



BÆRUM  
KOMMUNE

# Tenke langt – handle nå!

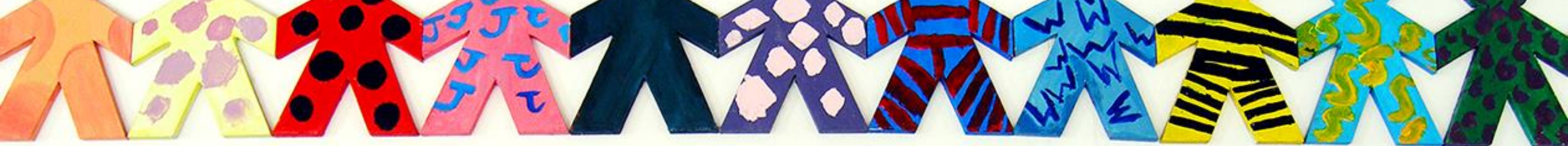
## Sammenhengende virksomhetsstyring

Folkevalgtopplæring Bærum kommune

Kommunaldirektør Bente R Herdlevær | 8. november 2019

**Sammen skaper vi fremtiden**

MANGFOLD - RAUSHET - BÆREKRAFT



# Sammen skaper vi fremtiden

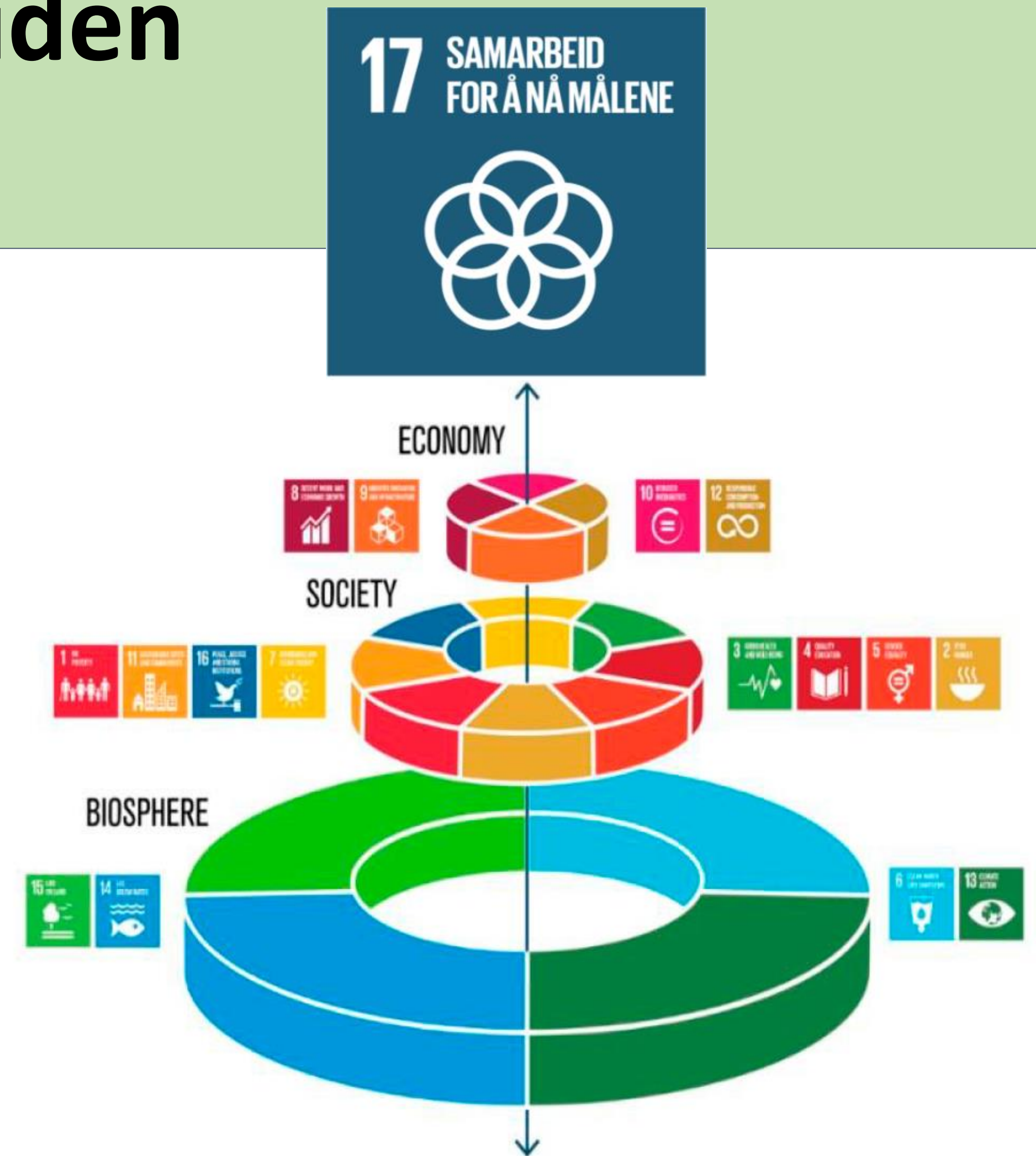
Mangfold - Raushet - Bærekraft

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

Balansert **samfunnsutvikling** – mangfoldig, grønn og urban.

En **innovativ og endringsdyktig** organisasjon med gjennomføringskraft

**Dialog og medvirkning** for bedre løsninger



A young girl with long brown hair in a ponytail, wearing a blue denim jacket and pink pants, stands on a wooden deck. She is looking out over a town and mountains. The scene is captured from a high angle, looking down at the town and up at the mountains. The sky is overcast with grey clouds. The town below is a mix of green fields and buildings. The mountains in the background are dark and hazy.

Tenke langt – handle nå!

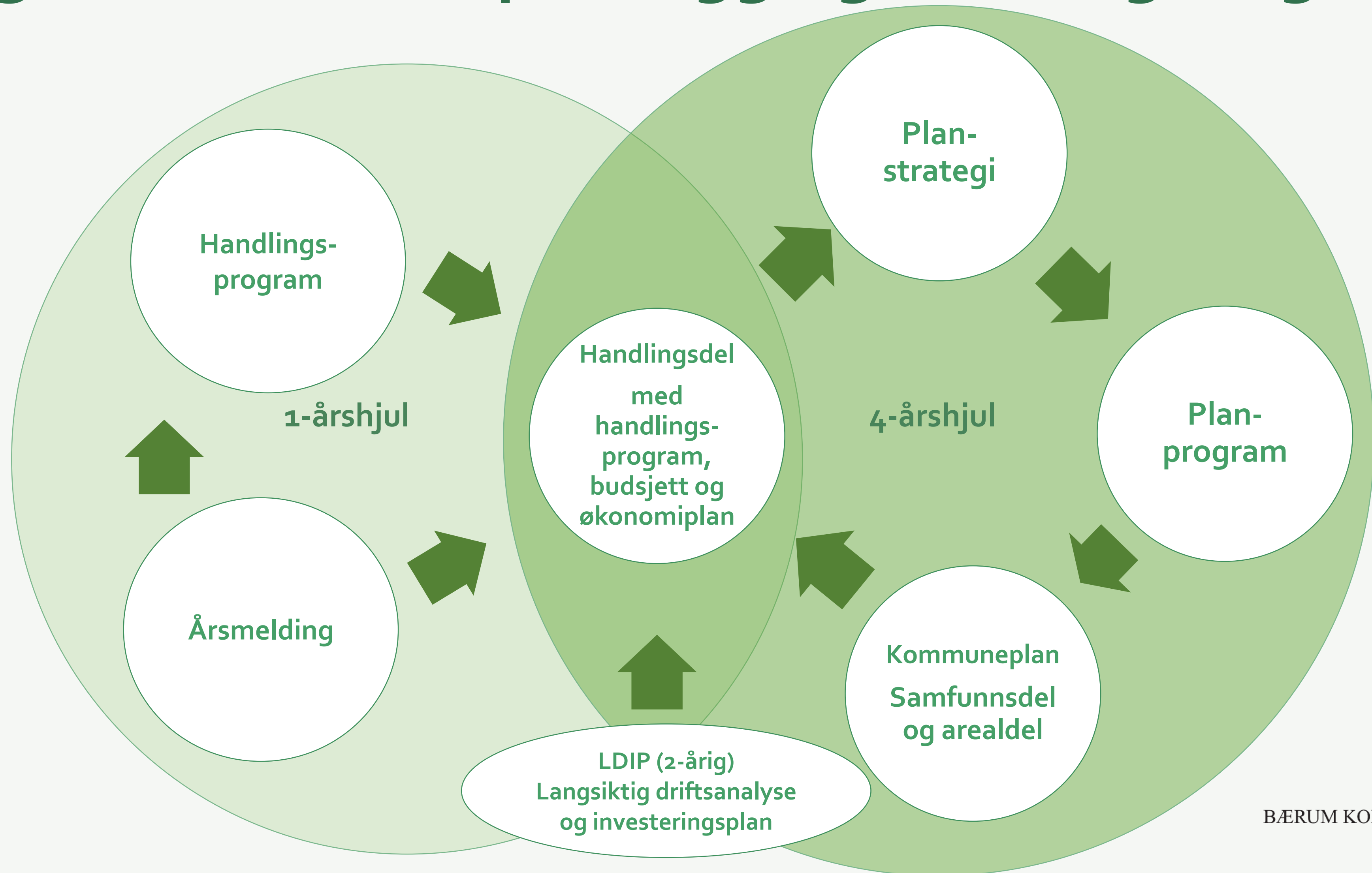
# Strategiske dokumenter fra stat og kommune

Statsbudsjett og Perspektivmeldingen legger rammer og føringer...

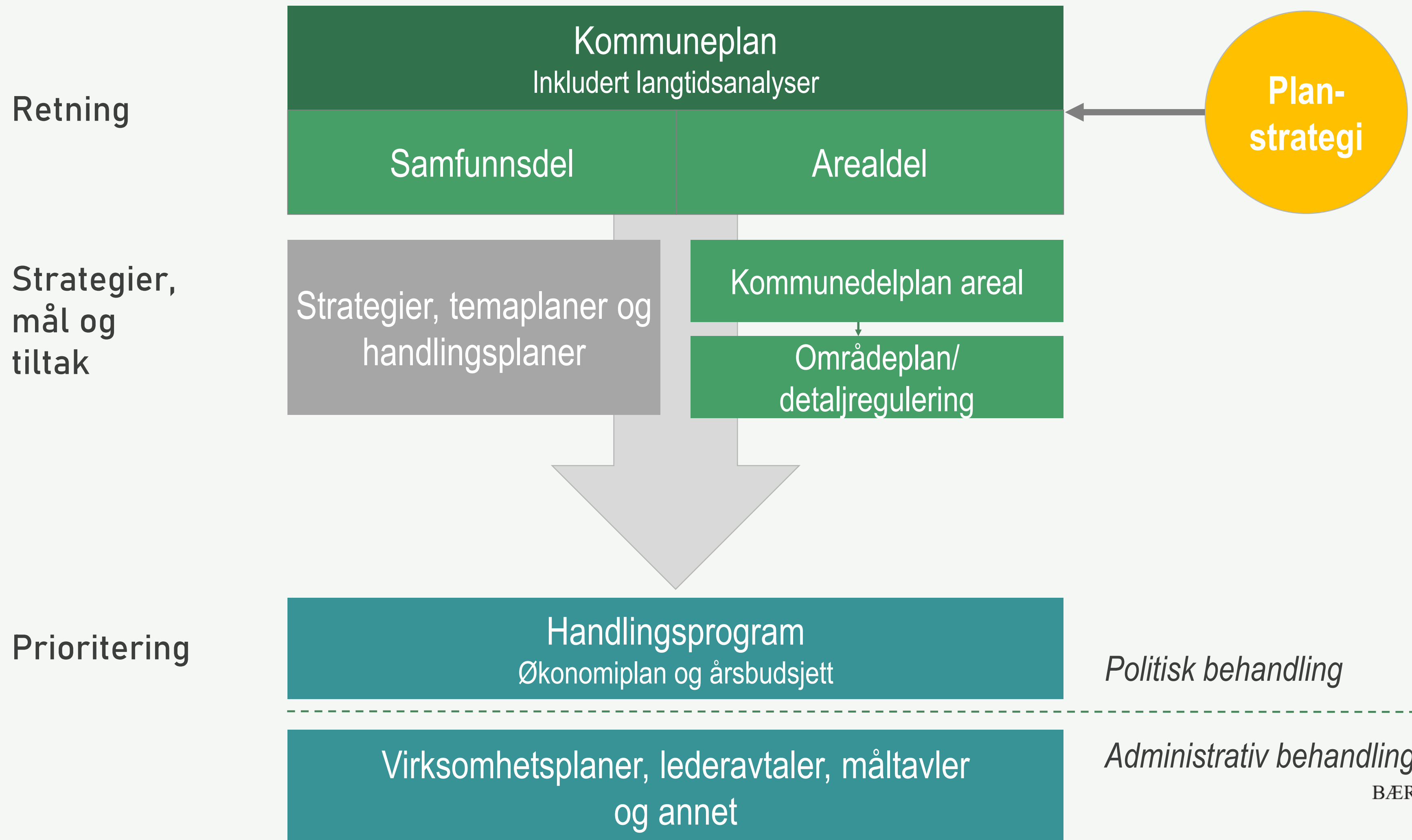
Kommunen planlegger for egen virksomhet



# Integrert kommuneplanlegging - kort og lang sikt



# Plansystemet i Bærum kommune



# Kommunal planstrategi § 10 i PBL

Temaplaner	
Trafikksikkerhetsplan 2016-2019	Vedtatt 15.9.16
Rusmiddelpolitisk handlingsplan 2016-2020	Vedtatt 22.6.16
Plan for fysisk aktivitet, idrett- og friluftsliv 2019-2022	Vedtatt 18.9.18
Kulturanleggsplan 2019-2022	Vedtatt 14.3.19
Handlingsplan for forebygging av vold, seksuelle krenkelser og overgrep 2019-2022	Vedtatt 6.1.19
Handlingsplan for forebygging av hatkriminalitet og voldelig	Vedtatt 17. og 18.04.18

15
L.18
19
9
15
8
19



GRUNNLAGSDOKUMENT  
FOR PLANSTRATEGI 2019-2023

Kommunens situasjon og utfordringer

Hvilken politikk ønsker det nye kommunestyret å føre

Skal kommuneplanen revideres helt eller delvis?

Prioritering av andre viktige planoppgaver i kommunestyreperioden

Skal vedtas innen et år etter kommunestyrets konstituering

## 10. Kommunens plansystem

Kommunen har et omfattende plansystem, med en rekke planer, meldinger og strategier. Det er et behov for å få oversikt over alle styringsdokumentene vi har, og bruke, og lage et komplett plansystem med bedre oversikt over hvilke mål og strategier vi jobber etter og hvordan styringsdokumentene henger sammen (jfr. bilag).

Oppfølging i kommunens plansystem blir en del av arbeidet med planstrategien, hvor det skal gjøres en systematisk vurdering av kommunens planbehov. Målet er at Bærum kommune skal ha et komplett plansystem med en god tråd fra samfunnsdelen. Dette innebærer:

- at temaplaner har et avklart forhold i kommunens plansystem
- at all kommunal sektorplanlegging er forankret i samfunnsdelen
- at vi får et sammenhengende mål hierarki fra samfunnsdelen via handlingsprogram til virksomhetsplaner

Som arbeidsoppgave for dette arbeidet har vi undersøkt samtlige planer, meldinger og strategier i oversikten under, med status for hvert enkelt dokument.

Overordnede planer	Status
Kommuneplanen	Samf. del vedtatt 27.3.18 Anskaff. vedtatt 4.4.18
Planlagt program med økonomisk	Ikke innst. i f.g.
Plan for BCG-analyse for Asker og Bærum	Ikke innst.
Charter for leilingskapsplan	
UDP 2019-2024	Tatt til orientering 8.3.18

Kommunedelplaner	Status
Kommunedelplan for helse, miljø og kultur midler 2018-2020	Vedtatt 24.3.18
Kommunedelplan 3 for Perrebu	Vedtatt 27.3.19
Kommunedelplan for Sandvika	Vedtatt 27.3.18
Kommunedelplan for Lysaker- og Sandvikaområdet	Vedtatt 18.06.14
Kommunedelplan for Sandvikaområdet	Vedtatt 18.06.14
Kommunedelplan for Tjerve parket og Hattumhaug	Vedtatt 25.05.15
Kommunedelplan for ny E16	Vedtatt 18.06.14
Veitvorkommisjon Lysaker-Sandvika	

Prosjekter	Status
Prinsipper for langiktig utvikling i Sandvika	Under arbeid
Planlegging av bestemmelser i miljøomsiktelser	Under arbeid (gjir mulig del av anskaff.)





# Kommuneplanens samfunnsdel

● Samfunnsdelen må være direkte knyttet opp mot valgperiodene, vedtas tidlig i perioden

● Skilles fra arealdelen, men kan gi føringer for den

● Ha både lange linjer og tydelige politiske satsingsområder for valgperioden

● Må være anerkjent som et styringsverktøy i organisasjonen

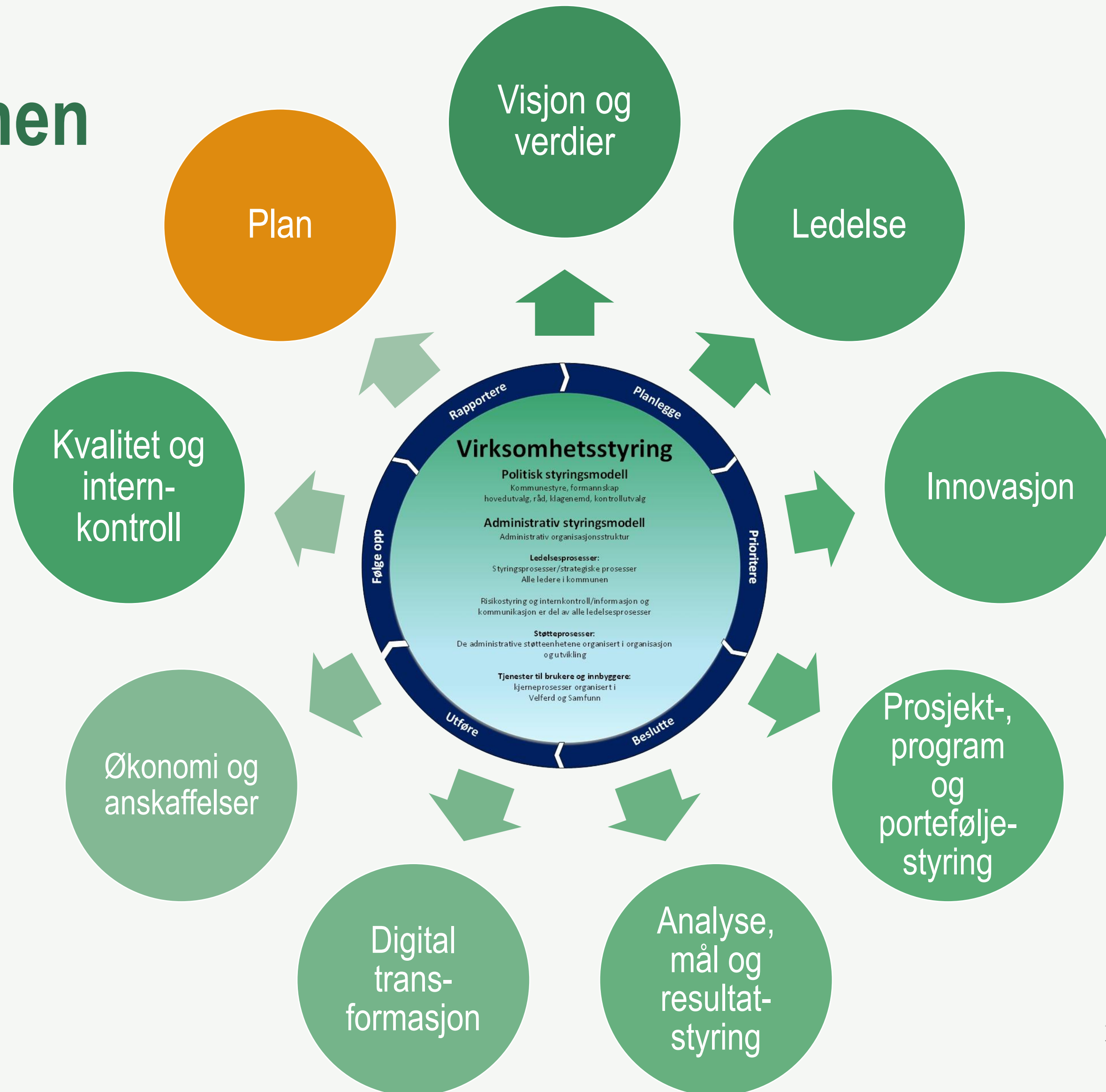
● Må være koblet til økonomiplanen slik ny kommunelov forutsetter

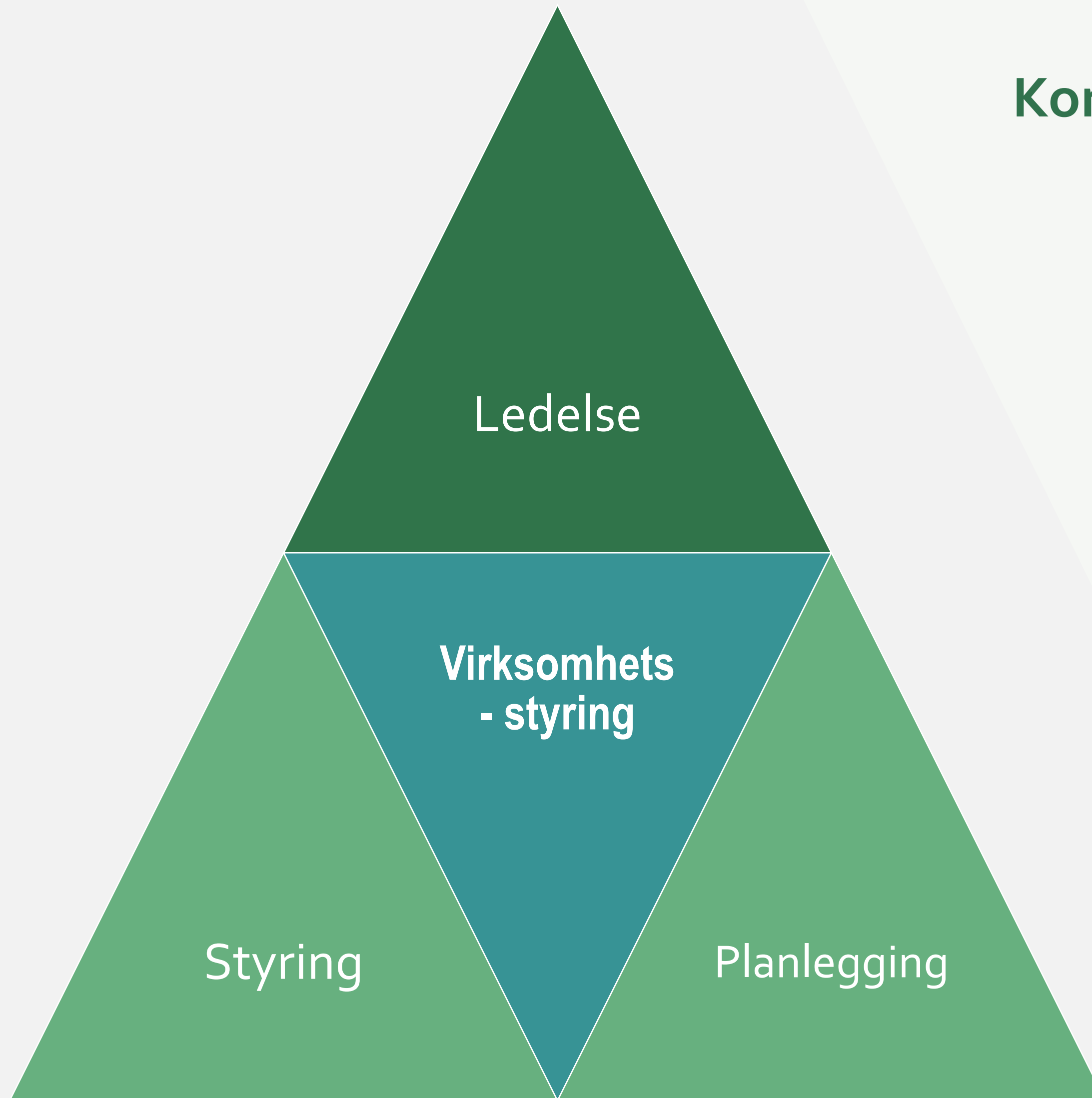
● To hovedelementer: Visjon og lange linjer / Satsingsområder for valgperioden

● Satsingsområdene må ha et samfunns- og innbyggerperspektiv, ikke sektorperspektiv

Plansystemet  
+ FNs bærekraftsmål =  
nøkkelen til  
bærekraftig  
samfunnsutvikling

# Virksomhetsstyring favner hele kommunen





## Kommunens virksomhetsstyring skal sikre:

Implementering av politiske og administrative vedtak

Bidra til helhetlig prioritering

Sikre etterlevelse av lover og forskrifter

Ivareta kvalitet i tjenestene

Effektiv ressursutnyttelse

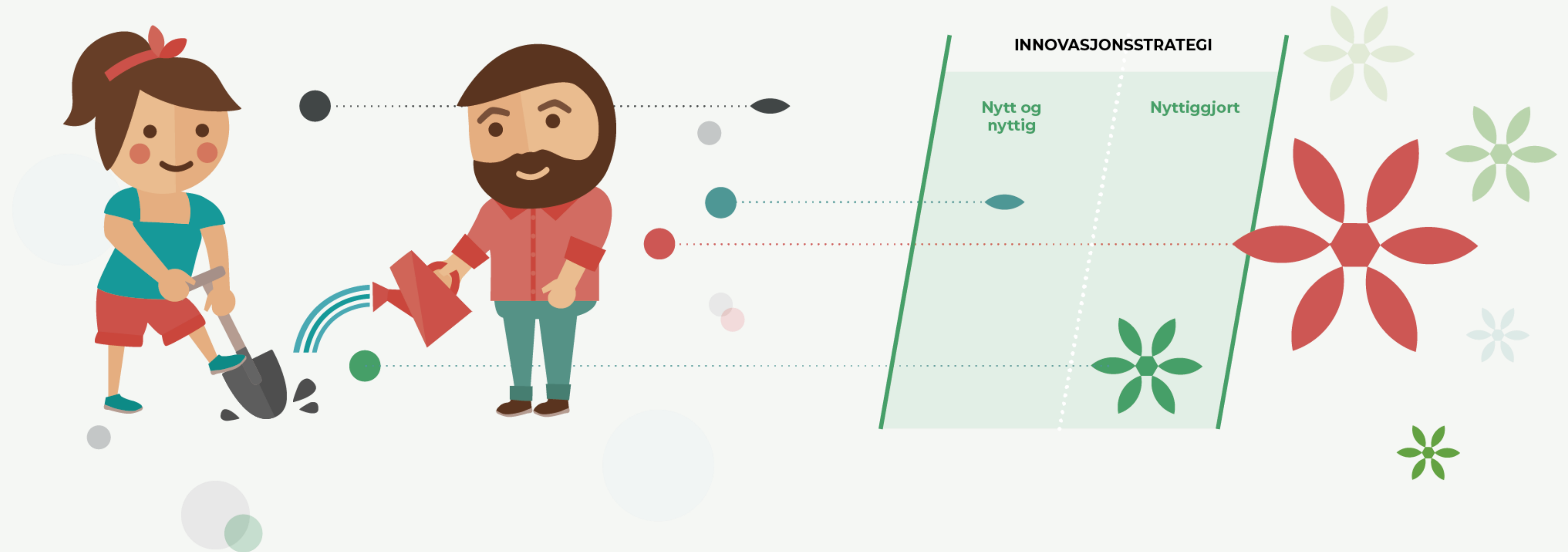
# Bærekraftig lederskap



**Strategisk – Mestringsorientert - Endringsdyktig**

# Innovasjonsstrategi 2018-2020 – Gjennomføring av morgendagens løsninger

Et virkemiddel for å nå kommunens mål





# Prosjektstyring

↓ Politisk vedtakspunkt

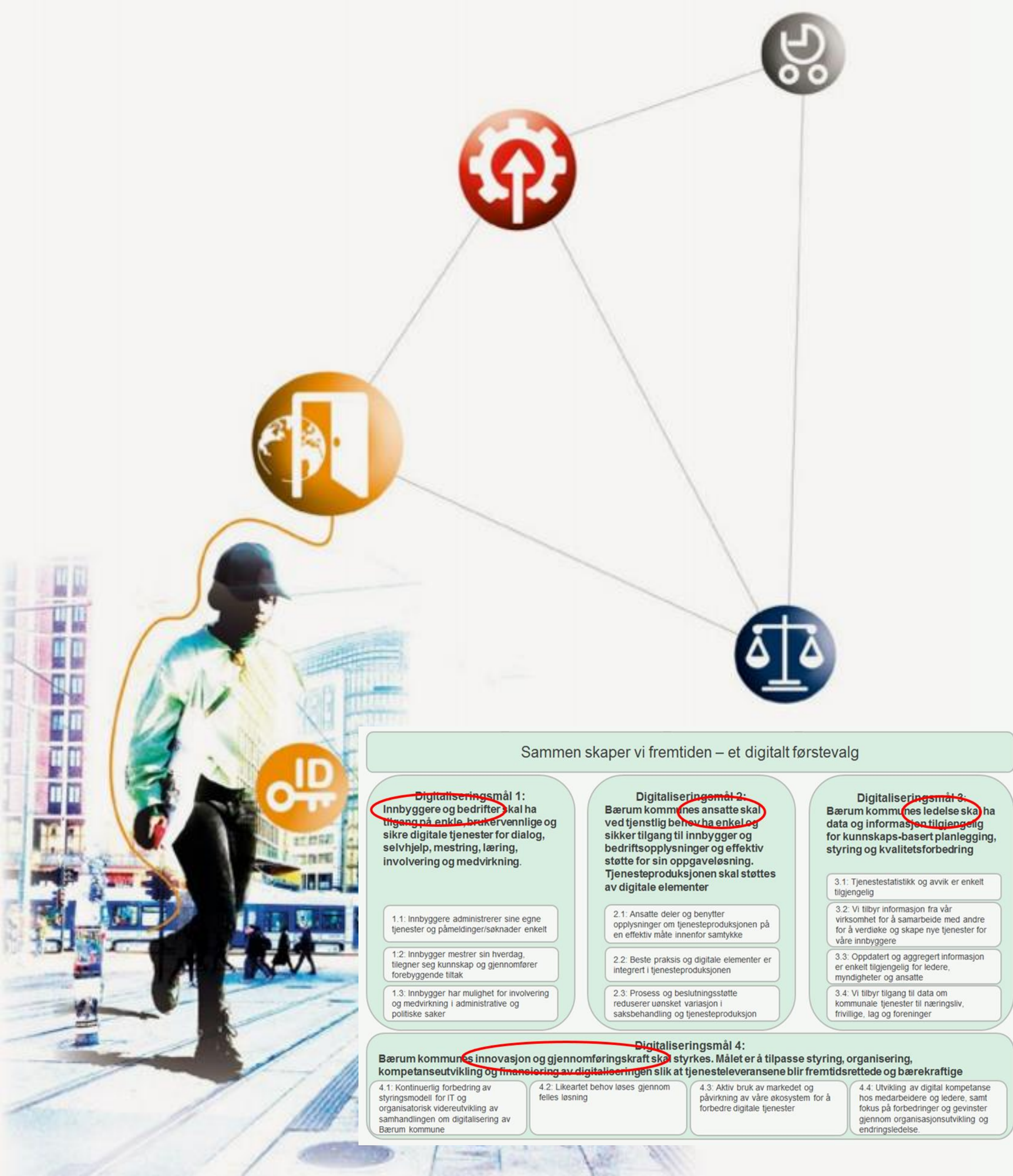


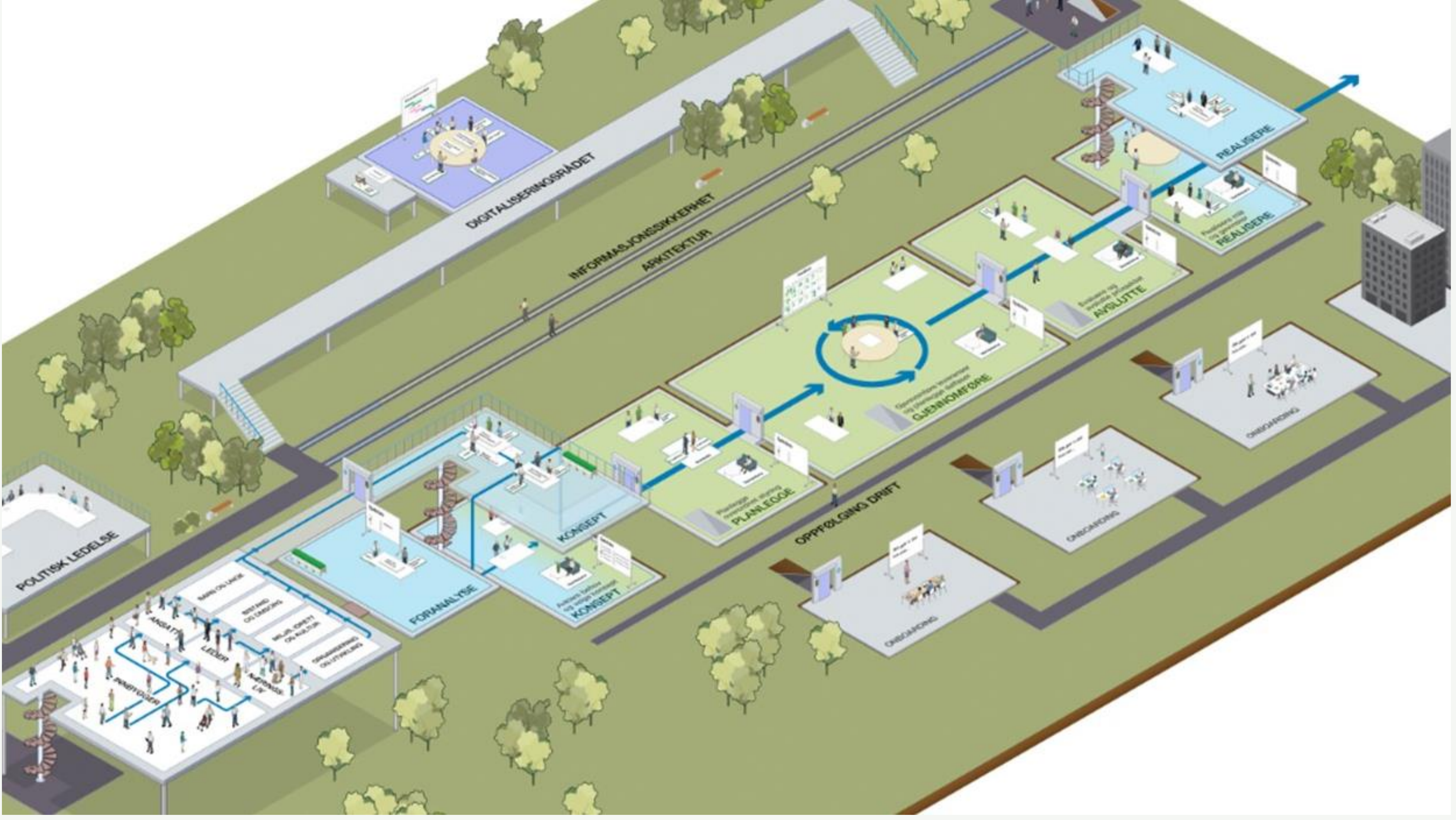
Metodikken er forankret i «Investeringsreglementet», som også påvirker den politiske prosessen rundt en investering

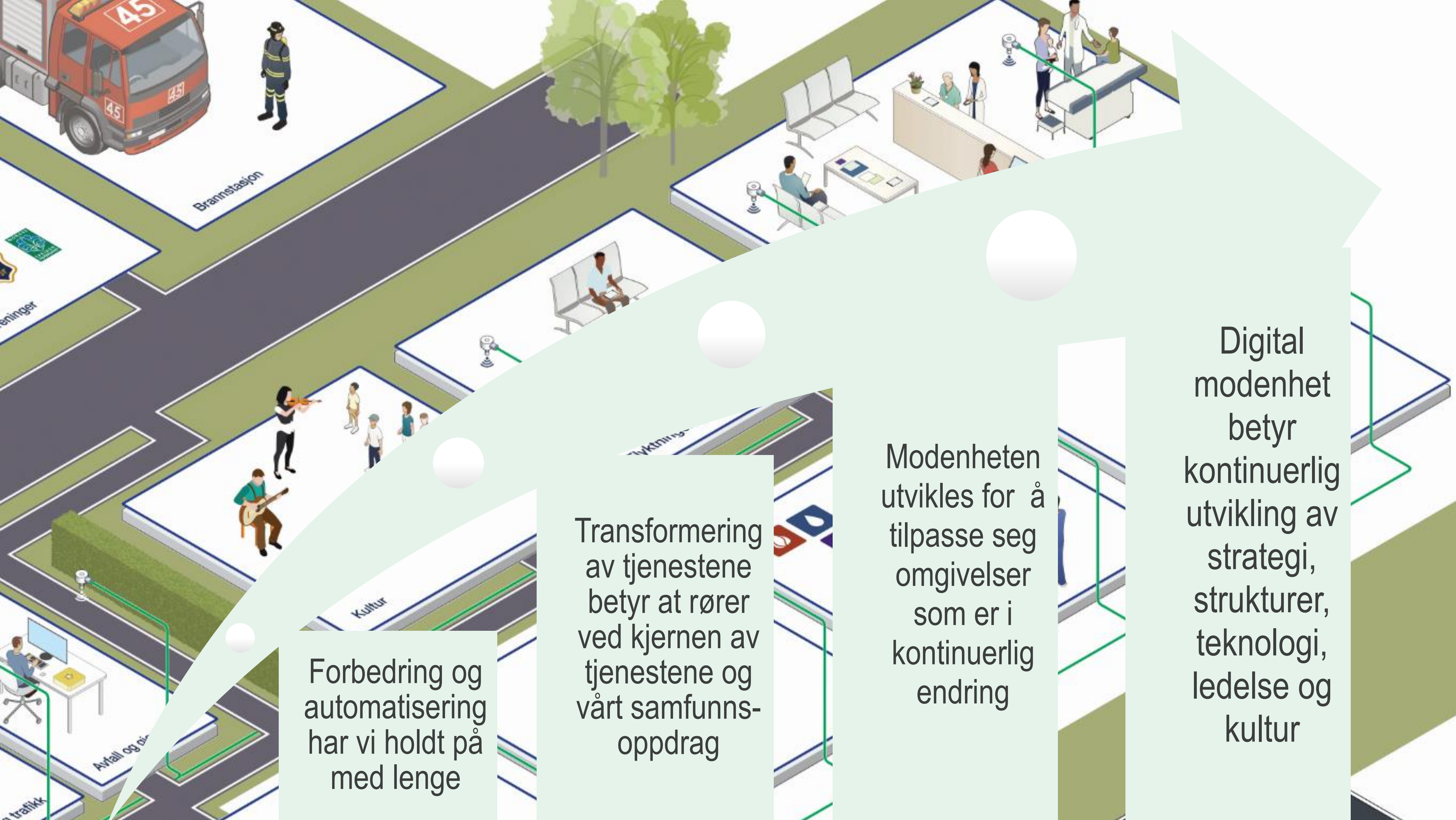


# Digitalisering

- Digitaliseringsstrategien vedtatt i mars 2017
  - styringsmodellen for digitalisering
- Prosjektportefølje med 57 registrert igangværende prosjekter og 23 prosjektideer
- Totale initiativ i handlingsplanen 2020-2023 er 112 prosjekter
- Driftskostnader rundt 175 mnok pr år
- Tilsvarende i samlede investeringer årlig







Brannstasjon

Kultur

Avfall og...

trafikk

Lykting

Forbedring og automatisering har vi holdt på med lenge

Transformering av tjenestene betyr at rører ved kjernen av tjenestene og vårt samfunnsoppdrag

Modenheten utvikles for å tilpasse seg omgivelser som er i kontinuerlig endring

Digital modenhet betyr kontinuerlig utvikling av strategi, strukturer, teknologi, ledelse og kultur

# Blikket fremover

- Utvikling av tjenester for digitalt førstevalg for innbyggere
- Rigget for større transformasjonstiltak
  - forutsetningene er tilstede gjennom grunnmursprosjekter og arbeid med teknisk etterslep
- Følger tett på utviklingen av «en digital offentlig sektor» på mange fronter
- Sterk fokusering på informasjonssikkerhet og personvern
- Aktiv i etableringen av DigiViken



# Intern kontroll

# Helhetlig styring og riktig utvikling

Etterlevelse av lover og regler

Risikostyring

Formalisering

Kontroll og kvalitet

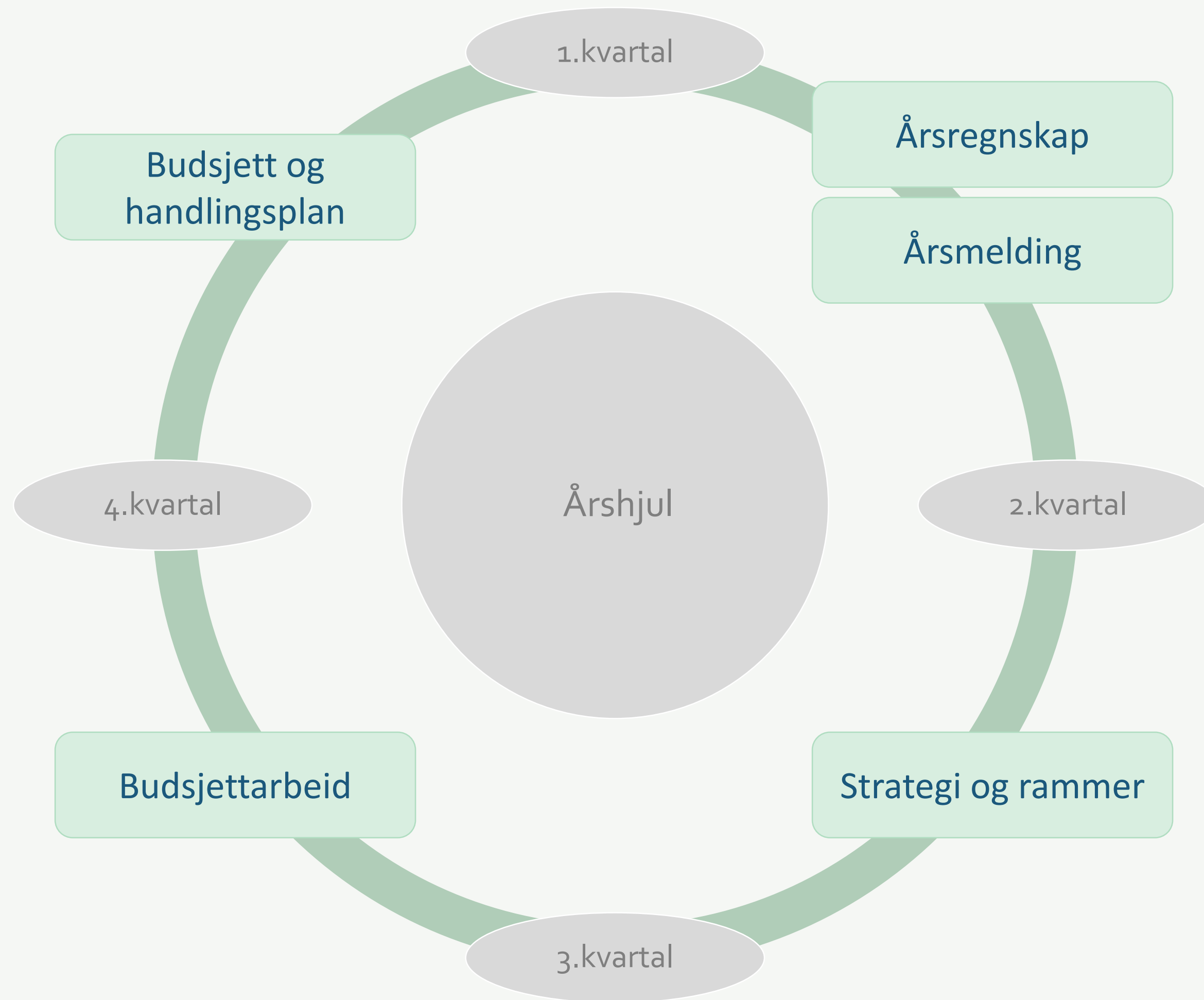
Sektorovergripende

Tjenestespesifikk

Støtteprosesser

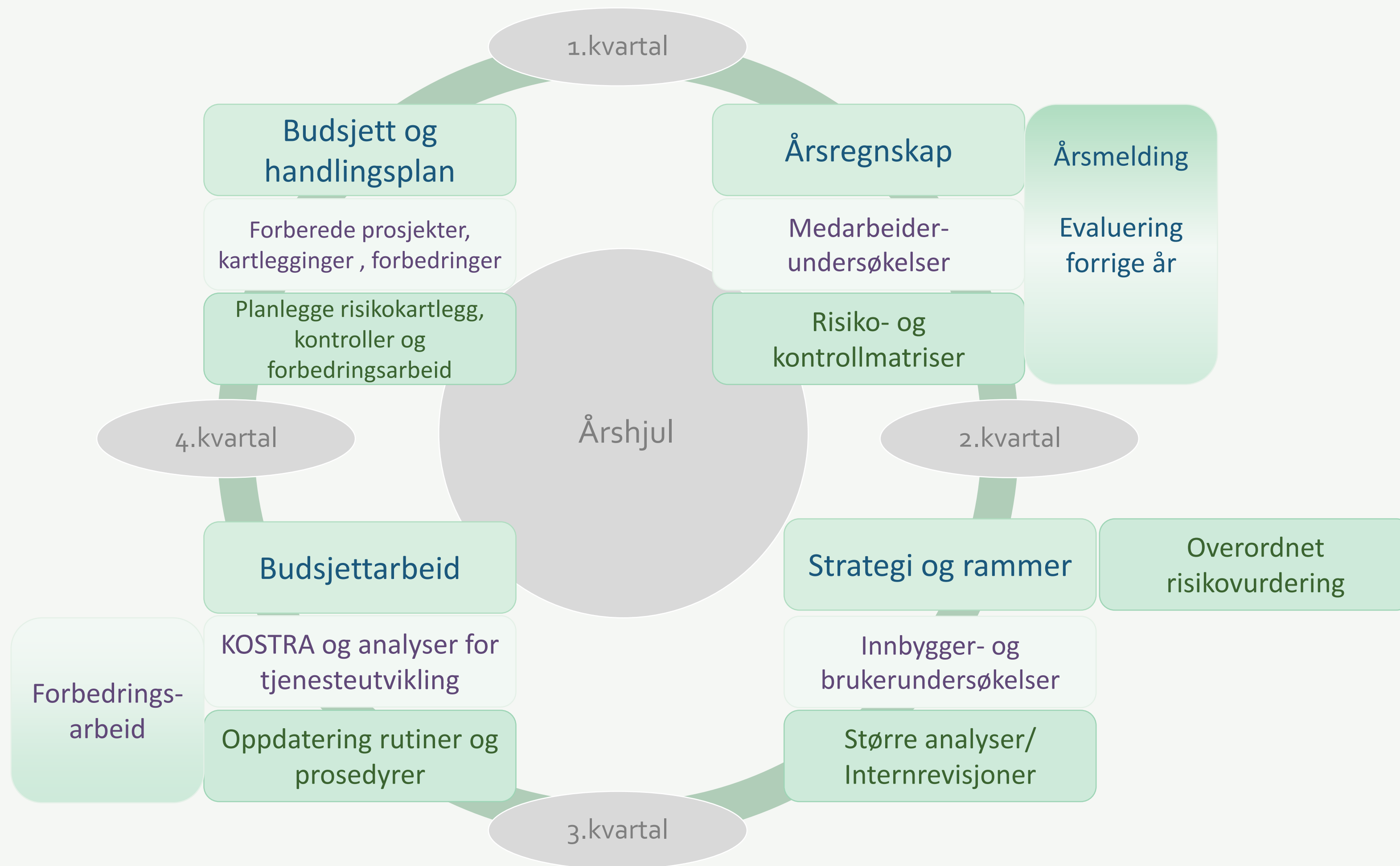
Godt omdømme og legitimitet

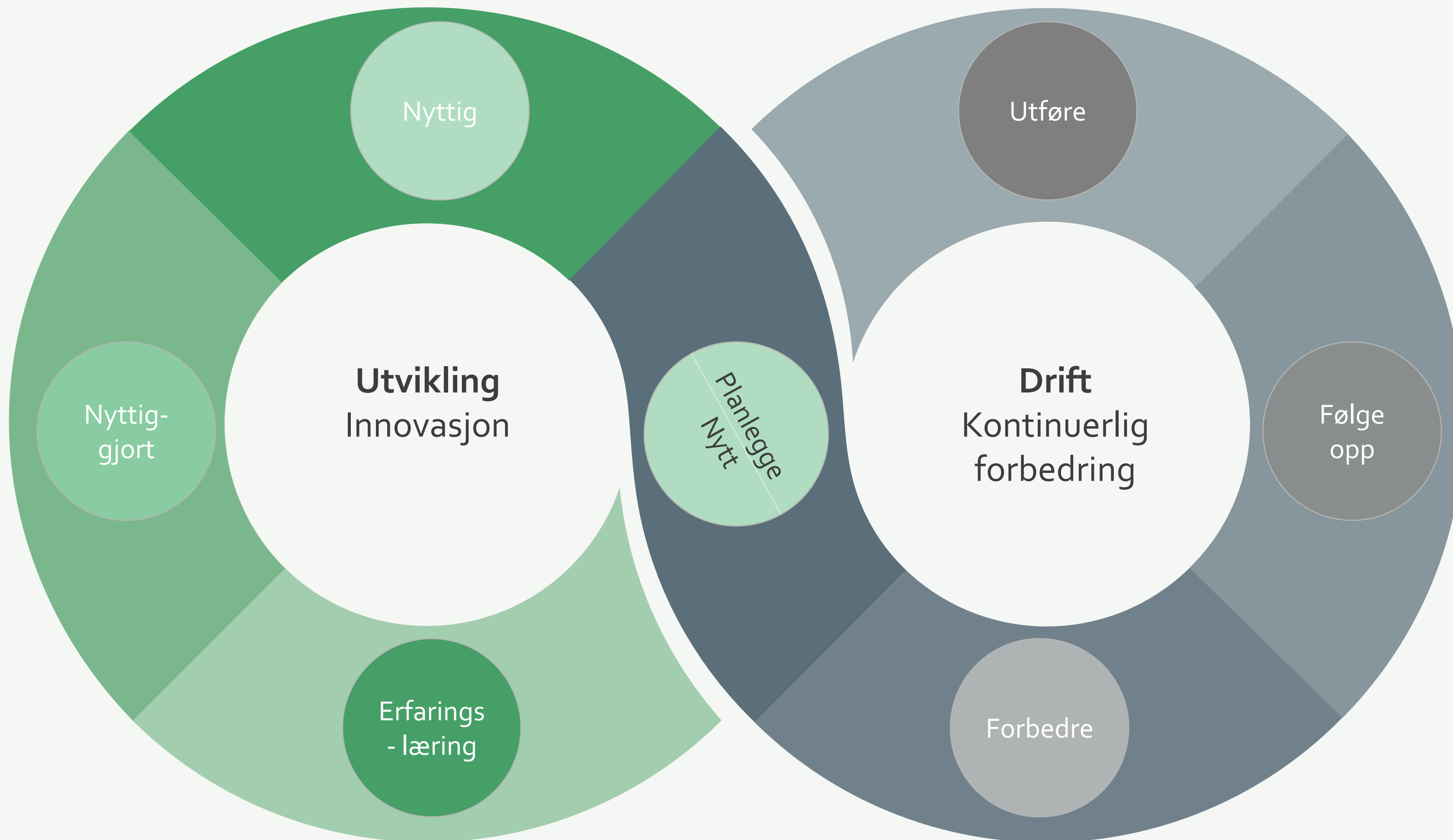
Kvalitet og effektivitet i tjenesteproduksjonen





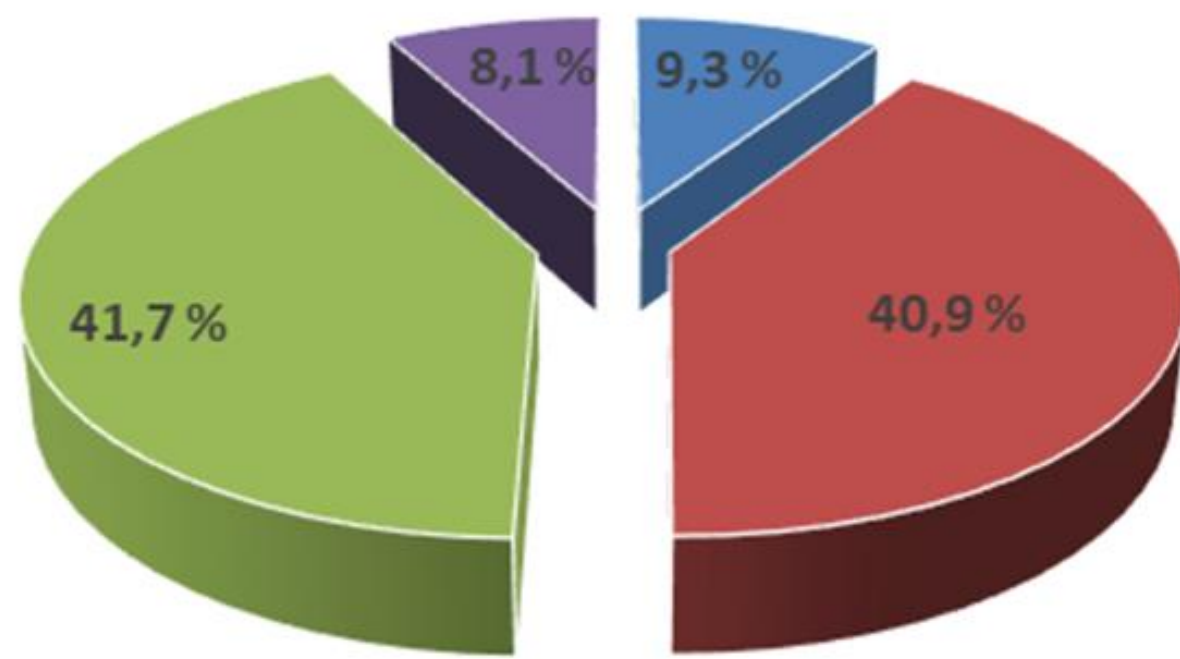






# Økonomisk styring

## Budsjett fordelt pr sektor i 2020



- Organisasjon, styring og utvikling ■ Barn og unge
- Bistand og omsorg ■ Miljø, idrett og kultur

- Om lag 80 % går til direkte tjenesteyting
- Om lag 70 % av kostnadene er lønn

# Kommuneøkonomi

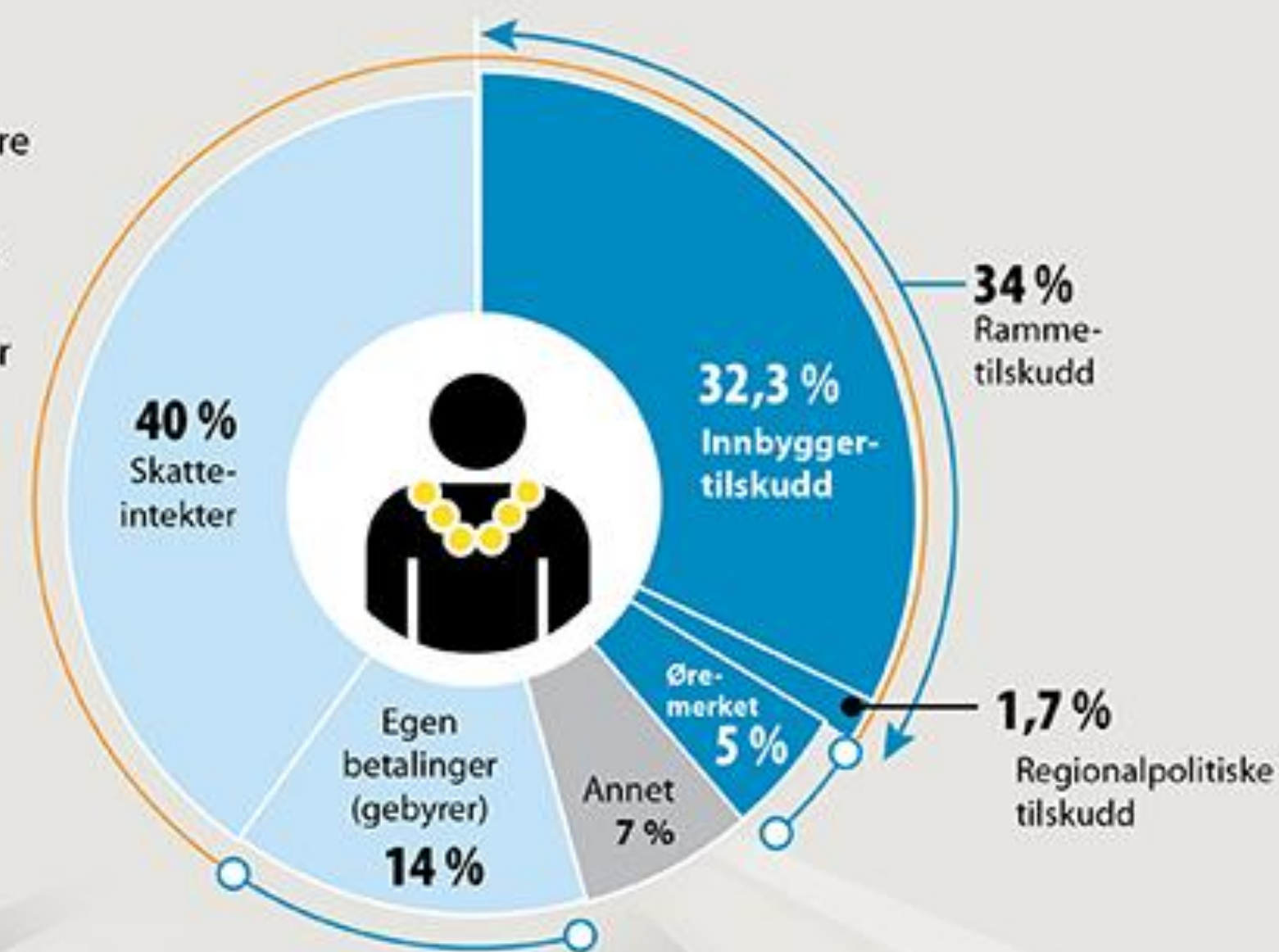
- Skatt – rammetilskudd = fri inntekter
- Øremerkede tilskudd

## Slik får kommunene inntektene sine

FRIE INNTEKTER er midler kommunene fritt kan disponere uten andre føringer fra staten enn gjeldende lover og regler.

RAMMETILSKUDET er penger som fordeles fra staten til kommunene.

- Fra innbyggerene
- Fra staten
- Frie inntekter
- Bundet



# Sikre økonomisk bærekraft

Ekstraordinære store investeringsbehov i HP-perioden

Økt behov for kommunale tjenester

Behovene øker mer enn omstillingstakten

Reservene brukes

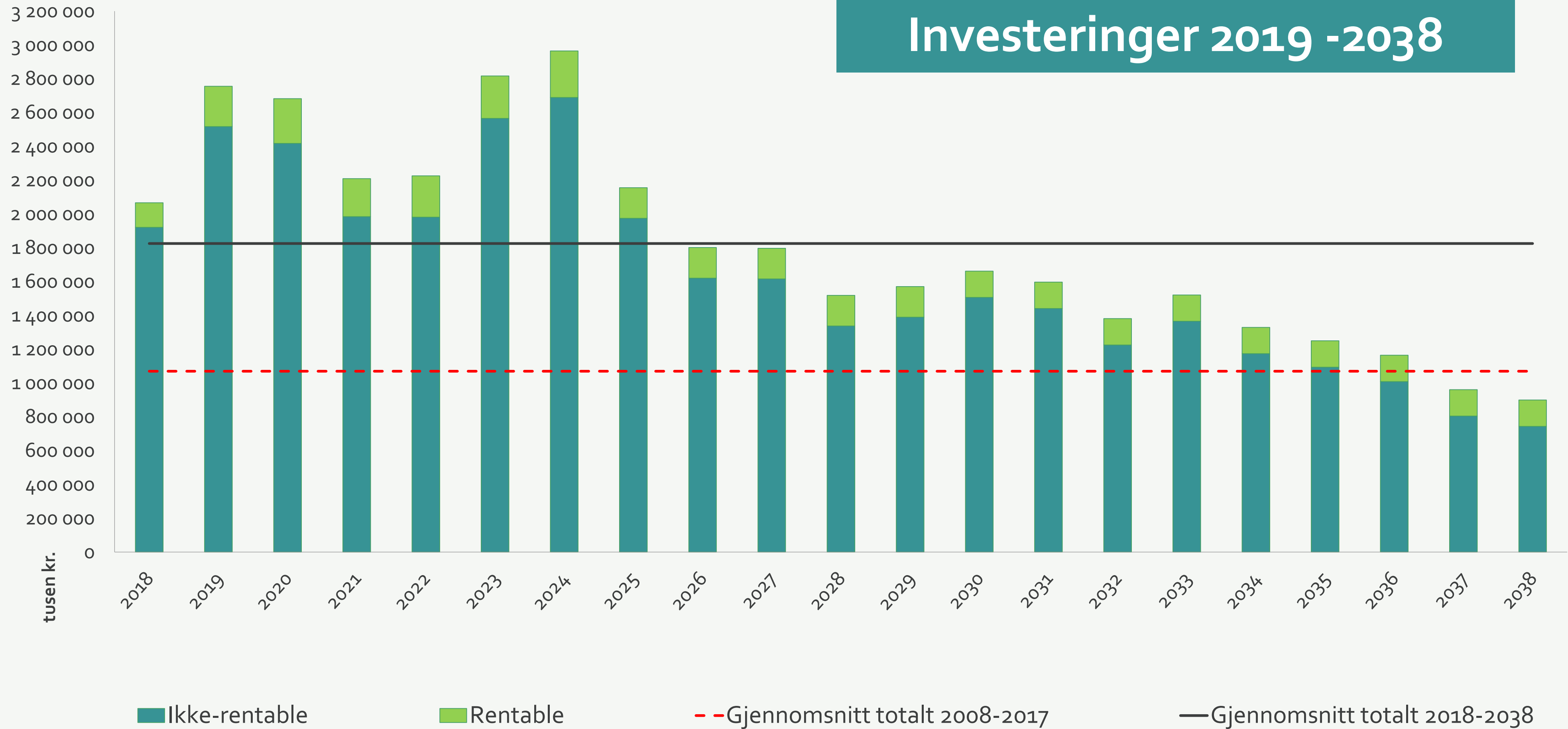


## Nøkkeltall 2019–2023

- + Solid økonomi, men strammere år for år
- + God styring
- + Mer krevende

	2020	2021	2022	2023	Måltall	
<b>Netto driftsresultat</b>	484	376	429	475		
<b>Resultatgrad</b>	4,4 %	3,4 %	3,8 %	4,2 %	4% (min. 3 %)	Netto driftsresultat i forhold til sum driftsinntekter. Anbefalt måltall fra regjering er 1,7 %. God resultatgrad sikrer handlingsrom over tid.
<b>Bufferfondet</b>	455	315	218	160	100	Er i utgangspunktet et reservefond, men blir i stor grad brukt som et salderingsfond i HP-sammenheng.
<b>Egenkapital-finansiering</b>	50 %	50 %	50 %	50 %	50 % (min.40 %)	Er til for å sikre at gjelden ikke blir for høy og for å sikre handlingsrom over tid. I EK inngår overføringer fra drift (bruk av netto driftsresultat, bruk av fond, MVA-komp og salgsinntekter.) Kan gå ned til 40 % i perioder med store investeringer.

# Investeringer 2019 - 2038



Ikke rentable investeringer: 50 % EK (fra drift, fond og mva-komp) + Tilskudd + Lån

Rentable investeringer: Tilskudd + Lån

# Investeringer

Investering på 1 milliard\* betyr:

- Lån på 500 mill. (50 % EK-finansiering)
- Egenkapital fra driften på 300 millioner
- Årlig avdrag på 20 mill. (25 år avdragstid)
- Årlig renteutgifter de første årene på 10 mill. (2 % rente)

*\*LDIP viser betydelig høyere investeringer og låneopptak*





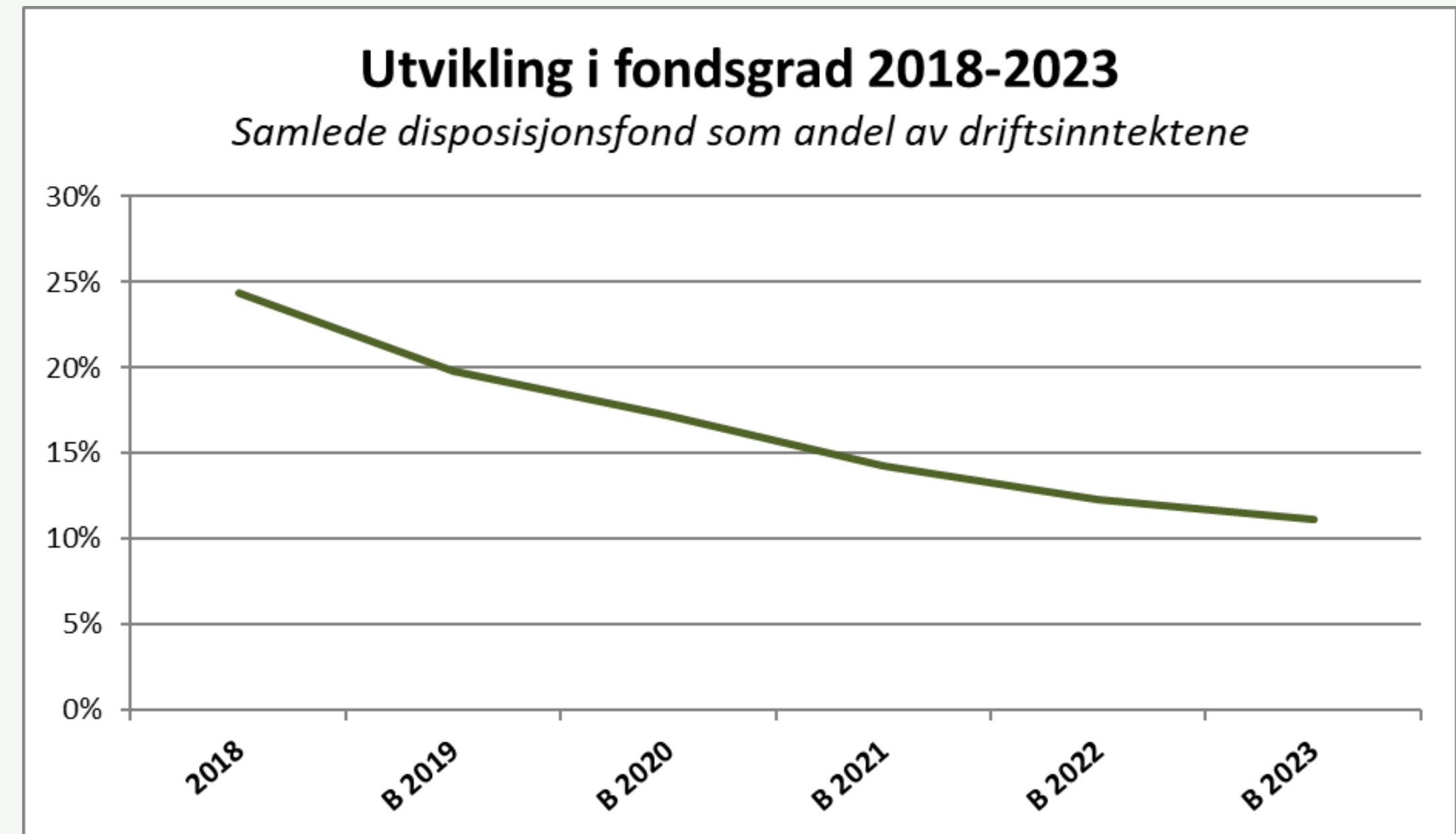
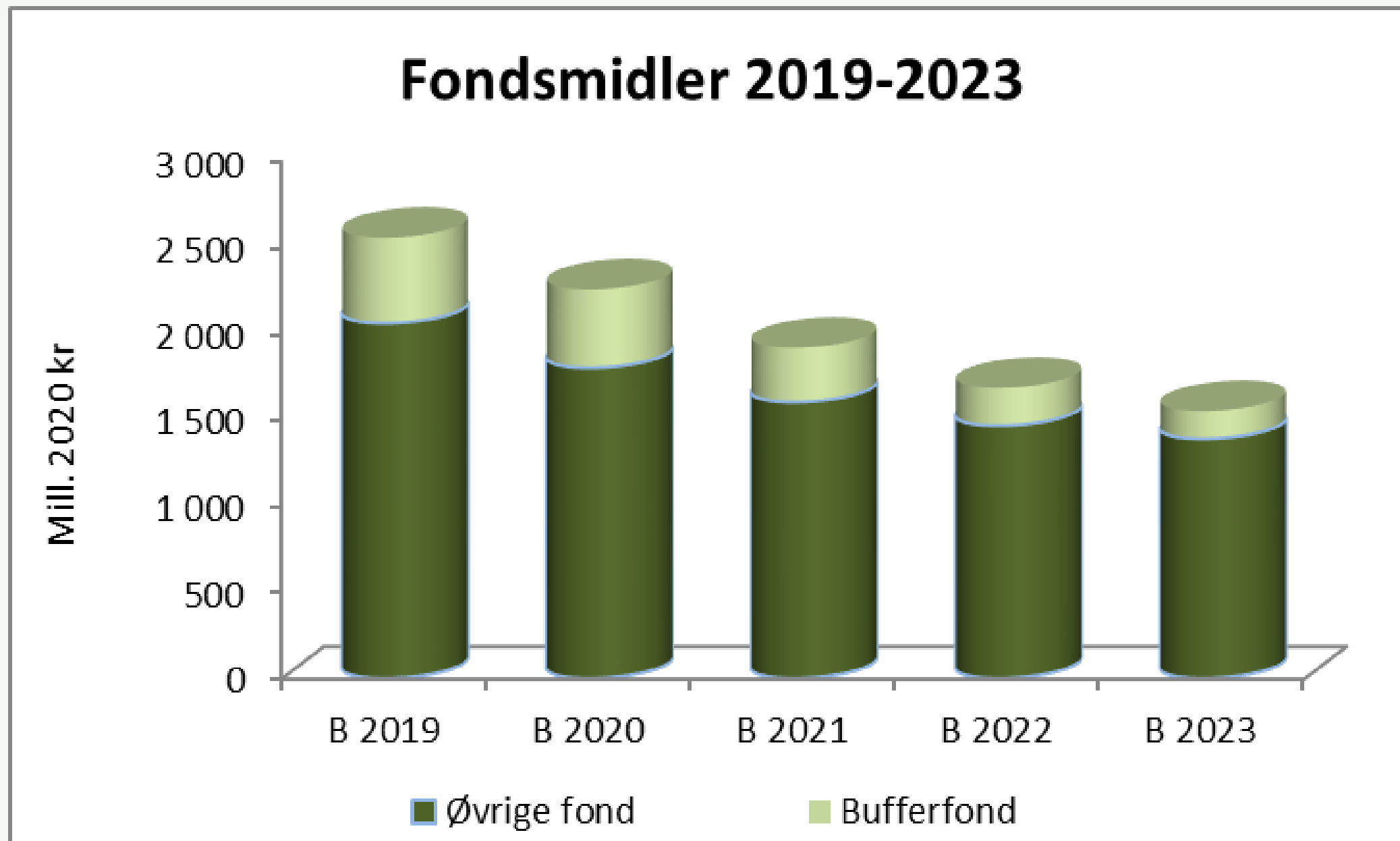
# Investeringer

Samlet nærmere **11 mrd** i HP-perioden

- fire skolebygg ferdigstilles
- sykehjem, bl.a. demenslandsby og Lindelia sykehjem
- idrettsanlegg: svømmehall og friidrett på Rud og ny Nadderud stadion
- digitalisering
- formuesbevaring



# Betydelig bruk av reservene gjennom planperioden



# Omstillingsbehov

Beskrevet i langsiktig driftsanalyse og investeringsplan (LDIP)

Angir et omstillingsbehov på 3-400 mill. i driftsbudsjettet

Samtidig øker behovene i tjenestene mer enn omstillingstiltakene

Omstillingstakten må økes betydelig

# Omstilling 2024 er et løft som skal sikre at Bærum kommune kan møte fremtidens utfordringer

Styringsmodell som sikrer at man prioriterer riktig, ser helhet, setter mål og måler fremgang

## Kompetanse og kapasitet



- Rigge organisasjonen for fremtidens behov
- Svare effektivt på konkrete behov
- Digitalisering
- Endringskraft

## Effektive prosesser



- Flyt og samhandling
- Digitalisering som verktøy
- Gevinstrealisering og måling av fremdrift
- Rutiner for kontinuerlig

## Bygg



- Sambruk og fellesskap
- Enhetsstørrelse og standadrising
- Flexibilitet
- Bærekraft
- Prosjektleveranse – kvalitet og kost
- Driftseffektivitet

## Tjenesteinnhold



- Riktige tjenester, sammensatt riktig, med riktig kvalitet
- Tverrfaglige
- Oversiktlige
- Med effekt
- Leveranse kvalitet i alle ledd

Fremtidens arbeidsplass – bygge kapabilitet og kompetanse i organisasjonen



- Istandsette tjenesteområdene til å gjennomføre omstilling, gjennom blant annet:**
- Verktøy og kompetanse for gevinst-realisering
  - Kapasitet og kompetanse til gjennomføring
  - Støtte til intern og eksternt kommunikasjon
  - Støtte ved utarbeidelse av tiltak som omfatter fysiske enheter
  - Økonomiske analyser
  - Omstilling for kvalitet og bærekraft i egne områder

Gjennomføre omstilling som sikrer at hvert tjenesteområde kan levere et **bærekraftig og samordnet tjenestetilbud med riktig kvalitet**, tilpasset rammer og ressurser, bygget på **analyser** av drivere, økonomi, behov og god forståelse av hva tjenestene leverer

# Langsiktig planlegging av drift og investeringer

# LDIP

## TVERRFAGLIG UTVIKLINGSARBEID

ET ANALYSE OG KUNNSKAPSGRUNNLAG FOR POLITISKE VALG

ØKONOMI – OMRÅDEUTVIKLING – STRATEGI – TJENESTENE – EIENDOM /IT



## Oppnådde effekter av LDIP

- Én kommune
- Organisasjonen tenker lengre enn bare 4 år
- Fått vedtatt en rekkefølge for utbyggingsområdene
- Har gjort politisk prioritering enklere
- Fått et bedre grunnlag for å vurdere det langsiktig omstillingsbehovet
- Skapt forutsigbarhet for investeringer og økonomistyring



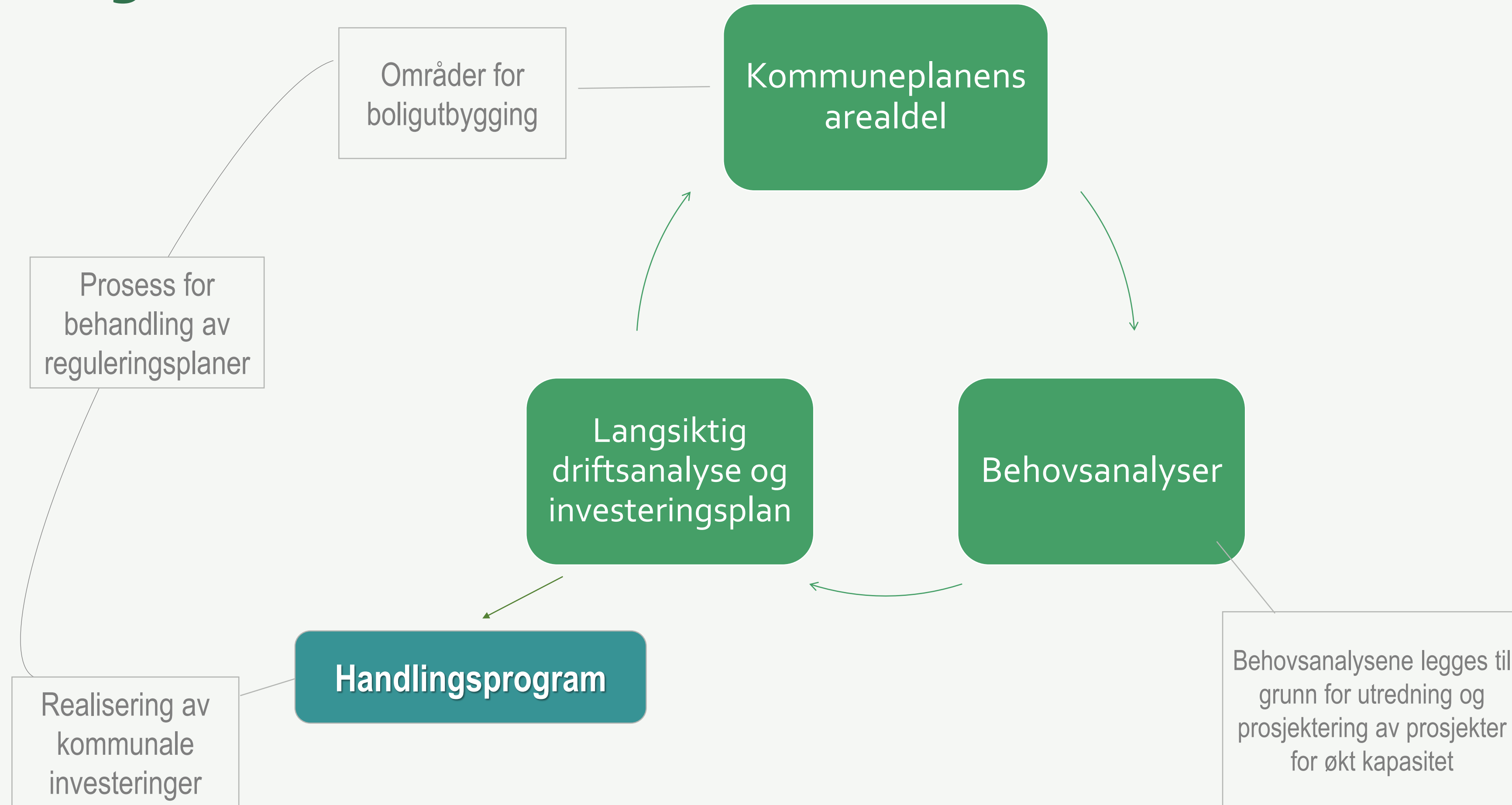




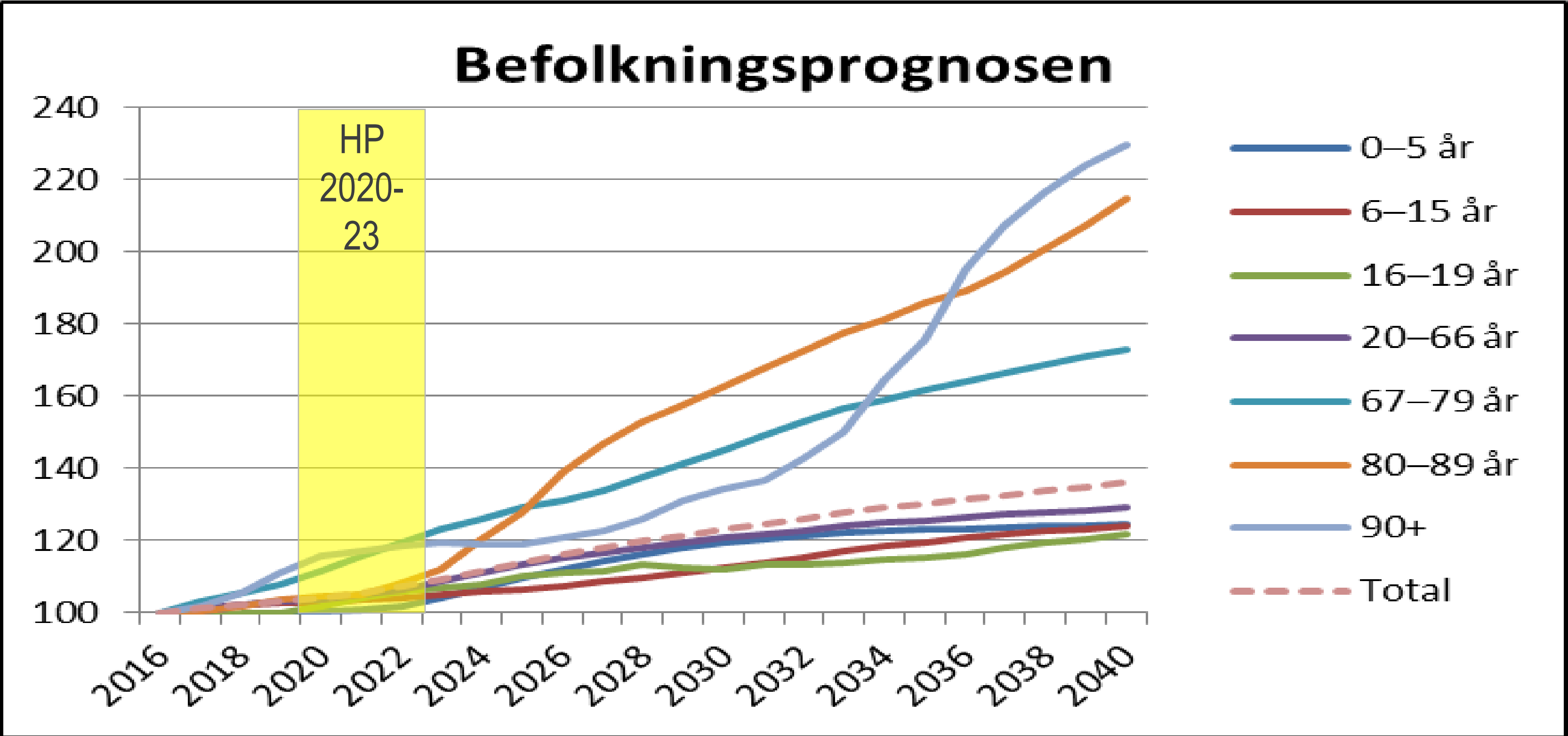
# Langsiktig driftsanalyse- og investeringsplan 2019-2038

- Områderekkefølge, boligbygging og befolkningsvekst
- Driftsanalyse – konsekvenser av investeringsplan og fremtidig befolkningsutvikling
- Vurdering av risikobildet
- Løsninger for en bærekraftig økonomi og systematisk omstilling
  - KPler i et 10 års perspektiv

# Slik henger det sammen



# Befolkningen i Bærum vokser fra 125.000 til 166.000 på 20 år



Prognosen noe redusert fra forrige LDIP, boligbygging redusert fra snitt på 800 til 775 boliger i året

# LDIP er et verktøy for å mobilisere MOT!

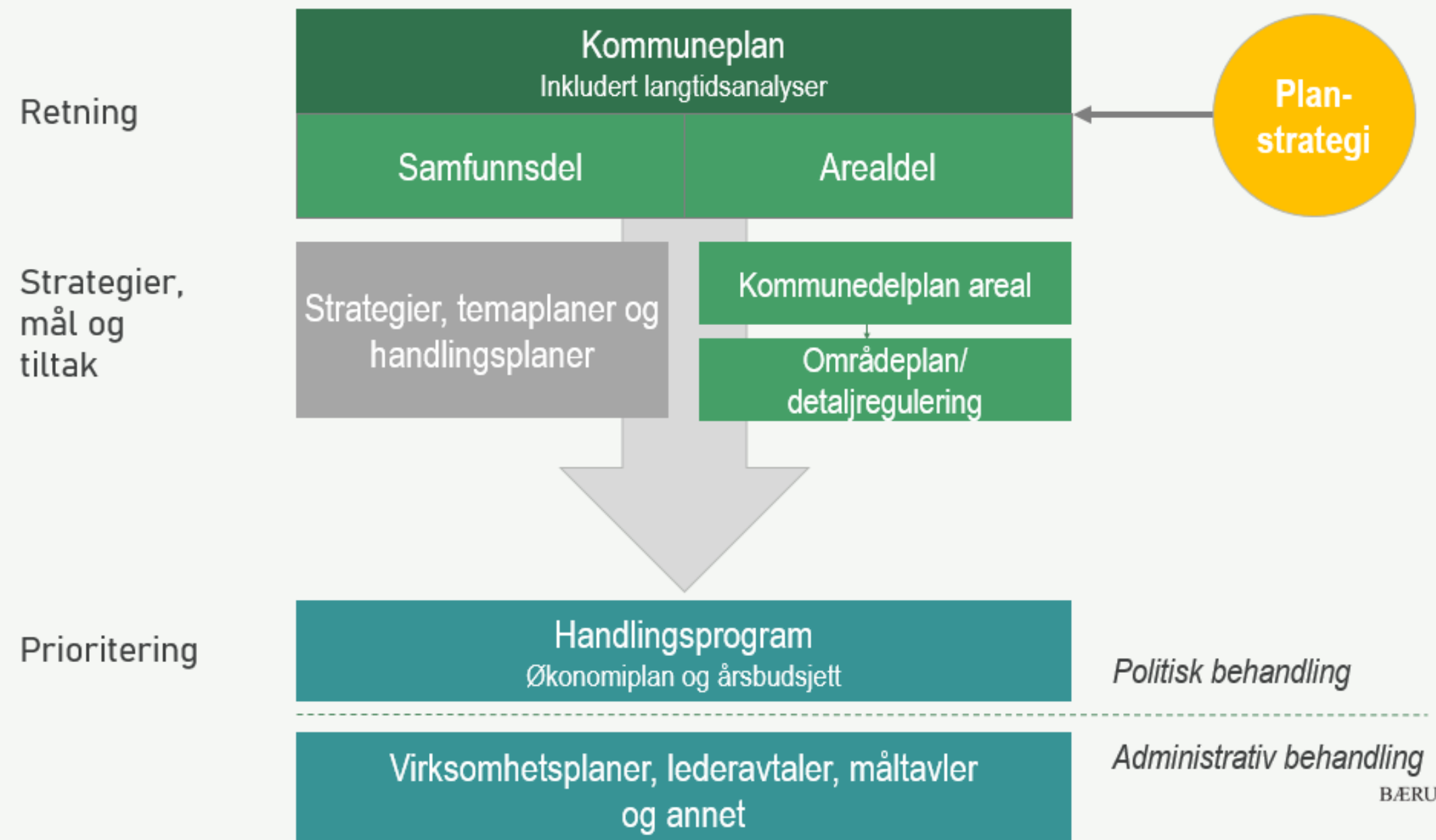
Omstilling for langsiktig bærekraft

- **Drift** som kan bære vårt langsiktige investeringsnivå
- Bevege oss mot driftsformer som er bærekraftige også på lang sikt
- **Utvikling** av en organisasjon, bygg og teknologi som understøtter dette



# Helhetlig styring

## - på alle nivå i kommunen



KLIMAKLOK

**SETT  
SPOR**

SAMFUNNS-  
OPPDRAG

IDEELL  
STØRRELSE



**Takk for  
oppmerksomheten**