



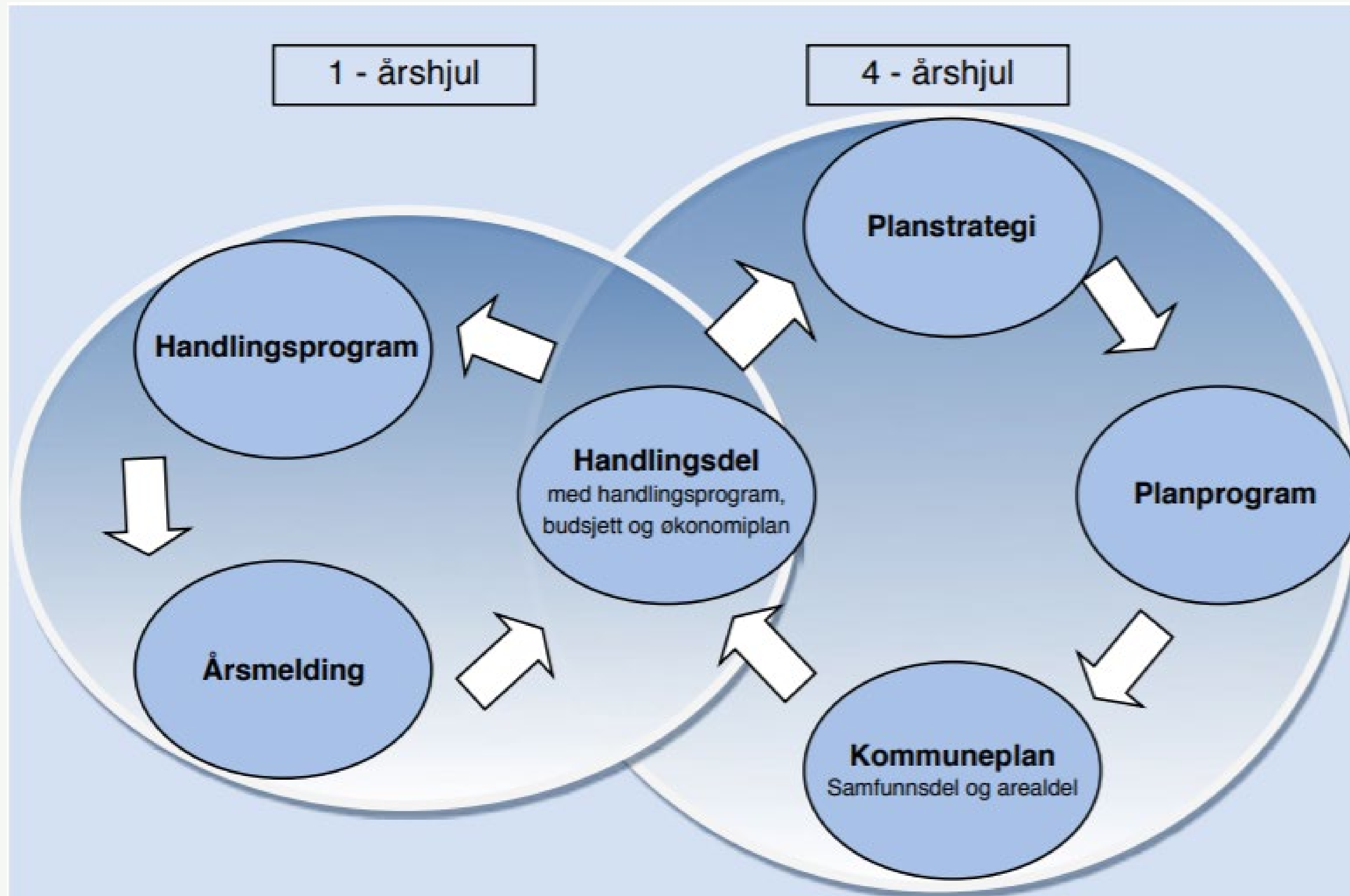
BÆRUM
KOMMUNE

Handlingsprogram 2020-23

Kommunaldirektør Bente R Herdlevær | 29.10.19

Sammen skaper vi fremtiden

MANGFOLD · RAUSHET · BÆREKRAFT

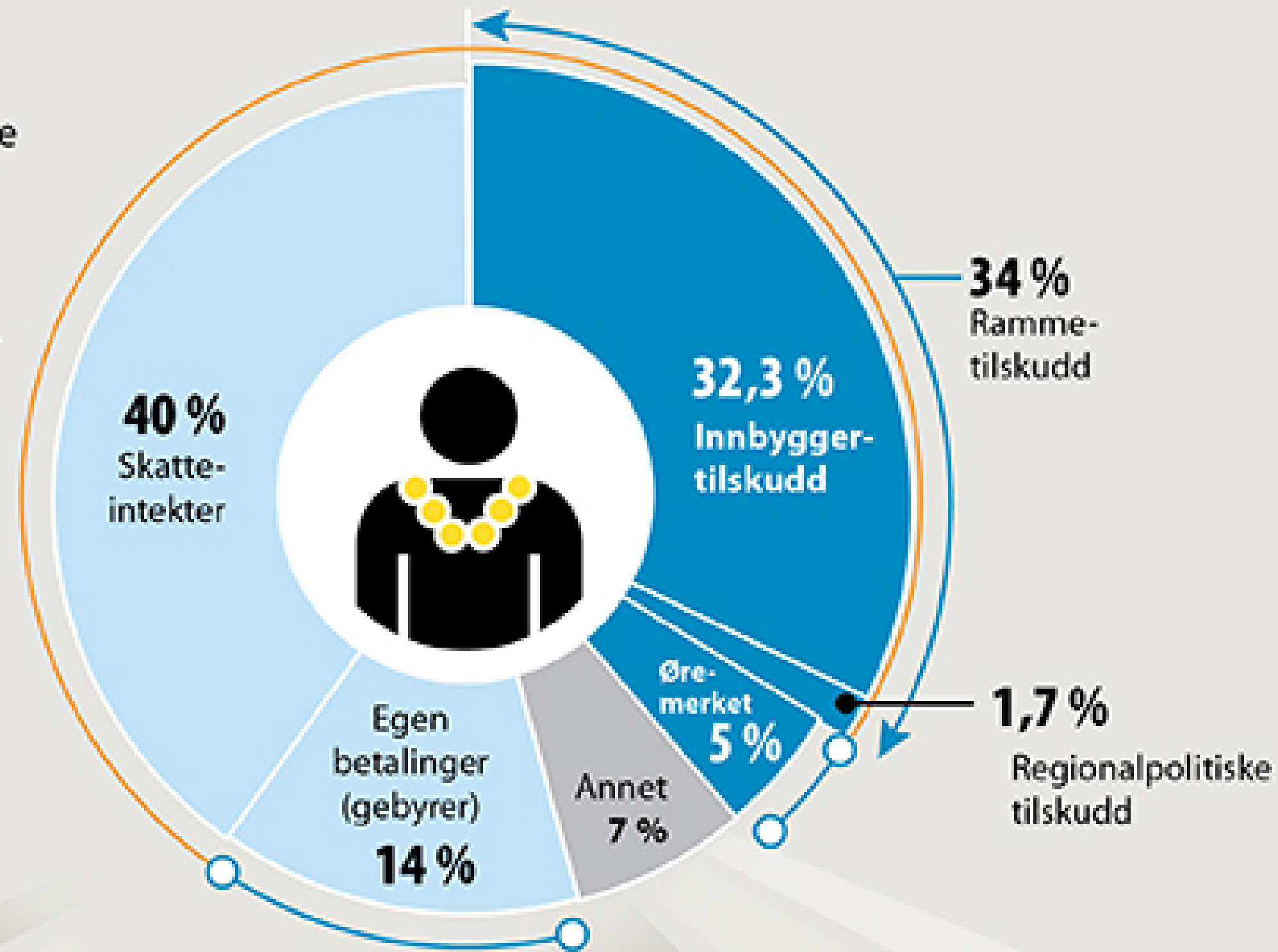


Slik får kommunene inntektene sine

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

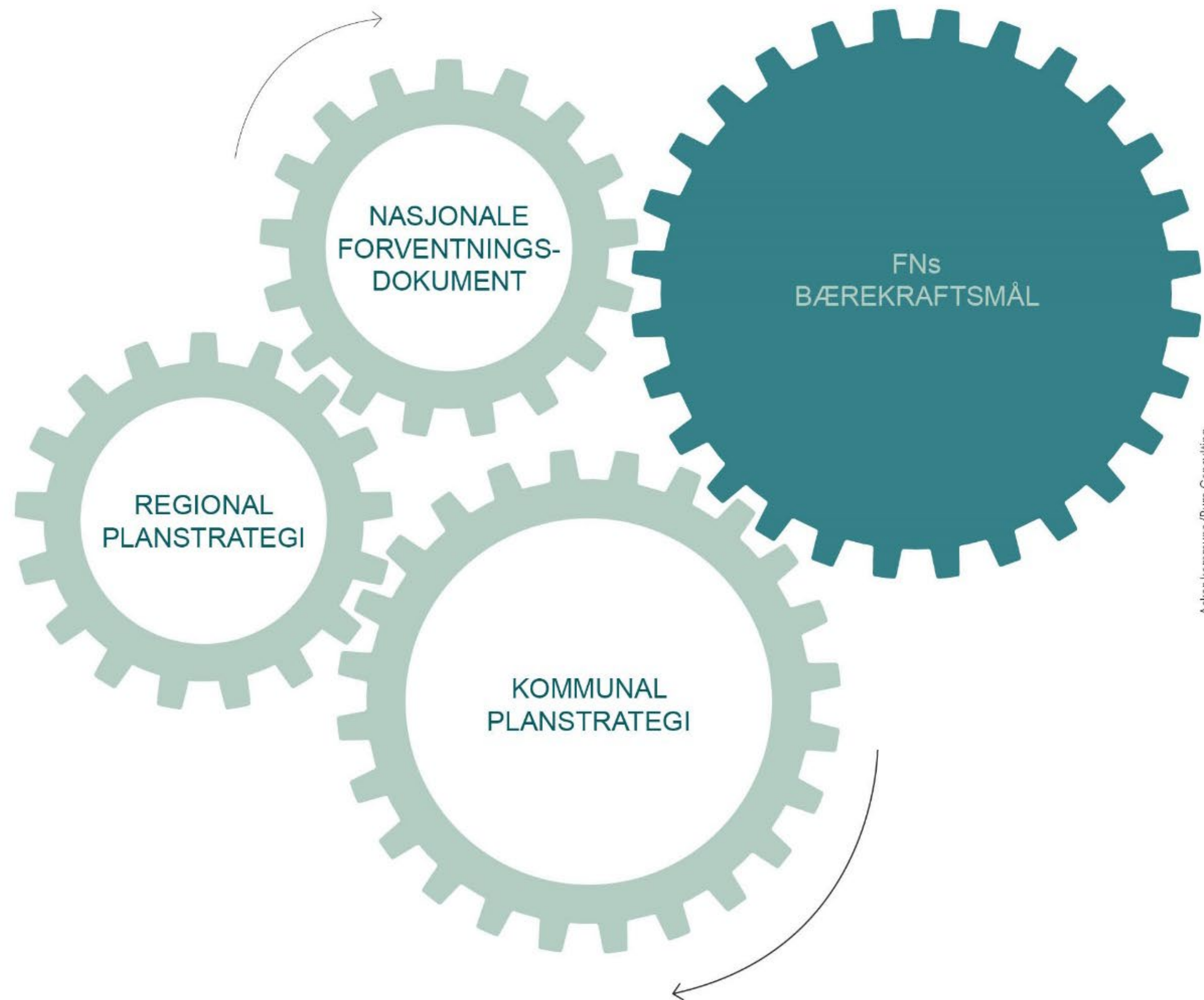
RAMMETILSKUDET er penger som fordeles fra staten til kommunene.

-  Fra innbyggerene
-  Fra staten
-  Frie inntekter
-  Bundet



Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Retningslinjer for kommuneplan



Her finnes nøkkeltall og styringsinformasjon

- ▶ Nøkkeltall for [ASSS-kommunene](#)
- ▶ [Inntektssystemet](#) for kommunene
- ▶ Konkret beregning – [Frie inntekter](#)

Statsbudsjettet

Presentert av fylkesmannen i Oslo og Viken, 16. oktober 2019



Det går godt i norsk økonomi



Lav ledighet og nye jobber i bygd og by



Høy sysselsetting gir et bærekraftig velferdssamfunn



God kommuneøkonomi – handlingsrommet bør brukes godt





Tjenestetilbudet bygges stadig ut



- Økt barnehagedekning for de minste
- Elevene gjør det bedre i grunnskolen
- Flere gjennomfører videregående opplæring
- Flere lære plasser
- Flere årsverk i barnevernet





Vekst i frie inntekter 2020- handlingsrom

	Kommunesektoren (Tall i mrd.kr)
Vekst i frie inntekter	1,3
Demografi	- 0,9
Pensjonskostnader	+ 0,45
Satsinger innenfor vekst i frie inntekter	- 0,55
Handlingsrom uten effektivisering	0,3
Handlingsrom med effektivisering	1,6



Innlemming av øremerkede tilskudd



14 tilskudd innlemmes i 2020

Totalt 3,6 mrd. kroner

- Styrker det lokale selvstyret
- Reduserer byråkrati i stat og kommune

Over tid skal øremerkingen reduseres ytterligere



Statsbudsjettet 2020

– konsekvenser for Bærum kommune

Hovedtrekk

- ▶ Realvekst frie inntektene på 1,3 mrd.
 - ▶ tilsvarer 0,3 prosent
 - ▶ veksten i frie inntekter etter effektivisering utgjør 1,6 mrd.
 - ▶ Samlet konsekvens for BK er 64 mill.
- ▶ 14 øremerkede tilskudd (hvorav 8 kommunale) innlemmes i rammetilskuddet
 - ▶ utgjør totalt 3,6 mrd.
 - ▶ samlet konsekvens for BK er 76 mill.
- ▶ Særskilte områder
 - ▶ Nedjusterer skattøre fra 11,55 til 11,1 prosent. Kan få konsekvenser.
 - ▶ 1300 mill. - Finansiering av Lærernormen innlemmes i rammetilskuddet
 - ▶ 400 mill. - Tidlig innsats i skolen del av veksten i fri inntekter (10 mill.)
 - ▶ 150 mill. - Opptrappingsplanen for rusfeltet del av veksten i fri inntekter (3,5 mill.)
- ▶ Skatteoppkrevningen foreslås overført fra kommunene til staten

Konsekvenser for Bærum

▶ *Sektorene - direkte effekter:*

- ▶ lærernorm 62 mill.
 - ▶ foreløpige beregninger viser en underfinansiering på ca. 6 mill.
- ▶ økt innslagspunkt ressurskrevende brukere 8 mill.
- ▶ kemneren overføres til staten -13 mill.

▶ *Sektorene - forslag som kan vurderes:*

- ▶ tidlig innsats i skolen: 10mill.
- ▶ opptrappingsplanen for rusfeltet: 3 mill.

Netto effekt Bærum

Foreløpige beregninger

- Handlingsrommet reduseres i størrelsesordenen 16 mill. før varslede satsninger, sammenlignet med Rådmannens forslag til handlingsprogram 2020-2023
 - prioriteres satsningene redusere handlingsrommet med 30 mill inklusive de varslede satsningene,.
- Stor usikkerhet til skatteanslagene både for landet og Bærum kommune. Utviklingen vil følges nøye.

Videre behandling

Rådmannen vil i tilleggssinnstillingen til handlingsprogram 2020-2023 komme tilbake med et utvidet notat om statsbudsjettet, vurdering av behovene og et forslag til saldert budsjett.

A young girl with long brown hair in a ponytail, wearing a blue denim jacket and pink pants, stands on a wooden deck overlooking a town and mountains. She is pointing towards the horizon. The background shows a valley with houses, green fields, and a large mountain under a cloudy sky.

Handlingsprogram 2020-23



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



Handlingsprogrammet 2020 - 2023



Økonomisk bærekraft

Ekstraordinære store investeringsbehov i HP-perioden

Økt behov for kommunale tjenester

Behovene øker mer enn omstillingstakten

Reservene brukes



Viktige satsinger barn og unge

utvikle døgntilbud til barn og unge med psykiske lidelser

forskning på digital skolehverdag og hvilken konkret effekt det har på elevenes læring

rekruttere pedagogiske ledere til barnehagene

styrker skoleledelse

utvikle skoler og andre kommunale bygg som samfunnshus og få på plass et bookingsystem



Viktige satsinger bistand og omsorg

styrke demensomsorgen og utvikle
Carpe Diem demenslandsbyen

gjennomgå tjenestetilbudet til eldre,
med bruker og pårørendeundersøkelse

styrke innsatsen rettet mot de sykeste
innen psykisk helse og rus

utvikle mangfoldige og gode nabolag,
slik at utenforskap forebygges og
bomiljøet oppleves som inkluderende
og raust

HER BYGGER BÆRUM KOMMUNE
FOR DEG



CARPE DIEM DEMENSLANDSBY

158 boliger og behandlingstilbud utformet som bafelandsby
Publikumstilbud som kafé, grønthus, frisør med mer.

Planlagt ferdigstillelse
Sommer 2024

Målgrupper
Personer med demens
Personer med psykisk helseproblemer

For mer informasjon
www.bærum.kommune.no

Bærum kommune

Regionhelse

Tilbudene er finansiert av Bærum kommune og Helse Bærum

HENT

OPAK

bjørnbekk
inchoim

CONTIGA

oras

Flåm
BYGGESERVIS

Jatak

DEMA

Aordic

Fokus

RVT

LEFDAL

Power

GIJ

livet



Viktige satsinger miljø, idrett og kultur

styrke ulovlighetsoppfølging i byggsaksbehandlingen

støtte til Fornebupiloten og møteplasser på Fornebu

veivedlikehold og ny prepareringsmaskin i drift

sykkelhotell på henholdsvis Kolsås og Østerås

satser på kultur og næring som sentral kraft i byutviklingen

Noen viktige satsinger

Organisasjon, styring og utvikling

Fremtidens arbeidsplass – og program som for helhetlig organisasjonsutvikling.

Kunnskapskommunen – partnerskap med høyskole, universitet og næringslivet

Digital transformasjon – og digital arbeidsglede

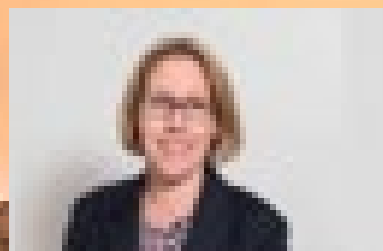
Eiendomsutvikling - Forberede ny Kommunegård

Virksomhetsstyring og internkontroll

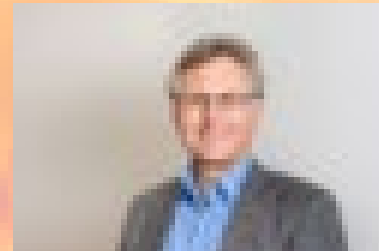




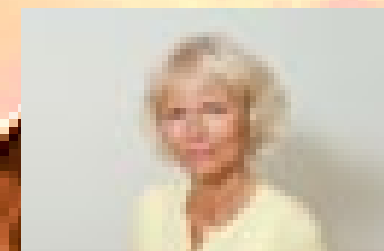
Pleie og Omsorg
Morten Svarverud



Helse og Sosial
Grete Syrdal



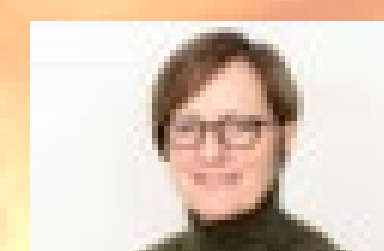
**Oppvekst
Barnehage**
Erik Førland



**Oppvekst
Grunnskole**
Siv Herikstad



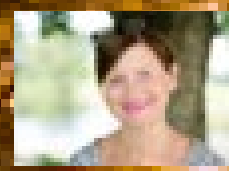
Teknisk
Svein Finnanger



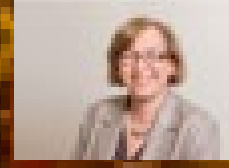
Plan, miljø, kultur
Jannike Hovland



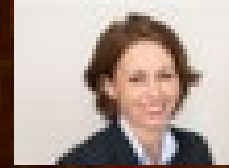
Strategi og utvikling
Stein Erik Skilhagen



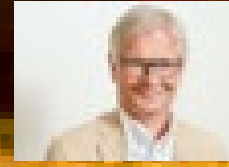
Kommunikasjon
Lisa Bang



HR og Service
Gunvor Erdal



Eiendom
Kristin Fagerhaug



DigIT
Harald Hjelde



**Virksomhetsstyring
og økonomi**
Ove Myrvåg

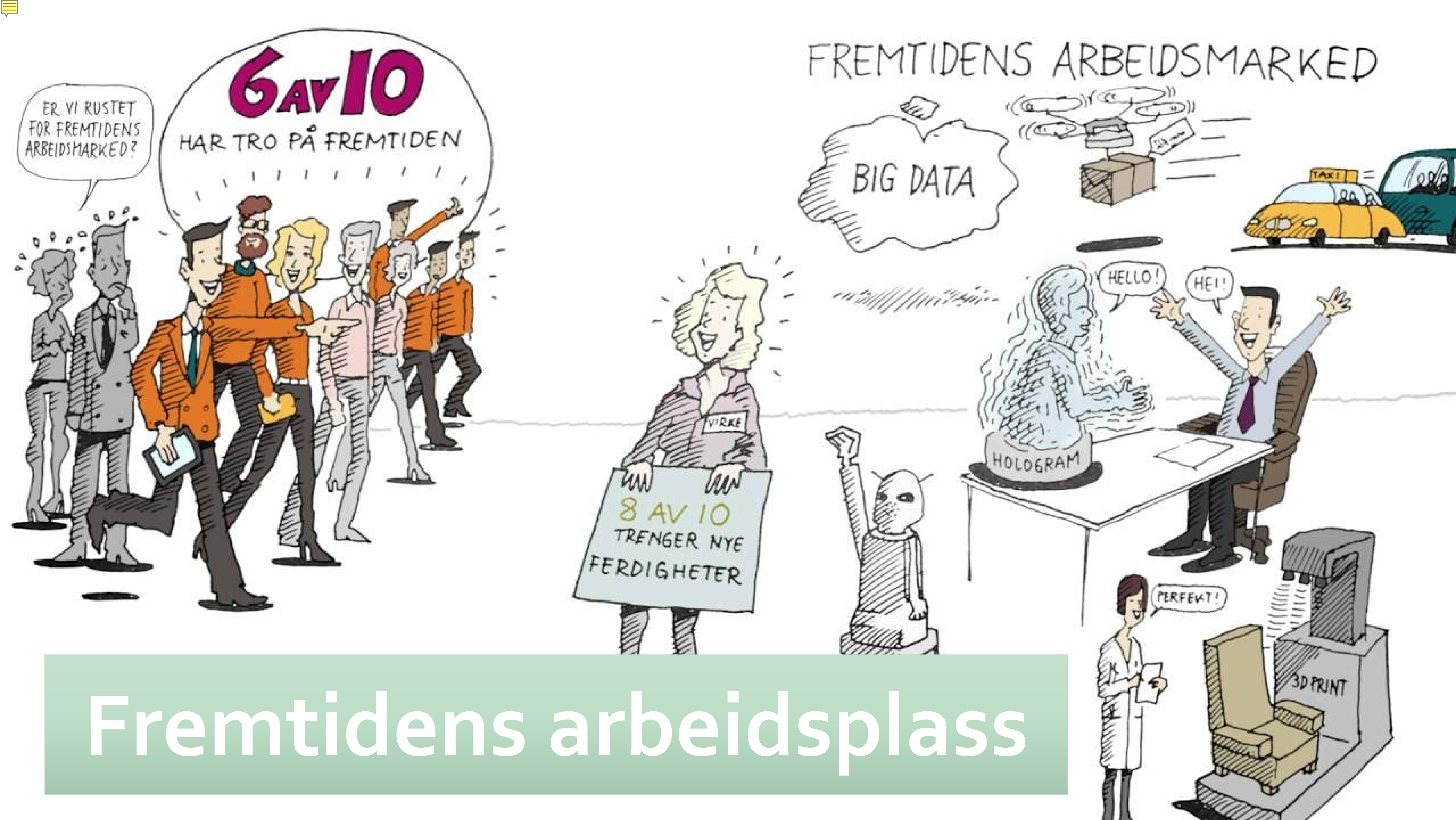
**Istandsette
tjenesteområdene til å
gjennomføre omstilling,
gjennom blant annet:**

- Verktøy og kompetanse for gevinst-realiserings
- Kapasitet og kompetanse til gjennomføring
- Støtte til intern og ekstern 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

Stor portefølje av pågående omstillings- og utviklingsinitiativer

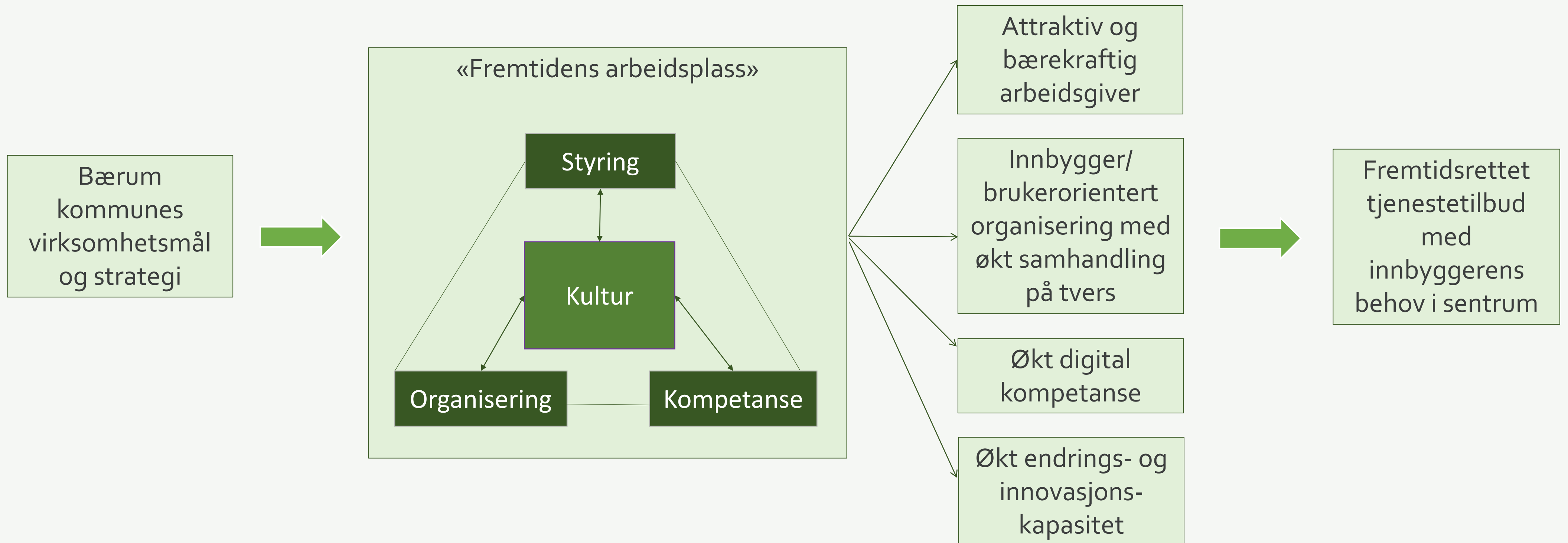




Fremtidens arbeidsplass

«Fremtidens arbeidsplass» skal sikre at Bærum kommune som arbeidsgiver bidrar til at kommunen når sine strategiske mål

SAMMEN OM FREMTIDEN
MANGFOLD – RAUSHET - BÆREKRAFT

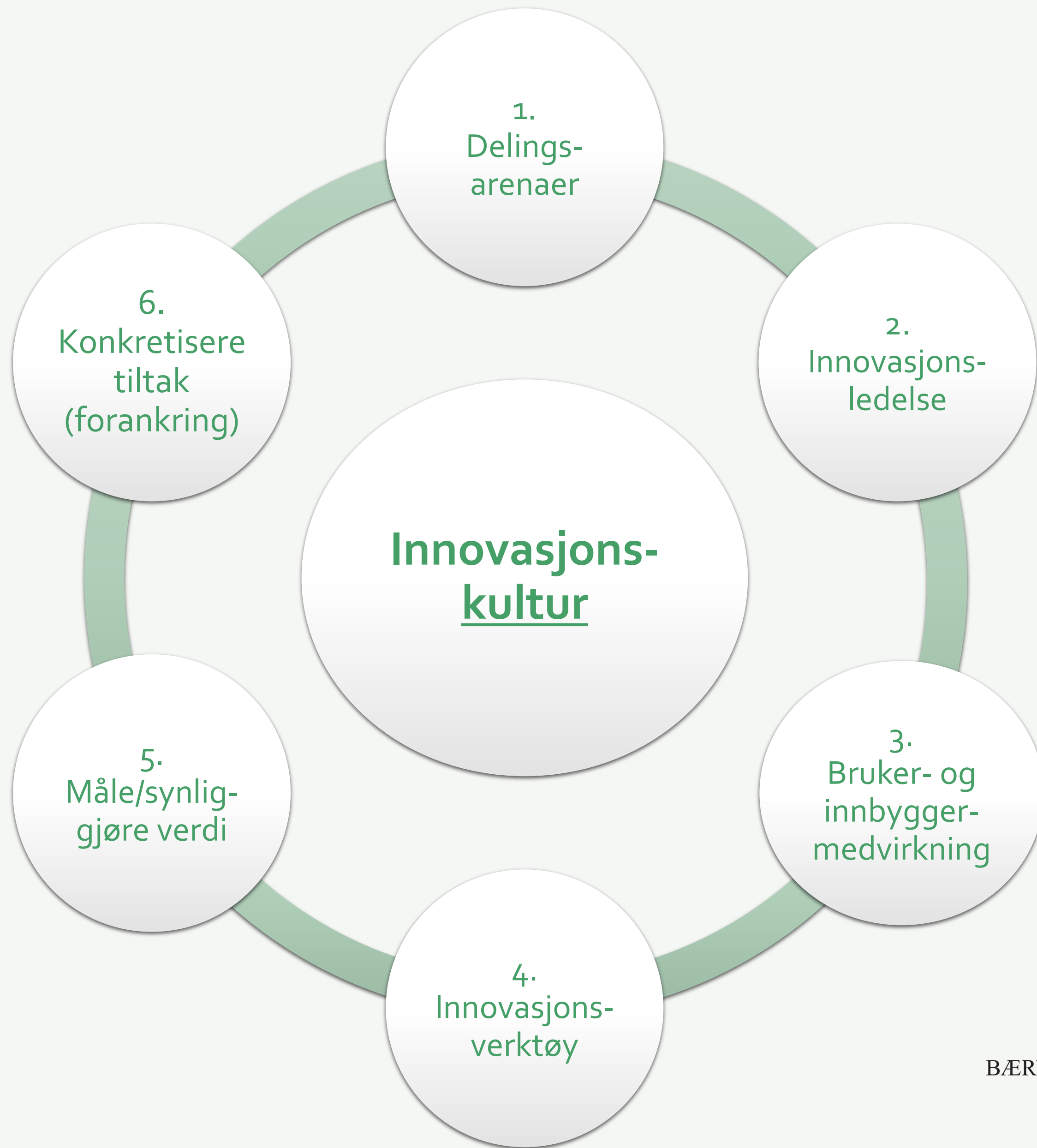


ÅPENHET – RESPEKT - MOT



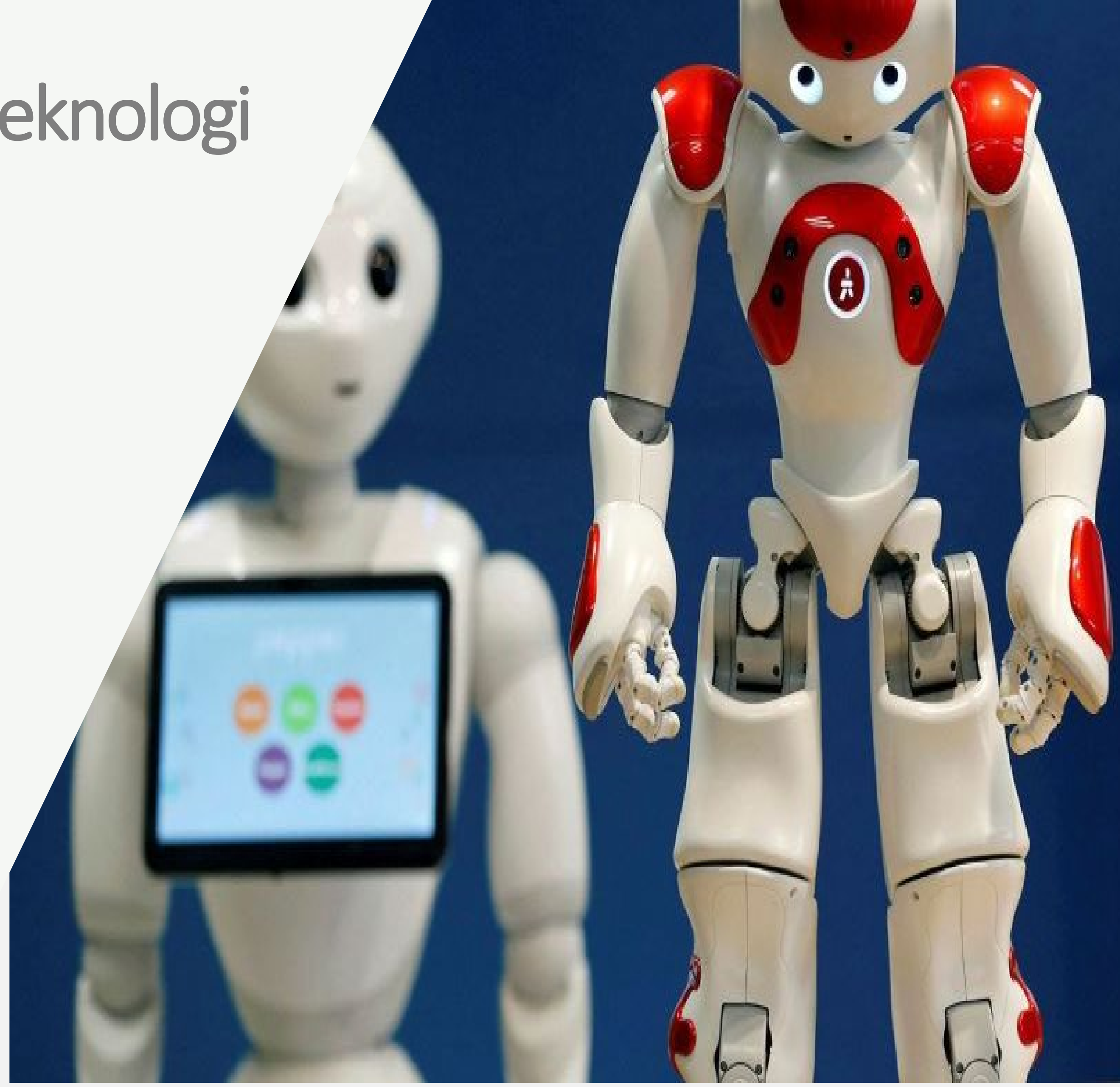
Innovasjon





Digitalisering = mer enn teknologi

- Digital tjenesteutvikling er kontinuerlig arbeid – *ikke prosjekt!*
- Daglig drift og innovativ utvikling må henge sammen
- Krever innsikt og oversikt
- Forutsetter kompetanse og endringsvilje





Digitalisering

- Forbedre eller automatisere prosesser og/eller utvikle nye digitale tjenester og løsninger
- En virksomhet kan ha en rekke digitaliseringsprosjekter



Digital transformasjon

- Muliggjør vesentlige endringer i måten vi arbeider på - reel transformasjon av virksomheten
- Griper inn i kjernevirksomheten og samfunnsoppdraget



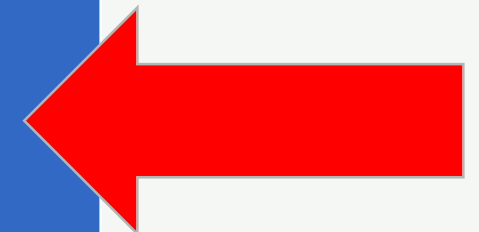
Digital modenhet

- Evne og modenhet til å tilpasse seg omgivelser som er i kontinuerlig endring
- Hvordan vi kontinuerlig utvikler strategi, medarbeiderskap, kultur, teknologi og struktur



Kompetansefella

- Troen på at det som ledet til tidligere suksess også vil lede til fremtidig suksess
- Vi trenger en kultur- og holdningsendring - vi må gjøre ting på nye måter



Medarbeiderkapittelet

Bærum kommunes hovedmål som arbeidsgiver
(gjeldende arbeidsgiverstrategi):

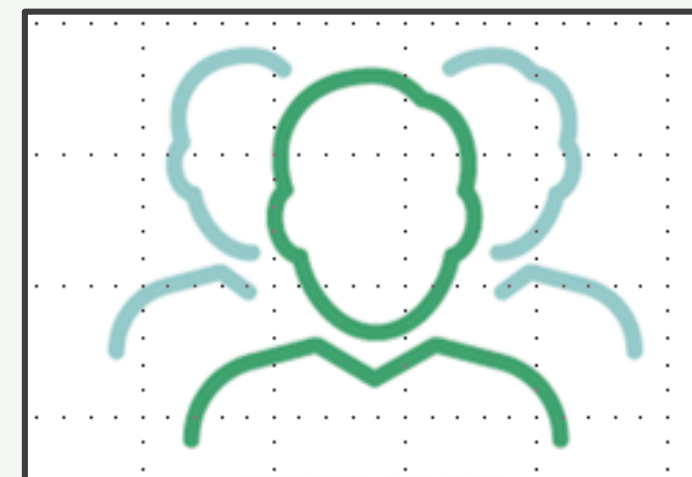
Bærum kommune skal være en attraktiv arbeidsgiver

- som er innovativ og endringsdyktig og tar i bruk nye løsninger
- som har motiverte og engasjerte medarbeidere med riktig kompetanse

Lederskap for fremtiden

- ▶ Hovedsatsning: Bærekraftig lederskap
 - ▶ skal sikre et felles fundament for omstilling og videreutvikling
- ▶ Ledere må gå foran i den digitale transformasjonen





Strategisk ledelse

Fremtidens ledere

Strategi i praksis

Basis/
Fordypning

Basis

Program for toppledere **NY!**

«Ledelse 2024»: program for tjenesteledere **NY!**

Strategiske føringer: Rådmannens årlige ledersamling

↓ Praktisk bearbeiding strategiske føringer- fokussamlinger 2xårlig, alle. **NY!**

KURS (for alle ledere):

Bærum kommunes strategier	HR og medarbeidere	Økonomi	Lov og avtale verk
Ferdighets-trening	Inspirasjonsledelse (på digitale flater)	Digital kompetanse	Gevinst-realiserings

Ny som leder: **onboarding** program for **tjenesteledere og strategiske ledere** **NY!**

Ny som leder: **onboarding** program for **avdelingsledere** **NY!**

Basiskompetanse: for alle ledere (digital kompetanseplan i LØP)

Medarbeidere med riktig kompetanse – i dag og i morgen!

- Treffsikker rekruttering – hvordan får vi tak i de rette medarbeiderne?
- Sikre at alle medarbeidere får en «digital rustning»
- Viktig kompetanse fremover: endringsvilje og fleksibilitet - i tillegg til den basiskompetanse kommunen er avhengig av til sine tjenester
- Livslang læring!

Mangfold og inkludering

- Hovedsatsning: Igangsette trainee-program for minoritetsspråklige personer med akademisk bakgrunn.
- Norskkompetansen styrkes i tjenesten – spesielt fokus på PLO
- Kommunens livsfasepolitikk skal vektlegges i enda større grad



Nærværsarbeidet

- ▶ Kommunens mål for sykefravær er 7%
- ▶ Det er igangsatt mange initiativ – sykefraværet viser en positiv utvikling
- ▶ Ny IA-avtale fokuserer på bransjeprogram – vil inkludere bo- og behandlingssentra samt barnehager

Klimaklok kommune

– klimabudsjett 1.0

Tabell 9.1: Langsiktige nøkkeltall for Klimaklok

Nøkkeltall 10 år	Mål 2019–2028	2016	2017	2018
Klimaklok				
Klimagassutslipp, målt i tonn CO ₂ e (CO ₂ -ekvivalenter)	↓	182 002	161 055	-
Andel utslippsfrie personbiler i Bærum av total bilpark	↑	7,5 %	9,0 %	16,3 %
Andel personreiser med kollektiv, sykkel og gange	↑	41,2 %	-	-
Andel personreiser med sykkel	↑	3,2 %	-	-
Andel kommunalt ansatte som reiser med kollektivt, sykkel eller gange til jobb	↑	43,7 %	-	46,5 %
Andel nullutslippsbiler av totalt antall biler til persontrafikk i kommunens bilpark	↑	22,0 %	33,0 %	39,8 %
Andel kommunale større kjøretøy som benytter fossilfritt drivstoff	↑	-	-	-
Energiforbruket i kommunens eiendomsmasse (kwh pr. kvm), kilde EOS	↓	187,9	189,4	181,1
Mengde restavfall pr. innbygger (kg pr. innbygger)	↓	161	128	100

Bærum kommune i 2020–23



Fortsatt landets 5. største - på vei mot 130 000 innbyggere



Årlige investeringer på 2,6 – 3,0 mrd.



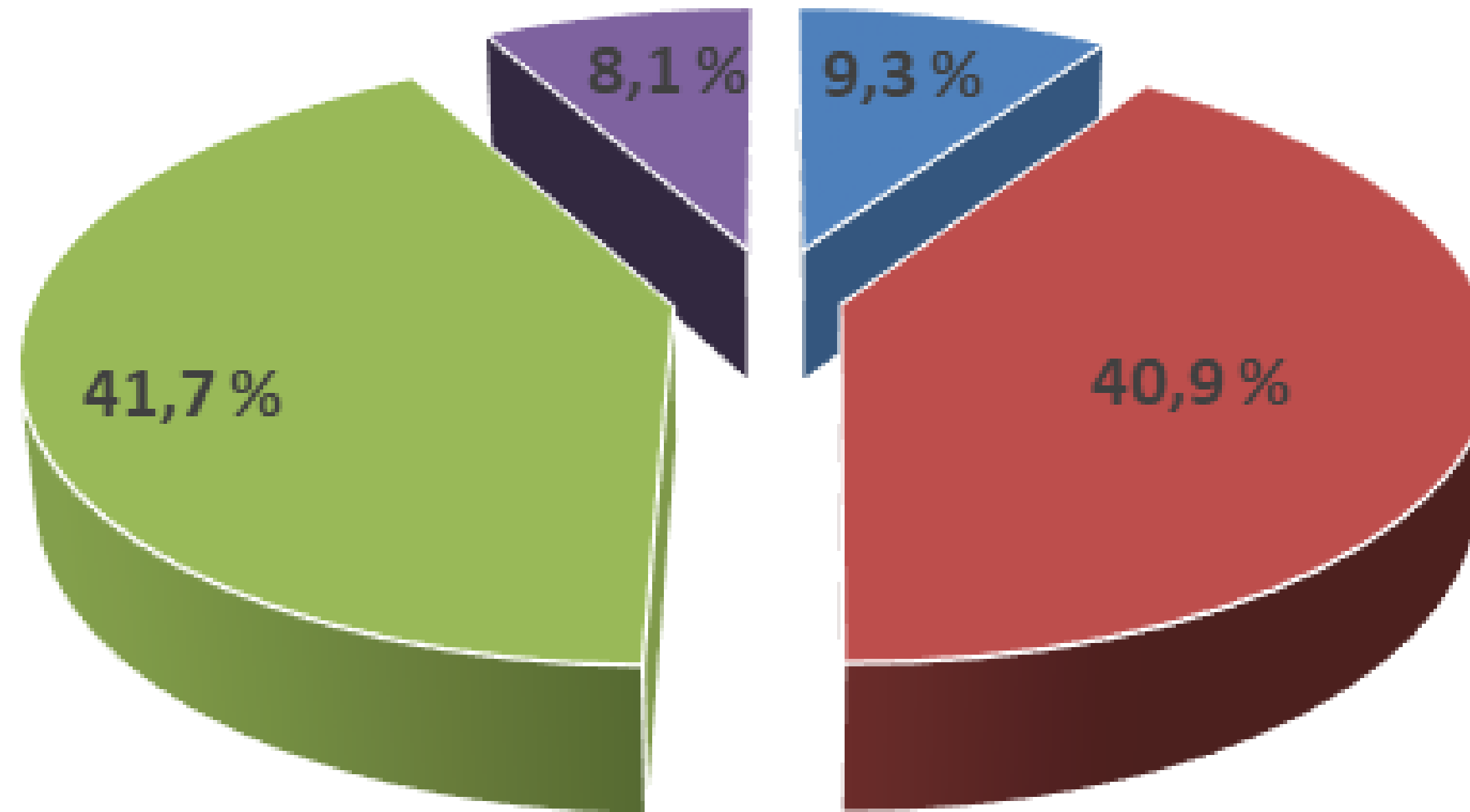
Brutto driftsbudsjett på ca. 10,3 mrd.



Ca. 7.500 årsverk - 12.600 medarbeidere

En av Norges største virksomheter

Budsjett fordelt pr sektor i 2020



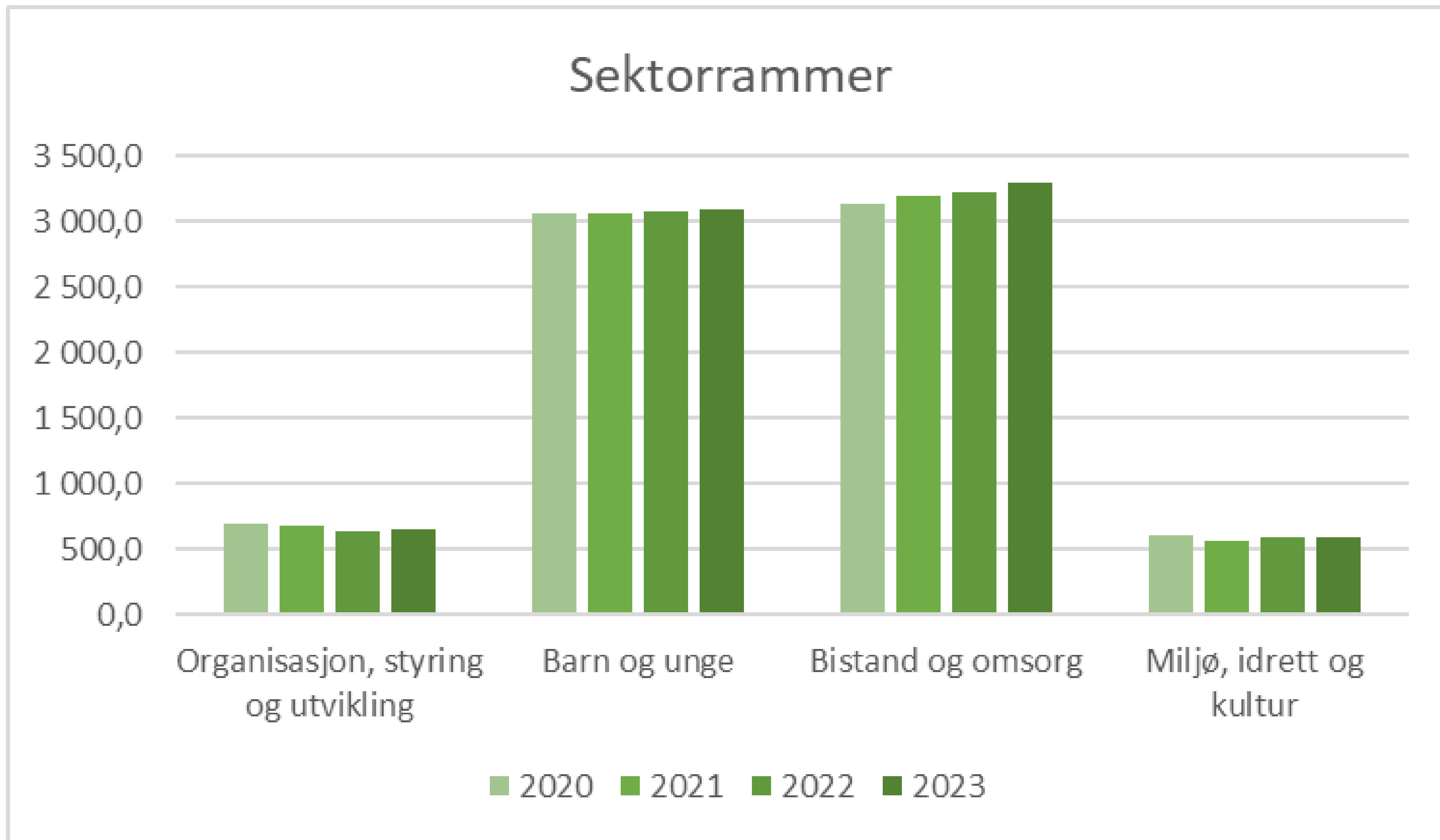
- Organisasjon, styring og utvikling
- Barn og unge
- Bistand og omsorg
- Miljø, idrett og kultur

Nøkkeltall 2020–2023

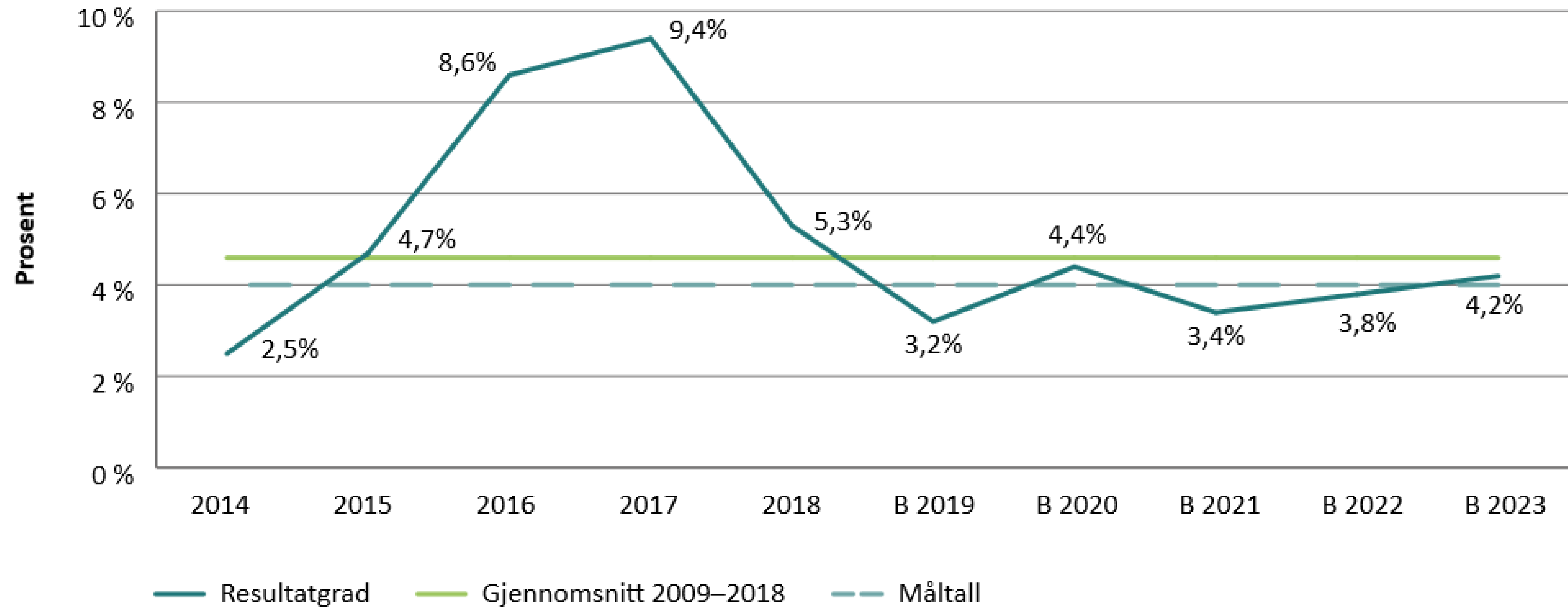
- + Solid økonomi, men strammere år for år.
- + God styring
- + Mer krevende

	2020	2021	2022	2023	Måltall
Netto driftsresultat	484	376	429	475	
Resultatgrad	4,4 %	3,4 %	3,8 %	4,2 %	4% (min. 3 %)
Bufferfondet	455	315	218	160	100
Egenkapital- finansiering	50 %	50 %	50 %	50 %	50 % (min.40 %)

Utvikling i sektorrammene i perioden



Årlig resultatgrad i perioden 2014 til 2023





Investeringer

samlet nærmere 11 mrd 2020-2023
3 mrd i 2020

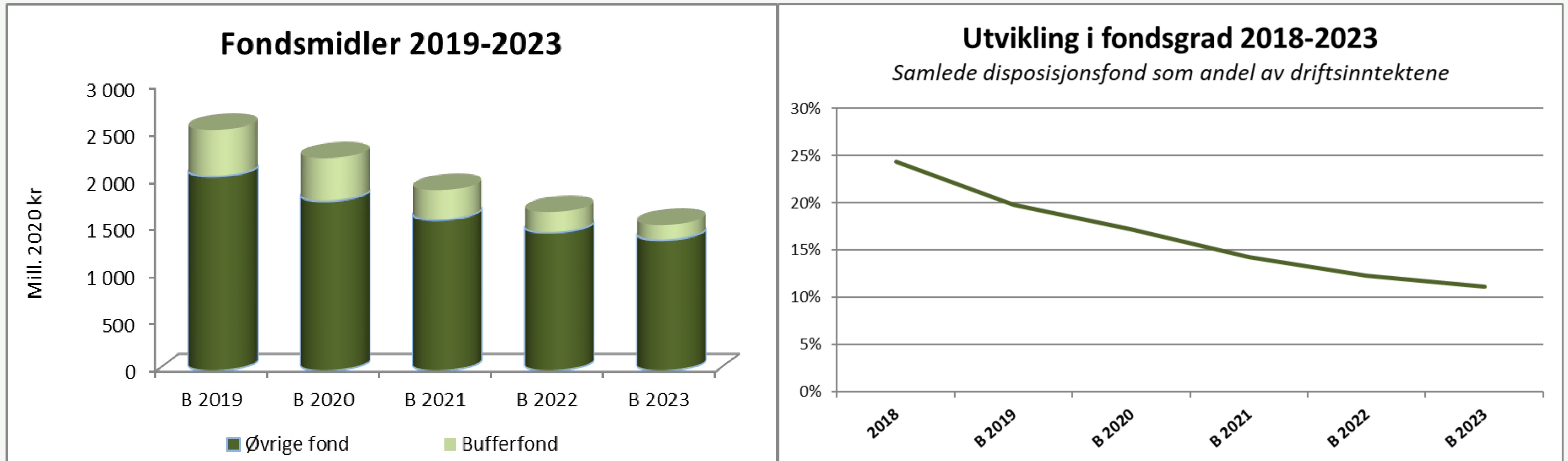
Lindelia bo- og behandlingssenter,
Carpe Diem demenslandsby,
Jarenga barnehage og Levre
barneskole, 60 boliger for psykisk
utviklingshemmede, Oksenøya
senter

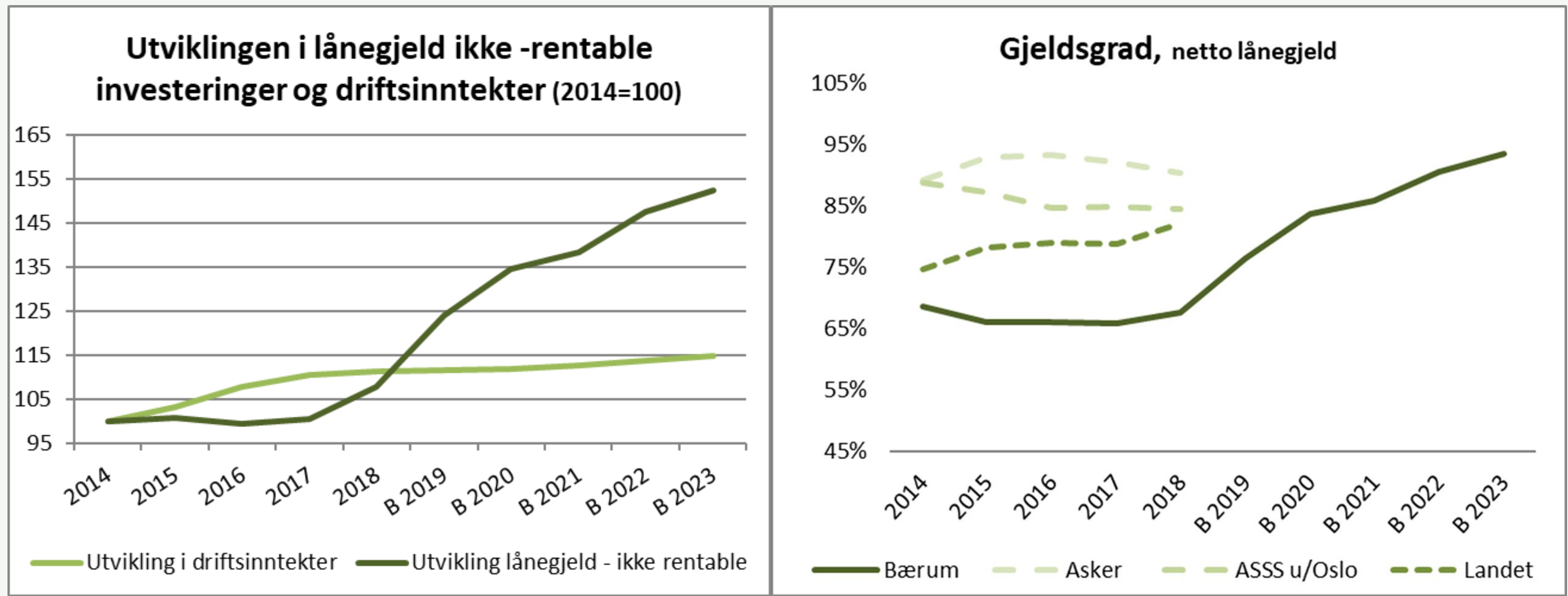
energieffektivisering
formuesbevaring
digitalisering

Investeringer 2019 - 2038



Betydelig bruk av reservene gjennom planperioden





Høyere gjeldsbelastning ➡ større usikkerhet og press på driften



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

Strammere økonomi
Store investeringsbehov
Økte tjenestebehov
Nasjonale føringer

=

Øke omstillingstakten
Ta regi på Omstilling 2024
Tenk bredt – vær i forkant
Planene lages nå
Gjennomføres 2020-24
Tøffere prioritering

Politisk involvering!



Hvorfor – Omstilling 2024



Fordi vi må

- **Brukere forventer** en effektiv, moderne og relevant kommune som leverer riktige tjenester med høy kvalitet på en mest mulig kostnadseffektiv og enkel måte
- **Økonomi:** «Eldrebølge», mangel på arbeidskraft, vedlikeholdsetterslep, nødvendige investeringer og spådde reduserte inntekter
- **Kompleksiteten** øker – «wicked problems» som krever tverrfaglige løsninger



Fordi vi vil

- Bærum kommune og ansatte i kommunen ønsker å være **fremtidsrettede** og kunne levere gode tjenester effektivt og smidig til våre brukere – bygge tillit
- Omstilling gir mulighet til å levere mer og bedre for mindre – **mindre «ostehøvelbesparelser»**
- Bærum kommune ønsker å tilby medarbeidere en «**Fremtidens arbeidsplass**», der de er del av en fremtidsrettet, digitalt moden og tjenesteorientert organisasjon



Fordi det er nå vi kan få det til

- **Tid** til å forberede oss på de store endringene vi står foran
- Vi kan benytte oss av at **teknologisk utvikling** gir nye muligheter
- Vi har foreløpig **handlingsrom** – økonomisk og ledelseskapasitet
- **Ny kommunegård** gir mulighet til å tenke nytt rundt samlokalisering, tverrfaglig samhandling, og på hvordan vi møter brukerne på en smidig måte





Veikart til fremtidens kommune

1. Fremtidens tjenester – behov og effekt
2. Balansert samfunnsutvikling - gode bysamfunn
3. Klimakloke Bærum – handle lokalt
4. Kunnskapskommunen Bærum – nye partnerskap
5. Sammen om Bærum - frivillighet og innbyggernesamarbeid
6. Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Bærum – Veikart 2024

1. Fremtidens tjenester – behov og effekt
2. Balansert samfunnsutvikling - gode bysamfunn
3. Klimakloke Bærum – handle lokalt
4. Kunnskapskommunen Bærum – nye partnerskap
5. Sammen om Bærum - frivillighet og innbyggersamarbeid
6. Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Hva vil vi oppnå?

Hvordan vil vi gjøre det?



Bærum – Veikart 2024

2.2 Fremtidens tjenester – behov og effekt

Bærum kommune gir innbyggerne nødvendige og gode tjenester gjennom hele livet. Mange får tilrettelagt tjenester som er avgjørende for å mestre egen hverdag. Utfordringene fremover krever at tjenestene utvikles og forbedres for å møte den enkeltes behov. Kommunen må omstille med kvalitet og bærekraft.

Hva vil vi oppnå?

Bedre mestring og selvhjulpenhet
Ett Bærum
Omstilling med kvalitet og bærekraft
Digitale løsninger
Samfunnsdialog

Hvordan vil gjøre det?

- Sammen om velferd
- Partnerskap
- Omstilling 2020
- Min side
- Innbygger og brukerdialog



Bærum – Veikart 2024

2.3 Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn

Samordnet areal og transportplanlegging der utbygging de neste 10–20 årene skal skje i de utvalgte områdene med god kollektivdekning i tråd med arealstrategien. Kommunen vil ha fokus på kvalitet i nybygg og byrom basert på en bypolitikk som gir tydelige rammer og forventninger til utbyggere. Dette sikrer at vedtatt utbygging gjennomføres med vekt på god og variert arkitektur, gode og tilgjengelige byrom og grønne lunger.

Hva vil vi oppnå?

Boområder og byrom

Variert arkitektur

Smarte og bærekraftige

løsninger

Aktiv medvirkning og dialog

Mobilitetsløsninger

Kultur og kulturnæringer

Hvordan vil gjøre det?

- Sandvika, Fornebu og Bekkestua
- Styrke egen kapasitet og kompetanse
- Samarbeide med NTNU o.a.
- Samarbeid i hovedstads-regionen



Bærum – Veikart 2024

2.4 Klimaklok kommune – handle lokalt

Gjennom vedtatt Klimastrategi 2030 og handlingsplanen med over 60 ulike tiltak skal Bærum utvikles til en bærekraftig klimaklok kommune. Handlingsplanen favner bredt gjennom hovedtemaene mobilitet, bygg og ressursbruk. Mange tiltak er allerede iverksatt. Strategien og handlingsplanen som er vår lokale Paris-avtale skal revideres i løpet av 2020. Innbyggere, næringsliv og kommunens egen organisasjon er målgruppene i planen.

Hva vil vi oppnå?

40 % reduksjon i 2030

Involvere og mobilisere

Fornebu – nullutslipp 2027

Grønn mobilitet

Internasjonalt samarbeid

Hvordan vil gjøre det?

- Handlingsplanen
- Næringslivssamarbeid
- Revidere strategi og handlingsplan
- Fornebubanen og E18
- Klimadashbord



Bærum – Veikart 2024

2.6 Sammen om Bærum – frivillighet og innbyggersamarbeid

En kommune er innbyggernes organiserte fellesskap. Men kommunen kan ikke gjøre alt. Det gode livet må skapes av innbyggeren selv – i familien, på jobb og skole og i gode fellesskap lokalt. Kommunen må samarbeide med innbyggere, i organiserte og uorganiserte former, for deltakelse og medvirkning som styrker fellesskapet. Utprøving av nye samarbeidsformer blir viktig. Det er summen av egen innsats, kommunens bidrag og lokalt samarbeid som gir den gode hverdagen, hvor barn og unge får en god oppvekst og eldre en hverdag hvor de kan «leve hele livet».

Hva vil vi oppnå?

Aktiv innbyggerkommune
Mangfoldig og raus
kommune
Levende lokalsamfunn
Frivilligsektor

Hvordan vil gjøre det?

- Årshjul for frivillighet
- Interaktiv innbyggerdialog
- Lokalsamfunnsmøter
- Arrangementer for engasjement og deltakelse



Bærum – Veikart 2024

2.7 Kommune for fremtiden – relevant og innovativ

Bærum kommune har et langsiktig blikk mot 2040. Det er nødvendig for å være bevisst utfordringene kommunen må møte med andre svar enn de vi har i dag. Digital transformasjon og teknologiske muligheter vil påvirke den kommunale hverdagen. Det er ikke selvsagt at innbyggere vil være fornøyd med og bruke løsningene vi tilbyr. For å være en relevant og kompetent kommune vil vi frem mot 2024 gjennomføre flere utviklingsløp i egen organisasjon som år for år setter oss i stand til å møtet de langsiktige utfordringene.

Hva vil vi oppnå?

Omstilling 2024

Innovasjon

Digital kompetanse

Eiendomsportefølje

Ett Bærum

Hvordan vil gjøre det?

- Ny kommuneplan 2021-2040
- Digitalt førstevalg
- Kommunegården fremtidens arbeids- og møteplass
- Kompetanse



Bonus

DRIFTSBUDSJETT Mill. 2020-kr	Regnskap 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020	Handlingsprogram		
				2021	2022	2023
Kalkulatoriske renter og avskrivninger	-128,7	-133,4	-136,4	-147,5	-155,9	-165,6
Sentrale inntekter – 1B	-128,7	-133,4	-136,4	-147,5	-155,9	-165,6

SEKTOROVERGRIPENDE	312,9	42,7	356,9	343,3	335,2	317,4
Lønnsreserven	0,0	152,1	334,2	395,3	395,1	395,1
Diverse felles/til fordeling	-121,3	12,0	16,3	48,2	-7,9	-63,8
Politiske utvalgs disposisjoner	0,6	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Administrasjonskostnader BKFF	3,2	4,1	4,0	4,0	4,0	4,0
Netto avsetninger	302,1	-128,2	-0,3	-106,9	-58,8	-20,7
Rest sentrale inntekter ikke inkludert i skjema 1A	128,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

ORGANISASJON, STYRING OG UTVIKLING	436,9	704,4	698,2	689,8	644,8	650,9
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

BARN OG UNGE	3 233,6	3 122,1	3 068,6	3 060,1	3 075,2	3 092,4
Grunnskoleopplæring	1 659,5	1 610,0	1 601,0	1 605,8	1 628,6	1 642,3
Barnehager	1 322,2	1 278,7	1 249,1	1 243,7	1 241,8	1 245,3
Barnevern	251,8	233,4	218,4	210,6	204,7	204,7

BISTAND OG OMSORG	3 181,6	3 116,9	3 130,0	3 187,9	3 226,2	3 293,2
Pleie og omsorg	2 419,4	2 377,9	2 414,8	2 475,8	2 514,4	2 581,7
Sosialtjeneste og bolig	410,8	386,1	367,8	366,9	366,6	366,3
Kommunehelse	351,4	352,9	347,4	345,2	345,2	345,2

MILJØ, IDRETT OG KULTUR	633,8	649,7	611,3	586,6	611,1	609,3
Kultur og fritid	252,8	281,9	241,0	217,7	241,4	240,9
Kirke og andre religiøse formål	90,6	86,8	87,1	87,2	87,2	87,2
Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø	120,1	121,2	116,3	110,3	111,0	110,7
Brann og ulykkesvern	75,7	89,8	92,4	98,1	98,1	98,1
Samferdsel	94,0	70,1	74,4	73,3	73,3	72,3
Renovasjon og avfall	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vann og avløp	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transport	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prosjekttjenester	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0