

6 Organisasjon, styring og utvikling

Omfatter eiendom og administrasjon (programområdene 16 Administrasjon og de internfinansierte eiendomsområdene), herunder eget delkapittel for HR/medarbeidere. Formannskapet har det politiske ansvaret for sektor eiendom og administrasjon, samarbeidsutvalget har et særskilt ansvar for oppfølging av arbeidsgiverpolitikken.

6.1 Innledning

Sektoren omfatter kommunens øverste ledelse og sentraliserte stabs- og støtteenheter i tillegg til politiske organer. Hovedoppgaven er å ivareta den overordnede ledelsen og virksomhetsstyringen av hele kommunen. Tiltak og viktige innsatser innenfor området er kommuneovergripende og virker på tvers av programområder og sektorer.

Både Digitalisering og IT og Eiendom er delvis internfinansierte områder som også ivaretar og forvalter store investeringer på vegne av andre enheter. Det meste av budsjettene legges sentralt, men noe er også budsjettet ute på de ulike tjenestoområdene.

6.1.1 Status og nøkkeltall

For nærmere gjennomgang av status og nøkkeltall vises det til virksomhetsanalysene som ble behandlet våren 2016. Virksomhetsanalysene oppdateres årlig. Hovedpunktene fra disse analysene er at Bærum ligger over ASSS-snippet på brutto driftsutgifter til administrasjon per innbygger. Dette er i tråd med den mer detaljerte sammenligningen som er gjort med Asker og Drammen. Innenfor eiendomsområdet ligger samlet arealet per innbygger ni prosent over snippet for landets ti største kommuner. I 2015 løftet Bærum kommune innsatsen til planlagt vedlikehold, og vedlikeholdsutgiftene endte åtte prosent under ASSS-snitt, basert på KOSTRA-tall per 15. juni 2016.

6.1.2 Sektorens hovedgrep for å møte kommunens hovedmål og utfordringer

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

De siste par årene er det utviklet nye styringsverktøy som er med å sikre den langsiktige og strategiske styringen som må til for å balansere økonomien opp mot tjenester av riktig mengde og kvalitet. Den langsiktige driftsanalysen og investeringsplanen (LDIP) kobler føringene fra kommuneplanen med de konkrete løsningene for sosial og teknisk infrastruktur både på kort og lang sikt.

Mange av delmålene innenfor eiendomsstrategien har direkte innvirkning på bærekraften i tjenestene. Ny IT-strategi legges frem i høst og skal sikre realisering av *digitalt førstevalg*. Ny modell for organisering, styring og finansiering av IT-området skal sikre bedre samhandling og kostnadseffektiv bruk av IT i en fremtid der digitalisering og bruk av ny teknologi er avgjørende for å sikre bærekraftig velferd.

For å sikre bærekraftige tjenester må kommunen også avvikle for å utvikle innenfor områder med vekst. Satsing på nye områder må skje i stedet for, ikke i tillegg til det arbeidet som gjøres i dag. I forbindelse med budsjettprosessen må det hvert år spares penger noen steder for å dekke nye behov andre steder, samtidig som det må sikres et driftsresultat som gir grunnlag for de nødvendige investeringene som kommer. Dette er grundig belyst i driftsanalysen i den langsiktige drifts- og investeringsplanen for 2017–2036.

Omstilling innebærer endringer i arbeidsoppgaver og organisering. For å tilrettelegge for gode omstillingsprosesser skal ledere rustes til å ivareta både de formelle og de mellommenneskelige prosesser på en best mulig måte. Det legges derfor opp til lederopplæring og informasjonstiltak.

Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban

Det er særlig innenfor arbeidet med kommuneplanen og innenfor Eiendom at OU-området bidrar til hovedmålet om en balansert samfunnsutvikling. I byutviklingsprosjektene i Sandvika og på Fornebu spiller Eiendom nå en helt sentral rolle.

I forhold til satsing på en klimaklok kommune spiller OU-området også en vesentlig rolle. Det meste av kommunens eiendommer er allerede bygget, slik at redusert energibruk og klimaklok eiendomsdrift i de cirka 660 000 kvadratmeter kommunen har ansvar for, er avgjørende for å lykkes med dette hovedmålet.

Bærum satses på *Grønn IT*, i en fremtid der teknologi vil spille en stadig større rolle i tjenesteproduksjonen. *Grønn IT* handler om å ta i bruk teknologi for å levere tjenester mer ressurseffektivt og dermed med mindre miljøavtrykk, innkjøp av energieffektive og miljøvennlige produkter, og om ansvarlig avhending ved hjelp av gjenbruk og resirkulering.

Det er viktig at Bærum kommune, som største arbeidsgiver i kommunen, arbeider aktivt med bevisstgjøring av ledere og medarbeiderne og tilrettelegger for klimakloke valg både for arbeidsreiser og i arbeidshverdagen for øvrig.

En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft

Kommunen vant i 2016 innovasjonsprisen som Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) står bak. I juryens begrunnelse fremheves det at kommunen utvikler tjenester med utgangspunkt i brukernes behov og er langt fremme med å ta i bruk ny teknologi i velferdstjenestene. Det er viktig at gevinster beregnes og gjøres i forkant av investeringer og andre innovasjonstiltak. Fremover vil det være styrket fokus på at vellykkede innovasjoner breddes og gevinster sikres, og nye teknologiske løsninger følges opp av nye arbeidsmåter og effektiv organisering.

Innovasjonsstrategiens hovedmål om en tydelig innovasjonskultur i 2017 drives frem av konkrete aktiviteter for å sikre oppnåelse av alle strategiens delmål. I tilknytning til og i forlengelse av dette arbeidet planlegges det nå en bred satsing på ledelse og organisasjonskultur som skal bygge opp under målet om en endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.

Politisk er det gitt en tydelig bestilling på å utvikle en satsing for å sikre digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i Bærum kommune. Bærum må finne sin rolle innenfor den nasjonale satsingen på digitalisering av offentlige tjenester, og det vil kreve økte ressurser innenfor noen områder for å ta ut gevinster på andre områder.

Dialog og medvirkning for bedre løsninger

I tett samarbeid med politisk ledelse ønsker Rådmannen å videreutvikle innbyggerdialog og medvirkning for bedre å ta i bruk innbyggerne kompetanse og ressurser i utviklingen av fremtidens kommunale tjenester.

Bærumssamfunnets visjon *Sammen skaper vi fremtiden: mangfold – raushet – bærekraft* er:

- Et løfte til Bærumssamfunnet om at innbyggere også skal være medbyggere
- En forventning om innbyggerdialog og medvirkning

Bærum kommune har en lang tradisjon for innbyggerdialog, både involvering og medvirkning. Det er behov for å systematisere dette arbeidet. Administrasjon og politikere i kommunen har mye å lære av sin kompetente befolkning. En befolkning som deltar i de beslutningene som angår dem, vil også være bedre i stand til å forstå og akseptere beslutninger som fattes i kommunen eller valg som politikere må ta.

Dialog og medvirkning vil også ligge til grunn for samhandling internt i kommunen. Dette synliggjøres med fortsatt satsing på medarbeiderskap samt videreutvikling av samarbeidet med ansattes organisasjoner og vernetjenesten gjennom kommunens medbestemmelsesordning.

6.2 Strategisk ledelse og administrasjon

6.2.1 Innledning

I dette delkapitlet omtales tiltak for alle de felles administrative tjenestene lønn, HR, økonomi, regnskap, anskaffelse, service og pensjon, strategi og utvikling, kommunikasjon, kemner, kommuneadvokat, Rådmannen og kommunalsjefene/direktørene med staber. Prosjekter som *Optimalisering av stabs- og støttetjenester* (OSS), *Nøkkelallsprosjektet* og den videre implementeringen av nytt økonomisystem – EPOS økonomi – er en del av det systematiske arbeidet med omstilling innen området som også gir effekter for øvrige sektorer.

Hovedforslagene i dette handlingsprogrammet omfatter:

Fortsatt styrket langsiktig og strategisk styring inklusive realisering av anskaffelsesstrategien, satsing på ledelse og organisasjonskultur og gjennomføring av optimalisering av stab-støttefunksjoner for kommunen som helhet.

6.2.2 Viktige innsatser og endringer av ressursbruken

Flere av de viktige innsatsene i dette handlingsprogrammet ble startet opp i forrige periode, og det er viktig å holde trykket oppe på igangsatte satsinger for å få full effekt av disse i hele organisasjonen. I tillegg til dette fremmer Rådmannen noen nye forslag som er spesielt rettet mot Bærum kommune som utviklingsaktør.

Synliggjøring av Bærumskompetansen

Bærum kommune ønsker å være en attraktiv utviklingspartner lokalt, regionalt, nasjonalt – og internasjonalt. For å oppnå dette må kommunen gå aktivt ut å fortelle om den kompetansen vi sitter på, og dele våre historier.

Bærum kommune skal være nysgjerrige og ønsker å lære. Kommunen ønsker å gi ideer rom, og skal dele det vi lærer med hverandre og med andre. Kommunen ønsker å få kjennskap til det som fornyer og forbedrer offentlige tjenester – i det store og i det små, og skal være aktører i den åpne «samtales» om fremtidens kommuner.

Gjennom satsingen på *Bærumskompetansen – det handler om å dele* er målet at Bærum kommune innen 2020 skal være blant førstevalgene når konferansearrangører, kommuner, ansatte og folk er på jakt etter fortellinger som kan bevege mennesker og forbedre offentlige tjenester.

Elementene som inngår i *Bærumskompetansen* er følgende (jamfør bildet fra venstre, med klokken):

Bærumskonferansen – en årlig begivenhet der temaer primært innen velferdstjenestene settes på dagsordenen. Ble arrangert første gang i 2015. Neste konferanse planlegges til januar 2017.

Rådhusakademiet – fire ganger hvert år inviteres ansatte til å høre eksterne fagfolk snakke om temaer som kan utvide perspektiver og gi ny innsikt.

Innovasjonsdeling og innovasjonsledelse – facebook-side, blogg og ledertrening med refleksjoner og fortellinger som kan styrke arbeidet med fornyelse og forbedring.

Samfunnsaktøren – aktiv deltager når viktige samfunns- og kommunesaker settes på dagsordenen.

Den interne samtalen – ny kanal for deling, meningsutveksling og kommunikasjon internt i organisasjonen.

Ider som er verd å dele – to ganger i året deler ansatte sine fortellinger om behov og ideer som har skapt nyttig fornyelse og forbedring for tjenester og styring.

Etablering av et forsknings- og innovasjonsfond

Både kommuneplanens utfordringsbilde, den langsiktige driftsanalysen og investeringsplanen og de årlige handlingsprogrammene trekker opp utfordringer som kommunen må samarbeide med andre for å løse.

Hensikten med etableringen av et slikt fond vil være å stimulere til en ekstra innsats, og enda mer samarbeid med andre utviklingsaktører i kommunens omgivelser. Det vil alltid kreve litt ekstra ressurser (tid eller penger) å søke løsninger sammen med andre enn de man til vanlig samarbeider med. Når nye løsninger skal skapes, må man gå ut over den daglige driften, og det vil alltid være en risiko for at man ikke lykkes på første forsøk. Kommunen har ingen



tradisjon for å operere med en slik form for «risikokapital» for å stimulere til nyskaping. Noen kommuner har satt av en form for innovasjonspott i budsjettet som de fordeler ut fra prosjektsøknader, men det finnes få eksempler på type en fond med stimuleringsmidler som også inkluderer forskningsmiljøer, næringslivet eller frivillige organisasjoner.

Rådmannen foreslår at det settes av ti millioner kroner per år innenfor rammen av dette handlingsprogrammet (2017–2020). Midlene omdisponeres fra tidligere årlige avsetninger til pensjonsfond – siden fondet nå (som forutsett) vurderes å ha tilstrekkelig størrelse i sammenheng med at premieavviket gradvis reduseres i årene fremover. Det vil parallelt med handlingsprogrammet bli fremmet en egen sak som redegjør nærmere både for finansiering, tildelingskriterier og konkrete mål for bruk av disse midlene. Når det foreligger forslag til konkrete prosjekter, vil dette legges frem for politisk behandling.

Fortsatt styrket strategisk og langsiktig styring

Mange av de styringsverktøyene Rådmannen har utviklet, gir nå kommunen et mer langsiktig perspektiv, men det er stadig behov for forbedringer og forenklinger samt mer kraft i innsatsen med å omsette konsekvensene av de langsiktige perspektivene og føringene til konkrete endringsgrep i dag. I denne handlingsprogramperioden vil det jobbes systematisk for å få opp et sett med nøkkeltall innenfor de ulike sektorene som gjør kommunen enda bedre i stand til å følge utviklingen over tid, og foreta nødvendige sammenlikninger og korrigeringer.

Rådmannen har gjennom flere saker rettet oppmerksomhet mot behovet for styrket styring av investeringsområdet, og nytt investeringsreglement ble politisk vedtatt i mars i år. Også revisjonen har pekt på behovet for forbedringer. I denne handlingsprogramperioden skal nytt investeringsreglement omsettes i praksis både politisk og administrativt.

Gjennomføring av satsing på felles prosjektmetodikk på tvers av kommunen blir viktig i denne handlingsprogramperioden. Dette er viktig særlig i forbindelse med det omfattende investeringsprogrammet kommunen har, men det gir også god læring på tvers av organisasjonen i mindre prosjekter.

Anskaffelser skal brukes som et strategisk redskap for å utvikle kommunen gjennom bedret måloppnåelse og mer effektiv verdiskapning. Med fokus på kategoristyring, kompetanseutvikling og bistand til å utnytte stordriftsfordeler på tvers av tjenesteområder, skal styring av anskaffelser sikre mer verdi for budsjettene og økt kvalitet på tjenesteytingen. Innovative løsninger og innovative anskaffelsesprosesser skal bidra til virksomhetsutvikling og stimulere til nærings- og leverandørutvikling.

Realisering av innovasjonsstrategien

Innenfor flere av tjenesteområdene jobbes det nå godt med omstilling og innovasjon, men det er ennå et stykke igjen til dette sitter i ryggmargen på alle kommunens ledere og ansatte. Den største endringen ligger i evnen og viljen til å utvikle nye løsninger sammen med innbyggere, brukere, frivillige og leverandører i næringslivet. For realisering av målet om *tydelig innovasjonskultur* vises det til delkapitlet om HR og medarbeidere.

Det ligger store løft foran oss innen for eksempel bedre utnyttelse av formålsbyggene, redusert energibruk og klimaklok kommune, innovative anskaffelser, skalering i bruk av velferdsteknologi og læringsteknologi, for å nevne noen viktige innovasjonsområder. I handlingsprogramperioden skal det jobbes systematisk med gevinstrealisering og ikke minst bredding av vellykkede innovasjoner slik at det blir en del av kommunens praksis.

Dialog og medvirkning

Som vist til under sektorens hovedgrep, vil hovedmålet om dialog og medvirkning for utvikling av bedre løsninger bli spesielt viktig i handlingsprogramperioden. Kommunikasjonsarbeidet skal styrkes for å kunne spille en mer aktiv tilretteleggerrolle i arbeidet med å trekke brukere og innbyggere inn i kommunens utviklingsarbeid.

I tråd med dette løftet er det også igangsatt et arbeid med ny intern kommunikasjonsstrategi og anskaffelse av ny kommunikasjonskanal basert på muligheter for dialog og deling av informasjon.

Ledelse og organisasjonskultur

Det iverksettes et treårig prosjekt som skal bidra til å videreutvikle og tydeliggjøre kommunens satsing på utvikling av organisasjonskultur og lederutvikling. Dette for å oppnå en innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.

Gjennomføring optimalisering av stabs- og støttefunksjonene

Gjennomføringen av optimalisering av stabs- og støttefunksjonene og realisering av både kvalitative og økonomiske gevinster blir viktig i denne handlingsprogramperioden. Etter en grundig planleggingsfase går prosjektet nå inn i en kritisk fase hvor alle deler av organisasjonen må samarbeide godt for å tilrettelegge for brukervennlige støttetjenester, samordne fellestjenestene HR, lønn, regnskap og økonomirapportering på tvers av hele kommuneorganisasjonen og redusere kostnader totalt. Det er lagt inn forslag til nye innsparinger, og vedtatte innsparinger skal realiseres på tvers av hele kommunen.

6.3 Digitalisering og IT

6.3.1 Innledning

Digitalisering er et viktig og prioritert satsingsområde i denne handlingsprogramperioden. Etter reorganisering per september 2016 består DigIT av enhetene Tjenesteleveranse, Utvikling og Rådgiving, i tillegg til strategisk stab. I forrige handlingsprogram vedtok kommunestyret å be Rådmannen om å vurdere tiltak for etablering av et reelt digitalt førstevalg for innbyggere og næringsliv i møte med kommunale tjenester i Bærum. I høst fremlegges forslag til revidert IT-strategi til behandling.

IT-området i Bærum kommune er per i dag ikke fullt rigget for å levere tjenestene effektivt og står foran betydelige omstillingsprosesser som påvirker mange sider av organisasjonen, som for eksempel:

- Samhandling med tjenesteområdene om integrasjon av IT i kjerneprosessene.
- Omstilling av kompetanse hos ledere og medarbeidere.
- Tilrettelegging av teknologisk plattform for integrasjon med digitale komponenter.
- Omlegging av driftsmønstre og tjenestenivåavtaler for å ta høyde for når innbyggerne er på nett.

Digitalisering og IT vil nå som ny organisasjon er etablert, gjennomføre et omstillingsprogram der arbeidsprosesser gjennomgås og forbedres slik at de er tilpasset en ny digital hverdag for medarbeidere så vel som innbyggere og næringsliv. De viktigste elementene omtales kort nedenfor.

6.3.2 Viktige innsatser og endringer av ressursbruken

Endringer i struktur for beslutninger om IT i Bærum kommune

I mange år har kommunens ulike tjenesteområder hatt behov for IT-støtte gjennom ulike datasystemer som dekket spesifikke behov og prosesser. Tjenesteområdene har anskaffet og implementert sine systemer og driftsprosesser uavhengig av hverandre. Det har gitt mange ulike systemer som ikke snakker godt nok sammen. Kommunen får liten effekt av gjenbruk av systemer og prosesser, og innbyggere opplever tjenestene ulikt fra område til område.

Nå blir det satset på mer sambruk av systemer, prosesser og løsninger – også i forhold til nasjonalt nivå. Det forutsetter en sterkere styring av det som er felleskomponenter innen IT, og det må jobbes mer på tvers av kommunen i en **partnermodell**.

Felles retningslinjer og styrende dokumenter

Det er behov for oppdatering av styrende dokumenter for IT. God dokumentasjon av retningslinjer, standarder, strategier, handlingsplaner, roller og ansvar vil gjøre DigIT i stand til å formidle retning og utøve godt digitalt lederskap. Dagens IT-strategi ble besluttet i formannskapet i 2014. I denne perioden har det vært fokusert på stabilisering og effektivisering av driften. Dette vil fortsatt vektlegges, men suppleres med det som skal til for å realisere reelt digitalt førstevalg og effektiv bruk av teknologi for omstilling av kommunens tjenester. Forslag til revidert strategi for IT og digitalisering fremlegges høsten 2016.

Oppdatering av organisasjon og kompetanse

Det er nødvendig å bygge riktig kompetanse, kapasitet, samt ha nok ressurser og lederkraft til å gjennomføre de organisatoriske og teknologiske endringer som digitaliseringen krever. Med grepene som gjøres, sikter vi mot:

- Å øke stabilitet og forutsigbarhet i eksisterende tjenesteproduksjon I DAG.
- Øke utviklingstakten for nye systemer og tjenester I MORGEN.
- Utvikle bedre kommunale tjenester sammen med tjenesteansvarlige PÅ LANG SIKT.

Skalerbarhet i leveranser forutsetter bedre og mer bevisst bruk av leverandører

I de nærmeste årene kan kommunen stå foran en nesten grenseløs etterspørsel etter tjenester levert fra DigIT. Det vil fortsatt være viktig at DigIT er leverandør, men ikke nødvendigvis produsent, av IT og IT-tjenester. Sourcing blir et viktig fokusområde i ny IT-strategi. Sentraliserte anskaffelser av infrastruktur vil sikre en helhetlig, standardisert og forenklet plattform som medfører billigere anskaffelser og enhetlige prosesser. Dette vil gi tjenesteområdene muligheter til å spisse ressursene inn mot produksjon av kjernetjenester istedenfor støttetjenester.

6.4 Eiendom

6.4.1 Innledning

Budsjettet for eiendomsfunksjoner er spredt på de ulike programområdene i kommunen, og det vesentligste av budsjettet fremkommer under FDVU (forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling).

Kommunen eier formålsbygninger og kontorlokaler til tjenesteområdene som samlet utgjør omkring 660 000 kvadratmeter, samt om lag 2 000 boliger og noen næringsarealer som leies ut. Utover de eide bygningene leier kommunen inn over 100 000 kvadratmeter kontorlokaler og formålsbygninger fra Bærum kommunale pensjonskasse, Bærum Kommunale Eiendomsselskap AS og andre offentlige og private utleiere. Eiendom har ansvaret for gjennomføringen av prosjekter for nærmere 80 prosent av kommunens investeringsbudsjett på vegne av sektorene. Eiendomsområdet kan sees på som underleverandør og premissgiver for at tjenestene kan leveres og drives effektivt, området er tverrsektorielt.

Hovedforslagene i dette handlingsprogrammet handler om å fortsette arbeidet for å realisere det langsiktige målbildet i vedtatt eiendomsstrategi, der sentrale grep som er viktige for kommunens omstillingsarbeid, behandles. I strategien er det definert en første fase (2015–2017) med egne tiltak og mål.

6.4.2 Viktige innsatser og endringer av ressursbruken Eiendom

Gjennom behandlingen av eiendomsstrategien fastsatte kommunestyret et ambisjonsnivå for kommunens bygningsmasse, og ga retning og langsiktige mål for kommunens eiendomsvirksomhet i et tiårsperspektiv. Gjennomføringsfase 1 i strategien strekker seg fra 2015 til 2017, og arbeidet med å levere på mål og tiltak vil være hovedfokus i 2017. Strategien skal evalueres og rulleres i 2018. Satsing på bedret langsiktig styring krever bidrag fra Eiendom innen både oppgradering/vedlikehold, investeringsområdet og anskaffelser. Eiendom er også bidragsyter til kommunens klimaklok-arbeid.

Fortsatt rigging av eiendomsvirksomheten for måloppnåelse og gjennomføring

Arbeidet med å rigge alle deler av eiendomsvirksomheten for måloppnåelse og helhetlig styring med god organisasjonsstruktur, ledelse, kapasitet, kompetanse, service- og innovasjonskultur fortsetter. Det jobbes med profesjonalisering samtidig med håndtering av økt oppdragsmengde.

I 2015 ble en overordnet organisasjonsstruktur for direktørområdet Eiendom besluttet, og lederstillinger ble besatt på nyåret 2016. Eiendomsforvaltningsenheten har ansvar for både eier- og forvalterrollen for eide og innleide bygninger, og har en helt sentral rolle i arbeidet med formuesbevaring og vedlikehold. Enheten ble kunde-/formålsorganisert i 2016, og kompetanse og kapasitet bygges nå opp for å kunne sørge for planmessighet, god kundeoppfølging, effektiv ressursbruk og gjennomføringskraft.

Planmessig og styrt oppgradering, vedlikehold og formuesbevaring

Eiendomsområdet har i mange år vært preget av fragmenterte, kortsiktige og lite tilgjengelige vedlikeholdsplaner uten sektorovergrepene føringer. Delstrategi for oppgradering og verdibevarende vedlikehold 2016–2020 ble vedtatt av formannskapet i mai 2016, og beskriver aktiviteter for utarbeidelse og implementering av utviklings- og vedlikeholdsplaner.

Neste hele kommunens bygningsmasse er tilstandskartlagt i tråd med NS 3424 gjennom tilstandskartlegging i 2013/2014. I løpet av 2017 skal det være gjennomført en mer dyptgående tilstandsanalyse for alle bygningsporteføljer. Det skal defineres hvilke eiendommer det skal satses på, og hvilke som skal omdisponeres eller avhendes. Det skal etableres utviklings- og forvaltningsplaner for eiendommer, systemer for prioritering, og porteføljestyling av eiendomsmassen og langsiktige vedlikeholdsplaner basert på tilstandsanalysene og bygningsmassens egnethet. Prioriteringer skjer i nært samarbeid med tjenestene for å sikre at driften av tjenestene ivaretas og at de rette tiltakene blir prioritert. Kommunens behov og økonomiske rammer skal være retningsgivende for hvordan tiltakene prioriteres og gjennomføres.

Utarbeidelse av planene og gjennomføring av nødvendige analyser gjøres parallelt med at aktiviteten innenfor oppgradering og verdibevarende vedlikehold gradvis trappes opp.

Nesten hele finansieringen av verdibevarende vedlikehold er i dag dekket av investeringsmidler, spesielt gjennom potten *formuesbevaring*. De bygningsmessige tiltakene vil delvis være vedlikeholdstiltak som etter regnskapsreglene skal finansieres av driftsmidler. Fordeling mellom investering og driftsmidler vil behandles i neste rullering av LDIP.

Styring av investeringsprosjekter i tråd med nytt investeringsreglement

Det nye investeringsreglementet vedtatt av kommunestyret i mars 2016 følges opp av Eiendom blant annet ved tilpasning til ny prosjektmetodikk, «nye» faser og beslutningspunkter, nye føringer for styring av enkeltprosjekter og rapportering.

Overgangen mellom gammel og ny praksis innebærer at mange prosjekter skal gjennom en helhetlig analyse i konseptfasen i 2017. Dette vil bidra til tidlig politisk forankring av konsept/løsning, der formålet er beslutning om igangsetting av planleggingsfase/anskaffelse. Mange av kommunens omstillingstiltak avhenger av bygningsmessige tiltak for å kunne ta ut gevinster, og investeringsvolumet øker. Rådmannen vil vurdere behov for å komplettere kapasitet/kompetanse for å sikre tilstrekkelig gjennomføringskraft og styring, både til analyser og i selve prosjektgjennomføringen.

Energi- og klimaledelse

Våren 2016 igangsatte kommunen utviklingsprogrammet *Klimaklok kommune*, der bygg inngår som ett av fire temaer. Eiendomsstrategien har ressurseffektiv og smart eiendomsdrift som ett av seks satsingsområder. Delstrategi for energi- og klimaledelse innen eiendomsområdet legges frem høsten 2016, en oppfølging av eiendomsstrategien fra mars 2015.

Delstrategien vil gjøre rede for potensialet for energibesparelse i eiendomsporteføljen, og hvordan dette kan realiseres ved teknisk oppgradering, bedre teknisk drift, samt bedre brukeradferd. Klima-/miljøledelse omfatter også tiltak innen utslipp av CO₂, vann/avløp, avfall og bruk av riktige materialer.

Videreutvikle systemer som understøtter styring av eiendomsvirksomheten

Kommunens overordnede og helhetlige virksomhetsstyring legger føringer for eiendomsområdet innen flere sentrale områder, som anskaffelser, styring av investeringer og system for sektorovergripende prioritering. Eiendomsvirksomhetens systemer må ses helhetlig og i sammenheng med dette.

Av eiendoms driftsbudsjett går om lag 78 prosent til innkjøp. Analyser og systematisk gjennomgang av innkjøpsmønster, kontrakter og oppfølging av disse er viktige innsatsområder for bedre ressursutnyttelse.

Arbeidet med å komplettere og videreutvikle kommunens FDVU-system til et komplett eiendomsregister, der all sentral informasjon som grunnlag for styring og prioriteringer knyttet til eiendommene finnes, vil fortsette inn i 2017.

Videreutvikling av kommunens nye systemer for prosjektøkonomistyring og felles prosjektmetodikk er en forutsetning for god styring på investeringsområdet. Systematikk rundt helhetlige prioriteringer på tvers av sektorer og økonomiske helhetsvurderinger er viktige føringer som skal gjenspeiles i administrative rutiner for styring av investeringer.

Forbedret virksomhetsstyring med relevante nøkkeltall som grunnlag for benchmarking internt og eksternt, skal videreutvikles. Budsjettering og regnskapsføring av FDV-kostnader på hver enkelt eiendom er iverksatt i 2016. Dette gir muligheter til tett oppfølging av den daglige virksomheten. Utviklings- og læringsmulighetene herfra vil evalueres i 2017.

Sentrale overordnede nøkkeltall blir utvikling i tilstandsgrad på prioriterte bygg for å måle om innsats til verdibevarende vedlikehold gir resultater. På området styring av investering er aktuelt måleparameter for styring og gjennomføringsevne hvor stor andel av byggeprosjektene som gjennomføres innenfor fastsatte økonomiske rammer og i tråd med planlagt fremdrift og måloppnåelse. På driftsområdet rapporteres andel gjennomførte *må-tiltak* på området brann, eltilsyn og legionella som ledd i styring av daglig drift. Måltall for energiøkonomisering etableres og følges opp.

6.5 HR og medarbeidere

6.5.1 Innledning

Dette delkapitlet beskriver status og utvikling for kommunen som helhet innen medarbeiderområdet. I januar 2016 vedtok kommunestyret en revidert arbeidsgiverstrategi – *Arbeidsgiverstrategi mot 2035*. Kommunens overordnede mål legges til grunn. Strategien bygger på kommunens visjon og verdier, samt medarbeiderskap og samhandling. Strategien peker på fire områder som skal gjøre kommunen til en attraktiv arbeidsgiver:

- godt lederskap
- medarbeidere med riktig kompetanse
- mangfold og inkludering
- innovasjon og omstilling

Strategien som ble vedtatt, legges til grunn for satsing og prioriteringer fremover.

Nøkkeltall

Kommunens situasjon når det gjelder medarbeidere, er i positiv utvikling på mange områder. Turnover er lav. Den er redusert fra tretten til åtte prosent i løpet av de siste fem år. Det er rekordstor søkning til ledige stillinger. Det er lettere å finne gode kandidater til stillinger, selv om det på enkelte områder kan være utfordringer. Sykefraværet er redusert, men målet er ytterligere nedgang. Seniortiltakene er evaluert og vedtatt avviklet, og det pågår en prosess med å utvikle en ny livsfasepolitikk. Innovasjon er satt tydelig på dagsorden. Kunnskaps-senteret er etablert med sitt tilbud om høyskoleutdanning som kommunen trenger i et langsiktig perspektiv.

Per 1. januar 2016 har kommunen 7 327 årsverk fast ansatte, fordelt på 9 389 personer. I tillegg er det 2 837 personer som er timelønnede. Av faste årsverk er 74,3 prosent kvinner og 25,7 prosent menn. Nasjonalt er fordelingen i kommunal sektor 78 prosent kvinner og 22 prosent menn.

	2011	2013	2015
Antall medarbeidere – årsverk ^{*)}	6 916	7 245	7 327
Antall medarbeidere – personer i alt	12 251	12 501	12 226
Gjennomsnittsalder	44,8	44,9	45,1
Andel kvinner – årsverk	74,9 %	74,5 %	74,3 %
Andel ansatte med minoritetsbakgrunn	11,2 %	13,2 %	13,8 %
Andel fagstillinger – pleie og omsorg	77,1 %	76,0 %	75,6 %
Andel fagstillinger – barnehage	48,5 %	53,3 %	59,1 %
Antall lærlinger	62	68	73
Turnover totalt	9,4 %	8,8 %	8,0 %
Andel deltid (mindre enn 80 % stilling)	35,8 %	36,0 %	35,9 %
Sykefravær	8,2 %	7,7 %	7,3 %

*) Det henvises til tall fra årsrapporten

6.5.2 Viktige innsatser og endringer i ressursbruken

Godt lederskap

Rådmannens ambisjon er at hele organisasjonen preges av å ha en tydelig innovasjonskultur innen utgangen av 2017.

Ledelsesutviklingsprogram for innovasjon og forbedringsledelse (LUP) ble iverksatt i 2015 og gjennomføres for alle tjenestesteder innen 2018.

I tilknytning til dette iverksettes et treårig prosjekt som skal bidra til å videreutvikle og tydeliggjøre kommunens satsing på utvikling av den organisasjonskultur og lederutvikling som trengs for å realisere kommunens visjon og vedtatte langsiktige hovedmål. Dette for å oppnå en innovativ, endringsdyktig, klimaklok bruker-/innbyggerorientert, helhetstenkende og handlekraftig organisasjon som handler etter våre verdier åpenhet, respekt og mot.

Verksteder for ledelse gjennomføres. Temaene er gjentakende og knytter seg til for eksempel omstilling, sykefravær, rekruttering og personalsaker. Deltagelse vil være på ledergruppenivå.

Ny medarbeiderundersøkelse gjennomføres fra høsten 2016. *10-FAKTOR*-undersøkelsen bygger på omfat-

tende forskning om effektiv ledelse og gode virkemidler for å motivere medarbeidere og hente ut best mulig ytelse. Det vil bli gjennomført lederopplæring knyttet til å følge opp, håndtere og mestre de ti faktorene.

Målbeskrivelse	Status 2015	Mål 2017	Mål 2020
Kulturprosjekt bidrar til endret kultur			oppnådd
Antall ledergrupper som deltar på lederverksteder i løpet av året	Nytt tiltak	50	50
10-faktor-undersøkelsen følges opp på alle tjenestesteder	Nytt tiltak	100 %	

Medarbeidere med riktig kompetanse

Kompetansesammensetningen i organisasjonen påvirkes både ved en bevisst rekruttering og en satsing på videreutvikling av dagens medarbeidere.

Profesjonalisering av rekrutteringsprosessen videreføres ved at alle tjenesteområder benytter felles rekrutteringsprosess ved hjelp av verktøyene Webcruiter og Ascend ved tilsetninger i løpet av 2017.

Kompetansemodulet i LØP (Dossier) benyttes aktivt ved at medarbeideres kompetanse er oppdatert innen utgangen av 2017, samt ved at gjennomføring av utviklingssamtaler er dokumentert. Det vil bli tatt i bruk nye moduler i Dossier som muliggjør kartlegging og planlegging av kompetanse og kompetanseutvikling.

Det legges opp til en utvikling av e-læringsprogram som forenkler og effektiviserer kommunens internopplæring og behov for kompetanse. Obligatorisk lederopplæring gjennomføres ved hjelp av e-læringsmoduler. Det utarbeides e-læringsguider for bruk av LØP.

Kommunens satsing på oppbygging og utvikling av Kunnskapssenteret videreutvikles. Ny ledelses- og administrasjonsstruktur er gjennomført i 2017.

Målbeskrivelse	Status 2015	Mål 2017	Mål 2020
Andel ufaglærte i kommunen reduseres	18,5 % ¹⁾	18 %	17 %
Andel som bruker LØP til kompetanseplanlegging og/eller kompetansekartlegging økes	11,6 % ²⁾	40 %	60 %
E-læring som basisopplæring for nye ledere er igangsatt		igangsatt	

¹⁾ Hentet fra årsrapporten 2015

²⁾ Hentet fra LØP

Mangfold og inkludering

Kommunen som praksisarena for ulike målgrupper vil i større grad koordineres og profesjonaliseres. Et økt antall flyktninger vil ha behov for språkoppplæring.

En økt ambisjon for antall lærlinger vil innebære behov for tilrettelegging, veiledning og oppfølging – både fra sentralt i kommunen og på praksisstedet.

Ny livsfasepolitikk iverksettes fra 2017. Dette vil bidra til en mer individuelt tilpasset politikk, som forutsetter god dialog mellom leder og medarbeider.

Det pågående arbeidet knyttet til heltidskultur videreføres.

Ambisjonen om ytterligere reduksjon av sykefravær består, og allerede vedtatte strategier og tiltak videreføres.

Målbeskrivelse	Status 2015	Mål 2017	Mål 2020
Antall flyktninger som har hatt praksisplass i løpet av året		200	
Andel deltid med lavere stilling enn 80 % reduseres	35,9 % ¹⁾	35 %	34 %
Redusere sykefravær	7,3 % ¹⁾	7,0 %	7,0 %

¹⁾ Tall fra årsrapporten 2015

6.6 Endringer drift

6.6.1 Økt aktivitet – intern organisatorisk tilpasning

Nr.	Økt ressursbruk, mill. 2017-kr	Budsjett-ramme	2017	2018	2019	2020
1	Styrket kommunikasjon	9,2	0,8	0,6	1,5	1,4
	- herav tidligere vedtatt		-0,1	-0,8	-1,4	-1,4
2	Styrket strategisk økonomistyring	12,0	1,1	1,1	1,1	1,1
	Sum		1,9	1,7	2,6	2,5

Styrket kommunikasjon. Ressurser brukt på kommunikasjon i Bærum ligger lavt i forhold til sammenlignbare kommuner. Nye samfunnsutviklingsprosjekter og kommunikasjonskanaler og nye roller for kommunen stiller nye krav til kompetanse og ressurser til strategisk kommunikasjon. Tiltaket inngår som del av den samlede satsingen på *styrket kunnskap og kompetanse*, jamfør Rådmannens innledning til handlingsprogrammet.

Behovet for styrking av kompetanse og ressurser knytter seg særlig til behov for sterkere innsats på følgende områder:

- samfunnsutvikling
- innbyggerinvolvering og medvirkning
- omstillingskommunikasjon
- videreutvikling av nettsider
- profesjonalisering av profil

Internkommunikasjonen er i endring, med anskaffelse av en ny digital kommunikasjonskanal og nedleggelse av internbladet Bare:Bærum. Hensikten er å legge til rette for internkommunikasjon basert på digitalisering, dialog og deling.

Styrket strategisk økonomistyring. Kommunen står i store endringsprosesser med forventning om betydelige innsparinger og gevinstuttak. Dette fordrer systematisk oppfølging av omstillingsarbeidet. Samtidig skal investeringsvolumet nær dobles i perioden, og behovet for å styrke arbeidet med styring og oppfølging av kommunens investeringer er belyst i en rekke saker, herunder av revisjonen, jamfør kontrollutvalgets vedtak i sak 36/16 *Investeringer som vedtatt*. For å sikre tilstrekkelige ressurser til oppfølging av dette viktige arbeidet foreslår Rådmannen å styrke økonomiområdet med en stillingsressurs. Tiltaket inngår som del av den samlede satsingen på *styrket kunnskap og kompetanse*, jamfør Rådmannens innledning til handlingsprogrammet.

6.6.2 Økt aktivitet – sentralt posterte felleskommunale kostnader

Nr.	Økt ressursbruk, mill. 2017-kr	Budsjett-ramme	2017	2018	2019	2020
3	Lisenskostnader	18,5	6,6	7,0	8,6	8,6
	- herav tidligere vedtatt		1,6	3,2	4,8	4,8
4	Prosjekt <i>Organisasjonskultur og ledelsesutvikling</i>		1,5	1,0	1,0	
5	Omstilling – virkemidler		4,0	3,0	2,0	
6	Administrasjonskostnader pensjonskasse		1,3	1,3	1,3	1,3
7	Styrking av utviklingsressurser og strategisk ledelse		2,4	2,4	2,4	2,4
8	Styrket strategisk ledelse plan og miljø		1,7	1,7	1,7	1,7
	Sum		17,5	16,4	17,0	14,0

I tiltak 3 inngår:

- Lisens for avvikssystem. Nytt avvikssystem anskaffes i løpet av 2016, systemet vil dekke en midlertidig løsning basert på elektronisk skjemaløsning og utløser nye lisenser.
- Økte lisenser for LØP. Målet er at alle ansatte skal ta ut lønns slipper selv, det betinger flere lisenser.
- Registreringssystem for henvendelser (POB). Dagens brukerstøttesystem for IT-henvendelser tas i bruk for brukerstøtte på flere administrative systemer.
- Økte lisenskostnader i henhold til gjennomgang av kommuneovergripende systemer i 2016. Bærum kommune skal være korrekt lisensiert (rettigheter til bruk) i henhold til avtaler med eiere av programvaren og i tråd med den faktiske bruken.

Prosjekt Organisasjonskultur og ledelsesutvikling

Det igangsettes et treårig prosjekt som skal være pådriver for å oppnå en innovativ og endringsdyktig organisasjon med brukerfokus og gjennomføringskraft. Det øremerkes midler til en prosjektlederstilling i perioden. Målet er å skape en tydelig kulturdreining i Bærum kommune innen 2019 på vei mot fremtidig kultur. Tiltaket inngår som del av den samlede satsingen på *styrket kunnskap og kompetanse*, jmfør Rådmannens innledning til handlingsprogrammet.

Omstilling – virkemidler

I løpet av de neste 3–6 årene skal det realiseres innsparinger for 400–600 millioner kroner, og tjenestene i kommunen skal gjennom store omstillinger. Det er et uttalt ønske om at omstilling og nedbemanning i størst mulig grad kan gjennomføres uten bruk av oppsigelser. Det arbeides med virkemidler for å understøtte gode omstillingsprosesser, herunder å tilrettelegge for frivillige løsninger for den enkelte som skal over i nye arbeidsoppgaver eller funksjoner i eller utenfor kommunen.

Pensjonskassen

Etter etablering av egen pensjonskasse, er måten administrasjonskostnadene belastes på blitt endret. I avtalen med DNB-Liv ble denne kostnaden inkludert i de totale pensjonskostnadene. Bærum kommunale pensjonskasse sender egen faktura som omfatter administrasjonstilskudd og kontingent og tilskudd til Pensjonskontoret. På lik linje med øvrige pensjonsordninger skal denne fakturaen belastes Serviceenheten. Det må derfor øremerkes midler til dette.

Styrking av utviklingsressurser, strategisk ledelse

Rådmannsfunksjonen har de siste par årene blitt styrket med økte ressurser til strategisk ledelse, herunder i forhold til områdeutvikling og styrket rådmannsfunksjon. Dette har dels blitt finansiert gjennom sentralt posterte prosjektmidler hos Rådmannen. Samtidig er det pågående kommuneovergripende strategiske satsinger som også må finne sin finansiering sentralt – herunder bruk av tjenstedesign som metode på tvers av kommunalsjefsområder, satsing på *klimaklok kommune* og innføring av felles prosjektmetodikk på tvers av sektorer og programområder. Styrkingen er nødvendig for å balansere budsjettet, som de senere årene har vært avhengig av overføring av mindreforbruk, og inngår som del av den samlede satsingen på *styrket kunnskap og kompetanse*, omtalt innledningsvis, som vurderes som nødvendig for å berede kommunen for de utfordringer vi står overfor i langtidsperioden.

Styrket strategisk ledelse plan og miljø

Funksjonen kommunalsjef for plan og miljø har vært ivaretatt av kommunaldirektøren for samfunn siden 2014. Kultursjefen har også siden 2014 vært konstituert som kommunalsjef kultur. Rådmannen besluttet å slå sammen kommunalsjefsområdene Plan og miljø og Kultur og styrke ledelsen på området samlet sett i forhold til de store utfordringene kommunen står overfor på samfunnssiden. Stillingen vil bli besatt fra 1. november 2016. Det er behov for å tilføre midler for denne stillingen. Stillingen inngår i den samlede satsingen på *styrket kunnskap og kompetanse*, omtalt i Rådmannens innledning til handlingsprogrammet.

6.6.3 Innsparinger – intern organisatorisk tilpasning, utenom stab/støtte

Nr.	Innsparinger, mill. 2017-kr	Budsjett-ramme	2017	2018	2019	2020
9	Administrative tiltak utenom stab og støtte		-2,3	-3,6	-4,3	-5,0
	– herav tidligere vedtatt		-2,6	-4,0	-4,1	-4,1
	Sum		-2,3	-3,6	-4,3	-5,0

Administrative tiltak

En stor del er allerede vedtatte tiltak, og noe er urealisert i 2016 fordi det må sees i sammenheng med stab-/støtteprosjektet.

6.6.4 Fellestiltak med innsparingseffekt for hele kommunen

Nr.	Innsparinger, mill. 2017-kr	Direkteeffekt for Eiendom og Administrasjon				Effekt på tvers av sektorer			
		2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
10	Optimalisering stab og støtte	-1,5	-4,9	-6,2	-8,4	-4,2	-10,4	-11,6	-11,6
	– herav tidligere vedtatt	-3,5	-4,4	-5,6	-5,6	-7,4	-8,4	-9,4	-9,4
11	Seniortiltak					-20,0	-20,0	-20,0	-20,0
12	Kategoristyring og sentralisering anskaffelser	2,5	3,4	4,2	4,1	-20,0	-30,0	-40,0	-40,0
13	Tilgang til internett for alle medarbeidere					-0,3	-0,2	-0,2	-0,2
	Sum	1,0	-1,5	-1,9	-4,3	-44,5	-60,6	-71,8	-71,8

Optimalisering stab og støtte

Stab-/støtteprosjektet har gitt økt innsikt i de kommunegjennomgående administrative arbeidsprosessene, og dette tiltaket tar nå opp i seg nye og andre vedtatte tiltak, som er helt avhengige av ny organisering for å realisere vedtatte kostnadsreduksjoner. Kommunestyrets vedtak om reduksjon i administrative kostnader i fjorårets budsjettbehandling er også delvis tatt inn under dette tiltaket. I den direkte effekten på nåværende sentrale administrative enheter berørt av omstillingen (HR, Lønn, Regnskap, Serviceenheten, IT drift) inngår blant annet effektivisering ved felles brukerstøtte for området administrasjon og organisatorisk videreutvikling innen nevnte enheter. En stor del er allerede vedtatte tiltak, og noe er urealisert i 2016 fordi det må sees i sammenheng med stab-/støtteprosjektet.

Dette er et nødvendig, men omfattende omstillingsprosjekt som vil ha påvirkning på store deler av kommuneorganisasjonen – på tvers av sektorer. Det vil utfordre dagens arbeidsmåter, og stille økt krav til samarbeid mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Det legges stor vekt på god medvirkning i alle faser av prosjektet, og god ivaretagelse av de som berøres direkte av omstillingene. Kostnadsreduksjonene må tas ut over tid.

Det kan bety at det blir vanskelig å ta ut full økonomisk effekt de første årene, mens det totale innsparingsmål for perioden vurderes å være realistisk. Ny og endret organisering vil tre i kraft fra våren 2017, og innsparinger vil derfor i utgangspunktet ha halvårseffekt dette året. Ut i perioden forventes samlede innsparinger i forhold til kostnadsnivå per 2015 å ligge på i størrelsesorden 25 mill. (urealiserte innsparinger per 2016 på 4,2 mill. kommer i tillegg til det som fremkommer av tabellen).

Seniorordning/livsfasepolitikk. Seniortiltakene er vedtatt avviklet med virkning fra 1. januar 2017. Tiltaket omfatter de foreløpige forventede gevinstene av gjennomføring av vedtaket.

Det innføres en ny livsfasepolitikk basert på individuelle behovsrettede tiltak. Inkludert i dette er et nytt seniortiltak (fem dager fri for alle over 62 år med mer enn 50 prosent stilling). Det legges også opp til mer fleksibel bruk av velferdspremisjoner, som delvis kan kompenseres fra en sentral pott.

Kategoristyring og sentralisering av anskaffelser. Tiltaket omfatter ressurser til å sentralisere alle anskaffelser over 100 000 til Anskaffelsesenheten. I tillegg ligger det midler til innføring av kategoristyring på anskaffelsesområdet. Kategoristyring er nødvendig for å ta ut en større del av potensiale for gevinster på anskaffelsesområdet. Kategoristyring vil løfte kommunens anskaffelsesvirksomhet til et strategisk nivå og sikre god styring og ledelse av anskaffelser og kontraktsoppfølging på tvers av sektorer. Målet er å ta ut besparelser på inntil 40 millioner kroner innen 2019. Innføring av kategoristyring vil kreve endret praksis i måten kommunen planlegger og gjennomfører anskaffelsesprosesser på. Et tettere tverrfaglig samarbeid er nødvendig.

Tilgang til internett for alle medarbeidere. God internettdekning gir økt effekt av de støttesystemene kommunen investerer i, og mulighet til å digitalisere flere av arbeidsprosessene.

6.6.5 Prisendring i utleie av Kunnskapssenteret

Hos Kunnskapssenteret foreslås en prisøkning ved utleie på cirka 15 prosent fra 2016 til 2017. Utleieprisene var uendret fra 2015 til 2016. Erfaringer fra de to første driftsår er at Kunnskapssenteret ligger vesentlig lavere i pris enn tilsvarende lokaler i nærmiljøet (Bærum, Oslo). Dette spesielt med tanke på at Kunnskapssenteret har nye, moderne lokaler og at disse ligger sentralt i Sandvika.

Prisene har i liten grad reflektert ressursbruken for å effektivisere en bestilling fra a til å. Dette gjelder spesielt større bestillinger som krever en viss koordinering og involvering av flere funksjoner. Det foreslås derfor også å legge til en oppstartskostnad på 500 kroner på bestilling av arrangementer (rom og bevertning) til over ti deltakere.

6.6.6 Økte ressurser FDV (forvaltning, drift, vedlikehold), programområde 92 og 93

Nr.	Økt ressursbruk, mill. 2017-kr	Budsjett-ramme	2017	2018	2019	2020
1	Økte netto FDV-utgifter		14,5	19,1	46,8	68,8
	– herav tidligere vedtatt		12,8	18,8	39,2	39,2
	Sum		14,5	19,1	46,8	68,8

Tabellen over viser økte driftskostnader (FDV), i hovedsak som følge av endringer i bygningsarealer som skal forvaltes. Det er også nødvendig å øke bevilgningen til kommunale årsavgifter for vann, avløp og renovasjon fordi disse øker langt mer enn den generelle, årlige inflasjonsjusteringen av FDV-budsjettene. Også innsats til lovpålagte oppgaver innen brannvern intensiveres. Endringene fordeler seg på flere programområder.

Når nye arealer tas i bruk, bevilges det vanligvis et beløp per kvadratmeter som tilsvarer et bransjenormtall (Holte-nøkkelen) for gjennomsnittlige, årlige FDV-kostnader for den aktuelle bygningstypen. Hvis eiendommen avviker fra de vanlige bygningstypene, som for eksempel Bærum idrettspark, vil Rådmannen foreslå bevilgning ut fra en individuell beregning. FDV-bevilgningene til den eldre bygningsmassen er imidlertid historisk betinget, og budsjetttrammer gjenspeiler ikke den norm som i dag legges til grunn for nye bevilgninger. I gjennomsnitt disponerer derfor programområdet FDV langt mindre per kvadratmeter enn dagens benyttede bransjenormtall tilsier.

FDV-midler reserveres i henhold til antatt tidspunkt for ferdigstillelse og idriftsetting av bygninger. Over tid endres ofte fremdriftsplanen, samtidig som nye prosjekter kommer til. Forslag til bevilgning til FDV-midler justeres derfor ved hver behandling av handlingsprogrammet.

De største endringene i forhold til handlingsprogram 2016–2019 er:

Nye prosjekter:

- Utvidelse av Emma Hjorth skole til 3-parallell fra skolestart 2019.
- Økning av areal i ny Levre skole fra skolestart 2020.
- Permanent avlastningsbarnehage i Bærum øst fra høsten 2019.
- Permanent barnehage på Jarenga planlagt fra 2020/2021.

Endret fremdrift og forutsatt idriftsettelse:

- Demenstilbudet i Dønskiveien vil tidligst være ferdig i 2020.
- FDV-midlene er justert for bo- og behandlingssenteret i Lindelia, med forventet oppstart fra sommer 2019.
- Permanent Nansenparken barnehage med parkeringskjeller, fra høsten 2018.
- Midlertidig barnehage Jarenga utgår.

Øvrige tiltak:

- Styrking av internkontroll innenfor brannvernområdet og årskontroll av brannsentraler.
- Kompensasjon for at vann- og avløpsavgifter øker langt mer enn den vanlige inflasjonsjusteringsfaktoren i handlingsprogrammet.

Ny avfallsordning innebærer at Bærum kommune som eier av formålsbygg får høyere utgifter til innsamling og sortering av avfallet.

6.6.7 Innsparinger FDV (forvaltning, drift vedlikehold), programområde 92 og 93

Nr.	Innsparinger, mill. 2017-kr	Budsjett-ramme	2017	2018	2019	2020
2	Effektivisering FDVU-området		-3,2	-4,6	-4,7	-4,7
	– herav tidligere vedtatt		-2,5	-3,6	-3,7	-3,7
	Sum		-3,2	-4,6	-4,7	-4,7

Forslag til ytterligere innsparinger gjelder videreføring av tidligere vedtak, som antas å gi forsterket effekt. Innsparingstiltak som gjelder effektivisering av FDVU-området, antas å gi effekt for andre sektorer / hele kommunen, da kostnader til FDV belastes programområdene i form av internhusleie.

Effektiviseringseffekt av nye tiltak gjelder økt innsparing på energiområdet.

6.7 Økonomiske driftsrammer for programområde 16 Administrasjon

Mill. kr	Budsjett-ramme	Budsjett 2017	Handlingsprogram		
			2018	2019	2020
Vedtatt budsjett 2016 etter ØMI 2016	Netto	502,6	502,6	502,6	502,6
Prisvekst		2,3	1,9	2,0	2,0
Tekniske endringer		0,1	0,0	0,0	0,0
Husleie og driftsutgifter lokaler					
<i>Malmskriverveien 4 ØMI 2015</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>		-3,2	-3,2	-3,2
Omstillingstiltak og aktivitetsendring		20,5	7,1	10,5	4,3
Administrative tiltak eksklusive stab og støtte		-2,3	-3,6	-4,3	-5,0
– herav tidligere vedtatt	<i>Tidl. vedtatt</i>	-2,6	-4,0	-4,1	-4,1
Administrasjonskostnader pensjonskasse		1,3	1,3	1,3	1,3
<i>Forvaltning nytt økonomisystem</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	-2,5	-4,3	-5,8	-5,8
Kategoristyring og sentralisering anskaffelser		2,5	3,4	4,2	4,1
Lisenskostnader		18,5	6,6	7,0	8,6
– herav tidligere vedtatt	<i>Tidl. vedtatt</i>	1,6	3,2	4,8	4,8
Omstilling – virkemidler		4,0	3,0	2,0	
Optimalisering stab og støtte		-1,5	-4,9	-6,2	-8,4
– herav tidligere vedtatt	<i>Tidl. vedtatt</i>	-3,5	-4,4	-5,6	-5,6
<i>Parkeringsordning tilbakeført</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
<i>Politisk sekretariat</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>		-0,8	-0,8	-0,8
Prosjekt <i>Organisasjonskultur og ledelsesutvikling</i>		1,5	1,0	1,0	
Styrking av utviklingsressurser og strategisk ledelse		2,4	2,4	2,4	2,4
Styrket kommunikasjon		9,2	0,8	0,6	1,5
– herav tidligere vedtatt	<i>Tidl. vedtatt</i>	-0,1	-0,8	-1,4	-1,4
Styrket strategisk ledelse plan og miljø		1,7	1,7	1,7	1,7
Styrket strategisk økonomistyring		12,0	1,1	1,1	1,1
<i>Valgmidler</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	4,4	-0,1	4,4	4,4
<i>Øvrige fellestiltak med innsparingseffekt for hele kommunen</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	-1,5	-2,3	-2,3	-2,3
<i>Forvaltningsoppgaver, volumvekst og vedlikeholdsetterslep i boliger – Eiendom</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	0,3	0,3	0,3	0,3
<i>Oppfølging av eiendomsstrategien – Eiendom</i>	<i>Tidl. vedtatt</i>	2,2	2,2	2,2	2,2
Dialog og medvirkning (Barne- og ungdomstjenesten)		4,0	0,4		
Samordne arbeidsoppgaver kommunalsjefens/seksjonsledernes fagstab (Helse og sosial)		4,5	-0,8	-0,8	-0,8
Sum endringer		22,8	5,9	9,3	3,1
Ny ramme HP 2017–2020	Netto	525,4	508,5	512,0	505,7

6.8 Foretak og selskaper

Bærum kommune har følgende eierposisjoner:

	Eierandel
Aksjeselskap	
Bærum Kommunal Eiendomsselskap AS	100 %
ARBA Inkludering AS	71,5 %
Vårt Sandvika AS	20,0 %
Simula School of Research and Innovation AS	14,3 %
Filmparken AS – Jar	0,17 %
VisitOslo AS	0,52 %
Andelsselskap	
Centro Asistencial Noruego SLU	100 %
Interkommunalt selskap	
Asker og Bærum brannvesen IKS	67 %
Asker og Bærum vannverk IKS	50 %
Kommunelovens § 27 samarbeid	
VEAS (Vestfjorden avløpsselskap)	21,5 %
Vestregionen	
Øvrige selskaper/eierformer	
KLP – gjensidig selskap/andel i forhold til pensjonsmidler sykepleiere	
Bærum kommunale pensjonskasse ¹⁾	
Stiftelser ²⁾	
Stiftelsen Sonja Henies og Niels Onstads Stiftelse	
Stiftelsen Lommedalsbanen	
Stiftelsen Polhøgda – rådet	
Stiftelsen Utleieboliger i Bærum	
Snarøya Sanitetsforenings Stiftelse	

¹⁾ Selveiende institusjon

²⁾ Stiftelse er selveiet og selvstyrende

Vedtatt eierskapsmelding (KST-sak 20/16) legger grunnlaget for Bærum kommunes utøvelse av en målrettet, forutsigbar og langsiktig eierskapspolitikk. Eierskapsmeldingen skal rulleres i løpet av 2017.

I løpet av 2016 og 2017 legges det opp til å utarbeide selskapsvise eierstrategier, med utgangspunkt i vedtatt mal. Eierstrategiene har som formål å danne grunnlaget for en god styringsdialog, ved å uttrykke de langsiktige mål, tiltak og prioriteringer eieren/eierne har satt overfor det enkelte selskap.

Årlig gjennomføres det dialog- og eiermøter mellom kommunens Eierutvalg og det enkelte selskap. Videre skal Eierutvalget behandle generalforsamlings-/representantskapsdokumenter i forkant, for å kunne rådggi kommunens representant i møtet.