempene, kompenseres kommunen gjennom utgiftsutjevningen i inntektssystemet. Disse driftsulempene er knyttet til demografi (f.eks. andelen av innbyggere i yngre eller eldre aldersgrupper), geografi (reiseavstander) og sosiale forhold (f.eks. andel av innbyggere som er psykisk utviklingshemmet eller har lav lønn). Figuren under viser indekskriteriene i utgiftsutjevningen, hvor 100 prosent er landsgjennomsnittet. Kvam herad skiller seg særlig ut i forhold til landsgjennomsnittet med mange eldre innbyggere, reiseavstander og en høyere andel av innbyggerne som er registrert som psykisk utviklingshemmede. Disse kostnadsulempene kompenseres altså i prinsippet fullt ut gjennom rammetilskuddet til kommunen.

Kilde: Grønt hefte



KOSTNADSNØKKELE 2024		
med strukturkriterium		
Kostnadsnøkkel	Kostnads-nøkkel 2024	Enhets-beløp kr
Innbyggere 0-1	0,0058	18 912
Innbyggere 2-5	0,1348	211 085
Innbyggere 6-15	0,2527	140 590
Innbyggere 16-22	0,0241	19 024
Innbyggere 23-66	0,1081	12 325
Innbyggere 67-79	0,0605	33 867
Innbyggere 80-89	0,0806	146 423
Innbyggere 90 år og over	0,0403	310 379
Basiskriteriet	0,0163	21 243 027
Sone (bosatt spredt)	0,0103	
Nabo	0,0103	
Landbrukskriteriet	0,0019	
Innvandrere 6-15 år, ekskl. Skand	0,0067	49 341
Flyktninger uten integreringstilsku	0,0078	15 750
Dødelighetskriteriet	0,0474	416 634
Antall barn 0-15 år med enslige fo	0,0168	56 051
Lavinntektskriteriet	0,0105	13 167
Uføre 18-49 år	0,0060	17 631
Opphopningsindeks	0,0088	
Aleneboende	0,0180	12 496
PU 16 år og over	0,0507	900 504
Ikke gifte 67 år og over	0,0474	43 711
Andel barn 1 år uten kontantstøtte	0,0163	142 229
Antall innbyggere med høyere utd.	0,0179	4 177
Sum	1,0000	

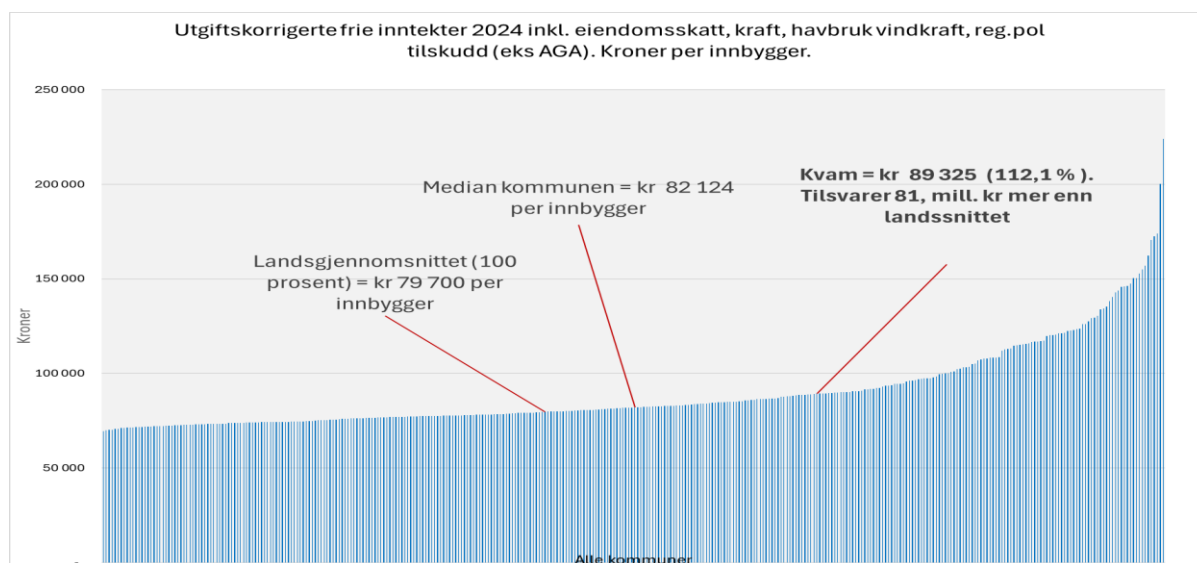
Rammetilskuddet til kommunen beregnes ut ifra satser for hver enkelt aldersgruppe. Der blir det tatt hensyn til forholdene som er nevnt ovenfor, og i utgangspunktet er det tenkt at rammetilskuddet skal være nok for å dekke de lovpålagte oppgavene.

Denne tabellen kan være en veiledning til hvilket nivå utgiftene i kommunen skal ligge på, og bli et mål for framtidig tjenestenivå. Da kan andre inntekter brukes til f.eks. investeringer.

Når man skal sammenligne inntektsnivået er det viktig å korrigere for forskjeller mellom kommunene i utgiftsbehovet. Når vi gjør denne korrigeringen blir i prinsippet alle kommuner sammenlignbare fordi vi «tar bort» forskjeller som skyldes systematiske

ulikheter mellom kommunene. Figuren under viser inntektsnivået til Kvam kommune korrigert for utgiftsbehovet i 2024. Kvam kommune har 89 325 kroner i utgiftskorrigerte inntekter per innbygger, noe som er om 12,1 prosent høyere enn landsgjennomsnittet. Isolert sett har derfor Kvam et inntektsnivå som tilsier at kommunen kan ha et utgiftsnivå som er 12 prosent høyere enn landsgjennomsnittet.

Kilde: KOSTRA



2.2.1 Omstillingspotensialet

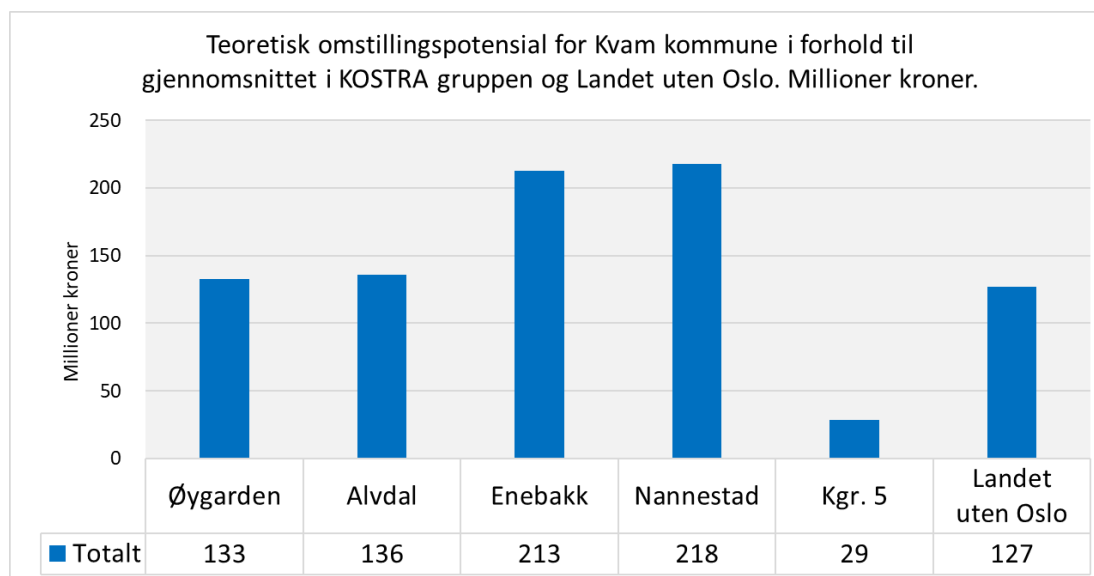
Som vist over i beskrivelsen av utfordringsbildet og økonomisk bærekraft er hovedutfordringen til Kvam herad at utgiftsnivået er betydelig høyere enn inntektsnivået, også når det er korrigert for utgiftsnivået. For å se på mulighetsrommet for omstilling og reduksjon av utgifter, er det naturlig å sammenligne seg med både egen utvikling de siste årene og se på hvordan andre kommuner driver. I analysene er det kontrollert for utgiftsbehovet der hvor dette er relevant slik at dette er hensyntatt i vurderingene og anbefalingene.

Når vi har valgt sammenligningskommuner, så har vi tatt utgangspunkt i at det må være kommuner som har lyktes med et omstillingsarbeid, og at de har gjort grep som man kan lære av. Alle de valgte kommunene har gjort både strukturelle og organisatoriske grep for å få samsvar mellom inntekter og utgifter, samtidig som de har gjort grundige gjennomganger av tjenestene for å opprettholde kvaliteten samtidig som ressursbruken har gått ned.

I tillegg har de en del fellestrekk med Kvam ved at de p.g.a. lave boutgifter har fått en del tilflytting, og dermed også får en del innbyggere med lav inntekt. Det er viktig at de sosiodemografiske forholdene ligner på hverandre. Med unntak av Alvdal ligger de også i nærheten av en storby.

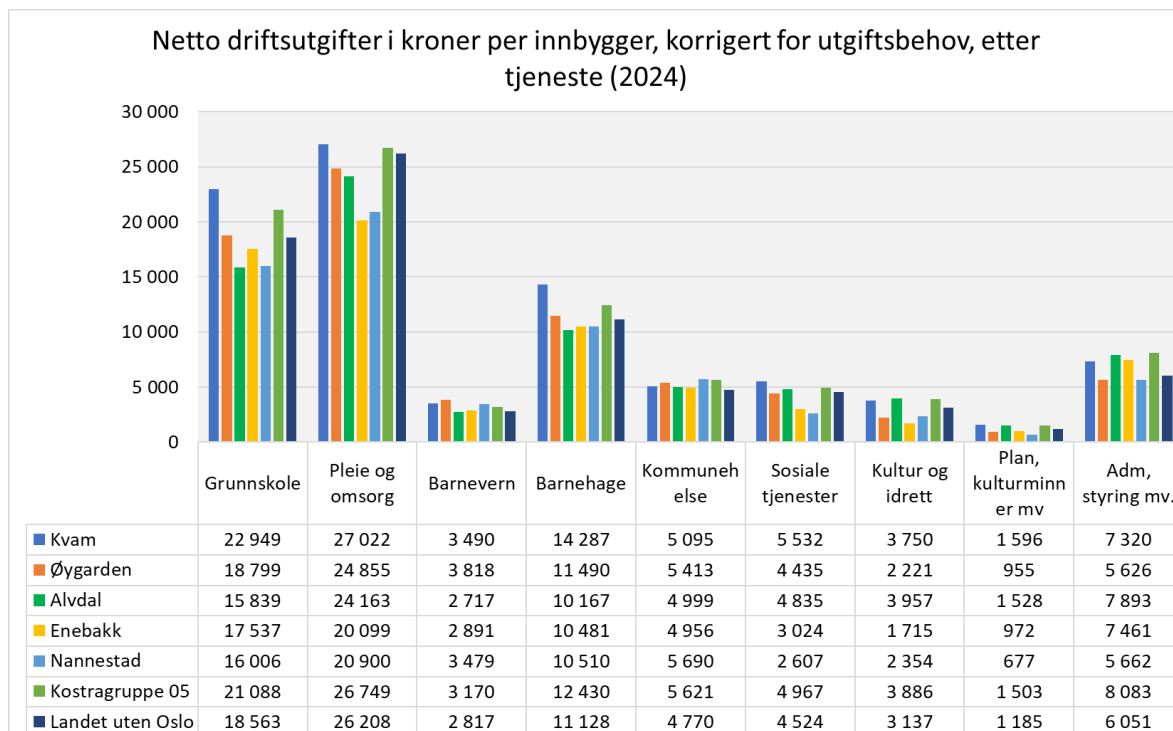
Figuren under sammenligner driftsnivået per innbygger etter tjeneste i Kvam kommune med Øygarden, Alvdal, Enebakk, Nannestad, gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 5 og gjennomsnittet i Landet uten Oslo. Tallene er korrigert for forskjeller i utgiftsbehov slik at alle kommunene i prinsippet er sammenlignbare.

Figur: Merforbruk Kvam kommune i millioner kroner i forhold til utvalgte kommuner og kommunegrupper. Korrigert for utgiftsbehov. 2024. Kilde: KOSTRA



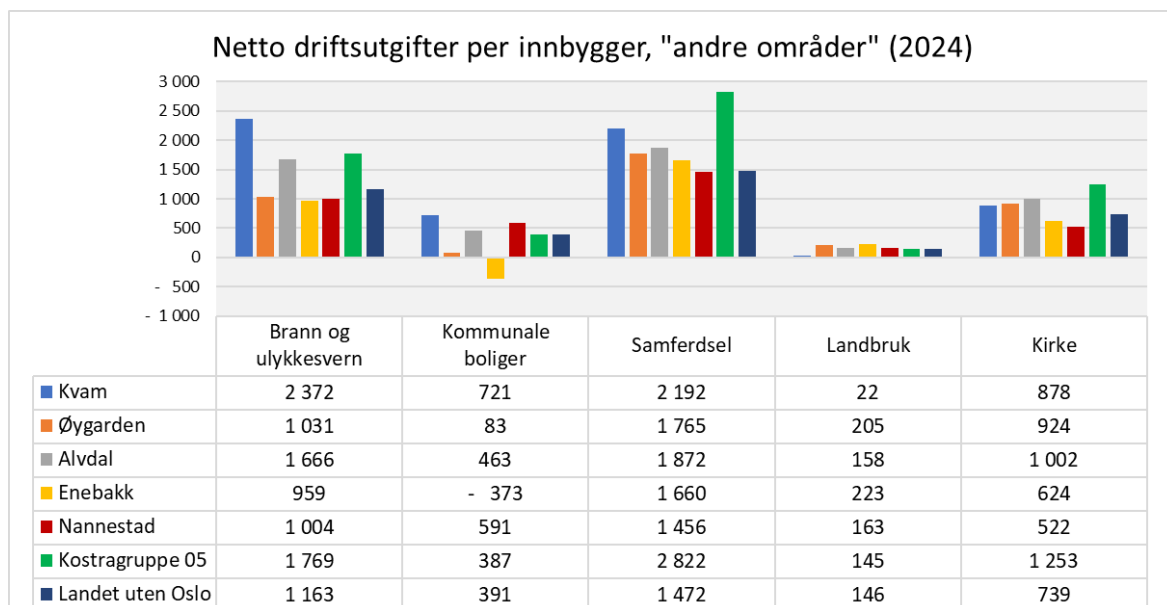
Kvam herad har høyest utgiftsnivå av alle kommuner / kommunegrupper innen pleie- og omsorg, grunnskole, barnehage, sosiale tjenester, kultur og idrett og plan. Innen barnevern er utgiftsnivået nest høyest. Bare innen tjenestene kommunehelse og administrasjon og styring er det flere kommuner som har et høyere utgiftsnivået. Men også innen disse tjenestene er driftsnivået høyere i Kvam enn gjennomsnittet i landet uten Oslo.

Kilde: KOSTRA



Også innenfor øvrige tjenester har Kvam herad et høyt utgiftsnivå. Kvam har det høyeste utgiftsnivået innen brann og ulykkesvern samt kommunale boliger, mens det innen samferdsel er nest høyest. De to minste tjenestene, kirke og landbruk, driftes imidlertid billigere i Kvam enn flere andre kommuner.

Kilde: KOSTRA



Dersom vi sammenligner med ulike kommuner med lavere forbruk, ser vi at det ligger et potensiale i å få ned kostnadene. Figuren under illustrerer hvor mye høyere (merket rødt) eller lavere (merket blått) Kvam herad driver sine tjenester sammenlignet med andre kommuner og kommunegrupper i 2024. Dette kaller vi kommunens teoretiske omstillingspotensial. Det er teoretisk fordi lavt utgiftsnivå på en tjeneste noen ganger kan gi høyere utgifter i en annen tjeneste, særlig over tid.

Det er korrigert for forskjeller i utgiftsbehovet i alle tjenester som omfattes av utgiftsutjevningen slik at kommunene er sammenlignbare. Tallene påvirkes imidlertid også av kommunens organisering av tjenestene, særlig administrative funksjoner i tjenestene, men kan også være påvirket av geografi t.d. behov og krav for antall brannstasjoner. Selv om kommunenes føringspraksis er blitt god, er det fortsatt ulik kvalitet på rapporteringen opp mot KOSTRA veilederen. KSK har inntrykk av at Kvam har høy kvalitet på sin rapportering i KOSTRA.

Figur: Teoretisk omstillingspotensial korrigert for forskjeller i utgiftsbehov etter tjeneste mot sammenligningskommuner, kommunegruppen og Landet uten Oslo. Millioner kroner. Basert på KOSTRA rapportering 2024.

Tjeneste	Øygarden	Alvdal	Enebakk	Nannestad	Kgr. 5	Landet uten Oslo
Grunnskole	35	61	46	59	16	37
Pleie og omsorg	18	24	59	52	2	7
Barnevern	-3	7	5	0	3	6
Barnehage	24	35	32	32	16	27
Kommunehelse	-3	1	1	-5	-4	3
Sosiale tjenester	9	6	21	25	5	9
Kultur og idrett	13	-2	17	12	-1	5
Plan, kulturminner mv	5	1	5	8	1	4
Adm, styring mv.	14	-5	-1	14	-6	11
Brann og ulykkesvern	11	6	12	12	5	10
Kommunale boliger	5	2	9	1	3	3
Samferdsel	4	3	5	6	-5	6
Landbruk	-2	-1	-2	-1	-1	-1
Kirke	-0	-1	2	3	-3	1
Totalt	133	136	213	218	29	127

Målet for kommunen er å redusere utgiftene med 100 – 150 millioner for å snu utviklingen. Tabellen viser at gjennomsnittet i Landet uten Oslo i 2024 hadde et driftsnivå som var 127 millioner kroner lavere enn Kvam herad. Både Enebakk og Nannestad, to av landets mest kostnadseffektive kommuner har et utgiftsnivå som ligger 200 millioner kroner lavere enn Kvam kommune. Et så lavt driftsnivå er ikke nødvendig i Kvam kommune som har et inntektsnivå som ligger langt høyere enn begge disse kommunene, men det viser noe av mulighetsrommet. Senere kommer vi mer spesifikt inn på omstillingsbehovet.

Et viktig spørsmål i en slik sammenligning blir hvor mye det vil gå ut over kvaliteten på tjenestene dersom man legger seg på et mye lavere driftsnivå. Det er ikke noe enkelt svar på det, for i Kvam er det også en del andre faktorer som påvirker utgiftene, spesielt struktur. Imidlertid er det veldig få påviselige eksempler på at høye driftskostnader gir bedre kvalitet på tjenesteutøvelsen. Når man ser på f.eks. skolerresultater eller brukerundersøkelser er det ingen sammenheng mellom høye kostnader og gode resultater i kvalitet. Men det kan være elementer av tilgang på tjenester som kan være bedre ved høyere kostnader.

2.2.2 Strukturelle grep

I Kvam kommune er det en gjennomgående praksis og kultur for at det skal være desentraliserte tjenester og kort vei for brukerne. Det gjelder tjenester både i oppvekst og helse. I den sammenhengen må man også se på hva som er økonomisk forsvarlig, hva er mulig å gjennomføre med dagens struktur, og hva er sammenhengen mellom kvalitet struktur.

Selv om Kvam har en langstrakt kommune med befolkning bosatt utover i kommunen, ligger sentrum forholdsvis sentralt, og de fleste har relativt kort vei dit. De aller fleste kommer seg til sentrum innen en halvtime, det er kun fra Ålvik det tar 40 minutter.

Noe som ofte diskuteres er hva som er forsvarlig reisevei og hva som er forsvarlig reisetid for skoleelever. Tidligere anbefalte Statsforvalter at reisevei for skoleelever burde være maksimum 45 minutter, men dette er tatt bort i og med at for mange kommuner er det ikke mulig å forholde seg til slike grenser. Et annet eksempel er at i områder som ikke har ordinær skoleskyss, er det som regel en grense på 4 km før elever kan få gratis skyss. For en 9-åring tar det som regel mer enn 45 minutter å gå 4 km.

Transportøkonomisk institutt (TØI) publiserte i 2018 en rapport med analyse av trafikkulykker på skoleveien for perioden 2007 til 2016. Den viser at antall hardt skadde og drepte heldigvis har gått sterkt nedover i perioden, fra 331 ulykker i 2007 til 94 ulykker i 2016. Men fremdeles er det alt for mange som blir hardt skadet eller drept på skoleveien. De fleste er syklister, fotgjengere eller passasjerer i personbil. Kun ett barn har mistet livet som passasjer i buss i perioden. Skolebuss er altså statistisk sett noe av det tryggeste transportmiddelet vi har.

I sentraliseringsdebatten ser man at det er viktig at distriktene også har sterke og levende sentrum, noe som påpekes av Distriktssenteret som en viktig motivasjon for yngre til å bosette seg i distriktet. Dersom man fordeler alle tjenester ut over i kommunen, er det en risiko i at det blir vanskelig å få tak i kompetanse og at kvaliteten blir dårligere. Nye

generasjoner ansatte er opptatt av å ha et faglig fellesskap å arbeide i, og det vil bli vanskelig å opprettholde kvalitet i driften når enheten blir for liten.

Man går glipp av stordriftsfordeler som å bruke personale og kompetanse på tvers, og det må brukes forholdsvis mer midler til organisering og drift. For helsesektoren er det en stor fordel å være større enheter dersom man skal få full effekt av nye arbeidstidsordninger og nye måter å dele oppgaver og bruke kompetanse på.

Et eksempel på kvalitetsmessige konsekvenser ser vi tabellen nedenfor, den viser at jo mindre skolen er, jo vanskeligere er det å få gode skolerresultater. Det skyldes hovedsakelig at læringsmiljøet blir mindre og dermed mindre utviklende for hver enkelt elev og lærer. Nivå 1 er her laveste nivå, og man ønsker å få færrest mulig på det nivået.

Kilde: KOSTRA og analysebrettet. Resultater 2024

Sammenheng mellom trinnstørrelse og resultater på nasjonale prøver i Norge. Nivå 1 er laveste nivå.

Trinnstørrelse 5. trinn:	Elever								
	2024								
	Engelsk			Lesing			Regning		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
1-10 elever	28,6	50,6	20,8	30,8	48,8	20,4	30,3	48,2	21,5
11-20 elever	27,5	50,5	22,0	32,2	46,9	20,9	31,3	48,2	20,4
21-40 elever	23,4	51,4	25,2	29,0	47,8	23,2	30,1	48,0	21,9
41-60 elever	21,9	51,4	26,7	25,9	47,5	26,6	28,1	47,1	24,8
Mer enn 60 elever	20,6	50,9	28,5	23,6	45,3	31,1	26,1	46,0	28,0

Å gjøre strukturelle endringer er en forutsetning for å kunne gjennomføre en del av tiltakene som foreslås i denne rapporten. Vi er imidlertid tilbakeholdne med å foreslå hvilke endringer som skal gjøres, for det er formelle prosedyrer som skal ligge bak før man gjør slike grep. Blant annet prosesser for medvirkning.

Men dersom man ikke reduserer antall tjenestesteder blir det vanskeligere å opprettholde kvaliteten samtidig som man reduserer utgiftene. Grunnen til det er at man ikke får tatt ut gevinsten av stordriftsfordelene. Hver enkelt bruker blir dyrere, det er vanskelig å bruke personell og kompetanse fleksibelt og på tvers av avdelinger, og det går prosentvis større ressurser til forvaltning og drift av lokaler.

I neste kapittel beskrives den demografiske utviklingen, noe som også bør påvirke strukturdebatten, spesielt på oppvekstfeltet.

2.2.3 Befolkningsutvikling og framskriving av inntekter og utgifter

Rammetilskuddet fra staten har er i høy grad sammenheng med befolknings-sammensetningen og utviklingen som skjer der. Kvam vil få en ganske sterk reduksjon i tallet på unge de neste årene, samtidig som det blir flere eldre. Statistikken nedenfor viser hvorfor det blir slik. Barn fødes av de mellom 20 – 44 år, og den gruppen blir redusert i årene som kommer. Statistikken tar utgangspunkt i at hver kvinne føder i snitt 1,44 barn. Dersom man vil påvirke denne utviklingen, må hver kvinne føder flere barn, eller det må komme en kraftig innvandring. Men det skal svært mange barnefamilier til for å opprettholde barnetallet, ca. 20-30 familier pr. år.

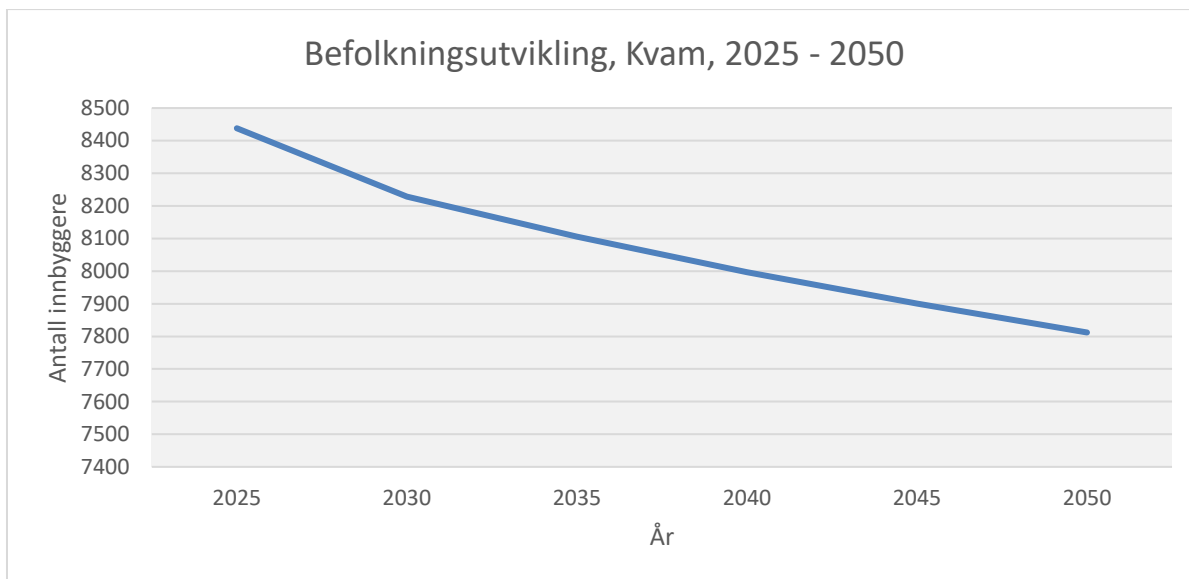
Når det gjelder de eldre, så er jo dette folk som allerede bor i kommunen, og da er disse tallene ganske treffsikre. Man er i gang med en eldrebølge, og det er først etter 2050 at den vil gå nedover igjen, da ser vi at tilfanget av pensjonister blir mindre.

Kilde: SSB/KOSTRA

Kvam	2025	2030	2035	2040	2045	2050
0 år	66	66	68	68	66	62
1-5 år	423	354	367	378	372	358
6-12 år	704	626	549	553	568	566
13-15 år	324	313	280	239	246	254
16-19 år	433	420	385	337	315	323
20-44 år	2236	2125	2061	1972	1886	1812
45-66 år	2347	2279	2237	2182	2158	2118
67-79 år	1279	1294	1308	1323	1313	1250
80-89 år	510	615	685	733	735	787
90 år eller eldre	116	136	166	212	242	282
SUM	8438	8228	8106	7997	7901	7812

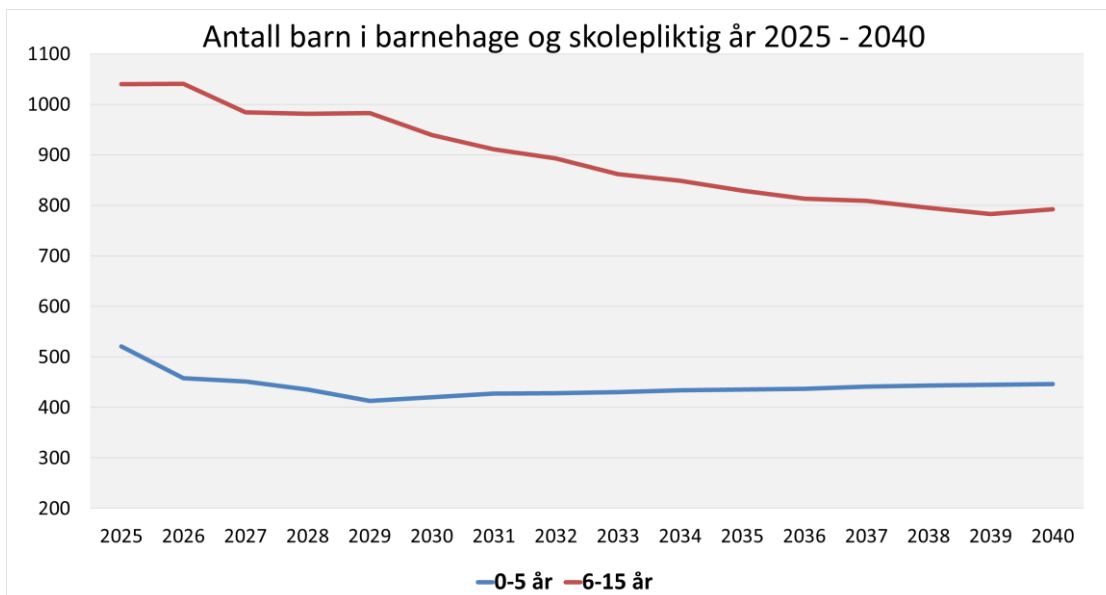
Den neste tabellen under viser befolkningsutviklingen for alle aldersgrupper samlet fram til 2050.

Kilde: SSB



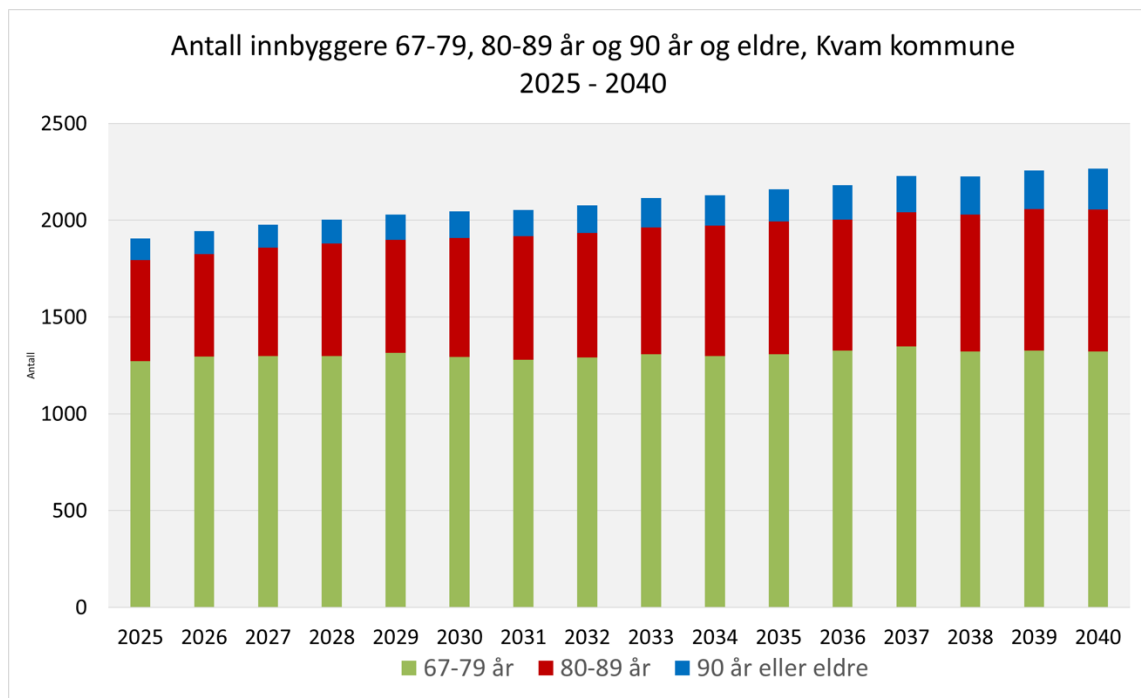
Selv om fødselstallet vil stabilisere seg, tar det lang tid før man ser det samme i skolen. Grunnen til dette er at de lavere kullene må «fases ut» først, og det tar 10 - 15 år. Man vil aldri komme tilbake til dagens antall elever.

Kilde: SSB/KOSTRA



Kvam har en ganske flat kurve når det gjelder den eldre befolkningen, bølgen er ikke så markant. Veksten i antall eldre vil flate ut fra rundt 2040, og det skyldes at antallet i aldersgruppen 67 - 79 år da begynner å gå nedover.

Kilde: SSB/KOSTRA



Resultatet av denne utviklingen ser vi i tabellen nedenfor, rammetilskuddet vil endre seg i takt med folketallet, og da blir det mindre tilskudd på noen områder mens det øker på andre. Men samlet sett vil Kvam få mindre rammetilskudd de neste fire årene. Dette skyldes at reduksjon utgiftsbehovet til grunnskole og barnehage er større enn veksten i utgiftsbehovet til pleie- og omsorg og tjenestene i kommunehelse. Tabellen nedenfor er grunnlaget for beregning av rammetilskudd. Tallene er i 1000 kroner.

Kilde: KS, demografimodell

Endring i utgiftsbehov per 1.1	Pleie- og omsorg	Grunnskole	Barnehage	Sosial	Kommune-helse	Barnevern	Sum	Sum oppvekst	Sum Pleie- og omsorg og k-helse
2026	5 797	2 634	-4 356	-974	236	-428	2 908	-2 150	6 032
2027	5 072	-10 719	-1 906	-479	45	-674	-8 661	-13 299	5 118
2028	6 601	-661	-4 356	-534	-65	-389	596	-5 405	6 535
2029	5 063	384	-5 990	-563	-42	-338	-1 486	-5 944	5 021
2030	6 850	-8 422	1 906	-320	-100	-473	-560	-6 990	6 750
2031	2 003	-5 285	1 906	-169	-120	-391	-2 056	-3 770	1 883
2032	5 808	-3 452	272	-226	9	-268	2 142	-3 448	5 817
2033	8 191	-5 869	545	-287	193	-386	2 388	-5 710	8 385
2034	4 520	-2 417	545	-240	-132	-261	2 015	-2 134	4 388
2035	8 514	-3 793	272	-523	85	-283	4 272	-3 804	8 598
Sum 2026 - 2035	58 419	-37 601	-11 163	-4 314	109	-3 891	1 559	-52 655	58 528
Sum økonomiplan 2026 - 2029	22 533	-8 362	-16 608	-2 550	174	-1 829	-6 643	-26 799	22 706

Siden inntektene vil reduseres så kraftig, blir det nødvendig med store endringer i oppvekstsektoren. Men også pleie og omsorg må tilpasse driftsnivået til denne utviklingen, i dag ligger utgiftene langt over det man vil få tilført av ekstra midler.

I neste kapittel går vi inn på de enkelte sektorene og ser på ressursbruken. Det er stort sett de områdene som har et potensiale for utgiftsreduksjon som er trukket fram.

2.2.4 Oppvekst

I oppvekst har man en høy ressursbruk på de fleste områder. Det gjelder den generelle lærertettheten, høy andel elever som får ITO og sterk satsing på barnehage. Strukturen som ligger der, skaper også en del utgifter. I tillegg er det høy ressursbruk på SFO og i voksenopplæring.

Her må det en generell reduksjon til for at utgifter og inntekter skal henge sammen, samtidig som man også har en utfordring ved at barnetallet går mye ned de neste årene. Dette kan noen ganger være krevende, for det er ingen automatikk i at færre elever f.eks. gir færre klasser. 5 elever færre på et trinn gir en reduksjon i rammetilskuddet på rundt 700 tusen, men på grunn av lærernormen må man kanskje ha like mange klasser. Muligheten her er å se på hovedtrinn, hvor høy er lærertettheten til sammen på 1. – 4. trinn.

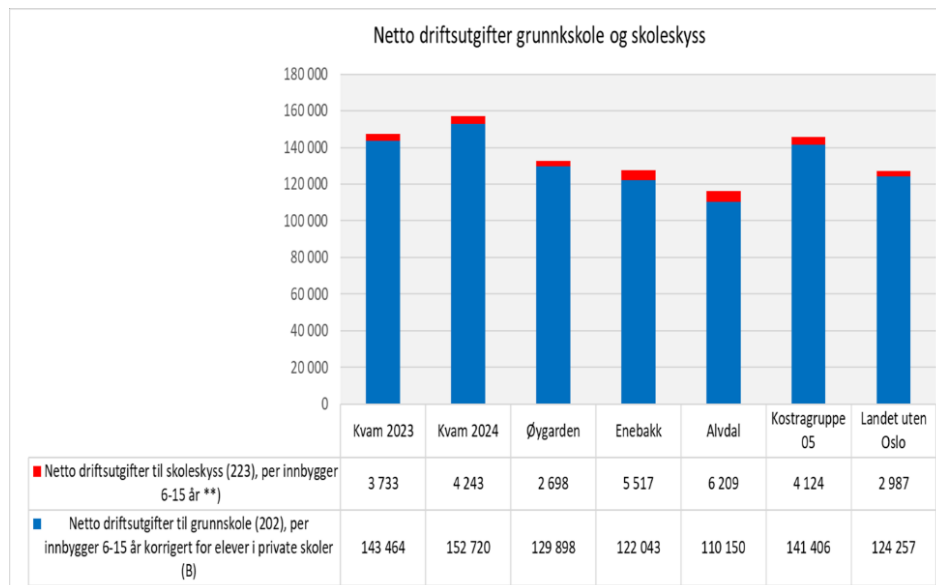
Nytt lovverk sammen med intensjonene i oppvekstreformen vil være til hjelp i denne sammenhengen. Det forventes at mange flere barn/elever skal lykkes innenfor det ordinære tilbudet, samtidig som de ulike støttetjenestene skal ha en mer aktiv rolle i å hjelpe skoler og barnehager med livsmestringsoppdraget og skape godt fungerende familier.

Da må det også være en tydelig holdning og felles forståelse på hva som er riktig hjelp, at man passer på at hjelpen skal dreie seg om å hjelpe barn og familier til å takle sine utfordringer. Det gjelder å ha som utgangspunkt at flest mulig skal hjelpes til å redusere behovet for hjelp.

I en framtid der det vil bli stort behov for arbeidskraft, er det ekstra viktig at oppvekstsektoren lykkes med oppdraget, og da må man være oppmerksom på hva som virker best. De fleste barn lykkes bedre i større fellesskap enn i små, og at det er kvaliteten og kompetansen hos de ansatte som virker best, ikke antallet ansatte.

Videre ser vi på noen nøkkeltall for oppvekstsektoren og identifiserer områder der man kan redusere ressursbruken.

Kilde: KOSTRA

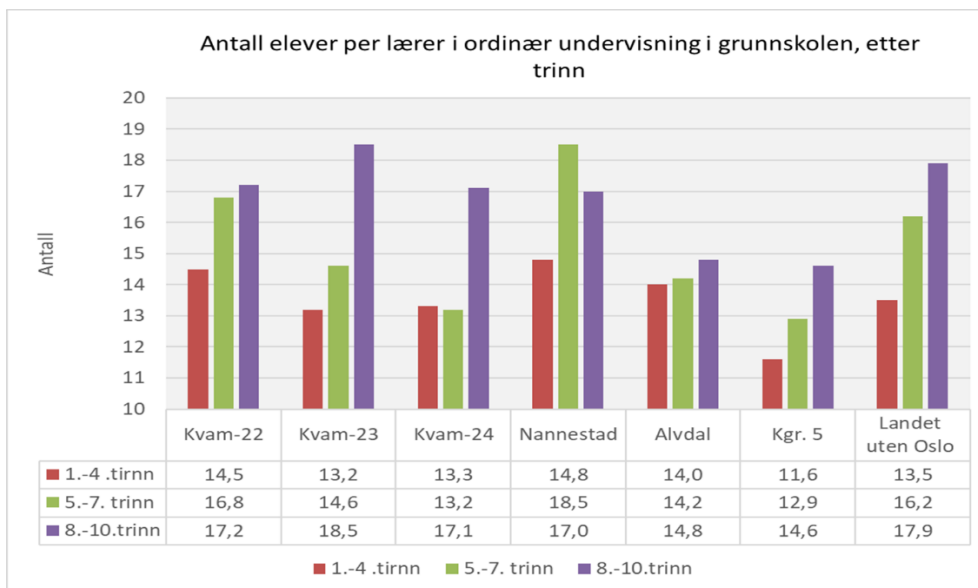


Samlet sett bruker Kvam kommune 11, 6 millioner mer enn Kostra-gruppen og 37 mill mer landet for øvrig på grunnskole. Sammenlignet med Alvdal bruker man 61 millioner mer.

En del av forklaringen på dette ligger på lærertetthet. Det lovpålagte normkravet er maks 15 elever pr. lærer på 1.-4. trinn, 20 elever pr. lærer på mellomtrinnet og i ungdomsskolen. Her ser vi at Kvam spesielt på mellomtrinnet ligger langt under normen. Det skyldes delvis en kostnadsdrivende struktur, men det har også andre forklaringer. På ungdomsskolen er det lite hensiktsmessige klasserom for å drive effektiv ressursutnyttelse, og noen ganger det «uflaks» med elevtallet pr. trinn. Dersom man har f.eks. 30 elever pr. trinn, må man opprette 2 klasser for å være i tråd med lærernormen.

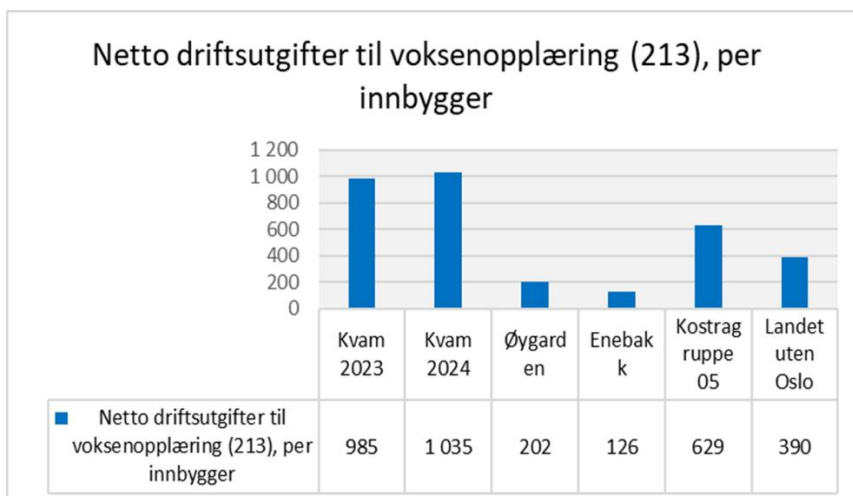
Men slik loven er utformet, blir antall elever pr. lærer beregnet ut ifra hovedtrinn, det vil si snittet av elever på f.eks. 5. – 7. trinn. Det betyr at du kan ha 25 elever i en klasse dersom du har 15 i en annen.

Kilde: KOSTRA



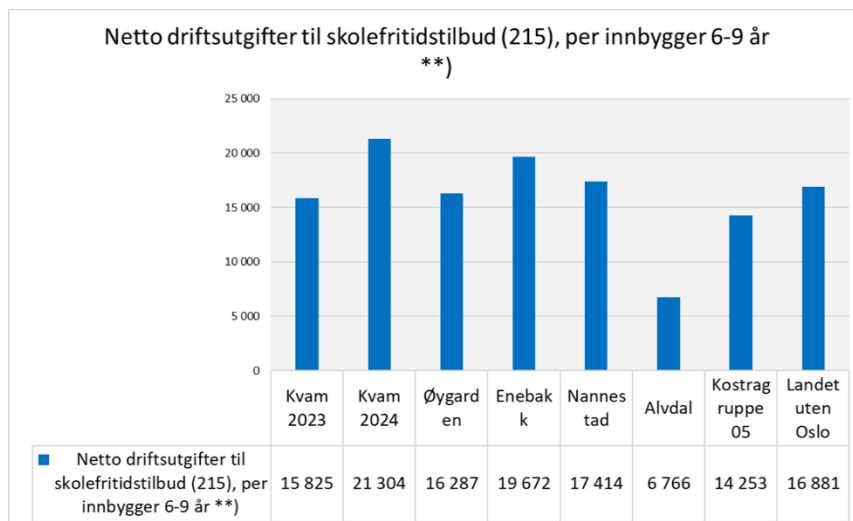
Det er spesielt mellomtrinnet som peker seg ut, her kunne man hatt nesten 7 elever flere i hver klasse og likevel vært innenfor normen.

Kilde: KOSTRA



Når det gjelder voksenopplæringen er det helt klart en høy ressursbruk uten at det kan begrunnes i særlige behov for Kvam kommune. Her brukes det 5,4 mill mer enn landet for øvrig.

Kilde: KOSTRA

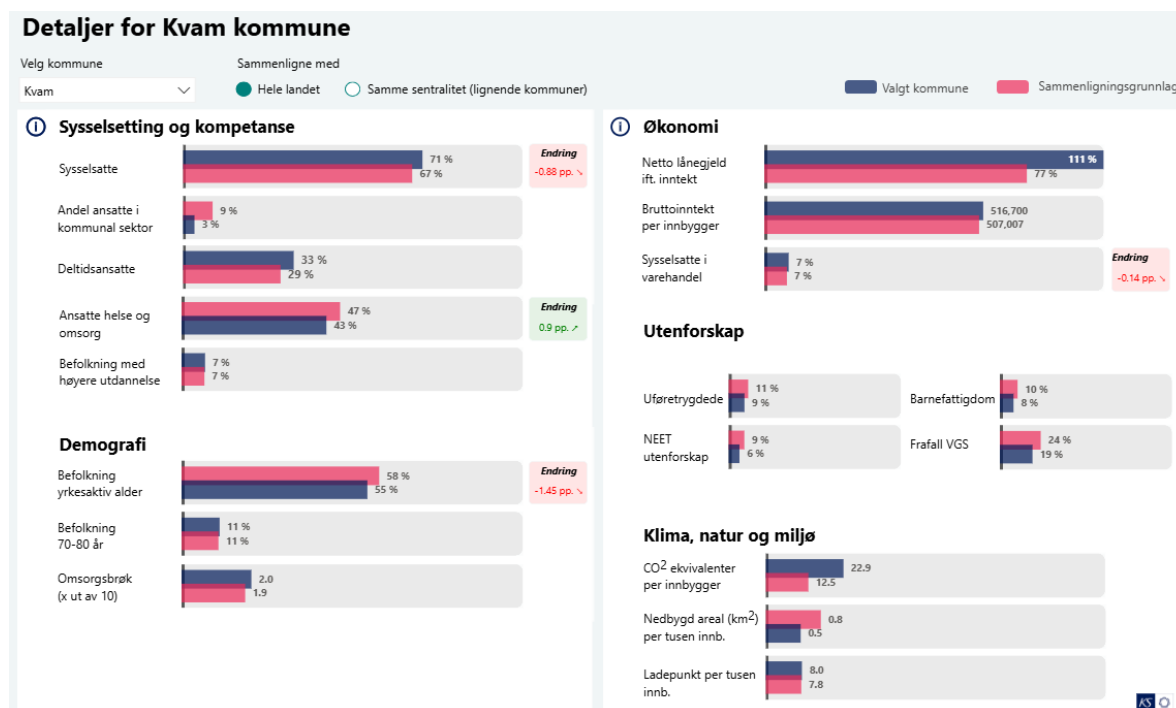


Skolefritidsordningen har en bemanningsnorm gjennom den lokale forskriften. Det er bra for kvaliteten i SFO med en høy bemanning, men det er samtidig en avveining mot hva man har økonomi til. Slik det ser ut her, bruker Kvam 1, 6 mill mer enn Kostra-gruppen, eller 3,3 mill mer enn Alvdal.

Dette skyldes nok både at man har en del små SFO og at det settes av mer ressurser til denne driften enn i andre kommuner.

I framtidsverktøyet KS-2040, ser vi en del oversikter på sosiodemografiske forhold i kommunene. Oversikten viser at Kvam har et lavere utenforskap enn mange andre kommuner, men når vi ser på antallet personer som ligger bak hver prosent, ser vi at det ligger et potensial i å få flere mennesker inn i arbeid, det gjelder både ungdommer og voksne. Tabellen nedenfor har flere kilder, men når det gjelder utenforskap er de hentet hos NAV.

Kilde: KS-2040



* NEET betyr "not in education, employment or training" og gjelder aldersgruppen 16 – 29 år

6 % av ungdommen i alderen 16 – 29 år i kommunen er hverken i arbeid, utdanning eller på tiltak. I denne aldersgruppen er det 1369 personer (SSB), det vil si at Kvam har 81 unge som ikke har noe meningsfylt å fylle dagen med. Karakteristisk for denne gruppen er at de også er lite sosialt aktive, at de tilbringer mye tid foran skjerm og at de har flere fysiske og psykiske problemer enn andre ungdommer.

Ifølge Oslo Economic (2023), fører hvert utenforskap til 730.000 i årlige samfunnsutgifter. 81 unge gir en samlet utgift på 59 mill hvert år. Mye av dette faller på kommunen

Oslo Economic har regnet på samfunnsutgiftene for denne gruppen og ser at i snitt koster dette samfunnet 730.000 pr. pers. (2023) En stor del av disse utgiftene tilfaller kommunen gjennom sosiale stønader og helseutgifter, det er sjelden de har uføretrygd. De gir heller ingen skatteinntekter siden de ikke er i arbeid.

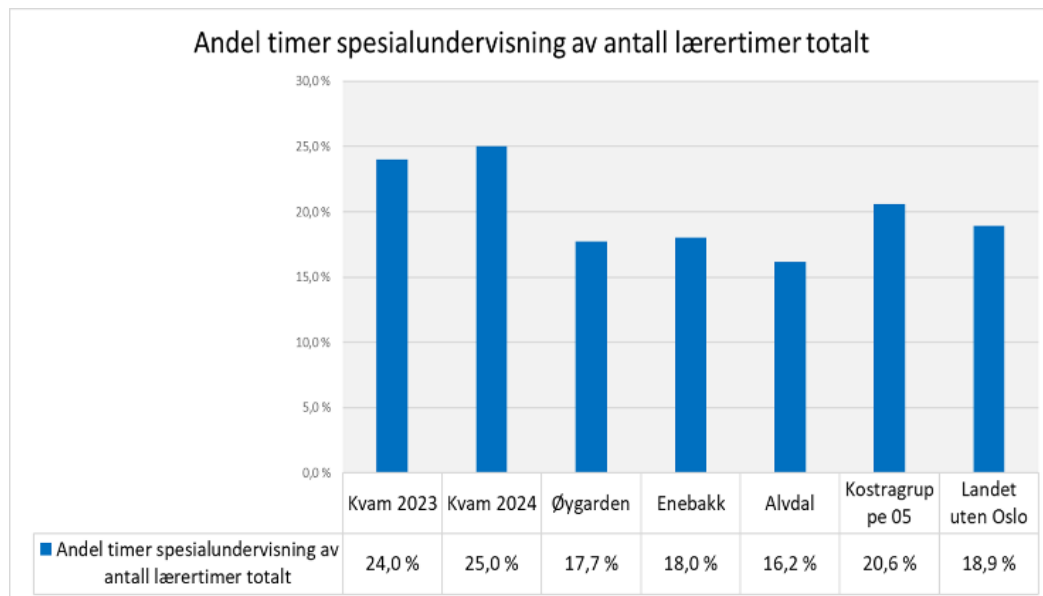
Vi vet mye om hva som skal til for å redusere dette tallet og da er det avgjørende at støttetjenester og NAV, sammen med skole og barnehage jobber godt for å lykkes med livsmestringsoppdraget og at flest mulig skal få et meningsfylt liv.

Det er også 9 % av befolkningen i yrkesaktiv alder som er uføretrygdet, det utgjør 412 personer. Mange av disse kunne nok bidratt i samfunnet med god tilrettelegging. Det er også 10 % til av den samme aldersgruppen som ikke er sysselsatt, enten p.g.a. andre støtteordninger eller at man frivillig ikke ønsker å ha lønnet arbeid.

Spesialundervisning, eller ITO (individuelt tilrettelagt undervisning) som det heter etter ny opplæringslov er et annet område der det er mye å hente. Intensjonen er at de fleste

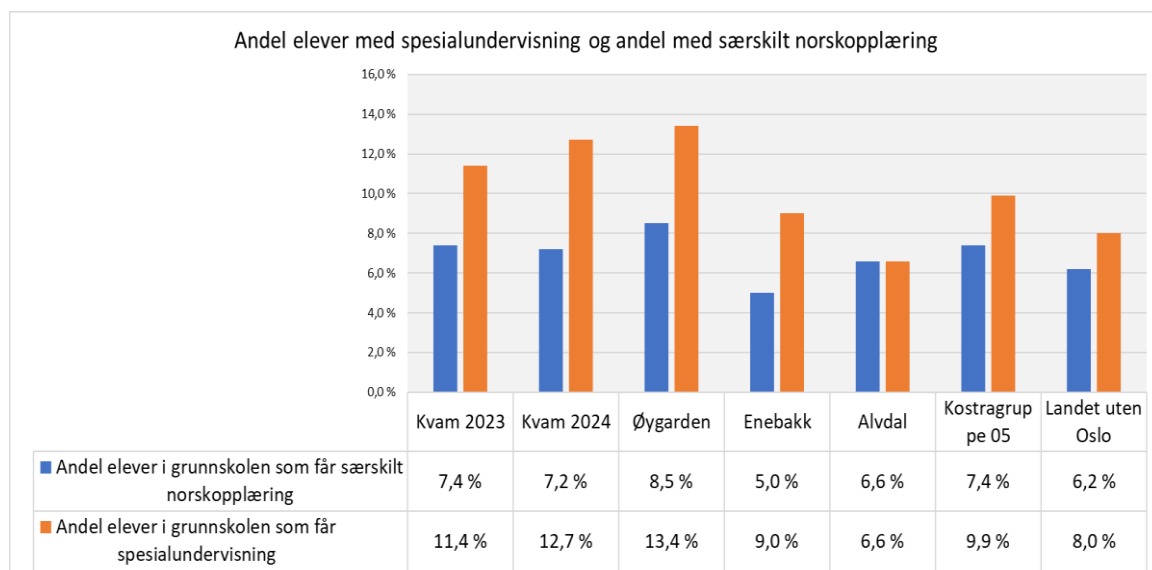
elevene skal få utnytte av å være i klasserommet gjennom godt tilpasset opplæring, og at det bare er 3 – 5 % av elevene som skal ha ITO.

Kilde: GSI/KOSTRA



Det er også en klar sammenheng mellom utenforskap og om du har hatt ITO på skolen, elever som ikke har lyktes i det ordinære i skole og barnehage, har også større problemer i voksenlivet. Derfor vil det – i tråd med ny opplæringslov – lønne seg å satse på en inkluderende praksis. Det er 12,7 % av elevene i Kvam som får ITO, og 25 % av lærerressursene går til dette.

Kilde: GSI/KOSTRA



Det er mange elever som får ITO i Kvam, 12,7 % utgjør 108 elever. Mange av disse kunne nok greid seg godt i klasserommet med tilpassa undervisning.

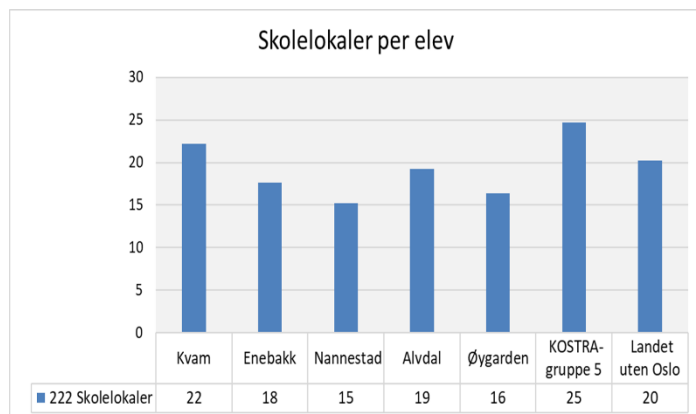
Kilde: Kostra

Andel lærerårsverk ITO 2024	Anslag lønnskostnader ITO	Andel lever med ITO	Ett prosentpoeng reduksjon
25,0 %	35 944 500	12,7 %	2 830 276

I og med at hver prosent utgjør ca. 2,8 mill, ville en reduksjon ned på landsgjennomsnittet føre til reduserte utgifter på 13, 6 mill. Men her må man også ta hensyn til at det er noen elever med store hjelpebehov i denne gruppen, slik at noen elever utgjør en større del av dette enn andre. Man kan heller ikke avslutte ITO til elever som har vedtak om dette, da må det et nytt vedtak til – om å avslutte ITO. Her må det derfor bli et langsiktig arbeid, det viktigste tiltaket er å ikke anbefale ITO til nye elever, men heller søke gode opplegg for tilpasset opplæring i det ordinære tilbudet. Men det krever ofte en kompetanseheving til læreren for å lage en universell opplæring som passer til mangfoldet i klassen. Her har PPT en viktig rolle gjennom god veiledning og kompetanseheving gjennom systemisk arbeid.

I opplæringsloven står det at det er elever som ikke har utbytte av den ordinære undervisningen som skal ha ITO, det vil i praksis si omtrent 3 - 5 % av elevene. Men disse skal igjen ha mange timer, slik at dersom de i snitt trenger 0,5 årsverk hver, vil det bli igjen 25 mill som kan være et teoretisk handlingsrom for innsparing.

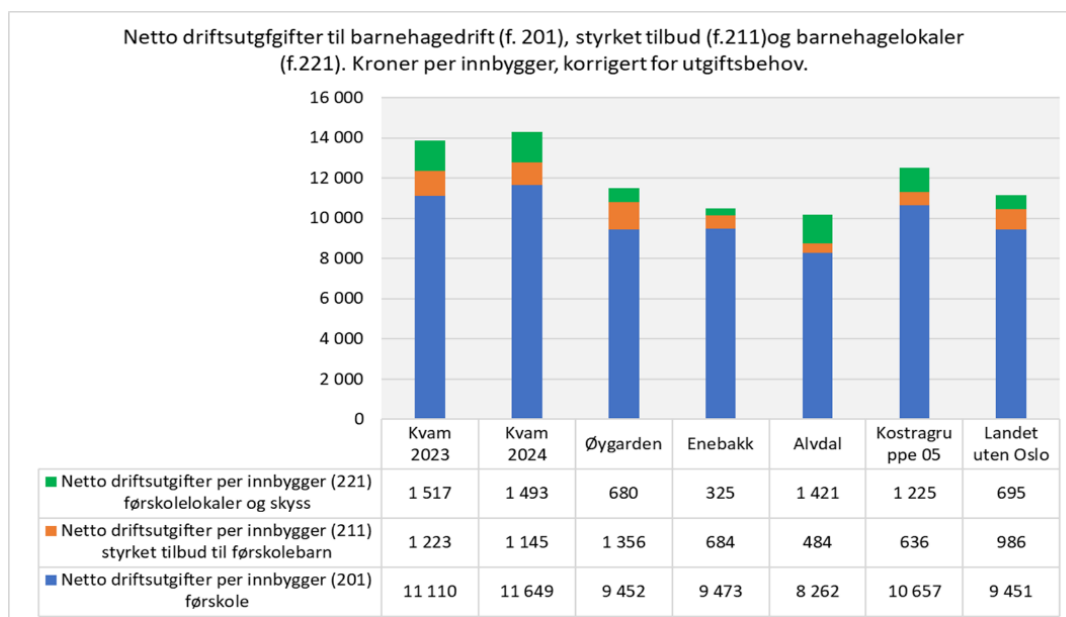
Kilde: KOSTRA



På grunn av at man disponerer mange skolebygg, blir det mange kvadratmeter pr. elev. Hver kvadratmeter koster i snitt 2366 kroner, inkludert forvaltningsutgifter, pr. år. Dersom Kvam hadde like effektiv arealbruk som Øygarden, ville man spart 12 mill pr. år.

Når det gjelder barnehage ligger Kvam høyt på driftsutgifter der også.

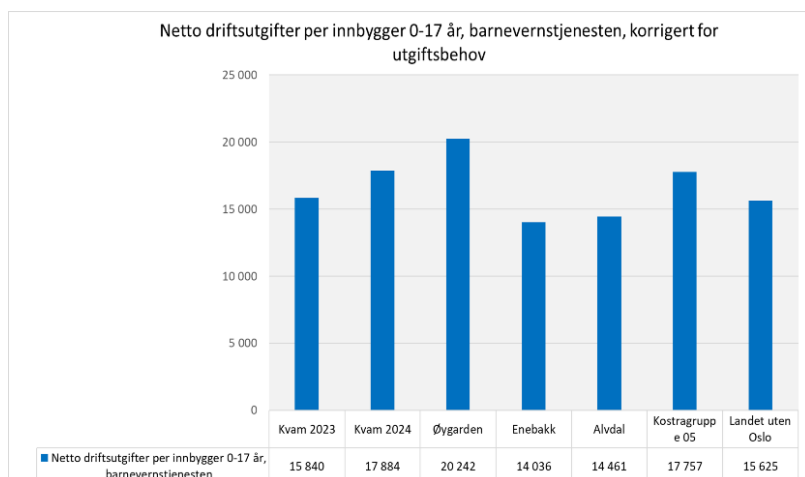
Kilde: KOSTRA



Tabellen nedenfor viser at kommunen bruker 3107 kroner mer pr. innbygger enn landet for øvrig i barnehagedriften. Med 8500 innbyggere utgjør det en forskjell på 26,4 mill. Man bruker mer på alle områder, både den daglige driften, spesialpedagogisk hjelp og på areal.

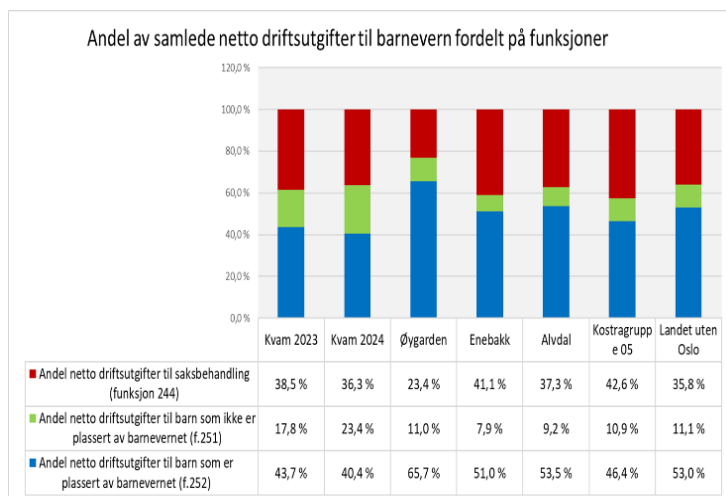
Bare på areal kunne man spart 6,7 mill pr. år ved å være like arealeffektiv som landet for øvrig. Men dette forutsetter reduksjon i bygningsmassen.

Kilde: KOSTRA



Når det gjelder de ulike støttetjenestene så ligger barnevernet direkte under oppvekst. Her ser man at ressursbruken er ganske lik de man sammenligner seg med, men her er det også noe å hente. Kvam bruker 4 mill mer enn landet uten Oslo, eller 6 mill mer enn Alvdal.

Kilde: KOSTRA

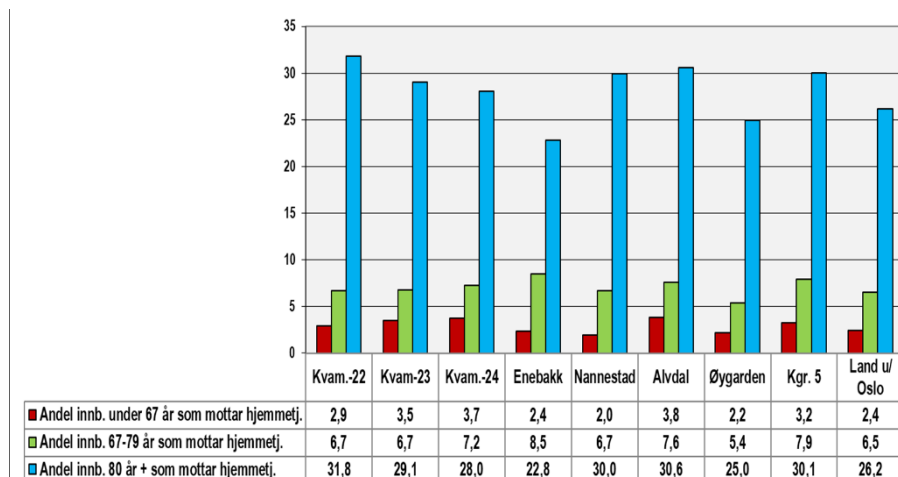


Dette skyldes i hovedsak ett forhold, barnevernet i Kvam bruker mye av ressursene på tiltak til barn som ikke er plassert av barnevernet, men som i stedet får andre tiltak. Dette er helt i tråd med barnevernsreformen og barnevernsloven, man skal fortrinnsvis prøve å finne lokale ordninger sammen med familien for å unngå plasseringer.

2.2.5 Helse og omsorg

Som tidligere nevnt så har ressursbruken innen helse og omsorg økt kraftig i Kvam herad siden 2022. Dette skyldes flere forhold som blir beskrevet i dette kapitlet, men spesielt at det blir flere eldre er en av grunnene. Samtidig ser vi at tjenestenivået er høyt.

Kilde: KOSTRA



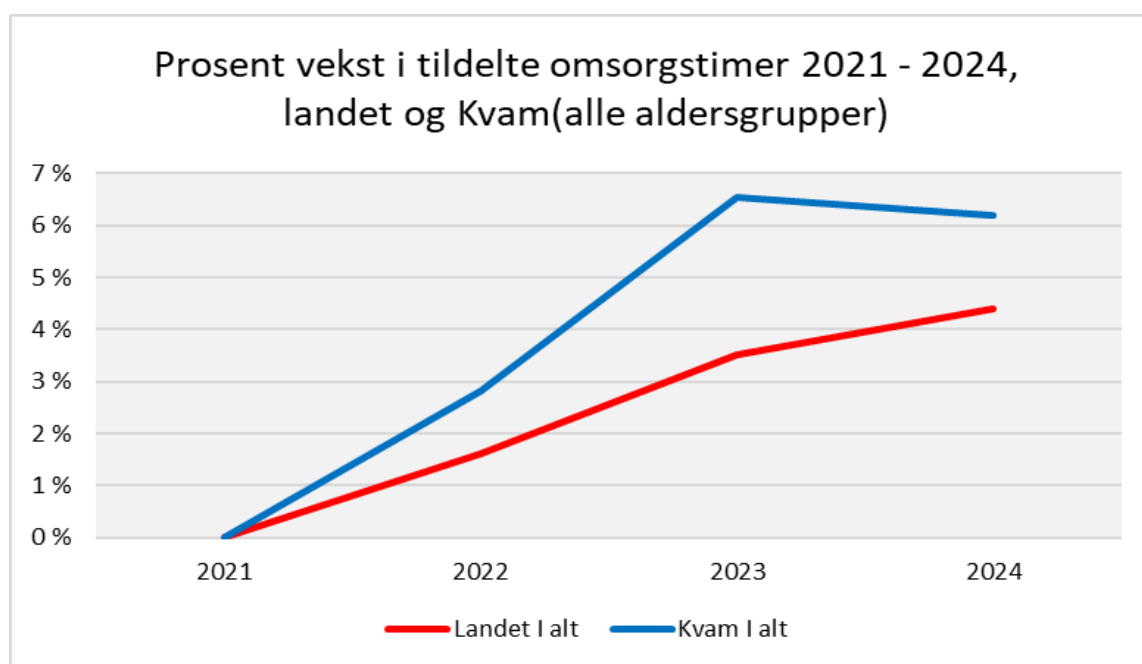
Det er forholdsvis mange innbyggere i Kvam som mottar hjemmetjenester. I aldersgruppen under 67 år er det **241** personer som mottar denne tjenesten, fra 67 – 79 år er det **92** personer og over 80 år er det **177** personer. I snitt koster hjemmetjenesten kr. 314 795 pr. bruker. Det vil si at til sammen koster denne tjenesten rundt 166 mill. kroner i 2024.

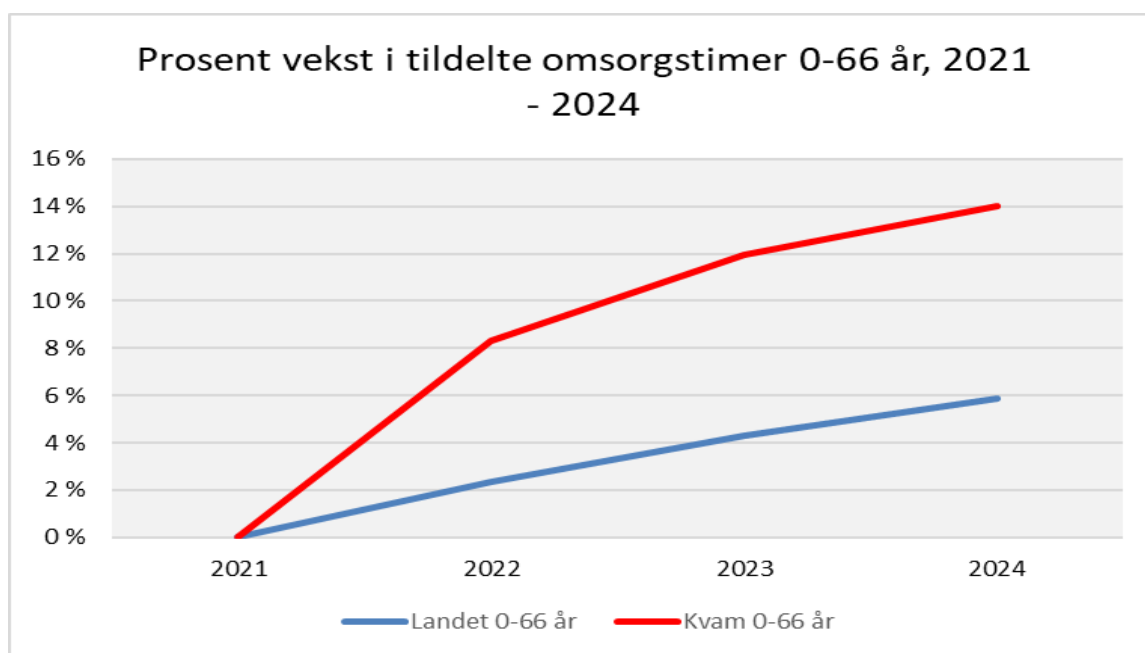
Økningen i hjemmebaserte tjenester har sammenheng med både en økning i antall brukere og kostnaden per bruker. Korrigert for inflasjon økte enhetskostnaden fra i gjennomsnitt 238 tusen kroner per bruker i 2021 til 345 tusen kroner i 2023, før kostnaden ble redusert i 2024. En like viktig forklaring er imidlertid økningen i antall brukere. Fra 2022 til 2024 var det, som tabellen over viser, en betydelig vekst i brukere av hjemmetjenesten i aldersgruppen 0-67 år, på 0,8 prosentpoeng av innbyggere. Samtidig som det var en økning i aldersgruppen 67 – 79 år.

Figuren under viser vekst i antall tildelte omsorgstimer i hjemmebaserte tjenester for Kvam kommune og landet fra 2021 til 2024. Kvam har fram til 2023 hatt en betydelig sterkere vekst enn landet. Selv om veksten ble redusert fra 2023 til 2024 har veksten i yngre aldersgrupper fortsatt også i 2024.

Figur: Prosent vekst i tildelte omsorgstimer, 2021 – 2024.

Kilde: KOSTRA

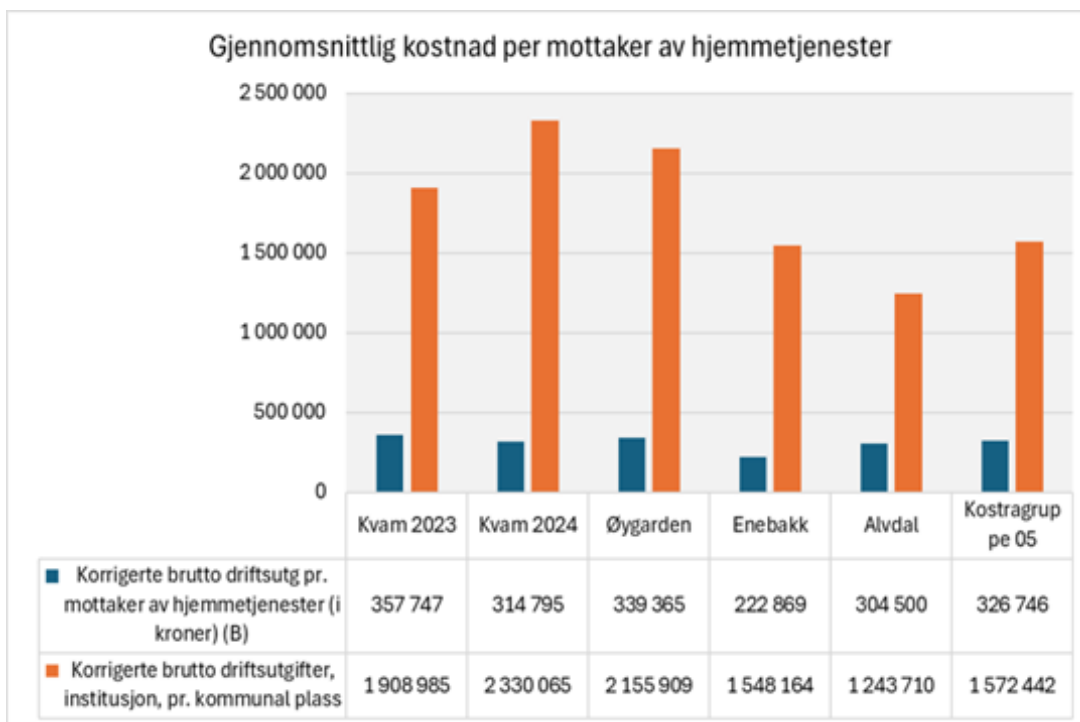




Selv om utgiftsnivået i hjemmetjenesten er redusert fra 2023 til 2024, som følge av både en reduksjon i enhetskostnadene og reduserte antall tildelte omsorgstimer til eldre brukere, er det nødvendig å ta grep for å bremse veksten i yngre brukere. Dette er brukere som vil påføre kommunen betydelige kostnader i mange år fremover. Å jobbe systematisk med kriterier for tjenestetildeling slik at brukergruppen ikke fortsetter å vokse, og at tjenester som tildeles i større grad bidrar til forebygging og en reduksjon i bistandsbehov, vil være nødvendig for å øke den økonomiske bærekraften på sikt.

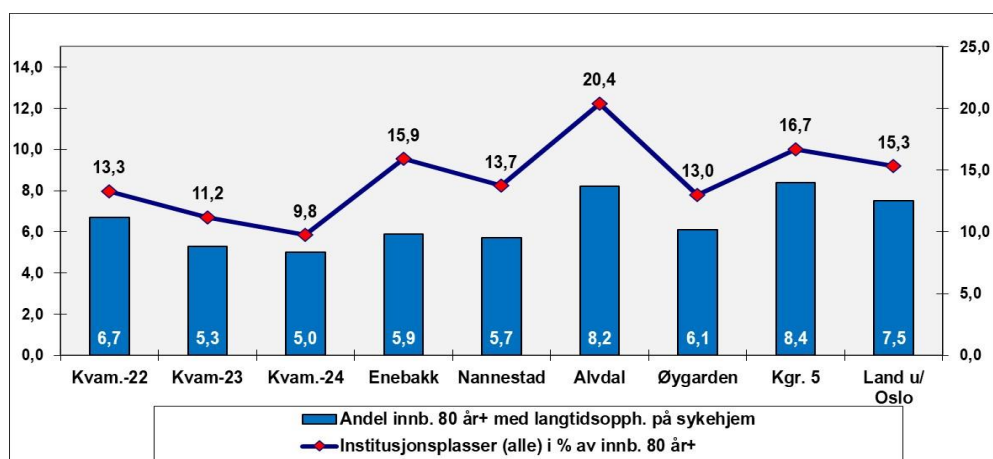
I neste kapittel har vi en mer utdypende analyse på hvordan de hjemmebaserte tjenestene blir brukt.

Kilde: KOSTRA



Når det gjelder institusjon, ser vi at hver institusjonsplass har høye brutto driftsutgifter sammenlignet med andre, nesten 760.000 mer enn landsgjennomsnittet. Men når det gjelder **netto** driftsutgifter ligger forskjellen på 400.000 pr. institusjonsplass, og da kommer vi frem til forskjell på 23 mill i forhold til landsgjennomsnittet (58 plasser).

Kilde: KOSTRA



Andel beboere på sykehjem er imidlertid ikke så høyt, det er kostnaden pr. plass som fører til de store utgiftene på dette området.

Hovedårsaken til utgiftsøkningen er altså et høyere nivå på tjenestene, det vil si at samtidig som det har blitt flere som trenger hjelp er det blitt forholdsvis mange flere ansatte. Unntaket er antall ledere, her har man snudd utviklingen etter 2018. Dette ser man i tabellen nedenfor:

Kilde: KOSTRA

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
■ Sykepleiere Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	59,2	66,2	62,8	67,6	68,9	68,2	65,7	69,6	69,5	69,2
■ Spesialsykepleiere Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	2,2	1,0	0,8	1,3	1,0	0,9	2,2	2,9	2,6	4,5
■ Helsefagarbeidere mv. Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	102,7	109,6	103,1	114,8	120,8	127,4	123,0	126,6	119,3	121,4
■ Hjemmehjelper og andre pleiemedarbeidere Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	104,8	99,5	109,4	91,8	92,2	99,2	97,0	98,8	102,0	119,3
■ Vernepleiere Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	7,1	8,2	8,6	9,3	11,9	12,1	13,6	16,9	19,9	17,8
■ Barnevernspedagoger, miljøterapeuter, sosionomer mv. Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	4,2	5,5	0,6	2,1	2,0	3,6	5,1	8,4	7,5	8,0
■ Ledere av helse-, omsorgs- og sosialtjenester Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	13,4	12,4	14,7	19,4	19,2	15,7	15,5	15,2	15,3	14,3
■ Kjøkkenyrker Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	1,0	1,0	1,0	1,5	1,8	1,8	1,8	2,0	2,0	5,4
■ Saksbehandlere og kontormedarbeidere mv. Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0,3
■ Ergoterapeuter Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,6	1,2	1,4	1,9	1,7	2,0
■ Andre helserelaterte yrker Avtalte årsverk per 10 000 innbyggere (årsverk)	2,9	2,5	0,6	0,7	0	0	0,4	0,2	1,7	2,0

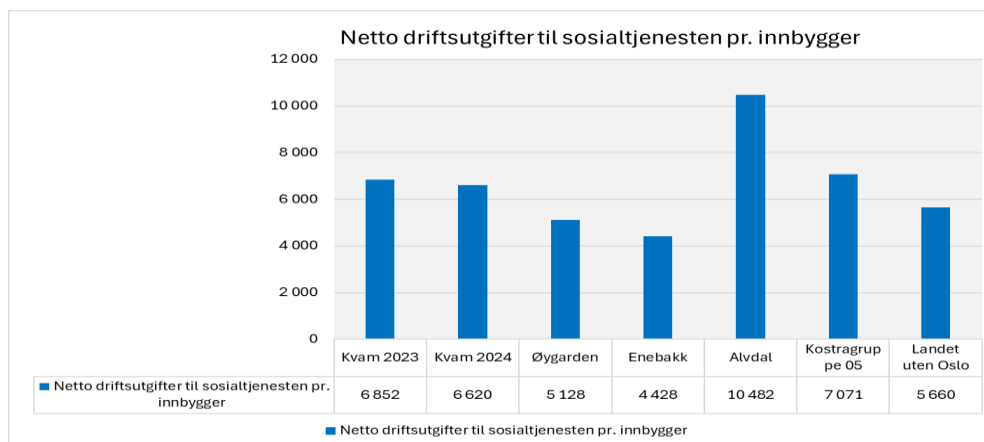
I kapittel 3.2 er det en mer utdypet beskrivelse på hvordan man kan jobbe med disse problemstillingene.

SOSIALE TJENESTER

Sosiale tjenester i Kvam herad inkluderer koordinering av arbeidet med flyktninger, Utekontakt, sosialkontortjeneste, LOS (trivselsvaktmeister), sals- og skjenkekontroll.

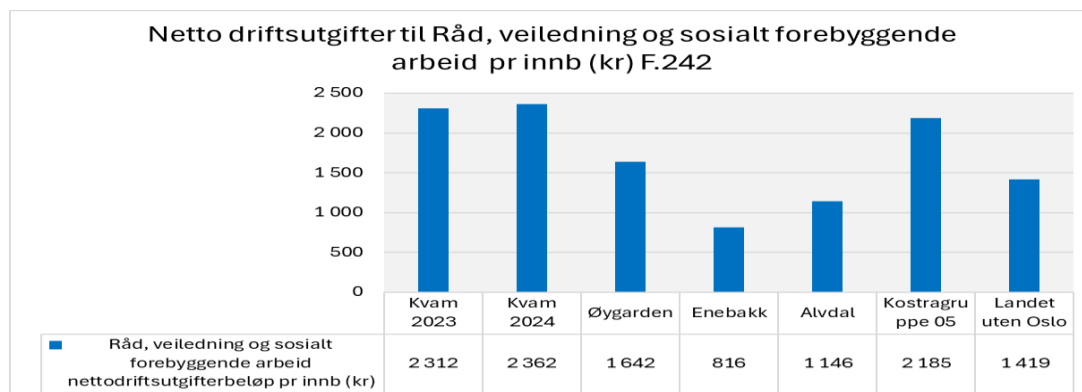
De sosiale tjenestene i Kvam ligger over snittet i landet. Både sosialhjelpens størrelse og antall mottakere ligger på snittet, men de samlede utgiftene ligger noe over.

Kilde: KOSTRA



Til sammen brukte kommunen 56,3 millioner (6620x8500) til ulike sosiale tjenester i fjor. Sammenlignet med landet er det 8,1 mill mer.

Kilde: KOSTRA



Det er på råd og veiledning at Kvam har høyere ressursbruk. Å veilede folk som trenger hjelp kan være godt forebyggende arbeid. Men kommunen bruker ca. 8,5 mill mer på dette enn snittet i landet.

Når det gjelder utenforskap så er 9 % av befolkningen i yrkesaktiv alder (20 – 66 år) i Kvam uføretrygdet (NAV 2024). Det utgjør 412 personer. Selv om dette i stor grad blir finansiert av statlige midler, blir det ofte tilleggsutgifter til kommunen, og denne gruppen gir lite skatteinntekter. I tillegg er det som tidligere nevnt, et fremtidig stort behov for arbeidskraft.

Ifølge Folkehelseinstituttet vil et varig utenforskap gi en samfunnsutgift på i snitt rundt 23 mill. Det er tre faktorer som er spesielt viktige for å redusere utenforskap:

1. Stoppe negativ sosial arv, bryte mønsteret der det er en kultur for, eller manglende evne til å komme seg inn i arbeidslivet.
2. Jobbe godt i oppvekstsektoren med livsmestringsoppdraget
3. Et godt samarbeid og felles innsats mellom kommunale tjenester, NAV og næringsliv

Jo flere man har i arbeid, jo lavere blir behovet for sosiale tjenester. Man får redusert barnefattigdom, inntektene til kommunen øker og på sikt – også et bidrag til å dekke behovet for mer arbeidskraft

2.2.6 Tekniske tjenester

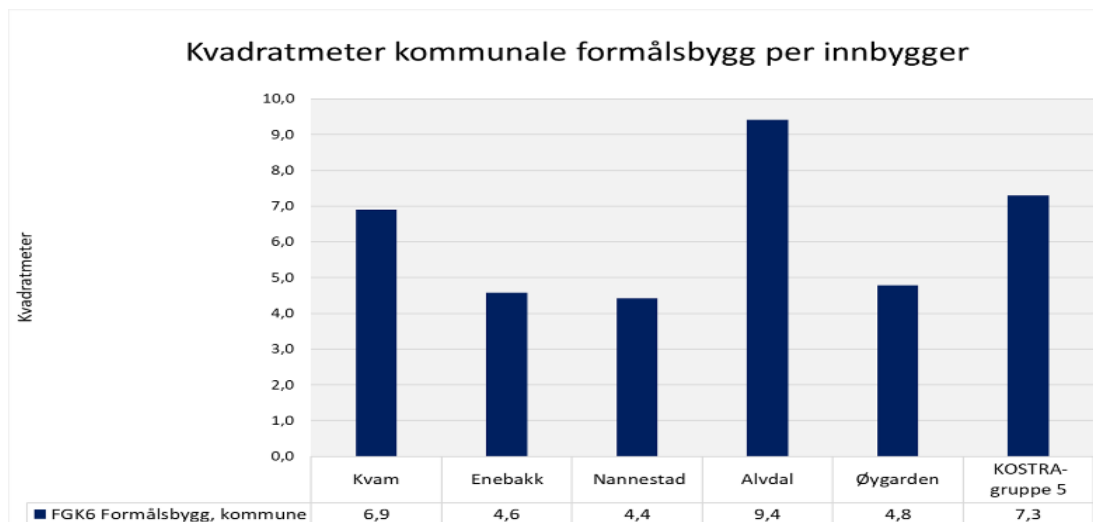
Tekniske tjenester i Kvam består av en rekke tjenester som er avgjørende for at andre tjenester kan få utført sine oppgaver. Mange av disse tjenestene er også en del av det som skaper det «ytre inntrykket» av kommunen og de aller fleste av kommunens innbyggere er berørt av de tjenestene som produseres der.

Tjenestene er sammensatte og krever mange typer kompetanse og mye utstyr. De viktigste tjenestene er:

- Kommunale bygg, parker og grøntanlegg
- Veier og kaier
- Renovasjon
- Vann og avløp
- Brann redning og beredskap
- Forurensning
- Renhold
- Planverk for trafiksikkerhet og eiendomsstrategi

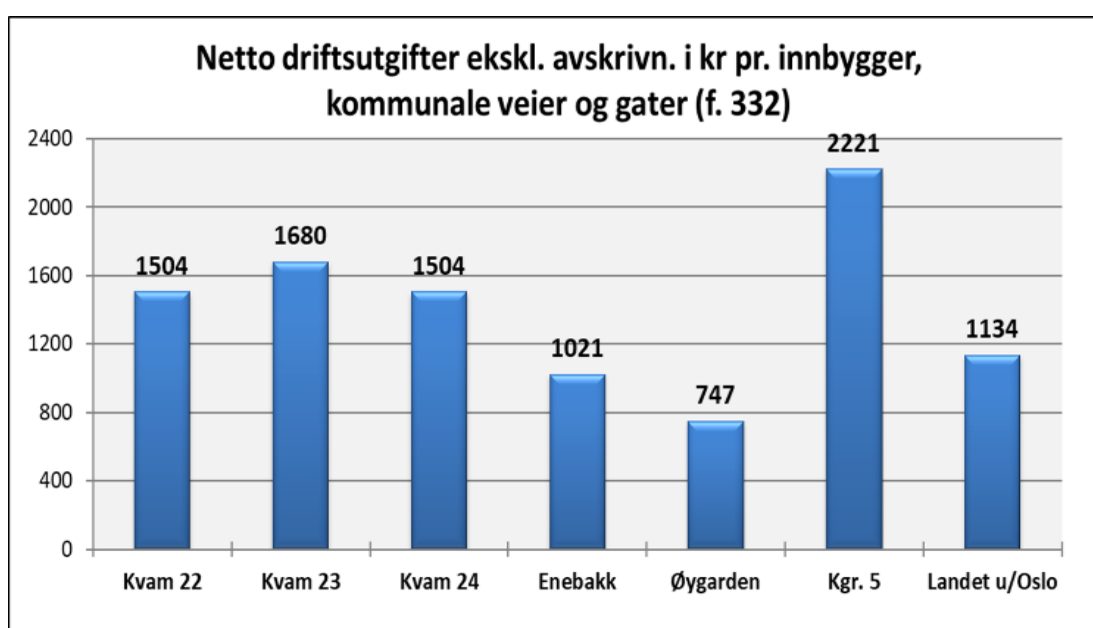
Mange av disse tjenestene har også forebyggende effekter, spesielt for folkehelse ved at kommunen tilrettelegger for mange typer aktiviteter gjennom gratis bruk av idrettshaller, svømmehaller, turstier, badeplasser osv. Og da kommer spørsmålet om det kommunen som skal være ansvarlig for slike områder, eller om det i større grad kan driftes og vedlikeholdes av frivillige.

Kilde: KOSTRA



Kvam har mange kvadratmeter formålsbygg. Hver kvadratmeter koster årlig 2104 kroner, inkludert forvaltning. I ren drift er det utgifter på 970 kroner pr. kvadratmeter. Når det er 58650 kvm formålsbygg i kommunen tilsier en årlig utgift på 57 millioner bare på å drifte byggene. Da vil det være mye å hente på effektivt renhold, energisparing osv. Et eksempel på energisparing er at innetemperaturen allerede er redusert med 1-2 grader avhengig av type bygg i Kvam herad. Det er også endret renholdsfrekvens i ulike bygg for å få ned kostnad pr bygg. I tillegg er det tatt i bruk sensorteknologi og vaskeroboter.

Kilde: KOSTRA



Tekniske tjenester er ofte noe som får mye oppmerksomhet, og det er store forventninger til leveransen, uten at det like ofte blir reflektert over hva det vil koste. Det er ikke alle områder innen teknisk sektor som er lovregulert, og dermed blir det også en blanding av skjønn og opparbeidede forventninger på å definere når er godt – godt nok? Et eksempel på det er utgifter på vei, hva er god nok standard på vedlikehold og brøyting?

Kvam har 10,8 mil med kommunale veier, noe som utgjør en årlig utgift på 12,8 millioner. Hver kilometer vei koster altså 118 000 kroner hvert år. I tillegg kommer avskrivninger på rundt 5,8 mill pr. år. Da kommer det en problemstilling om alle veier skal være kommunale eller om noen også kan bli private.

Flere av tjenestene innen renovasjon, vann og avløp blir drevet etter selvkostprinsippet, og dermed er det lite å hente der i denne sammenhengen.

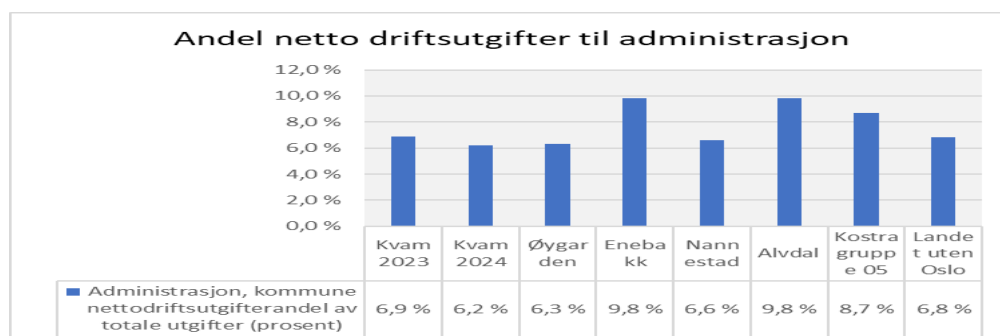
Hovedproblemstillingene innen teknisk sektor er følgende:

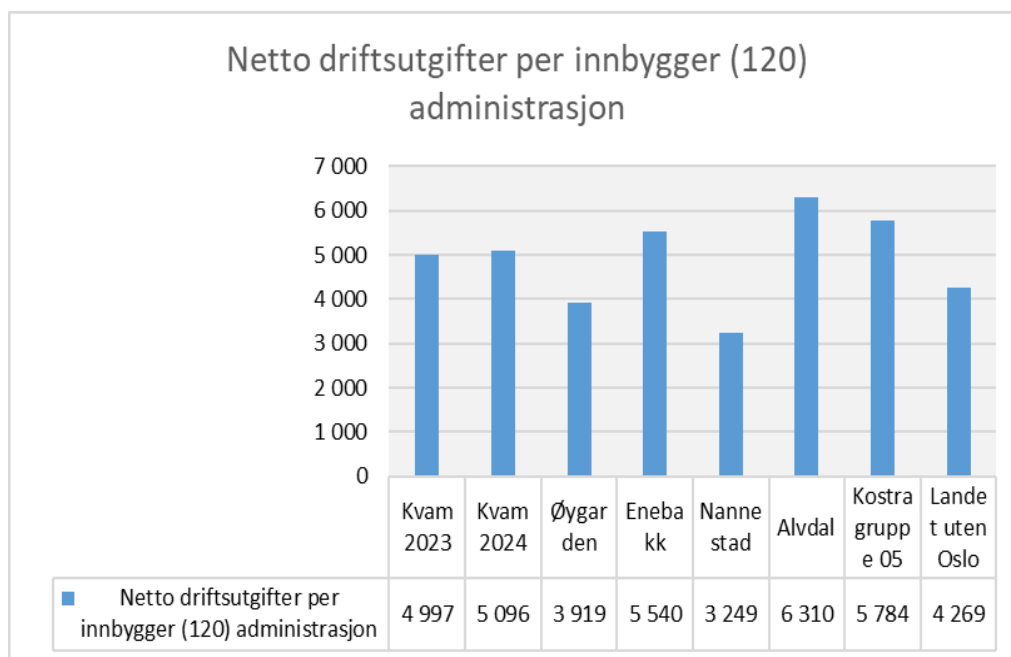
- Hvor skal standarden legges på drift og vedlikehold, hvor skal vi legge nivået i forhold til forventninger fra innbyggere og brukere?
- Hvor mange kvadratmeter formålsbygg trenger kommunen, hvor kan vi redusere utgiftsnivået ved å stenge ned arealer eller selge bygg?
- Hva skal være kommunale oppgaver og hva kan være av privat eller frivillig art?
- Hvor kan vi øke inntektene ved å ta høyere betaling for bruk av tjenester og anlegg?

2.2.7 Samfunnsutvikling, administrasjon, økonomi og HR

Innen denne sektoren ligger alt av overordna ledelse i kommunen. Administrative støttefunksjoner, politisk styring og ledelse, diverse planarbeid og byggesaksbehandling. Kultur ligger også i denne sektoren. Når det gjelder ressursbruk, så ligger man forholdsvis lavt sammenlignet med andre når man ser på den prosentvise andelen. Men når man ser på innsatsen i kroner blir den høyere, og det skyldes at de andre sektorene ligger så høyt.

Kilde: KOSTRA

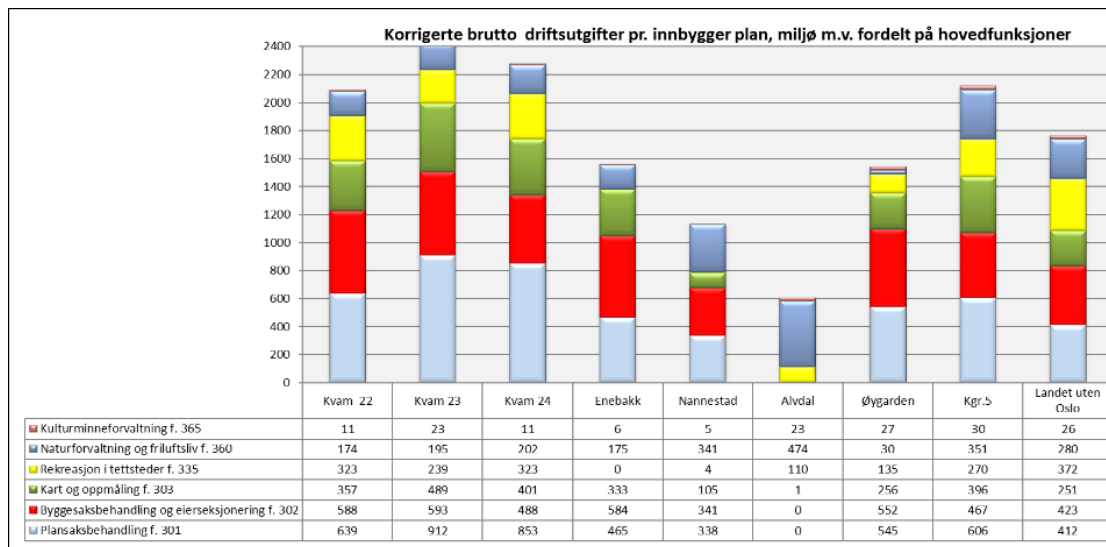




Totalt bruker Kvam i 2024, 43,3 mill på administrasjon og styring, noe som er 7 mill mer enn landsgjennomsnittet. Det blir f.eks. brukt 5,1 mill på politisk styring, det skyldes ikke at hver politiker får mye, men at det er mange politikere og at det er mange politiske møtearenaer. I prosessen så langt er det gjort forholdsvis store grep innenfor administrasjon og styring, og det er vedtatt innsparinger som i stor grad dekker det som Kvam bruker mer enn andre kommuner.

I en omstillingsprosess anbefales det ikke å starte med å redusere mye på administrative støttefunksjoner, men det er svært viktig at ressursene brukes på å støtte tjenestene og ledelsen i de prosessene de står i. Spesielt økonomi og HR må oppleves som støttende. Man må også se på hva som forventes av leveranser fra tjenestene, at man er nøye på at det ikke forventes tidsbruk på unødvendig rapportering, møtevirksomhet som oppleves som tidstyver, eller administrative rutiner som har liten effekt for tjenesteutøvelsen. Å redusere for mye på administrative tjenester fører som regel til at det blir enda flere arbeidsoppgaver for lederne i tjenestene.

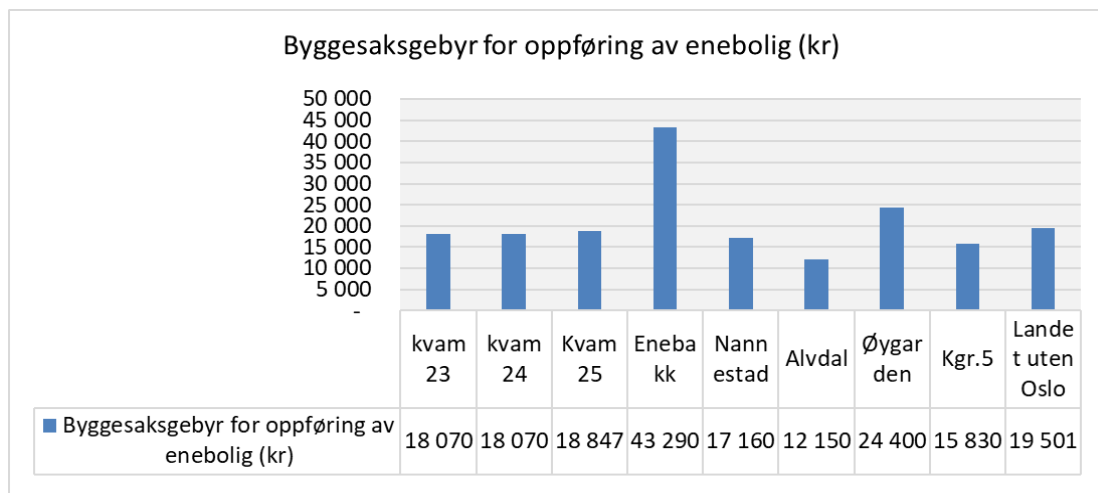
Kilde: KOSTRA



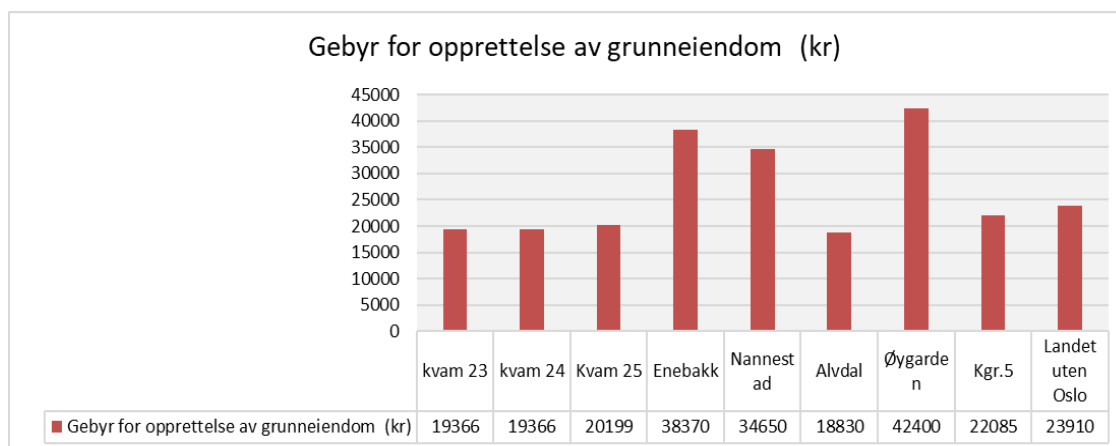
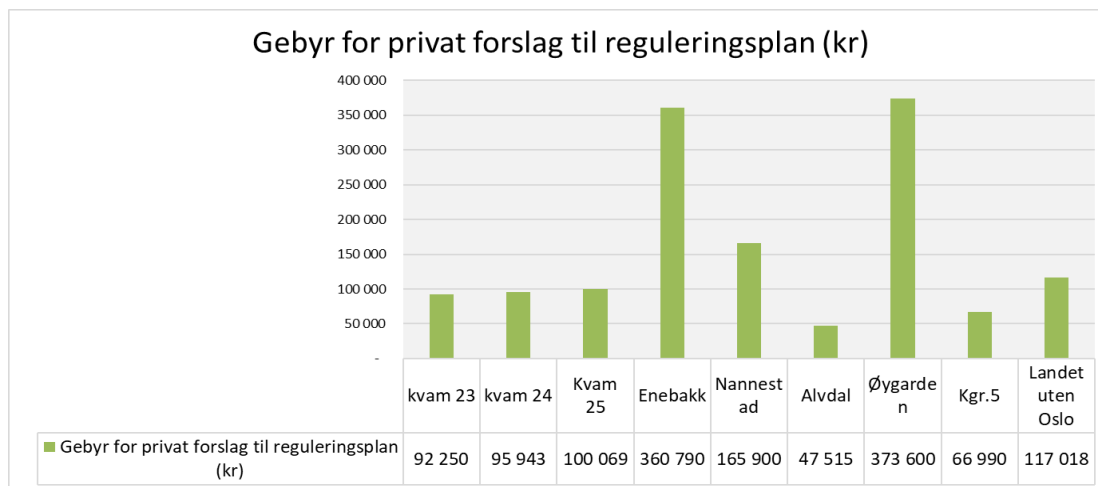
Et område som peker seg ut som å ha høye driftsutgifter er kart og oppmåling, byggesaksbehandling og plansaksbehandling. På disse tre områdene ligger Kvam til sammen 5,6 mill over landsgjennomsnittet.

Når det gjelder gebyrer for de samme tjenestene, så er det potensiale i at de kan være nærmere selvkost. Gjennomgående ligger Kvam lavt her, noe vi ser i tabellene nedenfor.

Kilde: KOSTRA



Kilde: KOSTRA

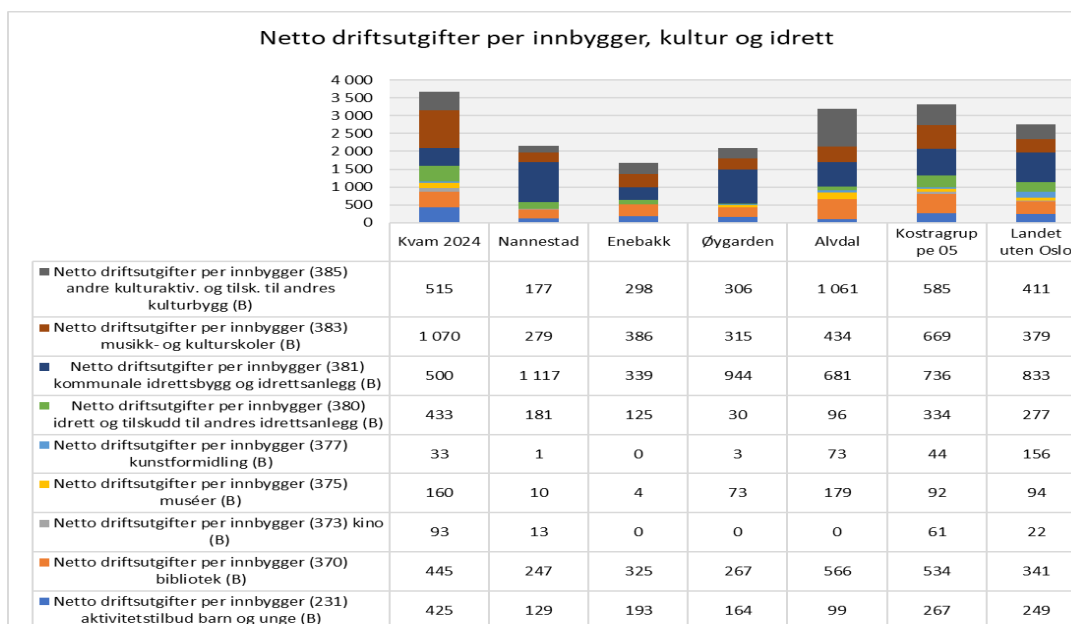


Til sammen ligger man 15 % under landsgjennomsnittet på gebyrer. Øygarden har i snitt tre ganger så høye gebyrer som Kvam, så dette er et område man også bør se på.

Når det gjelder kultur og idrett, så er dette et område som blir prioritert i Kvam. I 2024 brukte kommunen 31,9 mill på dette formålet. Dette er 5 mill over landsgjennomsnittet, eller nærmere 13 mill mer enn Øygarden. Samtidig er kultur verdifullt for et samfunn, og et høyt aktivitetsnivå på dette området kan virke forebyggende på utgifter på andre områder. Dersom det skal kuttes på dette området er det viktig å analysere eventuelle konsekvenser.

Oversikten nedenfor viser hvordan utgiftene fordeler seg. Det er spesielt kulturskolen som krever mye ressurser. Samtidig er det høy aktivitet på kulturskolen, 26,7 % av alle elever i Kvam deltar på en eller annen aktivitet i regi av skolen. Men det er også ventelister på 6,3 %. Her bør man se på praksis og unngå dette, når det prioriteres å bruke såpass store ressurser på kulturskolen, bør det være et tilbud til alle.

Kilde: KOSTRA



I denne sektoren ligger også HR-avdelingen, og der vil det naturlig bli en del arbeid med sykefravær og rutiner for sykefraværsoppfølging. Kvam hadde et sykefravær i fjor på 9,8 %. Det generer ganske store utgifter til kommunen. Tabellen nedenfor viser hvilke utgifter som kommer ut av sykefraværet. Det er verdt å merke seg at sykefravær ut over arbeidsgiverperioden også gir utgifter til arbeidsgiver. Til sammen kostet sykefraværet Kvam herad 32,2 millioner i 2024. I tillegg kommer utgifter til vikarer.

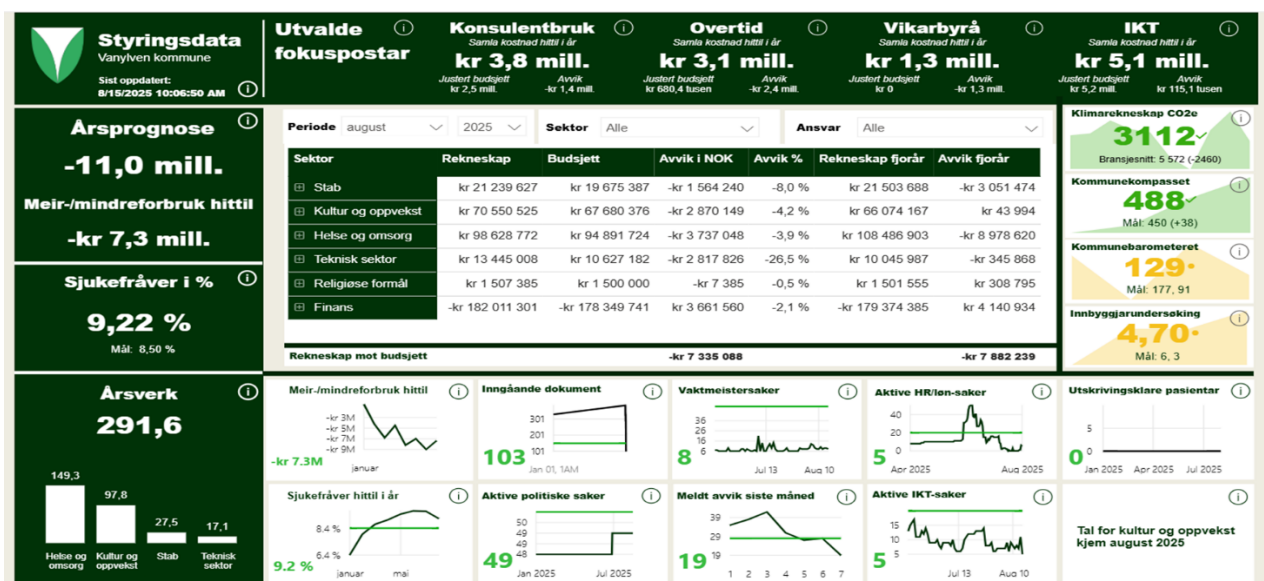
Kilde: KS modell for beregning av kostnader ved sykefravær

	Samlet kostnad	Arbeidsgivers kostnad	Statens kostnad	
Samlet kostnad	70439272	32190474	38248797	
Kostnad ved egenmeldt fravær	8391263	8391263		
Kostnad ved legemeldt fravær	62048008	23799210	38248797	
Kostnad innenfor arbeidsgiverperioden	23895028	23895028		
Kostnad utenfor arbeidsgiverperioden	46544243	8295445	38248797	

2.2.8 Framtidig økonomistyring

For å kunne ta tilbake en bedre styring over økonomien og gi den fremtidig bærekraft, er det nødvendig å skaffe seg både god oversikt over utviklingen og sette rammer for hva som skal ligge til grunn for fremtidig økonomikontroll. Nedenfor viser vi to eksempler som kan være til inspirasjon og etterfølgelse for Kvam herad. Det første er et eksempel fra Vanylven kommune, der vesentlig styringsinformasjon rapporteres i sanntid, eller fortløpende. Problemet med dagens rapporteringssystem er at når rapporten kommer, er det for sent å gjøre noe med resultatet. Når budsjettet overskrides allerede i januar, blir det mye å ta igjen dersom man ikke får innsikt i dette før i mai. Vanylven kommune har innført et system der både utgifter og diverse tiltak ligger åpent til enhver tid på kommunens hjemmeside, slik at både ansatte, politikere og innbyggere kan følge med på driften. Et slikt system gjør det mulig å sette inn grep mye tidligere.

Bildet nedenfor er hentet fra hjemmesiden til Vanylven kommune



Alle kommuner skal ha definerte handlingsregler som beskrives i økonomiplanen. Neste eksempel er fra Asker kommune som viser en fin måte å visualisere handlingsregelen. Med en slik fargekode samtidig som man tallfester hvor grensene går, vil man ha en god oversikt over hva som kan legges inn i budsjettet.

Kilde: Asker kommune, hjemmeside

I prosent av driftsinntekter	Ikke godkjent resultat	Laveste akseptable resultat	Ønsket resultat
Netto driftsresultat	<1 %	1 - 2 %	>2 %
Disposisjonsfond	< 5 %	5 - 10 %	> 10 %
Disposisjonsfond uten energifondet	< 2 %	2 - 5 %	> 5 %
Gjeldsgrad	> 100 %	100 - 80 %	< 80 %

2.2.9 Mål for økonomisk handlingsrom og bærekraft

KS har utviklet en modell som måler økonomisk handlingsrom i kommunene basert på kommunenes score på de tre finansielle nøkkelindikatorene som brukes av de fleste norske kommuner:

- Netto driftsresultat
- Disposisjonsfond
- Netto lånegjeld (gjeldsgrad).

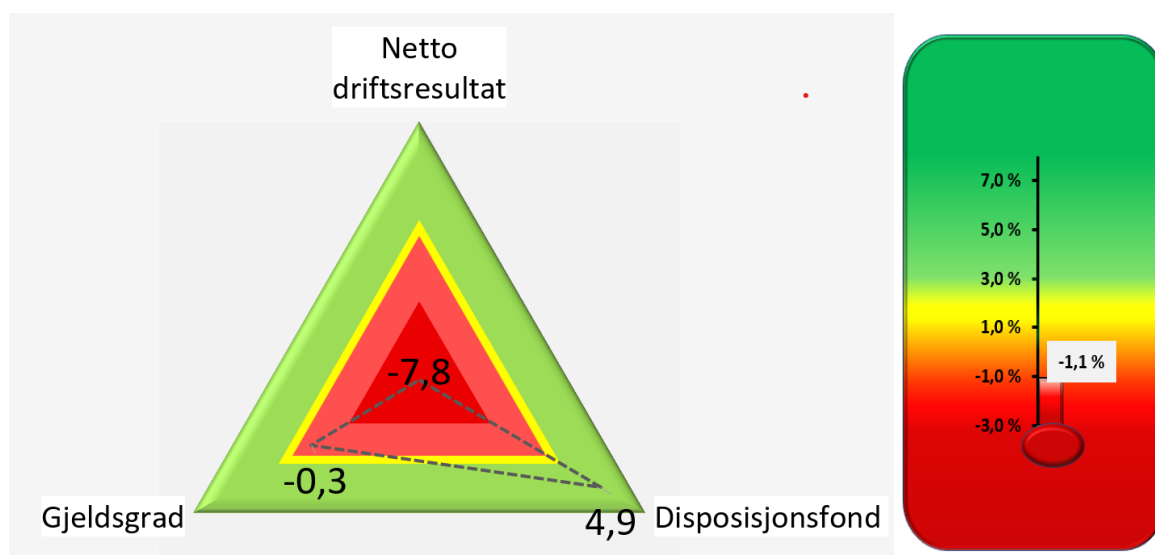
KSK bruker samme prinsipper, men vår tilnærming er i forhold til KS sin modell noe forenklet slik at den forholdsvis enkelt skal kunne anvendes av kommuner for å måle nivået på det økonomiske handlingsrommet.

Basert på nivået på de finansielle måltallene for 2024 har KSK gjort et anslag på økonomisk handlingsrom og omstillingsbehovet for Kvam herad. Metodisk legger vi KS modell for økonomisk handlingsrom til grunn, men vi har forenklet modellen slik at indikatorene er de samme som rapporteres i KOSTRA. Dette innebærer at Kvam kommune må ha en samlet indeksverdi på minimum 2, som tilsvarer en større grad av økonomisk bærekraft.

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

- 2026: Moderat økonomisk handlingsrom. Indikatorverdi = 1,7
- 2027: Fra moderat til betydelig grad av økonomisk handlingsrom. Indikatorverdi 2,5

Figuren under illustrerer økonomisk handlingsrom for Kvam herad basert på de tre finansielle nøkkelindikatorene. Verdier over 2 tilsier «Større handlingsrom», verdier mellom 1-2 tilsier et «Moderat handlingsrom» mens verdier mindre enn 1 tilsier «Begrenset handlingsrom». Med KSKs beregningsmetode oppnår Kvam kommune en indeksscore på -1,1. Dette betyr at Kvam herad har et svært begrenset økonomisk handlingsrom og at økonomien i dag ikke er bærekraftig.



2.2.10 Hvor stort er omstillingsbehovet?

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

- Det legges til grunn realvekst på 0 prosent.
- Det legges til grunn at gjeldsgraden og disposisjonsfondet er konstant gjennom perioden.
- Det legges til grunn at kapitalkostnadene som slår inn i driftsbudsjettet er uendret.

- Det legges til grunn at kommunen kompenseres fullt ut for demografiendringer gjennom kommuneopplegget (rammetilskuddet) og at kommunens utgifter endres tilsvarende statens kompensasjon.
- Beregningene er basert på kommunens KOSTRA rapportering for 2024.

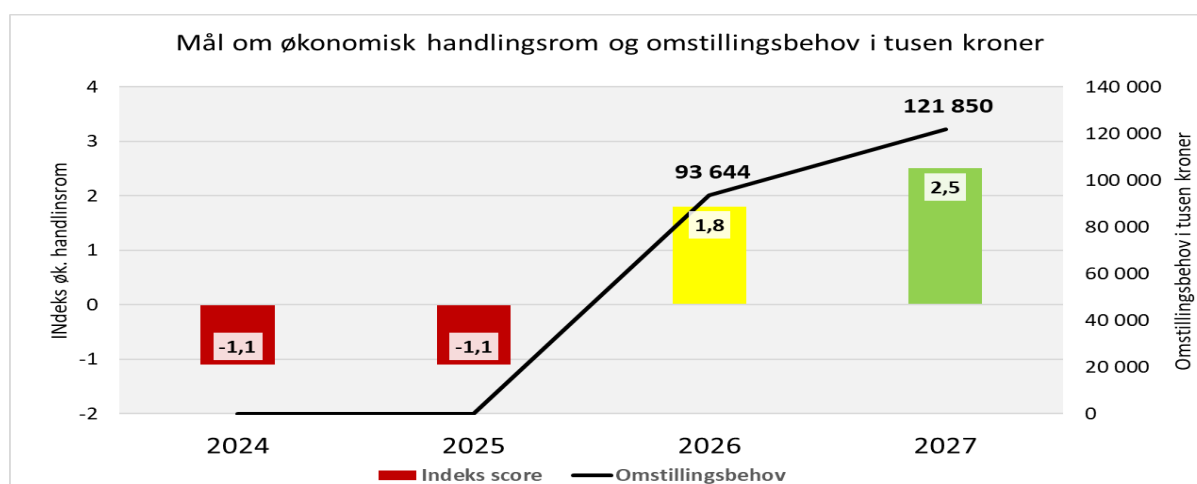
Med disse forutsetningene er omstillingsbehovet anslått til 122 millioner kroner i forhold til regnskap for 2024. Da er det lagt til grunn en styrking av netto driftsresultat på 10,8 prosentpoeng i forhold til 2024.

Som tidligere nevnt så foreslår KSK å gradvis styrke den økonomiske bærekraften, målene mot 2028 for styrking av den økonomiske bærekraften er følgende:

- 2026: Moderat økonomisk handlingsrom. Indikatorverdi = 1,7
- 2027: Fra moderat til betydelig grad av økonomisk handlingsrom. Indikatorverdi 2,5

Figuren under illustrer omstillingsbehovet til Kvam herad basert på disse målene. For å nå målet om moderat økonomisk handlingsrom i 2026, med en indeks score på 1,8, må Kvam herad redusere driftsnivået med 93,6 millioner kroner. Dersom kommunen skal nå et nivå med betydelig grad av økonomisk handlingsrom i 2027 må driftsnivået reduseres med om lag 122 millioner kroner.

Figur: Økonomisk handlingsrom og omstillingsbehov.



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

3.0 ANBEFALINGER PÅ TILTAK

Som vist i kapitlene ovenfor er utfordringsbildet såpass alvorlig at dersom man skal oppnå en bærekraftig drift av Kvam kommune, må alle sektorer og alle som er involvert i driften bidra. Det gjelder alt fra å redusere utgifter på drift, å redusere forventningsnivået på tjenester og redusere utgifter til administrasjon og politisk styring. Man bør i tillegg se på hvor man kan øke inntektene, og strukturelle og organisatoriske grep bør tas.

I takt med at utgiftsnivået må ned, må man også ta hensyn til den demografiske utviklingen. Det betyr at utgiftene må tilpasses inntektene, etter hvert som barnetallet minker må utgiftene reduseres i takt med dette. Selv om rammetilskuddet vil øke på grunn av flere eldre i helse og omsorg, er det viktig at utgiftene ikke overskrider inntektsøkningen, spesielt med tanke på at man allerede ligger på et høyt utgiftsnivå.

Det er allerede vedtatt en rekke tiltak, på til sammen 60 millioner for 2026, og for 85 mill i 2027. Av disse er 34,7 mill realisert for 2026 og 46,8 for 2027. Imidlertid er en del av de vedtatte forslagene av en generell art, det skal være nedtrekk uten at de er nærmere spesifisert. I tillegg vil det være behov for ytterlige innsparinger for å komme i rask balanse, nærmere 122 millioner i 2027, det betyr at det må identifiseres 37 millioner mer enn det som allerede er vedtatt. De generelle tiltakene som er vedtatt, må også spesifiseres.

Her skisserer vi tiltak som er mulig å gjennomføre, men konsentrerer dette om de store tjenestene og de store beløpene, noe som i hovedsak dreier seg om å ta ned tjenestenivået og finne nye måter å arbeide på. Utgangspunktet for de fleste tiltakene er analysen som ligger i kapittel 2, der vi har sett på de områdene som har størst innsparingsrom innenfor hver sektor.

3.1 Oppvekst

I oppvekst er utgangspunktet at man ligger generelt høyt på driften på fleste områder, men det er spesielt på ITO og lærertetthet man har mest å hente. For å redusere ITO betinger det en samlet tverrfaglig innsats kombinert med kompetanseheving for ansatte i skole og barnehage, og en generell forståelse for at en inkluderende praksis er best for de fleste elever.

Lærertettheten kan ha flere innganger, det ene er å være helt absolutt i forhold til lærernormen, at budsjettet er i tråd med dette og at skolene selv må organisere elevene i forhold til normen. Den andre inngangen er å gjøre strukturelle grep, slå sammen skoler og få større grupper.

På barnehageområdet er det også mye å hente å hente, der er finansieringen mer i tråd med antall barn, og da må man diskutere hvor høyt man skal legge rammene. Det er også noe å hente på struktur. Færre barnehager gir stordriftsfordeler, f.eks. ved redusert antall ledere og mindre utgifter på drift og vedlikehold av bygninger.

Uansett vil det være mer kostnadseffektivt når barnetallet går ned å redusere areal og antall tjenestesteder, noe som i mange sammenhenger også gir et bedre kvalitativt tilbud.

Det er avgjørende at alle støttefunksjoner bidrar med sin kompetanse og sine ressurser slik at færre barn får behov for hjelp og støtte, og at det blir flere som mestrer livet og kan bidra i samfunnet med arbeidskraft og inntekter.

I den sammenhengen må det være et overordna fokus i alle tjenester at den beste hjelpen man kan gi barn er hjelpe barnet til å takle sine problemer i stedet for å kompensere med for mye tilrettelegging. Det samme gjelder familier, de må også få hjelp til å bli bærekraftige og få hjelp til å lære å løse sine problemer.

Her kommer en liste med tiltak som kommer i tillegg til både realiserte og ikke realiserte politiske vedtak om innsparinger.

Eksisterende og planlagte tiltak	Mål	Gevinst i millioner kroner	Når kan gevinst hentes ut	Konsekvenser og hvilken praksis må endres
Redusere ITO	Det er ca. 25 mill som i dag brukes til elever som også kan ha utbytte av å være i den ordinære undervisningen . Målet i første omgang er en reduksjon fra 12,7% til 8 % av ITO til disse elevene. Ett prosentpoeng utgjør ca. 2 mill	9,4	26 - 28	For at færre elever skal ha behov for ITO er det mange ting som må gjøres samtidig. Man må endre rutiner for tilvisning, sakkyndig utredning og vurdering må ha en vinkling mot inkludering og det må kompetanseheving til. Både for å jobbe bedre med den universelle opplæringen i klasserommet og for å få kunnskaper om hvordan barn med ulike vansker kan fungere bedre i et fellesskap. En risiko er at man tar ned ITO og lærertettheten samtidig, og det vil kunne oppleves både utrygt og mer arbeidskrevende for lærere. Da er det viktig at ledelse og støttefunksjoner følger opp.
Redusere ITO ytterligere. Det anbefales å ta dette gradvis, både	Ned til 6 %. Det er ca. en halvering av dagens antall	4	28 - 30	Krever fortsatt god samhandling med støttetjenestene og kompetanseheving på å utvikle

ved at færre blir tilmeldt og at man finner andre løsninger for de som har ITO i dag	elever som har ITO			universell opplæring i klasserommet.
Ny ressurstildelingsmodell	Bærekraftig og stabil ressurstildeling i tråd med normkrav. Få lærertettheten ned, spesielt på mellom-trinnet. Et potensiale på 5 mill	4 mill i tillegg til pol. vedtak	25 + 26 + 27	En lavere lærertetthet vil kunne føre til flere fådelte klasser. Da må det følges opp med opplæring på den type pedagogikk og organisering.
Reduksjon SFO 940 pr. innbygger i dag	Utgifter ned på nasjonalt nivå, 735 kr. pr. innbygger	0,7 (kommer i tillegg til politisk vedtak)	26	Forskriften: 8 barn på første voksen, deretter 1 per 15. Dekning i dag er 6,4. Eller beholde forskriften men ikke gi ekstra til barn med ekstra behov.
Reduksjon Voksenopplæring	Ytterligere årsverk i tillegg til det som allerede er vedtatt.	2,8	26 - 28	I dag er det høy ressursbruk på voksenopplæringen. Færre årsverk bør realiseres uten at det går nevneverdig ut over kvaliteten.
Helsevedtak for ekstra ressurskrevende brukere	Sikre refusjonsinntekter	0,2	25 + 26	Samarbeid helse og oppvekst på vedtak, bruke riktig lovverk. I ny opplæringslov skal alle vedtak som gjelder helserelaterte tjenester innvilges etter helselovgivningen
Flere tiltak i hjemmet for å hindre plassering i barnevern	Redusere plassering med 10 % Evt. andre tiltak	1	26 - 27	Mobilisere familie og nærområde.
Samle u-trinn på en skole, Kvam U	Når elevtallet går ned, vil dette gi større fleksibilitet	2		Elevene går inn i eksisterende grupper, det blir større elevmiljø og større fagmiljø for lærere. Noen får lengre reisevei, men samtidig et større sosialt miljø og flere muligheter for valg av venner.

Strukturendring barnehage	1 barnehage mindre	3		Barn inn i eksisterende barnehager
Strukturendring skole	Redusere med 1 skole	4		Elever inn i eksisterende grupper. Færre ledere, færre ansatte, mindre bruk av areal og mindre driftsutgifter. Noen elever får lengre reisevei, og må ut av et trygt nærmiljø. Det må gjøres gode barnets beste – vurderinger.
Reduksjon i støtteapparat.	Redusere antall ansatte i PPT, helsestasjon og barnevern i tråd med reduksjon i barnetall (20 %)	2	26 - 30	Når det i neste ti årene blir over 200 færre barn og unge, bør det også bli mindre behov for tjenester innen PPT, helse og barnevern.
Sum teoretisk innsparing, Oppvekst		33,1 mill		

3.2 Helse og omsorg

Helsesektoren er et område som dekker mange aldersgrupper og tar mye ansvar for folks problemer i flere faser av livet. I Kvam er det høye forventninger til helsevesenet, og kommunen tar kanskje et større ansvar enn både loven og økonomien tilsier. For å redusere behovet for helsetjenester er godt forebyggende arbeid viktig, at f.eks. oppvekstsektoren har høy kvalitet på sine tjenester og at det jobbes med forebyggende helsearbeid i alle aldre.

Det er også viktig å ha et konstruktivt samarbeid med NAV, utenforskapet koster samfunnet store summer gjennom sosiale utgifter, trygd og ofte ekstra behov for tjenester. Å få flere til å fungere i samfunnet og bli skattebetalere i stedet for å generere utgifter er et nasjonalt mål, men det er i høy grad kommunene som må finne virkemidlene.

I helse og omsorg har ressursbruken økt kraftig de siste årene og hovedbildet presenteres videre i dette kapitlet:

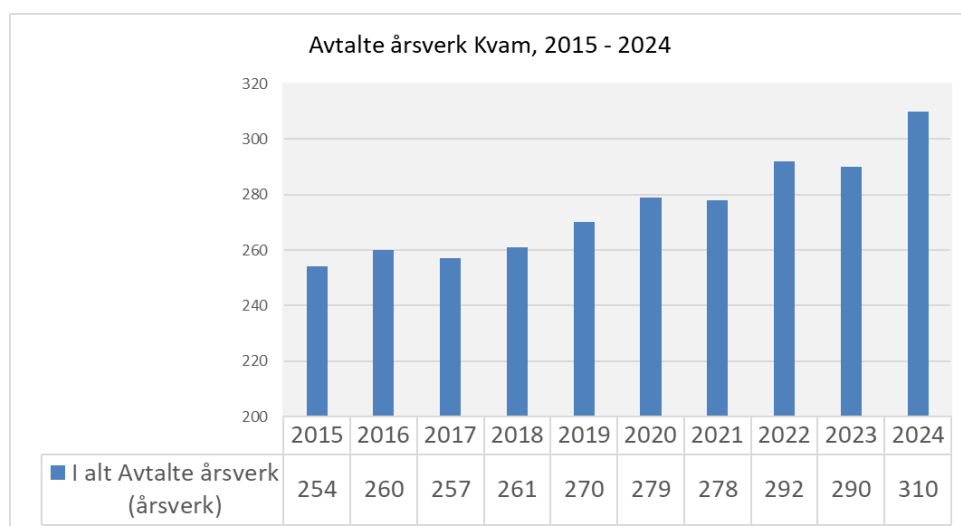
- Ressursbruken er svært høy for de som er på institusjon
- Terskelen for å få tjenester er lav, både for eldre og yngre, men det er spesielt mange under 66 som får tjenester

- Den desentraliserte strukturen er dyr, den er til hinder for effektivisering inkludert mer fleksibel bruk av arbeidskraft.
- Det er ikke god nok balanse mellom bruk av institusjon, omsorgsboliger og hjemmehjelp. Det er et mål å gå ned i omsorgstrappen, at flest mulig får hjelp i eget hjem.
- En arbeidstidsavtale som begrenser muligheten for god utnyttelse av turnusordninger og effektiv bruk av kompetanse og personale. For mange jobber i uken og for få på helg. Det fører også til økt vikarbruk inkludert bruk vikarbyrå.
- Bruk av vikarbyrå er dyrt

For å redusere ressursbruken i helse og omsorg må man se på flere områder samtidig siden disse henger sammen. Det gjelder både tildelingspraksis, struktur, organisering og bemanningsplanlegging-

Som vist til over har Kvam herad høy ressursbruk på helse og omsorg, 8 prosent over landsgjennomsnittet korrigert for kommunenes utgiftsbehov, differensiert arbeidsgiveravgift og pensjonskostnader. Omstillingspotensialet er betydelig når vi sammenligner med andre kommuner. I forhold til Enebakk, som er en av landets aller mest effektive kommuner innen helse og omsorg, er omstillingspotensialet 59 millioner kroner.

Den sterke veksten i driftskostnadene fra 2022 til 2024 gjenspeiles i veksten i antall avtalte årsverk. Figuren under viser at antall ansatte planlagte årsverk har økt fra 292 årsverk i 2022 til 310 årsverk i 2024. Samtidig har det vært en betydelig vekst i vikarbruk.

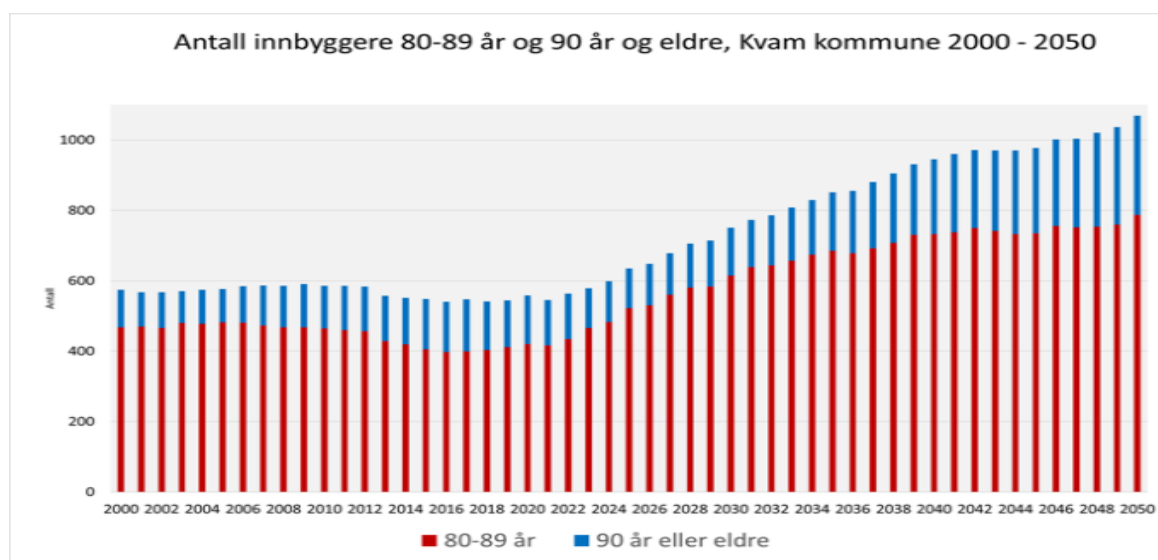


I årene framover forventes betydelig økt etterspørsel etter helse og omsorgstjenester. Dette har særlig sammenheng med sterk vekst i aldersgruppen over 80 år. Figuren under viser forventet utvikling i antall innbyggere i aldersgruppene 80-89 år og 90 år og eldre fra år

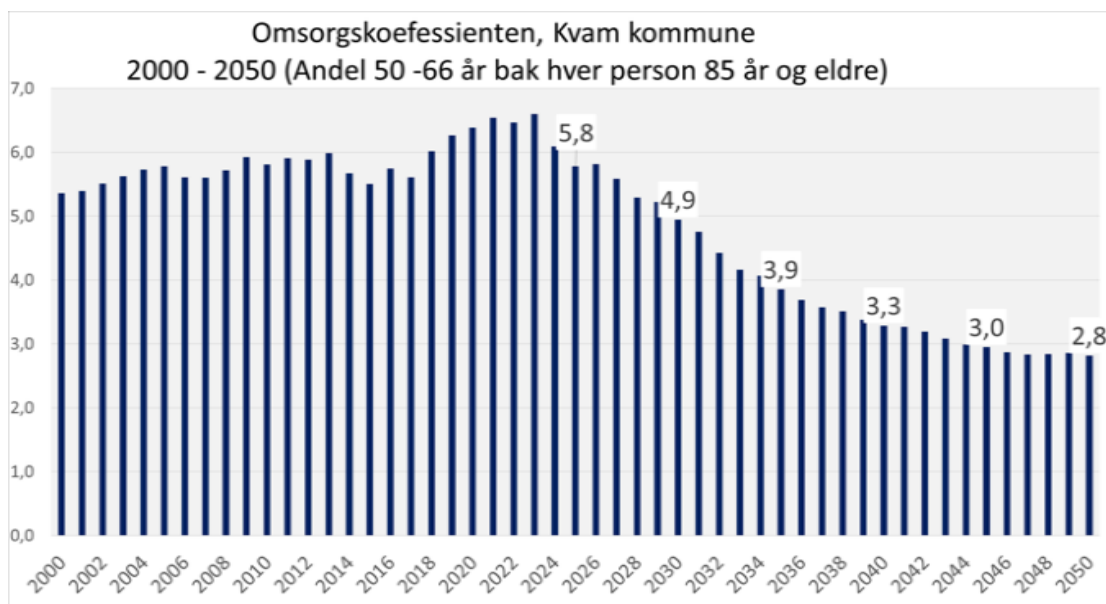
2000 til i dag, og videre frem mot 2050. Samtidig med at det vil bli en betydelig vekst i disse eldste aldersgruppene blir det andelsvis færre i aldersgruppen 50-66 år. I sum betyr denne demografiske utviklingen at det blir færre i arbeidsfør alder bak hver innbygger som vil ha behov for helse og omsorgstjenester. Dette vil kunne gi ytterligere utfordringer for kommunens helse og omsorgstjenester fordi det isolert sett svekker «privat omsorgen». Det vil si den innsatsen mennesker i alderen 50 – 66 år legger ned for hjelpe sine foreldre.

Den første figuren viser at det er nå eldrebølgen treffer Kvam, med en betydelig vekst i antall innbyggere 80 år og eldre. De siste årene har behovet vært forholdsvis stabilt.

Kilde: KOSTRA/SSB



Samtidig ventes en sterk svekkelse av det som kalles omsorgskoeffisienten, som er en indikator på kapasiteten i privat omsorgen. Den måles ved antall innbyggere i aldersgruppen 50 – 66 år bak hver innbygger 85 år og eldre. Når denne kapasiteten i privat omsorgen svekkes kan dette medføre en betydelig større etterspørsel etter kommunale omsorgstjenester. I dag er det 5,8 innbyggere i alderen 50-66 år bak hver innbygger 85 år og eldre. I 2035 er forholdstallet i Kvam redusert til 3,9 innbyggere.

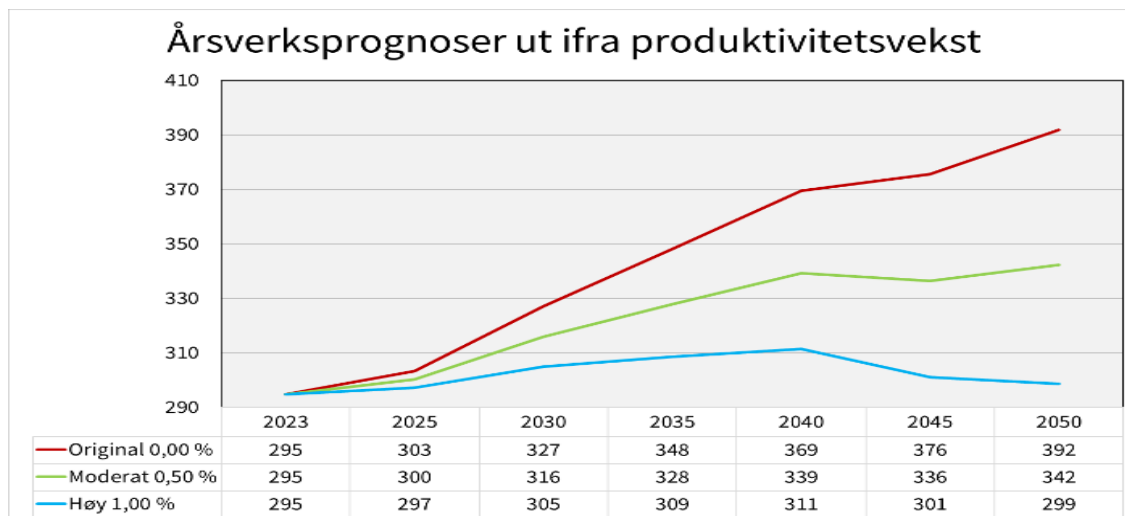


Veksten i utgiftsbehovet til pleie- og omsorgstjenesten er beregnet til 58 millioner kroner, jf. Kap. 2. Ettersom Kvam herad har lav terskel for tildeling av tjenester, vil økningen i kostnadene bli enda større hvis ikke kommunen effektiviserer dagens drift og samtidig finner gode løsninger som kan bidra til å stramme inn praksis for tildeling og forvaltning av omsorgstjenester og samtidig redusere innbyggernes forventninger til tjenestene.

Figuren under viser anslag på arbeidskraftsbehov i årene framover, basert på KOSTRA rapportering for 2023. Det tas ikke hensyn til svekkelsen i privat omsorgen (omsorgskoeffisienten). Det forventes en økning fra 290 i 2023 til 327 årsverk i 2030 og 369 årsverk i 2040 med samme produktivitet som i 2023. Når vi samholdet dette med antall planlagte årsverk vist i figuren over, ser vi imidlertid at veksten har vært større enn prognosene tilsbare to år tilbake. For å møte morgendagens behov innenfor økonomisk bærekraftige rammer må Kvam framover øke produktiviteten slik at antall årsverk øker mindre enn prognosen i figuren under viser.

Kilde: KOSTRA





Det er flere tiltak som kan bidra til å øke produktiviteten og å effektivisere driften i Kvam herad. Sentrale fokusområder som utpeker seg på bakgrunn av analysen gjennomført i prosessen er:

1. Tildelingsfunksjon og forvaltningspraksis: Redusere andelen innbyggere som får tildelt plasser og omfanget av tjenester som gis, slik at det er bedre samsvar mellom faktisk behov og tildelte tjenester. Forutsetninger for å lykkes er å avstemme innbyggernes forventning til tjenestene til faktisk nivå på omfang og kvalitet på kommunens omsorgstjenester.
Inntakskriterier og terskler for å tildele tjenester: Med dette forstås at Kvam herad bør se på hvilke kriterier man har for å tildele tjenester på de ulike nivåene (omsorgstrapp) og gjøre en revidering av disse, samt se på hvordan vedtaksutmålingen gjennomføres i praksis. I veileder for saksbehandling (IS-2442) fra Helsedirektoratet påpekes det at behovet til innbyggeren skal være grundig utredet og man skal ha mulighet til å medvirke. Disse hensynet må balanseres mot hensynet til en **effektiv forvaltning** og **riktig bruk av offentlige ressurser**. Et tiltak som foreslås er at Kvam herad foretar en forvaltningsrevisjon av dagens tildelingspraksis for å identifisere muligheter og forbedringsområder. Videre anbefales at vedtakspraksis kobles opp mot løpende økonomistyringen slik at det er der kontroll på de økonomiske effekter av vedtak og at årsaker til eventuelle avvik avdekkes og avbøtende tiltak iverksettes.
2. Bemanningsplanlegging og rutiner: Redusere overforbruk av vikarer og overtidssarbeid, noe som igjen vil styrke lederkapasiteten, gjennom nye former for

planlegging og ressursstyring. Forutsetning for å lykkes er at det jobbes i tråd med prinsippet rett kompetanse på rett til på rett sted. Det må jobbes systematisk med måten man styrer kapasitet og kompetanse over tid, med én turnusplan for året, én felles forståelse av grunnbemanning og en «buffer kapasitet, og at det etableres tydelige regler for hvordan vi bruker egne ansatte før innleie.

3. Struktur og organisering: Redusere silotenkning og forbedre samarbeid på tvers av enheter for å optimalisere ressursbruk. En forutsetning er at det er systematikk i organisering og oppgavedeling hvor det legges til grunn at det er en felles tjeneste hvor oppgaver løses i samarbeid på tvers av avdelinger og institusjoner. Dette punktet må og bør sees i sammenheng med bemanningsplanlegging og arbeidstidsordninger. Et desentralisert tjenestetilbud vil være til hinder for å kunne effektivisere og øke produktivitet i tjenestene. Ved en tydelig samlokalisering av tjenestetilbud vil man kunne utnytte eksisterende kompetanse og arbeidstidsordning. Til dette kan det foreslås følgende:

En samling av tjenestetilbudene er nødvendighet for å kunne få bedre effekt av den kompetansen og arbeidskraften som er i Kvam. I første omgang vil det si å omgjøre heldøgns omsorgsplasser til institusjonsplasser og forholde seg til måltallet om at 13 % av innbyggere over 80 år skal ha dekning på institusjon/heldøgns omsorg. Men samtidig må det være en samlokalisering slik at man får sterkere fagmiljøer, noe som samtidig vil være en drivkraft for å beholde kvalifisert fagpersonell.

En strukturendring vil kunne føre til at Kvam herad vil få ett kompetansesenter for mennesker med demens/kognitiv svikt med langtidsplasser, bofellesskap og mulig utredningsplasser/kartleggingsplasser. Dette vil være i tråd med utvikling av demenssykdom i befolkningen.

Det vil også være en fordel å etablere et kompetansesenter for rehabilitering og korttidsplasser. En samlokalisering med hjemmetjenester og ambulante hjemmetjenester vil man få et mer helhetlig tilbud og det vil være i tråd med nasjonale føringer ift. reformen «Bu trygt heime».

Tilbud til mennesker med nedsatt funksjonsevne bør kunne samlokaliseres for å sikre et kvalitativt godt tilbud.

Kvam herad vil være tjent med å ha en samlokalisering av tjenestetilbudet som innebærer færre lokasjoner hvor tjenestene tilbys. Det vil føre til mer fleksibel bruk av kompetansen, og man kan se dette i sammenheng med bemanningsledelse og arbeidstidsordninger. Det

vil også føre til mindre behov for å bruke vikarer siden man kan være mer fleksibel og bruke folk på tvers av avdelinger. Dagens struktur med mange lokasjoner begrenser muligheten for å være effektiv og bruke kompetanse på tvers.

Kvam herad har en god fagdekning, og ønsket er å beholde kompetansen for å unngå at man vil komme inn i et rekrutteringsbehov for fagpersonell i 2030 – 2035.

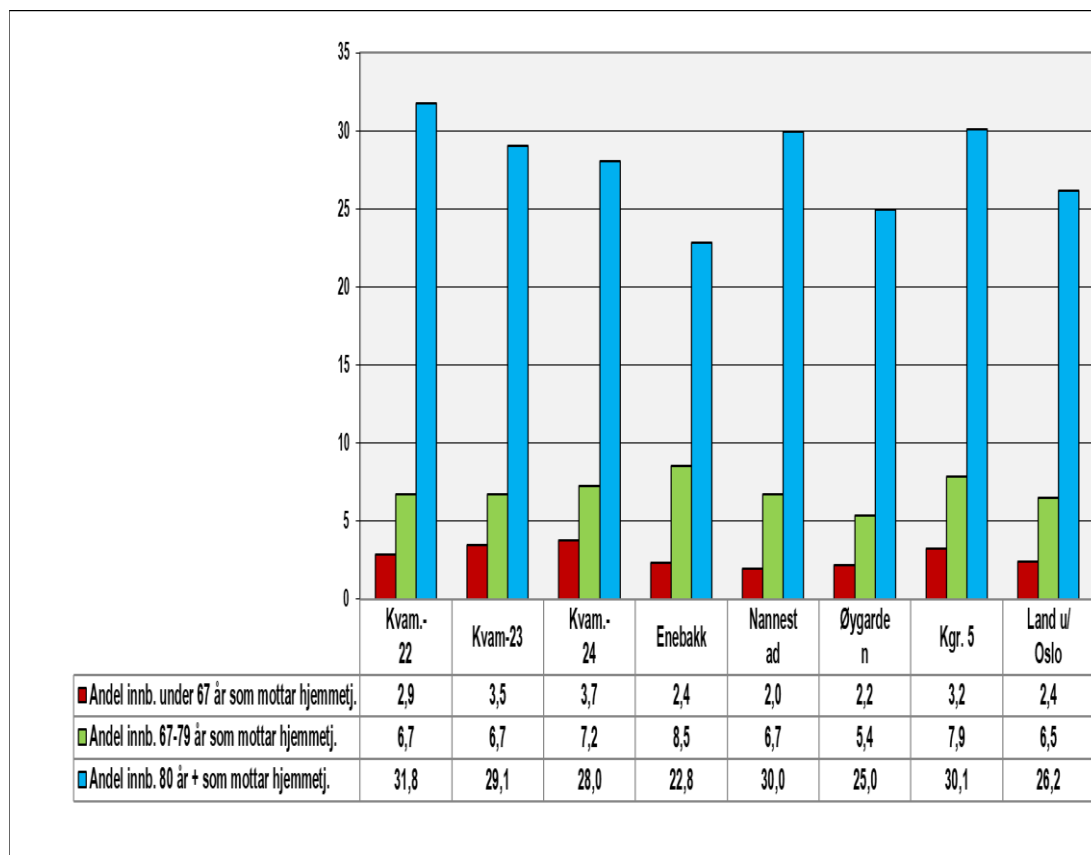
Gjennomsnittsalder på sykepleiere i Kvam er noe over 40-år, og det er også en lav turnover for sykepleiere.

3.2.1 Tildeling og forvaltning av omsorgstjenester

Figurene nedenfor gir videre innsikt i hvordan ressursene brukes på ulike områder. Dette er områder hvor innsatsen styres gjennom vedtakspraksis og nivå på tjenestetilbudet. I KOSTRA måles dette i dekningsgrader, hvor mange som får tildelt tjenester etter aldersgrupper, og hvor mange timer vedtak som gis til de som mottar tjenester.

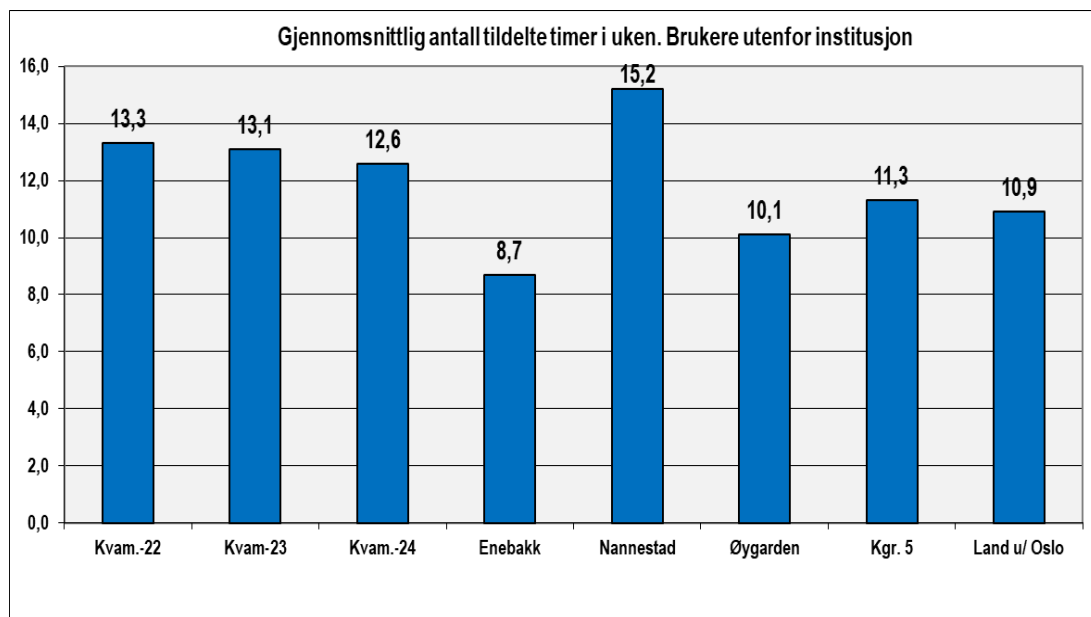
I Kvam herad er det en høyere andel som mottar hjemmebaserte tjenester enn landsgjennomsnittet i alle aldersgrupper. Figuren under viser dekningsgrader etter aldersgrupper for innbyggere under 67 år, 67-79 år og 80 år og eldre. Kvam utmerker seg med særlig høye dekningsgrader (hvor mange som får tjenester) hos innbyggere under 67 år, hvor det også har vært en sterk vekst i dekningsgrad fra 2022 til 2024. Dekningsgraden er imidlertid også høy i eldre aldersgrupper, særlig sammenlignet med Enebakk, Øygarden og landsgjennomsnittet.

Kilde: KOSTRA



Ofte kan man forvente at i kommuner med høye dekningsgrader så går gjennomsnittlig antall vedtakstimer ned, fordi en høyere andel av innbyggerne som mottar tjenester har begrenset utgiftsbehov. Selv om analysene har vist at Kvam har en relativt høy andel av brukere som har begrenset bistandsbehov, er gjennomsnittlig antall timer tildelte omsorgstimer betydelig høyere enn landsgjennomsnittet. I forhold til Enebakk, som har lave dekningsgrader er antall vedtatte omsorgstimer per bruker hele 45 prosent lavere.

Kilde: KOSTRA



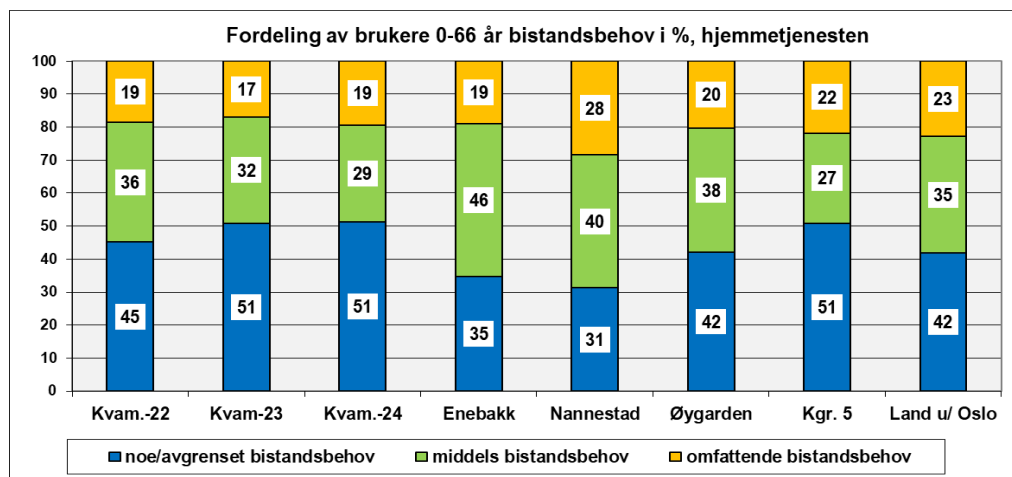
Selv om både dekningsgrader og gjennomsnittlig antall timer per innbygger er høyt sammenlignet med andre kommuner, har det vært en reduksjon i samlede antall omsorgstimer fra 2023 til 2024. Figuren under viser prosent endring i antall omsorgstimer fra 2021 til 2024. I sum har vokste antall omsorgstimer med 6,4 prosent fra 2021 til 2023, Dette tilsvarer en økning på om lag 20 tusen omsorgstimer, fra vel 330 tusen timer til vel 350 tusen timer. Fra 2023 til 2024 har veksten i tildelte omsorgstimer flatet ut.



Nærmere analyser viser at det det særlig er i yngre aldersgrupper veksten har vært stor, hele 24 prosent i aldersgruppen 0-49 år fra 2021 til 2024. I 2024 utgjorde omsorgen til denne aldersgruppen hele 38 prosent av samlede antall omsorgstimer. I samme periode har det vært reduksjon i omsorgstimer til innbyggere 80 år og eldre på 11 prosent. Samtidig viser KOSTRA-tall at en høyere andel av yngre mottakere av hjemmebaserte tjenester har et mer begrenset bistandsbehov enn i andre kommuner. Figuren under viser

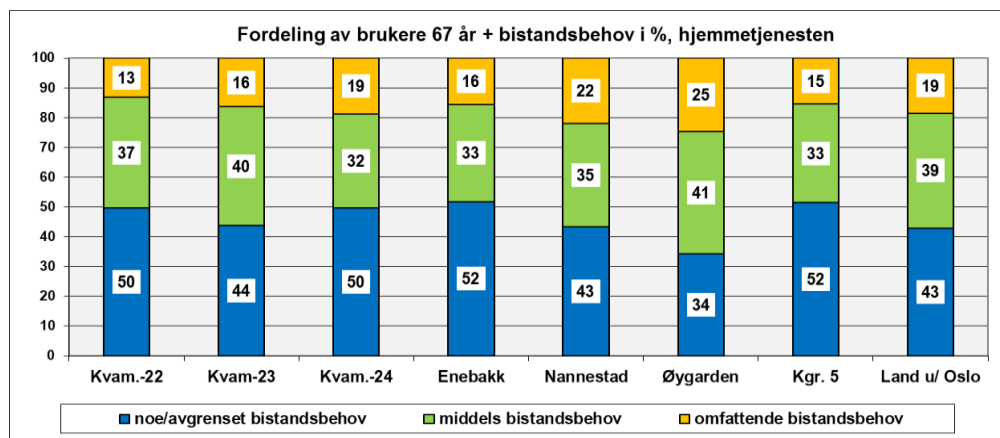
at hele 51 prosent av yngre brukere har et noe/avgrenset bistandsbehov, mot 42 prosent i landet uten Oslo.

Kilde: KOSTRA



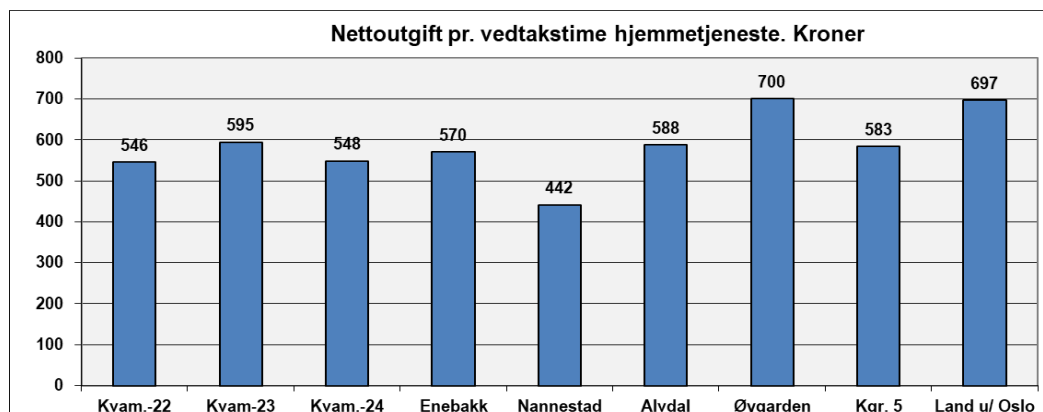
Det samme bildet er det for befolkningen 67+, her er det heller ikke flere som har omfattende bistandsbehov.

Kilde: KOSTRA



Det er heller ikke den enkelte time som koster mye, det er summen av antall brukere og antall timer til hver bruker.

Kilde: KOSTRA



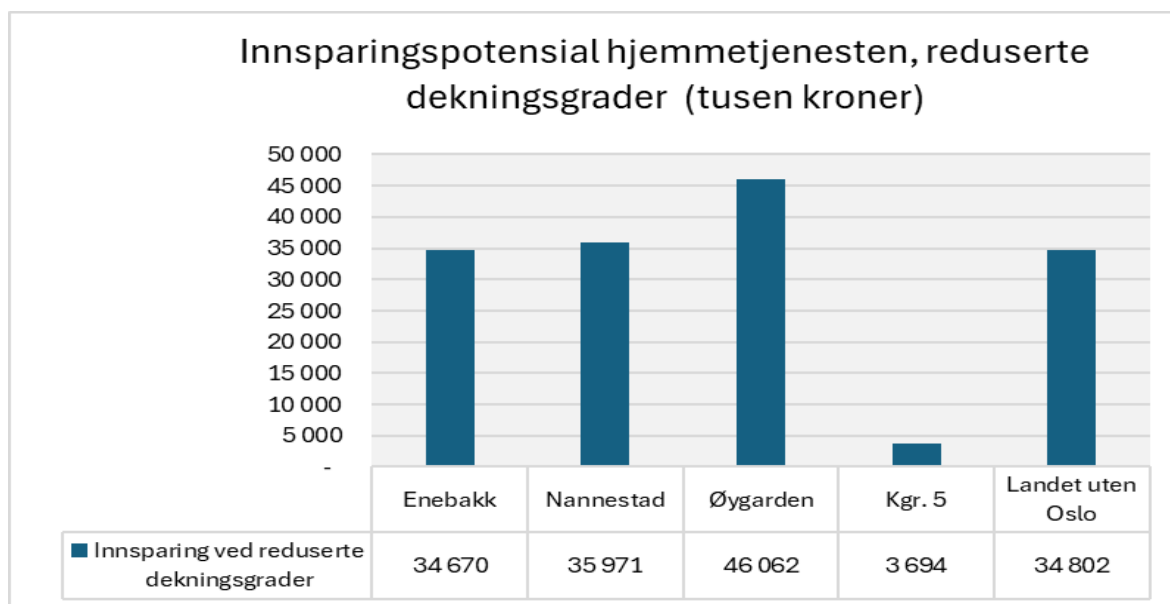
Tabellen under viser veksten i ulike typer omsorgstjenester for innbyggere i aldersgruppen 0 – 49 år fra 2021 til 2024. Veksten er høyest i praktisk bistand og dagaktivitetstilbud, men også ressurskrevende BPA tjeneste har en betydelig vekst på 17 prosent i antall vedtatte omsorgstimer

	Vekst 2021 - 2024
Alle tenester	24 %
Praktisk hjelp: daglege gjeremål	26 %
Praktisk hjelp - opplæring - daglege gjeremål	88 %
Praktisk hjelp: brukarstyrt personleg assistanse	17 %
Dagaktivitetstilbod	80 %
Avlasting - utanfor institusjon	-26 %
Støttekontakt	-21 %
Omsorgsstønad	19 %
Helsetenester i heimen	34 %

Selv om utviklingen viser at det har vært en reduksjon i omsorgstimer fra 2023 til 2024, og over tid en reduksjon i antall omsorgstimer til eldre innbyggere, er det et betydelig potensial til å redusere kostnadene til hjemmebaserte tjenester.

Figuren under viser teoretisk innsparingspotensial hvis Kvam herad hadde hatt samme dekningsgrader i hjemmebaserte tjenester (sum av funksjon 257 - bemannende botilbud, og 258 ambulerende tjenester / den øvrige hjemmetjenesten). Beregningen legger til grunn samme dekningsgrad (andel av befolkningen i aldersgruppene 0-66 år, 67-79 år og 80 år og eldre), og at gjennomsnittskostnaden per bruker ikke endres. Med samme dekningsgrader som landsgjennomsnittet ville Kvam herad redusert utgiftene med 34,8 millioner kroner. Sammenlignet med enkeltkommunene ville Kvam herad redusert utgiftene med 34,7 millioner kroner med samme dekningsgrader som Enebakk, i forhold til Nannestad 40 millioner kroner og i forhold til Øygarden hele 46,1 millioner kroner.

Kilde: KOSTRA

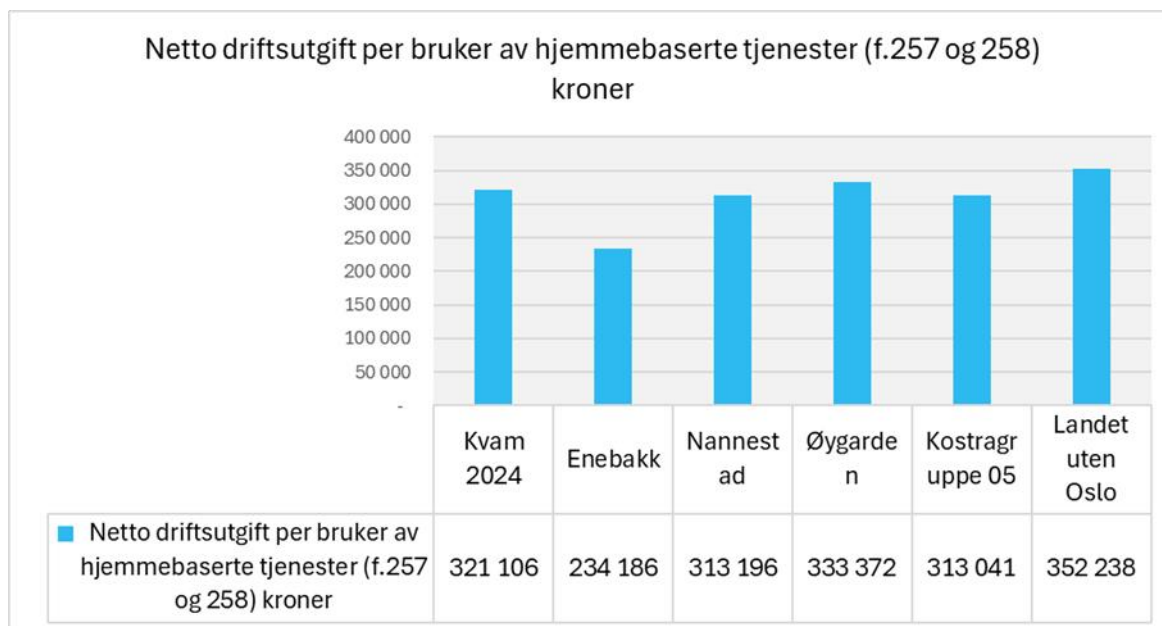


Tabellen under viser hvor mange brukere av hjemmebaserte tjenester Kvam herad ville hatt med tilsvarende dekningsgrader som sammenligningskommunene i ulike aldersgrupper. I beregningen er det lagt til grunn en gjennomsnittlig netto driftsutgift per bruker av hjemmebaserte tjenester på 321 tusen kroner, som var beregnet kostnad i 2024.

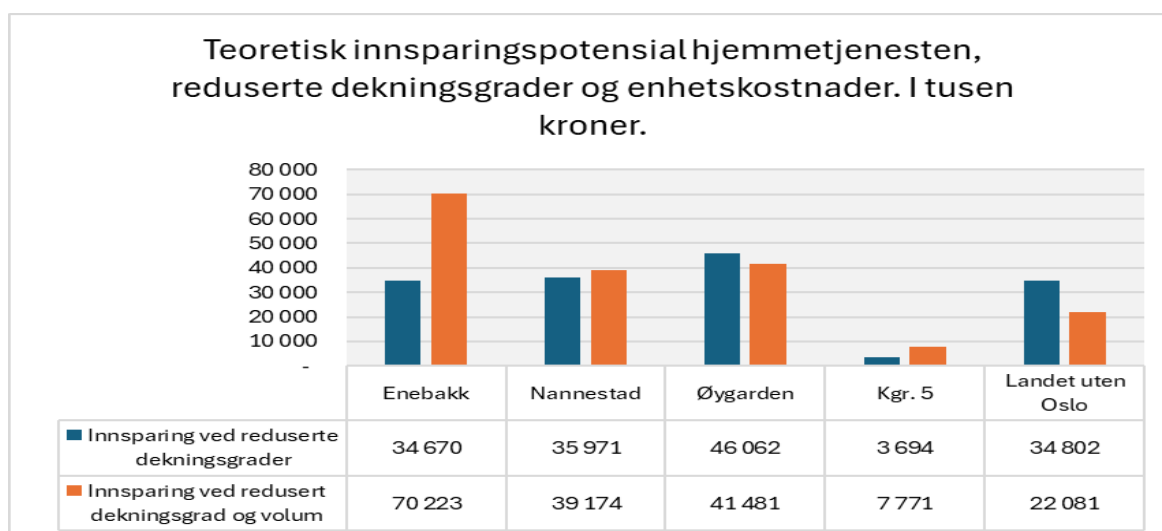
	Antall brukere	Antall brukere i Kvam med samme dekningsrad som utvalgte kommuner og gjennomsnitt i landet uten Oslo				
	Kvam	Enebakk	Nannestad	Øygarden	Kgr. 5	Landet uten Oslo
0 - 66 år	247	156	130	147	214	159
67-79 år	92	108	85	68	100	83
80 år og over	178	145	190	158	191	166
I alt	517	409	405	374	505	409
Diff. kostnad ved samme dekningsgrad som andre kommuner, og med dagens kostnad per bruker i Kvam	-	- 34 669 722	- 35 970 594	- 46 062 392	- 3 693 710	- 34 801 512

Det er også betydelige forskjeller mellom kommuner i gjennomsnittlig netto driftsutgift per bruker av hjemmebaserte tjenester. Figuren under viser at gjennomsnittlig driftsutgift i Kvam er noe lavere enn landsgjennomsnittet, men betydelig høyere enn i Enebakk og noe høyere enn gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 5. I gjennomsnitt koster hver bruker av hjemmebaserte tjenester i Kvam 321 000 kroner.

Kilde: KOSTRA



I figuren under er det i tillegg til dekningsgrader tatt hensyn til ulik gjennomsnittskostnad per mottaker av hjemmebaserte tjenester (funksjon 257 og 258) mot henholdsvis Enebakk, Nannestad, Øygarden og Landet uten Oslo. Enebakk har svært lave kostnader til hjemmebaserte tjenester sammenlignet både med Kvam og de fleste andre kommuner i landet. Dette skyldes både lave dekningsgrader og lave enhetskostnader (omfang av tjenestene). I sum ville Kvam herad redusert utgiftsnivået med 70,2 millioner kroner med tilsvarende dekningsgrader og enhetskostnad som Enebakk. Sammenlignet med landsgjennomsnittet har Kvam herad et utgiftsnivå 34,8 millioner kroner høyere. Tabellen nedenfor er korrigert for aldersgrupper, men ikke for hele kostnadsnøkkelen og ikke for differensiert arbeidsgiveravgift. Kostnadsnøkkelen vil isolert trekke innsparingspotensialet ned, differensiert arbeidsgiveravgift vil trekke det opp.

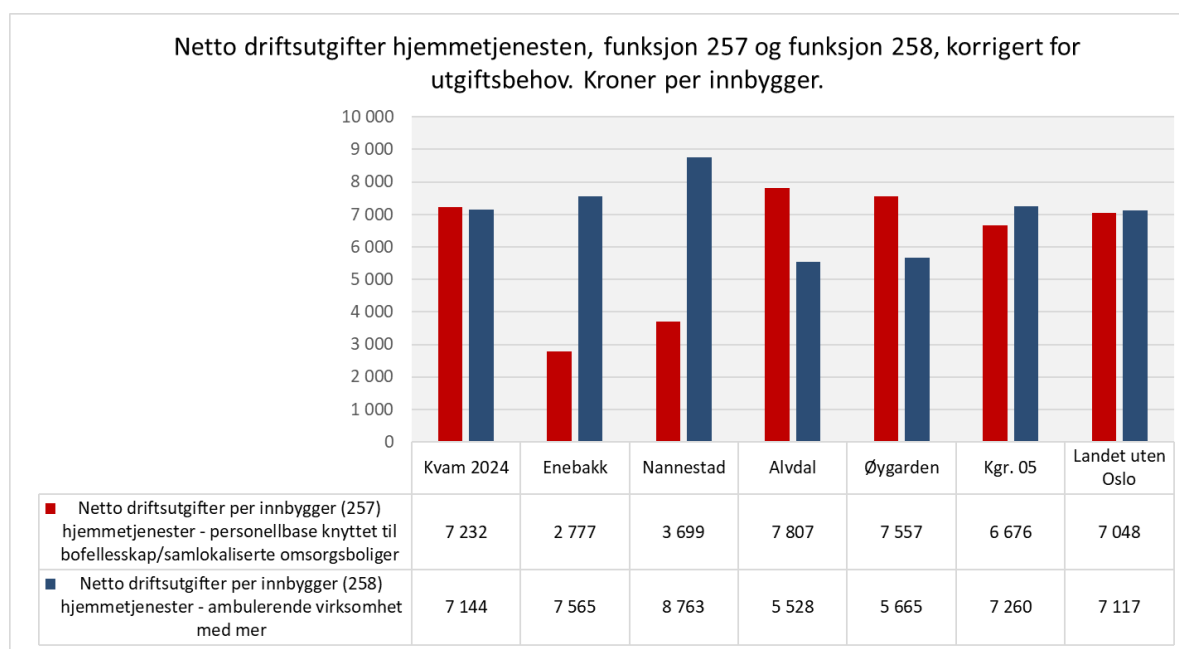


3.2.2 Innsparing ved reduksjon i boliger med heldøgns bemanning

Hjemmetjenesten inkluderer både tjenester til innbyggere i bolig med heldøgns omsorg, dvs. med personellbase knyttet til bofellesskap / samlokaliserte boliger (KOSTRA funksjon 257), og tjenester til hjemmeboende brukere der tjenesten ikke er lokalisert i tilknytning til brukernes boliger (funksjon 258).

Det er store variasjoner mellom norske kommuner i hvor høy andel av kostnadene til hjemmebaserte tjenester som er knyttet til boliger med heldøgns omsorg. Figuren under viser at Kvam herad bruker moderat mer enn landet på funksjon 257 og er på samme utgiftsnivå på ambulerende tjenester, funksjon 258. Både Enebakk og Nannestad bruker vesentlig mindre på boliger med heldøgns omsorg (funksjon 257). Dette er en av hovedforklaringene hvorfor disse to kommunene har betydelig lavere kostnader enn de aller fleste andre kommuner på hjemmebaserte tjenester. Med andre ord er boliger med heldøgns omsorg isolert sett en sterk kostnadsdriver i omsorgstjenesten.

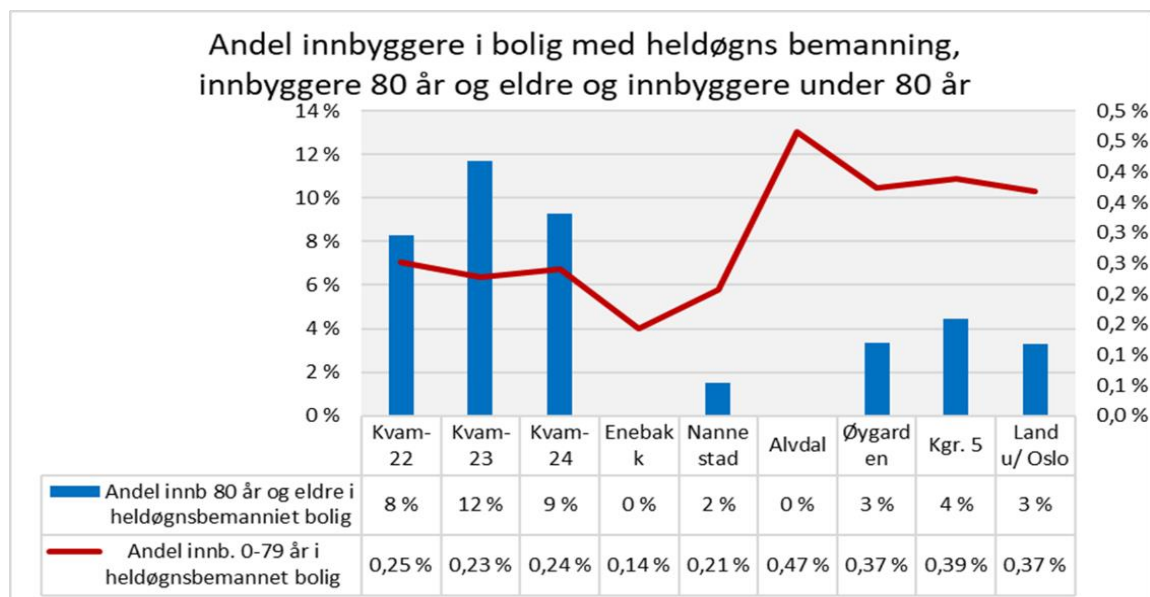
Kilde: KOSTRA



Selv om andelen driftsutgifter Kvam herad bruker på heldøgns omsorg ikke er mye høyere enn landsgjennomsnittet, skiller Kvam herad seg fra andre kommuner ved det er langt høyere andel av befolkningen i eldre aldersgrupper (80 år og eldre) som er brukere, og ved at kostnaden per bruker er lavere enn landsgjennomsnittet. Figuren under viser andel brukere av alle innbyggere 80 år og eldre og innbyggere under 80 år. I Kvam kommune mottar hele 9 prosent av innbygger 80 år og eldre bolig med heldøgns omsorg. Dette er om lag 3 ganger så høy andel som landsgjennomsnittet. Med hensyn til brukere under 80 år har Kvam rapportert en lavere andel enn landsgjennomsnittet selv om kommunen har

svært høye dekningsgrader i yngre aldersgrupper, jf. beskrivelse over. Det understrekes at det hefter noe usikkerhet ved tallgrunnlaget grunnet ulike rapporteringspraksis mellom kommuner.

Kilde: KOSTRA



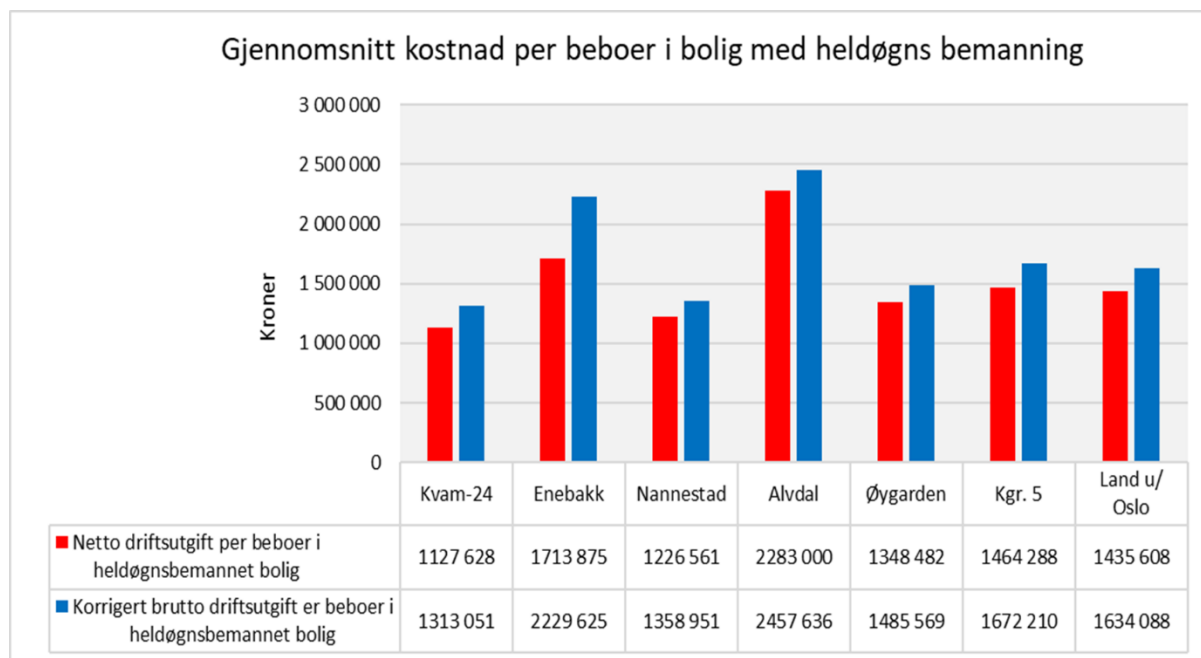
Tabellen under illustrerer hvor mange færre brukere i bolig med heldøgns omsorg Kvam herad ville hatt i aldersgruppen 80 år og eldre med tilsvarende dekningsgrader som sammenligningskommunene. Med samme dekningsgrad som landet uten Oslo ville det vært 38 færre eldre brukere enn i dag, mens det med samme dekningsgrad som Nannestad ville vært hele 49 færre brukere av bolig med heldøgns omsorg 80 år og eldre.

	Kvam-24	Enebakk	Nannestad	Alvdal	Øygarden	Kgr. 5	Land u/ Oslo
Antall beboere 80 år og eldre i bolig med heldøgns omsorg (2024)	59	0	8	0	51	357	8158
Dekningsgrad (2024)	9 %	0 %	2 %	0 %	3 %	4 %	3 %
Antall beboere med tilsvarende dekningsgrad	59	0	10	0	21	28	21
Differanse i antall beboere med heldøgns omsorg med ulik dekningsgrad	0	-59	-49	-59	-38	-31	-38

Når vi legger til grunn samlet ressursbruk rapportert på funksjon 257 og deler på antall brukere av bolig med heldøgns bemanning som kommunene har rapportert i KOSTRA, ser vi at Kvam herad har en lavere gjennomsnittskostnad per bruker enn kommunene vi sammenligner med. I gjennomsnitt koster hver bruker kommunen vel 1,1 millioner kroner (netto driftsutgift), mens gjennomsnittlig netto driftsutgift i landet er vel 1,4 millioner

kroner per bruker. Den relativt lave gjennomsnittskostnaden kan indikere at en høy andel av eldre brukere har et moderat bistandsbehov.

Kilde: KOSTRA



Tabellen under viser mulig innsparing for Kvam herad ved å endre brukere fra bolig med heldøgns omsorg (funksjon 257) til ambulerende tjenester (funksjon 258). Det er tatt utgangspunkt i at gjennomsnittlig netto utgift per bruker med bolig med heldøgns omsorg er vel 1,1 millioner kroner. Basert på en antakelse om at disse brukerne har et middels til høyt bistandsbehov anslås det at ved en moderat reduksjon i antall brukere vil det være en 60 prosent reduksjon i kostnad for de første 10 – 30 brukerne, som sannsynligvis vil være blant de med lavest bistandsbehov av de som har bolig med heldøgns omsorg. Dersom reduksjonen i antall brukere er større enn dette antar vi at innsparingen prosentvis vil være noe lavere, 45 -50 prosent. Mer presise anslag forutsetter detaljert informasjon om enkeltbrukere.

Basert på disse forutsetningene anslås at Kvam herad kan oppnå en netto innsparing i sum på funksjon 257 og 258 på 21,4 millioner kroner ved å ha samme dekningsgrad for innbyggere 80 år og eldre i boliger med heldøgns omsorg. Dette innebærer en reduksjon på 38 brukere som i dag har bolig med heldøgns omsorg. Dette er brukere som vil måtte motta andre hjemmebaserte tjenester, uten bolig med heldøgns omsorg, men til en lavere kostnad enn i dag. Det understrekes at lavere kostnad ikke betyr lavere kvalitet, men et tilbud tilpasset faktisk behov.

	Gjennomsnittlig kostnad per beboer (f.257)	Reduksjon kostand f. 257	Økt kostnad f. 258	Anslag netto besparelse	Anslag netto besparelse
	Kroner	Kroner	Kroner	Kroner	Prosent
1 beboer	1 127 628	1 127 628	451 051	676 577	60
10 beboere	11 276 282	11 276 282	4 510 513	6 765 769	60
31 beboere (KOSTRA gruppe 5)	34 540 616	34 540 616	17 270 308	17 270 308	50
38 beboere (Landet uten Oslo)	42 796 341	42 796 341	21 398 171	21 398 171	50
49 beboere (Nannestad)	55 598 096	55 598 096	25 019 143	30 578 953	45

En slik omlegging vil være krevende og det vil være viktig å gjennomføre en kartlegging av brukerbehov. Mens enkelte brukere kan ha et relativt lavt bistandsbehov og med enkelte tilpasninger kunne bo i egen bolig vil andre brukere ha større behov og kanskje ha behov for en mellomløsning med tilpasset bolig, men uten heldøgns omsorg. Hjemmetjenesten må derfor ha et reelt alternativ å tilby brukerne som er tilpasset bistandsbehovet for å kunne redusere omfanget til samme nivå som landsgjennomsnittet.

For å sikre at ikke kostnadene i en omleggingsfase øker mer enn anslått er det også viktig at hjemmetjenesten jobber systematisk med bemanningsplanlegging, gode digitale velferdsløsninger og samtidig jobber godt med tildeling og rapportering slik at det ikke blir betydelige kostnadsoverskridelser.

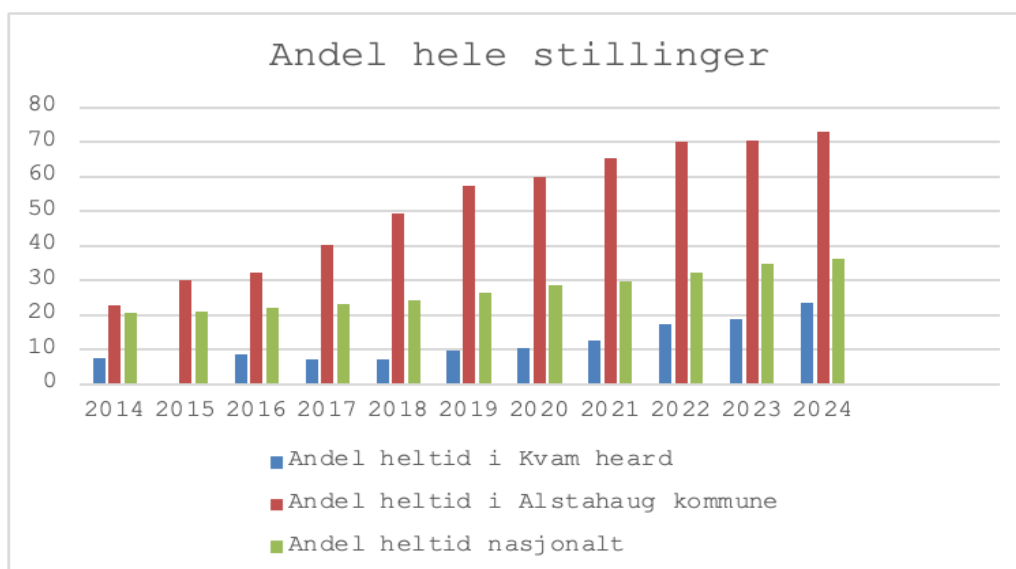
3.2.3 Bemanningsplanlegging og turnus

I pleie og omsorgstjenesten varierer behovet for bemanning både gjennom døgnet, uken og gjennom året. Behovet vil også variere mellom institusjoner og avdelinger avhengig av det som det enhver tid er faktisk behov til brukerne.

En høy andel av kommunens utgifter går til bemanning i pleie- og omsorgssektoren. I Kvam har det vært en gradvis økning i planlagt bemanning, med en betydelig vekst de siste to årene. Andelen ansatte per bruker er noe høyere enn i sammenligningskommunene.

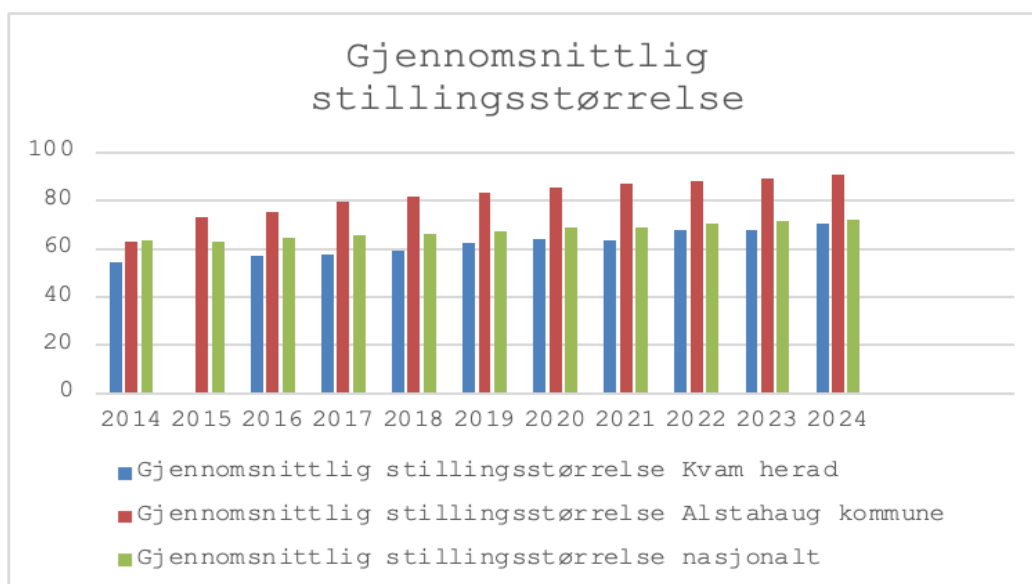
Kvam herad har deltatt i prosjektet Tørn kommune fra 2023, hvor man i hovedsak har arbeidet med oppgavekartlegging og oppgavedeling mellom ulike profesjoner. Hensikten med en god oppgavedeling er at man skal kunne bruke kompetansen man har tilgjengelig til de riktige oppgavene, til riktig tid og på riktig sted. Gjennom arbeidet med oppgavedeling blir det synliggjort brukernes/tjenestemottakernes behov for kompetanse som speiles opp mot kommunenes tilgjengelige kompetanse. Alt i alt munner et arbeid med oppgavedeling ut i en ny arbeidstidsordning og turnus – en tjenestestyrte bemanningsplanlegging. I KS sin arbeidsgivermonitor (2025) melder 63% av alle respondentene at Tørn har bidratt med å redusere vikarutgiftene og da gjennom en tydelig oppgavedeling, bemanningsplanlegging og bruk av alternative arbeidstidsordninger.

Det er en stadig økning i andel hele stillinger i helse- og omsorgssektoren i turnus, på nasjonalt nivå er det nå 36,1%, og Kvam på 23,5% og Alstahaug kommune som er en av kommunene man anser som har lyktes godt i sitt arbeid har en andel på 73%.



Kilde 1: KS PAI statistikk

Den samme utviklingen vil det være for gjennomsnittlig stillingsstørrelse, hvor Kvam herad ligger på tilsvarende nasjonalt nivå, men ca. 20% lavere enn Alstahaug kommune.

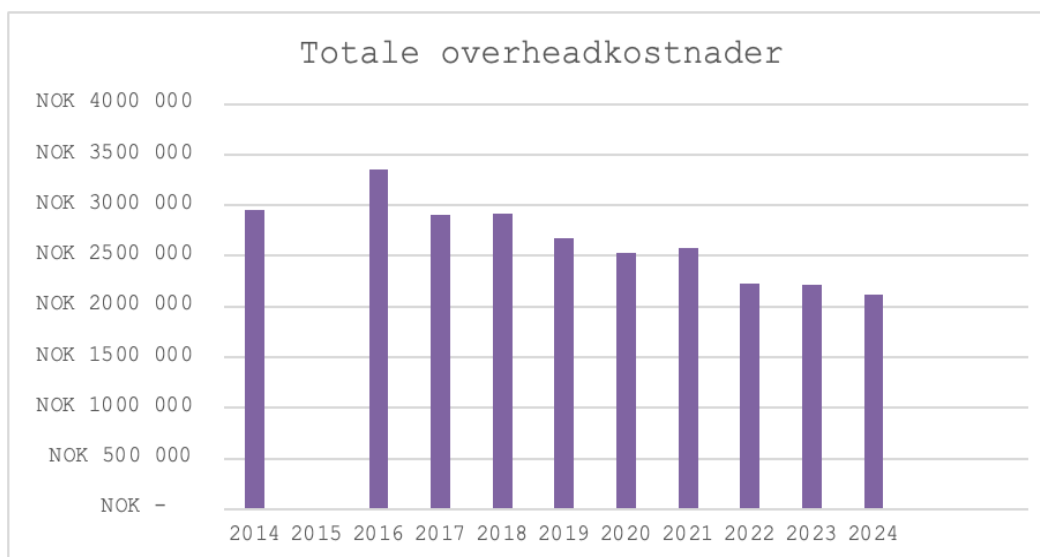


Kilde 2: KS PAI statistikk

Overheadkostnadene er omtrent de samme om det er en stor eller liten stilling, det blir de samme lisenskostnader, forsikringer osv. Ca. 20.000 pr. stilling, derfor lønner det seg å ha flere på heltid (beregningen overheadkostnader er hentet fra Arendal kommune). Regner

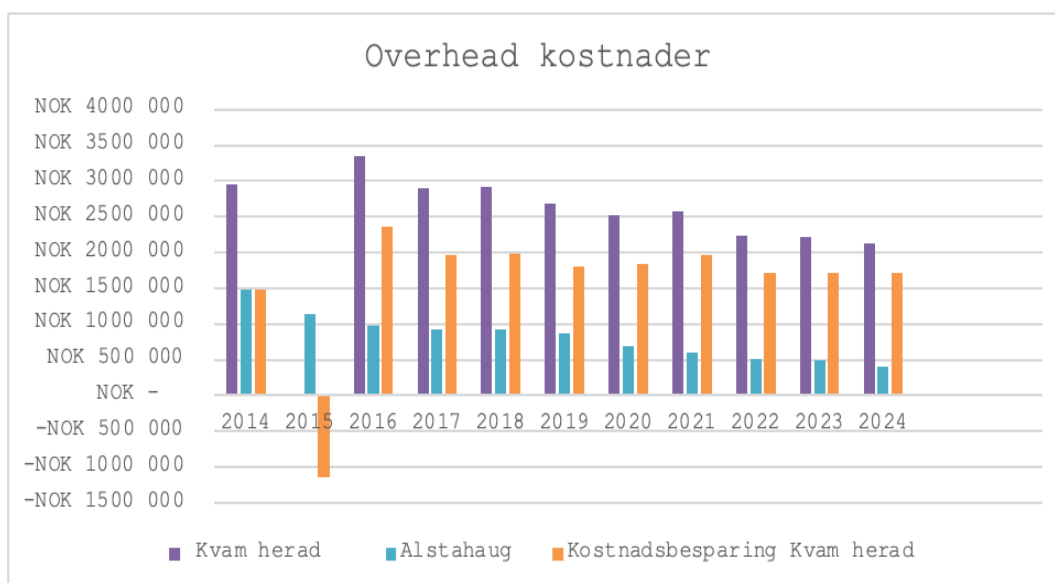
man om antall årsverk til antall ansatte (antall ansatte delt på gjennomsnittlig stillingsstørrelse * 100).

Tabellen viser totale netto overheadkostnader hvor man har trukket fra total kostnad per ansatt på totale årsverk. Kostnaden som vises her, er knyttet til en utstrakt deltidskultur med en lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse og lav heltidsandel.



Kilde 3: KS PAI statistikk

Sammenligner vi Kvam herad med beste praksis i Alstahaug kommune kan Kvam herad redusere kostnader med kr 1 722 986,- ved å ha en høyere heltidsandel og en høyere gjennomsnittlig stillingsstørrelse (2015 viser negativt tall for Kvam herad da det av all sannsynlighet er manglende innrapportering av tall).



Kilde 4: KS PAI statistikk

Kvam har høye vikarutgifter, ofte skyldes dette mangel på helsefagarbeidere på spesielle tidspunkt, f.eks. helg. Da kan det være et tegn på at kompetansen og ressursene brukes på en lite hensiktsmessig og kostnadseffektiv måte. Man må se systemisk på hvordan de ulike profesjonene brukes og rydde i oppgavefordeling, og samtidig arbeide aktivt for å få rette sammensetting av fagpersonell. Kvam er i gang med å utdanne flere helsefagarbeidere, og det er en satsing som bør fortsette.

Man må også se på muligheter for synergier mellom enheter og undersøke muligheter for ressursflyt på tvers. Dette kompliseres en del ved at det er såpass mange og forholdsvis små enheter.

En optimal turnusordning, med langvakter og god oppgavefordeling krever en lang prosess der partssamarbeidet står i sentrum. Vedlagt til rapporten ligger en beskrivelse av et slikt arbeid i Eidsvoll kommune. Prosessen består av tre steg:

- *Steg 1:* Kartlegge ståsted på alle institusjoner og tjenester. Hvor mange årsverk, vakanser, organisering av helgearbeid, sykefravær, planlagt og faktisk bemanning. En oversikt over om hva du faktisk trenger og hva du faktisk får. Også sett opp imot kvaliteten.
- *Steg 2:* Kartlegge oppgaver og kompetansebruk, blir rett kompetanse brukt til de rette oppgavene? Har vi den rette kompetansen i personalet?
- *Steg 3:* Etablere ny praksis, tjenestestyrte bemanningsplaner – strømlinjeformet kompetanseoversikt over hva som trengs hvor og når. Hvem som er på jobb, hvilken kompetanse, når de starter og slutter og hvor mange av de ulike faggruppene som er til stede.

Ut ifra det kartlagte behovet lages en bemanningsplan. Dette er grunnmuren i arbeidstidsordningen, vakter tildeles etter behov for kompetanse. Langvakter og årsplanlegging er også en del av bemanningsplanen. Dette vil gi fordeler på mange plan, lederne bruker vesentlig mindre tid på planlegging og vikararbeid, de ansatte har mer forutsigbare arbeidstidsordninger og færre vakter, og brukerne får mer stabile ansatte og færre mennesker å forholde seg til.

Kvam herad har i dag høye kostnader per bruker. Figuren under viser driftsutgifter per oppholdsdøgn per beboer på institusjon. Utgiften er over 1 100 kroner høyere enn landsgjennomsnittet, og utgjør i løpet av året over 400 000 kroner per bruker hvis plassen er i bruk gjennom året. I forhold til Enebakk er merkostnaden 566 000 kroner per plass.

Utgiftsnivået bestemmes av bemanningsstyring og av brukerbehovet. I Kvam er det noe lavere andel av innbyggere som er på institusjon enn sammenligningskommunene. Dette kan innebære at behovet til beboere er noe større enn i andre kommuner.

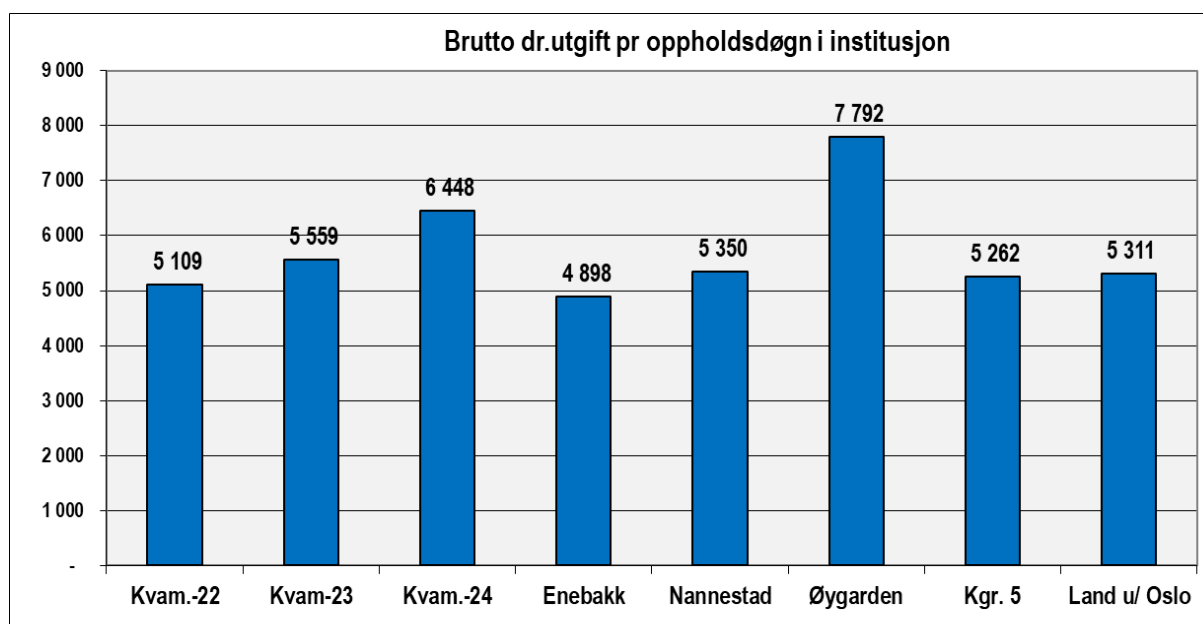
Hovedforklaringen på merutgiftene ligger likevel i bemanningsstyringen. Kvam har en betydelig høyere bemanningstetthet enn sammenligningskommunene, og kostnadene til institusjonstjenesten har økt betydelig samtidig som antall institusjonsbeboere har blitt redusert.

Slik vi anser det har Kvam herad tre alternativer for å redusere kostnader knyttet til bemanning:

- Alternativ 1: identifisere årsverk som er overbooket på ukedager og plassere disse inn i kommunens eget «bemanningsbyrå», hvor disse kan brukes hvor det er fravær ellers i sektoren og kommunen for øvrig. Her vil det også være mulig at faste ansatte er vikarer for hverandre ved f.eks. ferieavvikling. Da vil man ha en innsparing tilsvarende kostnader knyttet til vikarbyrå, vikarinnleie og overtid. Kvam bruker i dag et betydelig beløp på vikarer. Innleie av vikarer gjennom bemanningsbyrå har gått betraktelig ned, men i stedet blir det brukt vikarer gjennom ansatte i deltid og i overtid. Det er ikke realistisk å redusere med hele beløpet, men en reduksjon på vikarutgifter tilsvarende ca. 5 mill. bør være overkommelig
- Alternativ 2: Identifiser årsverk som er overbooket på ukedager og gå inn i prosess med fokus på overtallighet.
- Alternativ 3: Jevne ut bemanningen på ukedager og helg. Dette betyr at man har en lik bemanning på ukedager (dag/kveld) og helg. Dette vil redusere behov for vikarbruk og overtid.

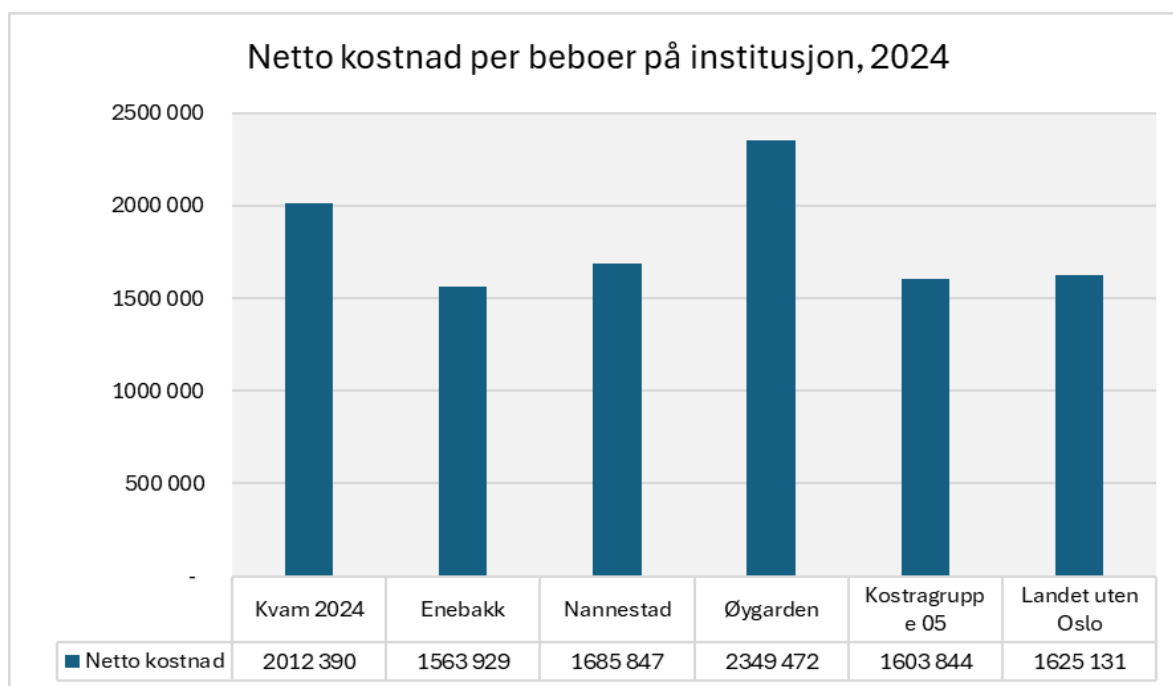
Når det gjelder bemanning så ligger Kvam 15 prosent under snitt for heltid i Norge.

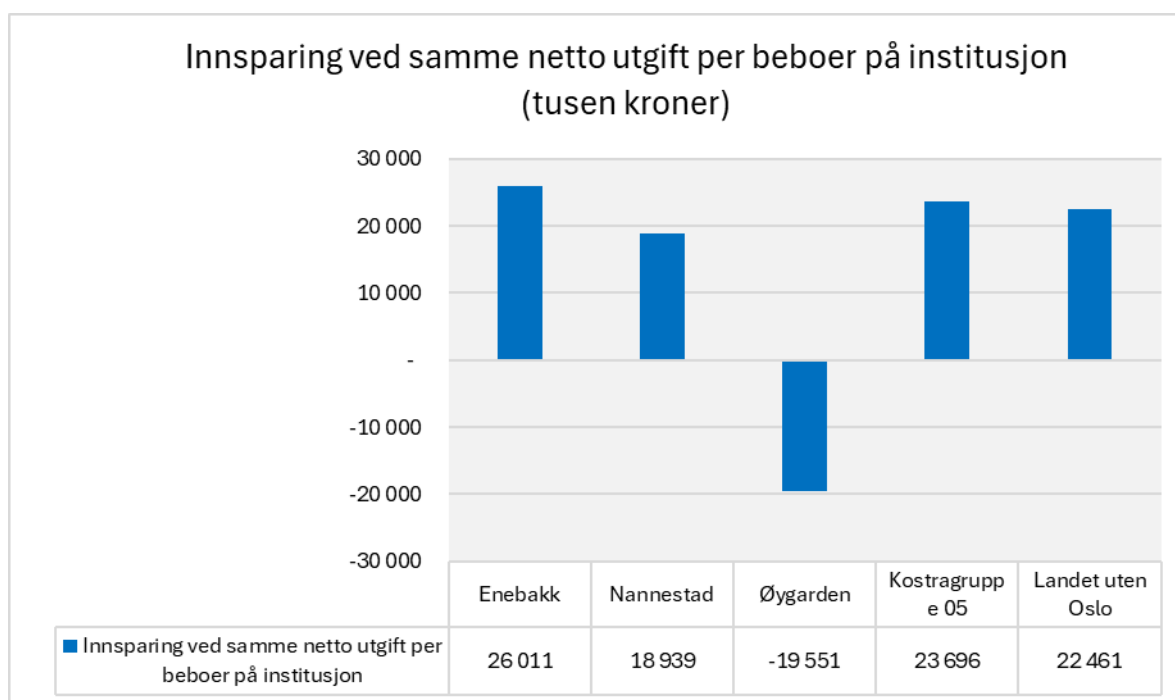
Kilde: KOSTRA



Tabellene under visere netto utgift per beboer på institusjon per år og innsparingspotensialet dersom Kvam kommune har samme netto utgift per beboer på institusjon som sammenligningskommunene. I forhold til landet er innsparingspotensialet vel 22 millioner kroner.

Kilde: KOSTRA





Tabellen nedenfor viser først en overordnet inngang på innsparingspotensialet. Det er teoretisk mulig å ta inn enda mer i forhold til kommuner som driver svært billig, men det må også være realistiske innsparinger, derfor er summene moderert.

Det er vedtatt og realisert innsparinger på til sammen 10,5 millioner, og i tillegg er det vedtatt innsparinger på 13,4 mill som ikke er realisert. Tiltakene i denne tabellen kommer i tillegg til vedtatte tiltak.

Det er mange områder hvor det er mulighet for å redusere ressursbruken, men i hovedsak ligger det største mulighetsrommet på tildelingspraksis for hjemmesykepleie og på kostnader på institusjon. Dette må også kobles mot bemanningsplanlegging.

Eksisterende og planlagte tiltak	Mål	Gevinst i millioner kroner	Når kan gevinst hentes ut	Hvilken praksis må endres
Omlegging fra bolig med heldøgns omsorg til hjemmebaserte tjenester, brukere over 80 år	En reduksjon på 38 brukere, ned på landsgjennomsnittet. Netto utgift er forskjellen på omsorgsbolig og hjemmebaserte tjenester	21	25 - 29	En omlegging av tildelingspraksis, der man ser på alle muligheter for tilrettelegging i hjemmet. Fastholde prinsippet om maks 13 % av befolkningen over 80 år.
Justering av vedtakstimer, Redusere vedtakstimer på hjemmesykepleie for de som er i omsorgsboliger og i aldersgruppen 0 – 66 år	Ta ned omfanget på tjenestene, hovedsakelig på de som er i omsorgsboliger. Et realistisk mål er å legges seg på et nivå mellom Øygarden og landsgjennomsnitt. Her trekkes da vedtatte tiltak ut.	11	25 - 29	Evaluerings og revurdering av tjenester, tilpasning av reelle behov, kombinert med rehabilitering og velferdsteknologi. Forebyggende aktiviteter. Bedre samarbeid mellom tjenestene og vedtaksmyndighet. ⁴
Redusere utgifter pr. beboer på institusjon	Målet er å komme på et utgiftsnivå på landsgjennomsnittet. Her trekkes også vedtatte tiltak på rundt 10 mill ut.	10	25 - 29	Her må det arbeides med flere forhold samtidig. Oppgavedeling og organisering av tjenester. Bemanningsplanlegging, turnusordninger og fleksibilitet på arbeidssted.

Reduksjon av vikarbruk	God oppgavedeling og fleksibel bruka av ansatte	5,0	25 - 29	Redusere behov via endret turnus og færre tjenestesteder
Legge ned utekontor i Ålvik		1,1	26	Folkevalgte har bedt om mer utredning
Legge ned utekontor Strandebarm		0,7	26	Folkevalgte har bedt om mer utredning
Utvide ansvar for lederstilling for legetjeneste		1,2	26	
Slå sammen legekantora i Norheimsund og Øystese			Når avtale kan sies opp	
Flytte fastlegeoppgaver til sykepleier og ansette sykepleier ved det kommunale fastlegekontoret		0,5	26	
Sosiale tjenester	Ressursbruk ned på landsgjennomsnitt	8,1	26 - 29	Sees i sammenheng med andre aktiviteter, som å få flere ut i arbeid.
Sum helse og omsorg og sosiale tjenester		58,8		

3.3 Tekniske tjenester

Tekniske tjenester har i utgangspunktet ikke så mange flere ansatte enn sammenlignbare kommuner, men det er mer å hente på andre områder. Blant annet på å redusere antall kvadratmeter formålsbygg, si opp en del avtaler og å redusere tjenestenivået.

Det er også en del å hente på å øke inntektene og å redusere utgifter på materiell gjennom sambruk.

Her er det vedtatt og realisert innsparinger på 1,8 mill i 2026 og 2,6 mill i 2027. Vedtatte og ikke realiserte innsparinger er på 2,1 mill i 2026 og 2,6 mill i 2027.

Eksisterende og planlagte tiltak	Mål	Gevinst i millioner kroner	Når kan gevinst hentes ut	Hvilken praksis må endres - konsekvenser
Eiendom	Salg av eiendom	1,0	26 – 28	Innsparing i driftsutgifter. Ligger i eiendomsstrategi avhengig av politisk vedtak – gjennomføringsevne og respons i markedet
Leieavtaler	Si opp leieavtaler	0,4	26-27	Eksempelvis: Avslutte leie av Tingbakken: Personell må flyttes til i dag ikke ledige lokaler og evt. oppgradering må gjøres. Flytte rettslokale til Bjøreteigen: vil medføre litt oppgradering og noen driftsutgifter
Kostnad ved utleie	Brukere betaler deler av faktiske kostnader ved bruk av kommunale anlegg	0,5	26-27	Ta betaling for utleie til private lag og organisasjoner
Parkering i sentrum	Betalingsløsning der brukere betaler deler av kostnader knyttet til drift av vei	1,0	27	Estimert tall - må undersøkes. Det vil også vere en kostnad knytt til dette. Også avhengig av politisk valg.
Privatisere flere veier	Bruker betaler for drift av vei	0,2	27	Fitjadalsveien har grunnlag for et inntekspotensiale som kan dekke utgifter til drift. Rettigheter og gjennomføring må avklares. Vei til

				Botnen har vært vurdert tidligere – må i tilfelle avklares politisk
Redusere renhold	Mer behovsbasert renhold	1,0	26	Reduserte stillinger (1,5) knyttet til renhold og omfordeling av ressurser.
SUM		4,1 mill		

3.4 Samfunnsutvikling, administrasjon, økonomi og HR

Dette området har en mer overordnet funksjon og dermed få tjenester som kan reduseres. Det ser ut som om saksbehandlingen kan effektiviseres på noen områder.

Imidlertid kan man bidra til at tjenestene driver mer effektivt og ha et høyt fokus på å hjelpe tjenestene med administrative oppgaver og HR-relaterte oppgaver. Det vil bli nødvendig med en aktiv styring og støtte til virksomhetene for å sikre at det tas grep for å gjøre tiltak og holde budsjetter.

Sykefraværet kan reduseres og det kan også være behov for støtte i de prosessene som må gjennomføres for å redusere tjenestenivået.

Her det også vedtatt en rekke tiltak for innsparing, 4,7 mill er realisert for 2026 og 4,8 mill for 2027. Vedtak som ikke er realisert ligger på 3,0 mill i 2026 og 4,6 mill i 2027

Innenfor samfunnsutvikling, administrasjon, økonomi og HR er det også flere områder man kan bidra til innsparing. Sykefraværet kan reduseres, både ved å følge opp sykefraværsrutinene, gode tilrettelegginger og å motivere for lavere sykefravær.

Dersom man hadde fått ned sykefraværet med to prosent, fra 9,8 % til 7,8 %, ville Kvam spart 6,4 millioner i året. I tillegg kommer tilsvarende reduksjon i vikarbehov.

I innsparingene som er vedtatt, er det bestemt å gå ned på antall politikere i Kommunestyre og Formannskap. Dersom man går ned til lovens minimum, 19 representanter, ville man spart ytterligere 250.000.

Til sammen ville dette ført til en innsparing på **6,65 mill**

Et sektorovergripende arbeid er å redusere utenforskapet. Det er framtidig stort behov for arbeidskraft, samtidig som kommunen trenger at flere personer gir inntekter i stedet for at de er en utgift for samfunnet. I tillegg kommer den menneskelige dimensjonen, at flere mennesker får oppleve å være til nytte.

Dette er det imidlertid ingen sektor som greier å løse alene, her må alle bidra. Oppvekst med å arbeide for livsmestring, helse med god fysisk og psykisk helse, NAV med å finne egne tiltak. I tillegg må lokalsamfunn og næringsliv bidra med å være åpne for ta imot folk som ikke nødvendigvis har 100 % arbeidskapasitet.

Sektorovergripende tiltak				
Færre i ungt utenforskap	Redusere antall fra 6 til 4 prosent.	Fra utgift til inntekt en netto på 9 mill for kommunen	26 - 30	I dag er det 81 unge i Kvam mellom 15 og 29 år som verken er i arbeid eller utdanning. Et tverrsektorielt arbeid og der NAV og næringsliv kobles på, kan føre til at mange blir skattebetalere i stedet for en utgift for kommunen.
Redusere utenforskap og antall på trygd hos mennesker 20 – 66 år.	Få redusert antall som er uføretrygdet eller i utenforskap på andre måter. Reduksjon på 2 % vil utgjøre rundt 20 personer	Fra utgift til inntekt, en netto på 8 mill for kommunen	26 - 35	Det betinger en aktiv innsats og et trekantsamarbeid mellom NAV, kommune og næringsliv
Sum, reduksjon utenforskap		17 mill		
Sum alle innsparinger, i tillegg til politiske vedtak		127, 34 mill		

4.0 Anbefalinger videre prosess

Videre arbeid i Kvam kommune må dreie seg om å finne hvilke tiltak som skal iverksettes, lage en konkret og forpliktende handlingsplan på hvordan dette skal gjøres. Da må det settes tidsfrister og det må pekes ut hvem som er ansvarlig for at de enkelte tiltakene blir gjennomført. Så langt er det vedtatt og realisert innsparingstiltak for 20 mill i 2026 og 31 mill i 2027. Det er også vedtatt innsparingstiltak som ikke er realisert, på 25 mill for 2026 og 38 mill for 2027. Mange av disse tiltakene er av generell art og må derfor spesifiseres mer. Men for å komme i økonomisk balanse må det i tillegg iverksettes tiltak for rundt 40 millioner og dette mulighetsrommet er anskueliggjort i denne rapporten, med et realistisk samlet innsparingspotensiale på 127 mill

Det er også avgjørende at det lages et rapporteringssystem på hvordan tiltakene følges opp, og hvordan man tar ut gevinster. En tett rapportering til politisk nivå er å anbefale, den bør være månedlig i en overgangsperiode til man har økonomisk kontroll.

Alle former for turnover må benyttes maksimalt for å unngå oppsigelser. Vurdere om andre ansatte kan ta over arbeidsoppgavene, om man kan rokkere ansatte, om oppgaven kan løses på andre måter, eller om det er oppgaver som det ikke lenger er bruk for i fremtidens tjenester.

Kommunikasjon både internt og til lokalsamfunnet er viktig, både for å være åpen på situasjonen, og for å forberede befolkningen at på forventningsnivået må ned. Tydeliggjøre konsekvensene av å fortsette uten å ta nødvendige grep.

Det blir krevende budsjettprosesser framover og da er det avgjørende med god medvirkning og forståelse for utfordringsbildet, samtidig som det tydelig må formidles at tjenestenivået må ned. Derfor bør kommende budsjetter legges i tråd med en bærekraftig handlingsregel, og det må være en tett oppfølging av virksomhetene og støtte til de som sliter med å gjennomføre vedtatte innsparinger.

Administrasjon og støttetjenester må bistå tjenestene så mye som mulig for at de kan drive tjenestene med minst mulig konsekvenser for brukerne. Det betyr at tjenesteutøverne må få tid og ro til å prioritere dette arbeidet, og at de opplever at andre funksjoner i kommunen støtter opp og bistår i krevende prosesser.

Det samme gjelder politisk nivå, man kan ikke lage nye vedtak som fører til nye utgifter, men heller støtte opp arbeidet som utføres i virksomhetene. I en slik periode er det arbeidsgiveransvaret som er viktigst, og vise at man støtter sine ledere og ansatte i en del upopulære valg. Samtidig må politisk nivå følge godt med, forvente en tett rapportering på hvordan tiltakene følges opp og gjennomføres.

5.0 Oppsummering

Kvam herad er i en utfordrende økonomisk situasjon der gapet mellom inntekter og utgifter har blitt svært stort siden 2022. Dette har mange forklaringer, men dersom man ikke får snudd denne utviklingen raskt, vil disposisjonsfondet være oppbrukt i løpet av 2025. Da er summen av de tre faktorene høy gjeldsgrad, negativt driftsresultat og manglende reserver så stor at man kommer på Robek-listen. Det betyr at Staten kommer inn og tar over styringen og godkjenner budsjettet, og man får ikke ta opp lån eller inngå avtaler som har økonomiske konsekvenser.

Ønsket resultat av denne prosessen var å finne et mulighetsrom for innsparinger på mellom 100 og 150 millioner. Ut fra KSK sine beregninger er det behov for en reduksjon på 122 millioner for å komme inn i en bærekraftig drift, noe som kan tas inn på å redusere utgiftene og å øke inntekter. Det vil si at man må ha et driftsresultat som er 10 % bedre enn i 2024.

Samlet sett er det identifisert innsparingstiltak som utgjør 181,45 mill, Kvam har et betydelig mulighetsrom. Men det betinger stram økonomistyring, at foreslåtte tiltak blir gjennomført og at det ikke legges inn nye investeringer eller at man øker tjenestenivået igjen.

Vi anbefaler også at man tar prosessen gradvis, over to til tre år. Hvis ikke blir det for stor belastning både på ansatte og brukere, men når progresjonsplanen lages må man være lojal mot den og sørge for at tiltakene gjennomføres.

Alle ansatte og politikere blir berørt av dette, og da er det avgjørende at man støtter hverandre i arbeidet. En stor risiko er at det oppstår konflikter og at man dytter ansvaret til hverandre. Alle må derfor være innforstått med sitt ansvar for å bidra og at dette kommuniseres godt. Det må også være en utstrakt kommunikasjon på hva som gjennomføres av tiltak.

Det er et ønske om at nedskjæringene skal gjennomføres uten oppsigelser. Da må man med hver eneste turnover vurdere alternative løsninger, og se om dette er en anledning for andre ansatte til å endre arbeidssted, endre arbeidsoppgaver eller vurdere om arbeidsoppgaven er nødvendig i fremtidig tjeneste.

Følgende områder er definert som de som vil ha størst innsparing

- Færre elever som får ITO
- Høyere lærertetthet
- Færre vedtakstimer til yngre brukere på institusjon
- Lavere utgiftsnivå på institusjon. Spesielt gjennom god bemanningsstyring, oppgavefordeling, arbeidstidsordninger
- Flere over fra institusjon og omsorgsboliger til hjemmebaserte tjenester
- Få ned sykefravær
- Færre i utenforskap
- Øke inntektene gjennom høyere brukerbetaling eller høyere avgifter

For å lykkes godt med dette er det nødvendig med endringer i strukturen, antall tjenestesteder må ned.

6.0 Vedlegg

6.1 Vedtatte innsparingstiltak

Kvam herad har et pågående arbeid med innsparingstiltak. For å synliggjøre det pågående arbeidet inneholder dette vedlegget en oversikt over status på innsparinger hentet fra 1. tertialrapport 2025, kapittel «Innsparingsprogram».

Det er tatt hensyn til eksisterende tiltak i arbeidet med rapporten, men det er ikke til å unngå at det vil være en viss overlapp mellom pågående tiltak og de forslagene som fremkommer i rapporten. Dette gjelder særlig de generelle innsparingstiltakene.

Eining	Innarbeida og realiserte innsparingstiltak (tal i kr 1000,-)	Budsjett 2025	Øk.plan 2026	Øk.plan 2027	Øk.plan 2028
Adm/pol.	Reduksjon i leiarar i Rådmann si leiargruppe	-1 098	-1 098	-1 098	-1 098
Adm/pol.	Auke i Skatt på eigedom	-1 760	-5 760	-9 760	-14 130
Adm/pol.	Kutta jubileumsgåver 25 år fom 2025	0	0	0	0
Adm/pol.	Kjøp fondsandelar istadenfor direkte obligasjonar for å spare på forvaltningsutgifter	-29	-150	-150	-150
Adm/pol.	Kutta gåver for tilsette som fyller 50 år	-20	-20	-20	-20
Adm/pol.	HST vedtak budsjett 2025, innsparing - Ettermiddagsmøter MPB	-70	-70	-70	-70
Adm/pol.	HST vedtak budsjett 2025, innsparing - Reduksjon frikjøpsdagar folkevalde	-100	-100	-100	-100
Adm/pol.	Fjerne pott til bruk på overlappende stillingar	-1 250	0	0	0
Adm/pol.	Reduksjon sentral kurspott med 0,1 mnok fordelt på ulike tenester fom 2025	-100	-100	-100	-100
Helse	Tolo omsorg reduksjon tal omsorgsbustader	-1 600	-1 600	-1 600	-1 600
Helse	Avslutte prosjekt "Middag på huset" i PLO	-1 500	0	0	0
Helse	Reduksjon i 100% kommunalt finansiert VTA plassar pga ny statleg finansiering	-330	-330	-330	-330
Helse	Innsparing - Ta betalt for tv og internett i omsorgsbustader	-400	-400	-400	-400
Helse	Innsparing - Auke pris omsorgsbustader	-1 600	-3 200	-3 200	-3 200
Oppvekst	Bruk av eksterne konsulentar i barnevern	-50	-100	-100	-100
Oppvekst	Reduksjon i konsulenthonorar barnevern	-50	-100	-100	-100
Oppvekst	Redusere tal lærlingar i oppvekst	-500	-500	-1 000	-1 500
Oppvekst	Reduksjon i ramma på skule	-400	-1 500	-2 000	-2 000
Oppvekst	Foreldreveiledning i introduksjonsprogrammet	-150	0	0	0
Oppvekst	Reduksjon i medlemsskap, lisensar og avtalar i oppvekst	-100	-100	-100	-100
Oppvekst	Reduksjon i merkantil ressurs i skule	-140	-280	-280	-280

Oppvekst	Reduksjon i ramma på Vaksenopplæringa	-300	-600	-1 000	-1 000
Oppvekst	Reduksjon i alternativ opplæringsarena i skule	-100	-100	-100	-100
Oppvekst	Reduksjon i særskild språkopplæring i skule	-180	-180	-180	-180
Oppvekst	Tilbakeføring av restmidlar til lærebøker	-1 600	0	0	0
samfunn	Kraftfond, bruka 50% på eigne prosjekt fom 2025. Reduserte utgifter og redusert bruk av fond.	0	0	0	0
samfunn	Fjerne "HST vedtak 23/1581 - Ny søkbar pott til lag og org " fom 2025	-200	-200	-200	-200
samfunn	Reduksjon i aktivitetsdag PU	-20	-20	-20	-20
samfunn	Fritidskort - ta ned beløpsgrensa frå 2200 per år til 1000 per år fom 2025 (budsjett 1200 barn *1000 per år)	-980	-980	-980	-980
samfunn	Generelle reduksjon i næringstilskot	-162	-162	-162	-162
samfunn	Samanslåing og reduksjon i tilskotspottar til felles pott fom 2025 - Fritid	-45	-45	-45	-45
samfunn	Samanslåing og reduksjon i tilskotspottar til felles pott fom 2025 - Idrett	-150	-150	-150	-150
samfunn	Samanslåing og reduksjon i tilskotspottar til felles pott fom 2025 - Kultur	-30	-30	-30	-30
samfunn	Samanslåing og reduksjon i tilskotspottar til felles pott fom 2025 - Nærmiljø	-30	-30	-30	-30
samfunn	Ikkje realiserte innsparingar totalt (tal i kr 1000, avrunda)	-100	-100	-100	-100
samfunn	Solcelleanlegg i landbruk/næring, avslutt ordning fom 2025	-790	0	0	0
Teknisk	Periodestenging av bassenget i Strandebarm	0	-150	-150	-150
Teknisk	Stenge bassenget i Ålvik	0	-250	-250	-250
Teknisk	Innsparing - redusere innetemperatur med 1 grad	-270	-270	-270	-270
Teknisk	Innsparing - Ta ned reinhaldsfrekvens	-785	-785	-785	-785
	Tidlegare vedtekne og innarbeidde innsparingstiltak (tal i kr 1000, avrunda)	-18 000	-20 000	-31 000	-30 000

Eining	Innsparingstiltak - ikkje realiserte (tal i kr 1000,-)	Øk.plan 2025	Øk.plan 2026	Øk.plan 2027	Øk.plan 2028
Alle	Innsparing: ytterlegare reduksjon i tenestenivå	1 220	-2 501	-13 996	-18 996
Helse	Innsparing: Auka bruk av Multidose	-1 200	-1 200	-1 200	-1 200
Helse	Innsparing: Slutt med fylgje praktisk bistand	-500	-500	-500	-500
Helse	Generelt innsparingskrav på helse og omsorg frå tidlegare	-8 249	-8 249	-8 249	-8 249
Helse	Innsparing: helgetimar/vikar/overtid i PLO	0	-2 000	-2 000	-2 000
Helse	Innsparing: Innføre sjukepleierteam i PLO	0	-2 500	-2 500	-2 500
Helse	Innsparing: Legge ned kommunale utekontor i Strandebarm og Ålvik	0	-1 400	-1 400	-1 400
Helse	Innsparing: Reduksjon av tilbud Holmsund 50%. Avslutte vaktavtale	-300	-600	-600	-600
Helse	Innsparing: Reduksjon i nattenesta i PLO	0	-2 000	-2 000	-2 000
Helse	Innsparing: Sei opp husleigeavtale med bustadstiftinga, 3 leiligheter	-300	-300	-300	-300
Oppvekst	Innsparing: Struktur skule	0	0	-1 807	-3 783

Oppvekst	Generelt innsparingskrav på Oppvekst frå tidlegare	-620	0	0	0
Oppvekst	Innsparing: Barnehage - kun gje plass til barn med lovfesta rett og søkt innan 1. feb	-1 500	-6 600	-6 600	-6 600
Oppvekst	Innsparing: Barnehage - reduksjon i ramma	-500	-1 500	-1 500	-2 000
Oppvekst	Innsparing: Fritidsfeltet	0	-2 000	-2 000	-2 000
Oppvekst	Innsparing: Redusere førebyggjande arbeid barn og unge	0	-1 000	-2 000	-2 000
Oppvekst	Innsparing: Søskenmoderasjon i barnehage og SFO	-167	-817	-817	-817
Oppvekst	Innsparing: Vikarkoordinator og administrasjonsressurs i barnehage	0	-230	-497	-497
Samfunn	Generelt innsparingskrav på Samfunnsutvikling frå tidlegare	-126	-126	-126	-126
Stab	Generelt innsparingskrav på administrasjon/politikk frå tidlegare	-2 014	-2 014	-2 014	-2 014
Teknisk	Innsparing: Redusere reinhaldskostnadar	0	-65	-230	-230
Teknisk	Innsparing: Selge Strandebarmsheimen	-140	-140	-140	-140
Teknisk	Innsparing: Selge Ålvik trygdebustader	-106	-106	-106	-106
	Tidlegare vedtekne, ikkje realiserte innsparingskrav	-14 501	-35 847	-50 580	-58 056
Helse, NY 1T25	Reversere HST vedtak om å behalde Musikkterapiordninga i åra 2025 og 2026.	0	-200	0	0
Oppvekst, NY 1T25	Reversere tiltak HST-130/24 barnehage ekstra inntak i barnehageår 25/26	-1 500	-3 600	0	0
Oppvekst, NY 1T25	Innsparing: Frå 2026 Skuletur Ungdomsskulen	0	-400	-400	-400
Samfunn, NY 1T25	Innsparing: Turistinformasjon	0	-248	-248	-248
Teknisk, NY 1T25	Rykke ut med tankbilsjåfør på brannutrykning, kun når nødvendig	-100	-100	-100	-100
Teknisk, NY 1T25	Ta betalt for bruk av utandørs offentlege toalett	-500	-1 000	-1 000	-1 000
Teknisk, NY 1T25	Senke innetemperaturen ytterlegare èi grad i adm.bygg og skulebygg	-220	-220	-220	-220
Teknisk, NY 1T25	Redusere kjøp av eksterne tenester. Heller bruke interne ressursar på tvers av tenester	-100	-300	-200	-200
Teknisk, NY 1T25	Reduksjon i sommarvikar i parkvesenet	-200	-200	-200	-200
	Konkrete forslag til delvis realisering av tidlegare vedtekne generelle innsparingskrav	-2 620	-6 268	-2 368	-2 368
	Ikkje realiserte innsparingar totalt (tal i kr 1000, avrunda)	-17 000	-42 000	-53 000	-60 000

6.2 Rapport, Eidsvoll kommune

Dette er en rapport fra Eidsvoll kommune om heltid, bemanning og turnus.

[Sluttrapport fra prosjekt Heltid, bemanning, turnus.pdf](#)



KS KONSULENT

Postboks 1378 Vika, 0114 OSLO • www.kskonsulent.no