



# Virksomhetsanalyse for sektor miljø, idrett og kultur

April 2019





## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	2
2. Samfunnsområdet .....	6
2.1. Tenke langt – handle nå .....	7
3. Plan, miljø og kultur.....	8
3.1 Utfordringsbilde .....	9
3.1.1 Behovsutvikling .....	9
3.1.2 Viktigste satsinger og utviklingsprosesser.....	10
3.1.2 Utfordringer fremover.....	11
3.2 Analyse og ressurser.....	13
3.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær.....	13
3.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid .....	17
3.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer .....	19
3.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft .....	19
4. Tekniske tjenester .....	21
4.1 Utfordringsbilde .....	21
4.1.1 Behovsutvikling .....	21
4.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser.....	22
4.1.3 Utfordringer fremover.....	24
4.2 Analyse og ressurser.....	25
4.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær.....	25
4.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid .....	28
4.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer .....	30
4.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft .....	31

Virksomhetsanalysen utgjør første fase i arbeidet med handlingsprogrammet for 2020–2023. Formålet med virksomhetsanalysene er å få frem organisasjonens muligheter for omstilling, med utgangspunkt i kjente utfordringer og analyse av virksomheten. Virksomhetsanalysene fremmes som orienteringssaker i hovedutvalgene og i formannskapet.

Kapitel 1 er en felles innledning for alle virksomhetsanalysene.

Kapitel 2 beskriver samfunnsområdets prosesser for å møte fremtidige omstillingsbehov.

Kapitel 3 og 4 består av kommunalsjefsområdenes:

- utfordringer og behovsutvikling
- analyse og resultater av analysen.
- omstillingsmuligheter basert på analysen og sektorens hovedgrep og delmål

## 1. Innledning

«Tenke langt – handle nå» har gjennom hele siste planperiode vært et sentral tema og rettesnor for våre aktiviteter. Det langsiktige er avgjørende for å sette kommunen i stand til å møte endrede behov, forventninger og krav til morgendagens tjenester. Innsikt og forståelse for endringer i behov og rammevilkår er avgjørende. Skal vi lykkes med dette er dagens prioriteringer og valg avgjørende. Det er slik vi skaper utvikling og eierskap til det som møter brukere, innbyggere og næringsliv i fremtiden.

«Bærum 2035» viser utfordringsbildet og behovet for langsiktig strategisk tilnærming til kommunens aktiviteter og tjenester. Trangere økonomiske rammer i offentlig økonomi, klimautfordringer, demografiske endringer med høyere andel eldre og færre yrkesaktive per pensjonist, og endrede krav til kompetanse i arbeidslivet, er noen av de utfordringer fremtidens kommune må møte.

Gjennom «Tenke langt» peker vi til strategiske satsninger og grep som legger til rette for at kommunen møter disse på en god og forutsigbar måte. Kommuneplan 2018–2035 viser til fire hovedmål for den langsiktige utviklingen av bærumssamfunnet:

1. *Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjelpenhet, mestring og læring*
2. *Balansert samfunnsutvikling – mangfoldig, grønn og urban*
3. *En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft*
4. *Dialog og medvirkning for bedre løsninger*

«Handle nå» er nettopp de handlinger, planer og aktiviteter som gjennomføres med bakgrunn i vedtatt handlingsprogram. *Omstilling med kvalitet og bærekraft* og *Ett Bærum* er to viktige budskap for aktivitetene i 2019.

### *Omstilling med kvalitet og bærekraft*

Handlingsprogrammet for 2019–2022 peker tydelig på behovet for omstilling. Gjennom omstilling med kvalitet og bærekraft adresseres et langsiktig arbeid for å ta vare på kommunens økonomiske handlingsrom. Det skal vi gjøre gjennom å utnytte mulighetene som ligger innenfor rammene av forsvarlige tjenester, digitalisering, og innovasjon. Omstilling med kvalitet og bærekraft vil handle om å

utvikle og forbedre våre tjenester slik at vi kan møte de utfordringer vi vet kommer. Vi skal tenke på fremtiden når vi gjør våre valg.

I 2019 skal vi legge til rette for omstillingene som kommer i årene fremover. For å sikre at arbeidet skal ha en helhetlig tilnærming vil det bli gjennomført analyser knyttet til fremtidig tjenestebehov, omstillingspotensiale og analyser av kommunens økonomiske fremtidige handlingsrom totalt sett. Arbeidet med «Digitalt førstevalg» og «Fremtidens arbeidsliv» vil bidra til å legge til rette for at organisasjonen er beredt til å møte morgendagens forventinger, krav og endringer.

### *Ett Bærum*

Innbyggerne forventer å oppleve en samordnet kommune, som er tilgjengelig og møter brukere med helhetlige tjenester. Dette fordrer tverrfaglig samarbeid internt i kommunen, sømløse tjenester og god dialog med innbyggere og brukere. *Ett Bærum* handler om møtet mellom innbyggere og kommune, og hvordan kommunen er innrettet for dette møtet. *Ett Bærum* bygger på felles visjon og mål, tydelige rammer og omforent retning, og er en forutsetning for kvalitet.

*Sammen om velferd* har som mål å etablere enhetlige og mer sammenhengende tjenester innen velferdsområdet. *Ett Bærum* handler i praksis om sømløse tjenester. Overganger mellom tjenester kan skape sårbarhet og utrygghet. Dette kan motvirkes av gode samarbeidsrelasjoner mellom tjenester, som for eksempel utarbeidelsen av felles rutiner for overgangen mellom barnehage og skole. Organisering av tjenestene i ny Kommunegård vil kunne bidra til å styrke samordningen på tvers. *Ett Bærum* er også en forutsetning for lyktes med digitalt førstevalg

*Ett Bærum* fordrer at medarbeidere i kommunens tjenester samarbeider med sine brukere og innbyggerne. Brukerkompetansen er viktig for utvikling av tjenestene. Derfor prioriterer vi dialog og samarbeid mellom bærumssamfunnet, lokalsamfunnene og kommunen.

Bærum er en kommune med mange nasjonaliteter og mange innflyttere. Inkludering og mangfold i bærumssamfunnet er viktige verdier i *Ett Bærum*.

### **På veien til fremtidens kommune**

I Bærum har vi lyktes med å tydeliggjøre vårt langsiktige utfordringsbilde gjennom målrettet satsning på:

- velferdstjenester som trenger nye løsninger og nye tankemåter
- samfunnsutvikling som utvikler gode bysamfunn
- klimaklok kommune
- digital transformasjon og innovativ kommune
- innbyggerorientering
- en bevisst og aktiv aktørrolle
- videreutvikling av en endringsrettet og moderne kommuneorganisasjon

En systematisk tilnærming til disse temaene vil ruste oss til å møte de utfordringer vi vet vil komme og for å gjøre Bærum til en enda bedre kommune.

### *Bærekraftig velferd*

Bærum kommune har gode velferdstjenester. Videreutvikling av tjenestene skal være basert på kunnskap og dokumentasjon, effektiv drift, teknologi og brukermedvirkning. Hovedgrepene innenfor velferd er forebygging og tidlig innsats, mestring og selvhjulpenhet, og effektive tjenester. Digitalisering og ny teknologi er viktige innsatsfaktorer i fremtidens velferd; det gjelder både skole, barnehage og innen helse og omsorg. Mer robuste enheter og sambruk er viktige strukturelle grep. Utvikling av gode lokalsamfunn som tilrettelegger for relasjoner og nettverk på tvers av alder og sosial bakgrunn er også viktig.

*Sammen om velferd, Pleie og omsorg 2024 og Digital skolehverdag* er noen av omstillingene som skal bidra til fremtidsrettet og bærekraftig velferdstilbud for innbyggere og brukere.

Integrering av flyktninger og innvandrere, og inkludering av mennesker som i dag står utenfor arbeidsmarkedet, er av stor betydning for dagens og fremtidens velferd og har høy prioritet i Bærum, gjennom Globale Bærum, Bærum arbeidssenter og Nav.

### *Balansert samfunnsutvikling – gode bysamfunn*

Helhetlig bypolitikk for attraktive og levende samfunn på Fornebu, Sandvika og langs kollektivtraseene, i tråd med arealstrategien, skapes i god dialog med innbyggere, sivilsamfunn og utbyggere. Målet er å utvikle en bypolitikk som forener høyere utnyttelse med god og variert arkitektur, byrom og grønne lunger. Bypolitikken skal bidra til å bygge opp under stedenes identitet, som gir grunnlag for mangfoldig byliv og gir mulighet for det kortreiste liv. Kultur og næring skal være en sentral kraft i by- og stedsutviklingen. En voksende befolkning og mer fortetting ved knutepunktene krever også sterkere vern av de overordnede blågrønne strukturer (elver, sjø og parker) og viktige naturverdier i kommunen.

Bærum kommune er og må fortsatt være en aktiv aktør og pådriver for nødvendige samferdselsløsninger; som Fornebubanen, E18 og elferge-forbindelse mellom Oslo og Fornebu, samt ny E16 og Ringeriksbane.

### *Klimaklok kommune*

Klimastrategi 2030 og det flerårige programmet *Klimaklok* bidrar til å sette klimautfordringene tydelig på dagsorden og til å nå målsetningene om klimagassreduksjon i Bærum kommune. Handlingsplanen med nærmere 70 tiltak følges planmessig opp. Kommunen skal feie for egen dør med mer energieffektive bygg, knutepunktutvikling i planarbeidet, fossilfri kommunal bilpark og arbeidet for å forhindre matsvinn ved institusjonene våre, er noen eksempler. Klimamålene skal nås ved å involvere og mobilisere alle deler av bærumssamfunnet; enkeltpersoner, barn og unge særskilt, næringsliv, organisasjoner og folkevalgte. Det handler om grønn mobilitet, kildesortering, forbruk og gjenbruk. Det handler om små og større tiltak i hverdagen for å redusere Bærums klimafotavtrykk.

Klimastrategien skal revideres i løpet av 2019 og tidlig 2020, med høyere ambisjoner for å redusere klimagassutslipp.

### *En innovativ og kunnskapsbasert kommune*

Systematisk innovasjonsarbeid bidrar til nye løsninger som møter morgendagens utfordringer, og gir næring til kommunens omstillingsarbeid. Ny innovasjonsstrategi vektlegger blant annet

innovasjonskompetanse, deling og gevinstrealisering. Forskning og innovasjon er tett knyttet sammen, og i Bærum utvikles kunnskapskommunene i et tett samarbeid med næringsliv, akademisk og kommune. Kommunen har derfor innledet samarbeid med utdanningsinstitusjoner, blant annet NTNU – som også omfatter doktorgradssamarbeid.

Bærum er en av få kommuner som har etablert et eget Innovasjons- og forskningsfond som understøtter et kunnskapsbasert utviklingsarbeid spesielt innenfor velferdsområdet, som for eksempel utviklingen av demenslandsbyen.

### *Frivillighet og innbyggingsamarbeid*

Fremtidens utfordringer krever at kommunen, i tillegg til rollen som tjenesteyter, også tilrettelegger for at innbyggere, sivilsamfunn og næringsliv kan bidra til en god samfunnsutvikling.

Innbyggingsamarbeid, frivillighet og samskaping er forutsetninger for en bærekraftig arbeidsdeling mellom kommunen og samfunnet for øvrig.

2022 er frivillighetsåret. Kommunen skal utvikle en strategi og en felles plattform for samarbeid i bærumssamfunnet med vekt på ny giv for frivilligheten, styrking av eksisterende samarbeid og utvikle nye arenaer. Kommunen skal også etablere nye kanaler for innspill og medvirkning, med blant annet innbyggerpanel og interaktiv kommune-innbyggerdialog.

### *En administrativ grunnmur*

Den administrative «grunnmuren» omfatter kommunens overordnede virksomhetsstyring, organisering, arbeidsgiverpolitikk, ledelse og utvikling, som sikrer effektiv og hensiktsmessig administrativ praksis og rutiner som er kjent, omforent og praktisert i hele organisasjonen. Og kultur som underbygger og ivaretar felles verdier i *Ett Bærum*.

Kommunen har startet forberedelsene til arbeidet med ny kommuneplan. Bærum legger stor vekt på langsiktig og helhetlig plan og styring, med *Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan* (LDIP) som trekker linjer for kommunen i et 20-årsperspektiv.

I tillegg inngår strategisk viktige områder som eiendomsvirksomheten og digitaliseringen i kommunens administrative grunnmur. Eiendomsvirksomheten er sentral i produksjon av velferdstjenester og i samfunnsutviklingen. Eiendomsutvikling har også en viktig rolle som katalysator og strategisk virkemiddel i by-, steds- og boligutvikling, som for eksempel nye Oksenøya senter på Fornebu.

Forventningene til digitalisering av kommunale tjenester, automatisering og selvbetjening er store. Innbyggere og bedrifter skal ha tilgang på enkle, brukervennlige og sikre digitale tjenester for dialog, selvhjelp, mestring, læring, involvering og medvirkning. Målet er at alle skal møte «ett Bærum» – en felles digital plattform.

### *Bærum i verden*

Som Norges femte største kommune ønsker Bærum å markere seg sterkere i prosesser som direkte og indirekte påvirker utviklingen av bærumssamfunnet. Dette innebærer utvikling av sterkere aktørrolle i samarbeid med andre regionale, nasjonale og private aktører. Dette omfatter arbeid med nye Viken og regionbyene, hovedstadssamarbeid og tettere tilknytning til Europa.

## 2. Samfunnsområdet

*Hovedutvalget for miljø, idrett og kultur har det politiske ansvaret for programområdene: Kultur og fritid, Kirke og andre religiøse formål, Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø, Brann- og ulykkesvern, Samferdsel, Renovasjon og avfall, Vann og avløp, Transport og Prosjekttjenester.*

Området omfatter virksomhetene frivillighet, idrett, kultur og kirke, miljø, klima, plan- og byggesaksbehandling og Tekniske tjenester. Den administrative organiseringen innenfor området samsvarer med den politiske organiseringen til Hovedutvalg miljø, idrett og kultur.

Områdeinndeling som følger KOSTRA-definisjoner (resultatområder/programområder) avviker fra den organisatoriske inndelingen under kommunalsjefene.

Programområde Fysisk planlegging/kulturminne/natur/nærmiljø er i hovedsak delt mellom kommunalsjef tekniske tjenester og kommunalsjef for plan, miljø og kultur, hvor kommunalsjef for plan, miljø og kultur har ansvar for plan- og bygningstjenesten og kultur. Eiendom og Voksenopplæringscenteret (kommunalsjef for skole) har også ansvar innenfor dette programområdet, da knyttet til utleie av lokaler.

Seksjon for kultur ledes av seksjonsleder kultur (kultursjef) og omfatter Kultur og samarbeid, Bærum bibliotek og Bærum kulturhus.

Kultur, fritid og Kirke og andre religiøse formål er delt mellom kultursjef og kommunalsjef for tekniske tjenester, hvor kommunalsjef tekniske tjenester har ansvar for idrett, badene og gravplassene, mens kultursjef har ansvar for de øvrige områdene.

Samfunnsområdet har ansvaret for å sikre mange av de tjenestene som gjør at det daglige livet går sin gang. Tekniske tjenester skal sikre at det er rent vann i springen, veiene er brøytet og søpla hentet. Natur og idrett sørger for å kjøre opp skispor, utvide stiene sammen med idrettslagene, at det er et stort mangfold av idretts og friluftstilbud. Kulturtjenestene støtter opp under et rikt kulturliv i kommunen og bidrar til både byfester og storslåtte forestillinger i Kulturhuset.

Plan og bygningstjenestene sikrer at politiske vedtatte planer blir fulgt opp slik at kommunen håndterer den øktende befolkningsveksten på en god og bærekraftig måte. Omfattende plan og byggesaksbehandling skal sikre forsvarlig balanse mellom vekst og vern og mellom nybygging og hensynet til de som allerede bor i et område.

Samfunnsområdet har et spesielt ansvar for å adressere klimautfordringen. Hvor og hvordan vi bygger er avgjørende for å legge til rette for å velge mer miljøvennlige transportformer. Kollektivtilbud også på tvers av kommunen må bedres. Et våtere og villere klima krever bedre flomsikring og overvannshåndtering. Fornebu skal være etablert som et nullutslippsområde i 2027. I det ligger at vi på Fornebu skal legge lista høyere med hensyn til klimakloke løsninger. Fornebu skal bli pilotområde for å prøve ut nye løsninger.



## Hovedgrep og delmål for samfunnsområdet (kommuneplanen 2017-2035):

Hovedgrep	Delmål – VI VIL
Grønn og urban	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bygge ut i vedtatte utbyggingsretninger og skape bysamfunn i Sandvika og på Fornebu</li> <li>• at kultur og næring skal være en sentral kraft i by- og stedsutvikling</li> <li>• sikre gjennomgående blågrønne strukturer i hele kommunen</li> <li>• sikre at kommunens rike naturmangfold blir tatt vare på i kommuneplaner, områdeplaner, reguleringsplaner og byggesaker</li> </ul>
Samferdsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at økt persontransport skal dekkes med kollektivreiser, gange og sykkelbruk</li> </ul>
Klima og miljø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger for å bli klimanøytral før 2050</li> <li>• forebygge skader som følge av klimaendringer ved å stille miljøkrav i arealplanleggingen</li> </ul>
Mangfold og aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sikre arealer til kultur, idrett og friluftsliv i arealplanlegging og forvaltning</li> <li>• utvikle et mangfoldig og godt kultur, idretts- og fritidstilbud gjennom medvirkning og samskaping</li> <li>• legge til rette for innovativ og smart sambruk og merbruk av kommunale bygg/anlegg</li> </ul>

Samfunnsområdet skal utvikle gode og bærekraftige tjenester som svarer på utfordringer knyttet til klimaendringer, øktende press på arealer og sikre en økende befolkning nødvendige tjenester. Dette vil kreve omstilling til en arbeidskultur preget av samhandling og felles ansvar på tvers (Ett Bærum). Bærekraft handler ikke minst om å utvikle klimakloke tjenester og realisere mål og tiltak i Klimastrategi 2030.

Kommunens 10-års nøkkelindikatorer i det klimakloke arbeidet er:

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2013 Utgangså	2016	2018	Endring 13-18
<b>Klimaklok</b>					
Klimagassutslipp, målt i tonn CO <sub>2</sub> e (CO <sub>2</sub> -ekvivalenter)	↓	204 521	182 002	-	
Andel utslippsfrie personbiler i Bærum av total bilpark	↑	1,5 %	7,5 %	16,3 %	↑ 14,8 %
Andel personreiser med kollektiv, sykkel og gange	↑	37,0 %	41,2 %	-	
Andel personreiser med sykkel	↑	3,0 %	3,2 %	-	
Andel kommunalt ansatte som reiser med kollektivt, sykkel	↑	0,0 %	47,0 %	-	
Andel nullutslippsbiler av totalt antall biler til persontrafikk	↑	1,0 %	22,0 %	39,8 %	↑ 38,8 %
Andel kommunale større kjøretøy som benytter fossilfritt	↑	0,0 %	0,0 %	0,0 %	→ 0,0 %
Energiforbruket i kommunens eiendomsmasse (kwh. pr.)	↓	237	227	195	↓ -42
Mengde restavfall pr. innbygger (kg. pr. innbygger)	↓	159	161	100	↓ -59

Noen KPI'er rapporteres ikke hvert år.

### 2.1. Tenke langt – handle nå

Samfunnsområdet skal møte framtidige omstillingskrav med mål om årlig effektivisering på 0,7 prosent fra 2022. Allerede nå (2019) tas det aktive grep for å igangsette prosesser som skal sikre at området blir rustet til å effektivisere nødvendige omstillingstiltak.

*Plan, miljø og kultur*

Det jobbes med å tilpasse organisasjonen til nye rammebetingelser faglig, økonomisk og organisatorisk, med vekt på gjennomføringskraft. Det vektlegges:

- Ny styringsmodell for kommunalsjefområdet med vekt på samhandling og koordinering på tvers og styring av samlet portefølje via nye digitale løsninger.
- En organisasjon med tydelige grensesnitt og ansvarsområder i forhold til andre sektorer og tjenesteområder.
- Gjennomføre reelle innsparingstiltak som følge av framtidig omstilling og endringer.
- Gjennomgang av brukerbetaling/gebyrer for å sikre balanse mellom inntekter og driftsutgifter. Kommunen har vedtak om 100 prosent selvkostdekning på byggesaksbehandling. I dag er det ikke balanse mellom inntekter og utgifter.

#### *Tekniske tjenester, eksklusiv gebyrfinansierte tjenester*

Tekniske tjenester har i sitt arbeid med omstilling 2022 jobbet med å tilpasse organisasjonen til en innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft. Rådmannen har igangsatt en vurdering av videre organisering av tekniske tjenester blant annet for å samordne kontakt med publikum og tydeliggjøre avdelingens sentrale rolle i miljøarbeidet.

*Natur og idrett* jobber med følgende tiltak:

- Nye rutiner og bedre innkjøpsavtaler for varer og tjenester fra eksterne leverandører.
- Redusert ressursbruk på parkdrift.
- Vurdering av økt brukerbetaling for å dekke inn driftsutgifter. Et eksempel er at det vurderes om det skal innføres brukerbetaling for bruk av seremonirommene ved Haslum krematorium. Rommene er populære og mye brukt, og bruken har de siste årene blitt større, og dermed har også driftskostnadene økt. Brukerbetaling vil opprettholde driften av krematoriet på dagens nivå.

*Vei og trafikk* har iverksatt drøftinger om generelle innsparingstiltak knyttet til fremtidige omstillinger/ endringer. Det er imidlertid problematisk i denne fasen å angi konkrete tiltak på grunn av krevende vinterdrift de siste årene og mulig krevende drift de kommende årene. Rådmannen vil komme tilbake til dette i forbindelse med neste handlingsprogramperiode.

*Brann- og ulykkesvern* er et område som ivaretas av det interkommunale selskapet Asker og Bærum brannvesen (ABBV). ABBV vil bli utvidet med Nye Asker fra 2020 i henhold til intensjonsavtalen. Dette vil ikke medføre en kostnadsøkning for Bærum utover ordinær lønns- og prisvekst. Rådmannen anbefaler at nye ABBV effektiviserer driften og tar ut gevinster knyttet til økt stordriftsfordel. Det bør være realistisk å ta ut en årlig effektiviseringsgevinst på 0,7 prosent også for ABBV.

### 3. Plan, miljø og kultur

Plan, miljø og kultur (PMK) er kommunens forvaltningsorgan, faginstans og tjenesteleverandør av kunst- og kulturtjenester og kart-, plan- og byggesakstjenester, samt koordinerer miljø saker relevant for ansvarsområdet.

PMK dekker programområdene Kultur og fritid, Kirke og andre religiøse formål og Plan- og bygningstjenesten innenfor ansvarsområdet til Hovedutvalg for miljø, idrett og kultur.

## 3.1 Utfordringsbilde

### 3.1.1 Behovsutvikling

Kommunestyret har vedtatt en veksttakt med en årlig boligbygging på 700 - 750 boliger, som gir en beregnet befolkningsvekst i intervallet 1,3 – 1,4 prosent. Befolkningsveksten skal styres mot vedtatte utbyggingsretninger/knutepunkter.

#### *Vekstutfordringer og utviklingen fra bygd til by*

Presset på plan- og bygningstjenestene vil vedvare utover 2020-tallet. Kapasiteten ved tjenestene vil bli utfordret av mange parallelle planprosesser, samtidig som «ad hoc-saker» erfaringsmessig krever kapasitet. Det er behov for sterkere prioritering mellom oppgaver med hensyn til tilgjengelige ressurser.

Sandvikas betydning som by er økende. Det er behov for et omforent målbilde for utvikling av Sandvika for å styre helhet, innhold og kvalitet, samt effektiv samhandling og koordinering på tvers av avdelinger og sektorer slik at ønsket kvalitet blir realisert.

#### *Kunnskap og kompetanse*

Veksten skaper stor etterspørsel etter plan- og bygningstjenester og kompetanse innen digitalisering og prosjektstyring. Behov for ny kunnskap og kompetanse må dekkes gjennom rekruttering og systematisk kompetanseheving i sammenheng med konkrete oppgaver.

#### *Klima og miljø*

Stor vekst og menneskeskapte arealinngrep øker også presset på naturmangfoldet. Bevaring av grønnstruktur og biologisk mangfold krever økt oppmerksomhet fremover. Realisering av nullvekstmålet for personbiltrafikken krever tverrsektoriell innsats og bred politisk forankring.

#### *Kulturtilbud og frivillighetsarenaer*

Behovet for kulturtilbud og egnede arenaer for kulturutøvelse og frivillighet øker som følge av befolkningsveksten, ikke minst på Fornebu, men også i Sandvika og på Bekkestua. Frivillighet og egenorganiserte kulturaktiviteter og møteplasser i nærmiljøene er viktig i fremtidens kommune.

Bibliotekene imøtekommer et behov for lokale litteraturhus og møteplasser. Økte biblioteksbehov kan ivaretas ved å gjøre eksisterende bibliotek i stand til å betjene flere brukere gjennom ny teknologi i «meråpne bibliotek». Fornebu vil etter hvert ha behov for et eget bibliotek.

Tanken kompetansesenter er i skjæringspunktet mellom kultur og næring, og ble høsten 2018 lagt under Kulturhuset. Mulige synergier, utviklingsmuligheter og gevinster av overflyttingen må utforskes nærmere.

### *Den norske kirke og andre tros- og livssynssamfunn*

Kommunens forpliktelser overfor Den norske kirke og andre tros- og livssynssamfunn kan bli endret utover 2020-tallet dersom utkast til ny samarbeidsavtale mellom Bærum kommune og Kirkelig fellesråd blir vedtatt. Behovet for oppfølging fra kommunen kan også bli ytterligere redusert dersom staten, slik det er utredet i en egen melding, beslutter at tilskudd til andre tros- og livssynssamfunn skal håndteres av staten.

### *Involvering av innbyggerne*

Forventninger til innbyggerinvolvering og medvirkning er økende. Det er behov for å supplere tradisjonelle metoder med 3D-modeller og VR-teknologi, utstillinger og bruk av digitale flater/portaler. Det er også behov for å avklare muligheten for etablering av en ByLab, som en arena for innbyggermedvirkning og informasjon i planlagte og pågående byutviklingsprosjekter. En ByLab kan også fungere som et arrangementskontor ved behov, for eksempel for Sandvika Byfest.

## 3.1.2 Viktigste satsinger og utviklingsprosesser

### *By- og stedsutvikling*

- Følge opp vedtatt arealstrategi med videre planlegging av bl.a. Franzefoss, Hamang og Industriveien i Sandvika, Høvik og Bekkestua, samt KDP3 for Fornebu ved å tilrettelegge for bymessig utvikling langs Fornebubanen. Bidra til god koordinering av planarbeid i Sandvika og ved Lysaker.
- Sikre fremdrift i arbeidet med Fornebubanen, Ringeriksbanen og E18.
- Utvikle et verktøy for styring av tiltak i småhusområdene.
- Bidra til grunnlagsdokument for arealdelen og planstrategi i Kommuneplan 2020-2040.

### *Byggesak*

- Utarbeide og følge opp tiltaksplan for økonomisk balanse i selvkostområdet.
- Redusere restanser og overholde lovpålagte saksbehandlingsfrister generelt.
- Intensivere arbeidet med ulovlighetsoppfølging.
- Motivere brukere til å sende inn komplette søknader.

### *Geodata*

- Videreutvikle kart- og oppmålingsenheten som geomatikk-tjeneste med høy digitaliseringskompetanse.
- Utarbeide en kommunal geodatastrategi, samt igangsette arbeidet med kvalitetsheving av matrikkelen, 3Ddata og -visualisering.
- Utarbeide en handlingsplan for digitalisering, samt videreutvikle digitale flater i medvirkning og involvering i by- og stedsutviklingen.

### *Kultur, kirke og frivillighet*

- Følge opp Kulturanleggsplanen 2019-22 med blant annet rehabilitering av Lille Scene, samt videreutvikle Tanken.
- Fullføre «Meråpent bibliotek» som selvbetjent løsning for tilgang til bibliotekene på kveldstid, og «Digital tilskuddsportal» for å forenkle søknadsprosessen for frivillige, lag og foreninger.

- Styrke Byfesten og generelt tilrettelegge for festivaler og arrangementer, som bidrar til at Sandvika og resten av Bærum er attraktive for arrangører, innbyggere og besøkende.
- Ferdigstille ny samarbeidsavtale mellom Den norske kirke og Bærum kommune.
- Tilrettelegge for at frivillighetsentralene videreutvikles som arenaer i lokalmiljøet.

#### *Klima og miljø*

- Utarbeide en mobilitetsstrategi og gjennomføre årlig kartlegging av reisevaner.
- Videreutvikle incitament-ordninger som kan fremme klimakloke og gode miljøløsninger i plan- og byggesaker ut over forskriftskrav.

### 3.1.2 Utfordringer fremover

#### *Samhandling - Ett Bærum*

De sentrale utfordringene knyttet til en balansert samfunnsutvikling må løses i et samarbeid med resten av bærumssamfunnet og regionale/statlige aktører. Dette betinger god kommunikasjon og gode metoder for medvirkning og involvering. Hurtigheten i byutviklingen krever god flyt i utarbeiding av beslutningsgrunnlag og gode rutiner for samhandling og koordinering. Kommunen må fremstå som ett Bærum i møtet med innbyggere, utbyggere, næringsliv med flere.

#### *Kompetanseutfordring*

Rekruttering av de gode hodene er en sentral utfordring for alle kunnskapsvirksomheter. Det er krevende for en kommune å konkurrere på lønn. Vi må likevel kunne fremstå som en attraktiv arbeidsplass i kraft av våre interessante arbeidsoppgaver, et godt, kreativt og stimulerende arbeidsmiljø samt ordnede arbeidsforhold. Disse fortrinnene må synliggjøres.

#### *Sandvika i støpeskjeen*

Sandvika og Viken er i støpeskjeen. En bypolitikk med et langsiktig perspektiv og et omforent målbilde må bidra til å utvikle Sandvika som attraktivt kommunesentrum og regionby. Kultur er et virkemiddel i by- og stedsutvikling og Bærum kulturhus og Bærum bibliotek er viktige institusjoner for å videreutvikle Sandvika som et kultursentrum.

#### *Frivilligheten*

En mangfoldig og levende frivillig sektor er av grunnleggende betydning for et godt lokalsamfunn. Frivilligheten bidrar med store verdier til samfunnet, gir økt kvalitet og supplerer offentlige tjenester på mange områder. Behovet for bidrag fra frivillig sektor vil øke med både med økende befolkning og krav om nødvendig omstilling av offentlige tjenester.

#### *Klima og miljø*

Økende klimautfordringer krever at kommunen tar nødvendige miljøhensyn i planlegging og utbygging. Bitvis nedbygging av grønnstrukturen og tap av biologisk mangfold er en utfordring.

I løpet av 2018 er kommunen blitt part i arbeidet med byvekstavtale for hovedstadsregionen. En avtale skal sikre finansiering av Fornebubanen, men vil også forplikte kommunen på en samordnet areal- og

transportpolitikk, og nullvekstmålet knyttet til personbiltransport. Dette ligger til grunn for kommunens arealstrategi og klimahandlingsplan.

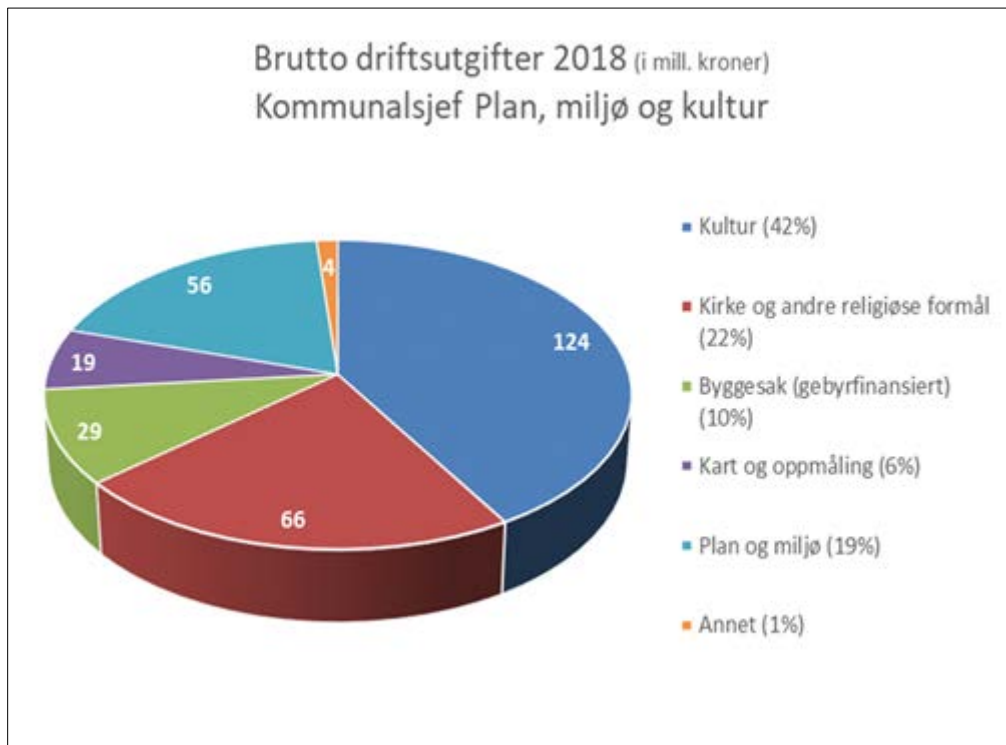
### *Digitalisering*

Digitalisering handler om kontinuerlig forbedring og innovasjon i tjenestetilbudet. Digitale verktøy åpner opp for å utnytte nye muligheter for å løse kommunens oppgaver på helt nye måter. Det krever en omstilling av tankegang, hvor vanen er å bestille en IT-løsning som leverer det samme som forrige løsning gjorde. Nye digitale løsninger gir først effekt når arbeidsprosesser i virksomheten endres for å utnytte de mulighetene teknologien gir. Dette krever transformasjon av virksomheten gjennom innovasjonskultur og endringsledelse.

## 3.2 Analyse og ressurser

### 3.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær

#### 3.2.1.1 Driftsutgifter og inntekter



Plan, miljø og kultur. Fordeling av områdets brutto driftsutgifter 2018. Inndelingen følger KOSTRA.

#### Utgifts- og inntektssammenheng for området

Mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av brutto driftsutgifter
<b>Brutto driftsutgifter</b>	<b>242,6</b>	<b>252,6</b>	<b>271,3</b>	<b>297,6</b>	
- Herav lønn	127,0	130,0	131,6	139,3	47 %
- Herav andre driftsutgifter	115,6	122,7	139,6	158,3	53 %
- Herav kjøp av tj. som erst.komm.pr.	-	-0,2	0,4	-	
- Herav avsetning til fond	0,8	0,6	1,2	3,0	
<b>Brutto driftsinntekter</b>	<b>89,1</b>	<b>89,8</b>	<b>99,4</b>	<b>93,5</b>	
<b>Netto driftsutgifter</b>	<b>153,5</b>	<b>162,9</b>	<b>171,9</b>	<b>204,1</b>	

### Kommentarer:

Sammenstillingen av brutto driftsutgifter for hele området utgjør lønnsutgifter 47% og andre driftsutgifter 53%. Tilskuddet til Den norske kirke og andre trossamfunn utgjør hele 41% (66 mill i 2018) av andre driftsutgifter. Dette trekker opp andelen av andre driftsutgifter i forhold til lønnsutgifter. Tar vi vekk dette tilskuddet, så utgjør lønnsutgiftene 60% og andre driftsutgifter 40%. Denne fordelingen er mer representativ for den generelle driften hos Plan, miljø, og kultur.

Byggesaksbehandlingen i Bærum er basert på selvkost og inntektene skal dekke kostnadene. Realiteten de siste to år er at inntektene dekket kun cirka 86 %. Underskuddet de siste fem årene har medført en negativt selvkostfond på -15,9 mill ved utgangen av 2018.

Den årlige endringen i lønn skyldes lønnsjustering med 2-3 %. Reduksjon i lønn vil vises der det i perioder er ledige stillinger eller langtidssykemeldte.

Området ble i 2018 styrket med stillingsressurser til blant annet frivillighet/sosialt entreprenørskap og samferdsel, og fra 2019 til fysisk planlegging og ulovlighetsoppfølging i byggesaker.

Andre driftsutgifter gjelder kjøp av varer og tjenester, samt overføringer (utbetaling av tilskudd, samt mva). En generell prisstigning blir tillagt hvert år og forklarer cirka 2 % av økningen.

I tillegg kommer bevilgninger som vedtas til spesielle aktiviteter og prosjekter. Større vedtak med betydning for økning i utgiftene er:

- Styrking av større planprosesser ved ekstern konsulentbistand.
- Tilskudd til to nye frivilligsentraler lokalisert på Fornebu og Rykkinn.
- Tilskudd til X-games på Fornebu.
- Tilskudd til uoffisielt VM i Fischer random sjakk.
- Jubileumsgave i anledning Henie Onstad kunstsenters 50-årsjubileum.
- Tilskudd til andre trossamfunn.

### *Driftsinntekter*

<b>Driftsinntekter, mill. kr</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Andel av samlede driftsinntekter</b>
<b>Driftsinntekter, sum</b>	<b>-89,1</b>	<b>-89,8</b>	<b>-99,4</b>	<b>-93,5</b>	
- Herav salgsinntekter	-64,5	-69,7	-75,9	-67,4	72 %
- Herav refusjoner	-19,0	-14,3	-18,4	-18,6	20 %
- Herav bruk av fond	-5,6	-5,8	-5,1	-7,6	
Årlig vekst i %		0,7 %	10,7 %	-5,9 %	

### Kommentarer:

Den største andelen av driftsinntektene er salgsinntekter, hvorav de største postene er:

- gebyrer for bygg- og delesaksbehandling
- gebyrer for kart og oppmåling



- gebyrer for plansaksbehandling
- billettinntekter for kulturarrangementer og forestillinger.

Gebyrinntektene varierer mellom årene i forhold til saksmengde og type saker.

- For byggesaksbehandling har inntektene gått ned siden 2015. Viktigste årsak er at gebyrene (inntektene) har ikke fulgt lønnsutviklingen (utgiftene).
- For planarbeid og kart- og oppmåling var det nedgang i gebyrinntektene fra 2017 til 2018 i forhold til budsjett. Både 2016 og 2017 var gode år med høye inntekter. Budsjettet for 2019 legger til grunn en mer konservativ inntektsprognose.

Billettinntekter av kulturarrangementer og forestillinger gikk noe ned fra 2017 til 2018.

Refusjoner gjelder momsrefusjon, sykelønnsrefusjon og offentlige tilskudd. Sistnevnte er kulturmidler samt midler til miljøtiltak og planarbeid

### 3.2.1.2 Ressursinnsats per tjenesteområde

Tabellen nedenfor viser ressursinnsats målt i antall årsverk de fem siste årene. Ressursinnsatsen tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær. Når det gjelder plan, miljø og byggesak korresponderer tabellen med sykefravær i samme periode.

	2014	2015	2016	2017	2018	Prosentvis endring 2017/2018
<b>Ressursinnsats</b>						
Kultur	72,9	72,4	72,6	68,3	69,0	1,1 %
Plan, miljø, byggesak	73,8	73,1	70,4	73,8	70,8	-4,0 %
<b>Sum årsverk</b>	<b>146,7</b>	<b>145,5</b>	<b>143,0</b>	<b>142,0</b>	<b>139,8</b>	<b>-1,6 %</b>
Årlig endring i %		-0,8 %	-1,7 %	-0,6 %	-1,6 %	

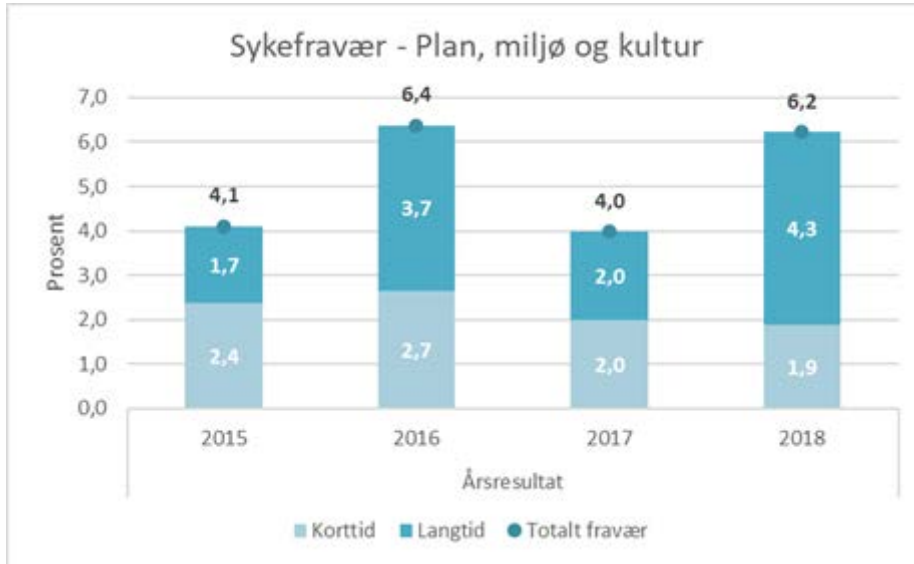
### Ressursinnsats per tjenestested

	2014	2015	2016	2017	2018	Prosentvis endring 2017/2018
<b>Ressursinnsats</b>						
Byggesak	25,3	23,6	23,1	23,8	20,1	-15,8 %
Bærum bibliotek	43,6	42,6	42,2	40,5	41,1	1,5 %
Bærum kulturhus	23,4	23,6	24,5	22,2	22,3	0,2 %
Geodata	14,6	13,5	13,1	11,7	12,9	10,3 %
Kultur og fritid administrasj	1,7	1,9	1,7	1,5	2,2	53,9 %
Kultur og samarbeid	4,3	4,3	4,3	4,0	3,3	-17,3 %
Områdeutv.	9,6	10,9	9,3	11,1	12,9	15,9 %
Plan og bygningstjenester ad	-	-	0,2	1,8	1,8	-2,1 %
Plan/miljøadm	13,6	13,7	12,4	13,1	11,7	-10,6 %
Regulering	10,7	11,5	12,3	12,2	11,4	-6,3 %
<b>Sum årsverk</b>	<b>146,7</b>	<b>145,5</b>	<b>143,0</b>	<b>142,0</b>	<b>139,8</b>	<b>-1,6 %</b>
Årlig endring i %		-0,8 %	-1,7 %	-0,6 %	-1,6 %	

Tabellen viser ressursinnsats målt i antall årsverk de fem siste årene per tjenestested, og tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær.

### 3.2.1.3 Sykefraværsutvikling for området

Sykefravær fordelt på kort- og langtidsfravær



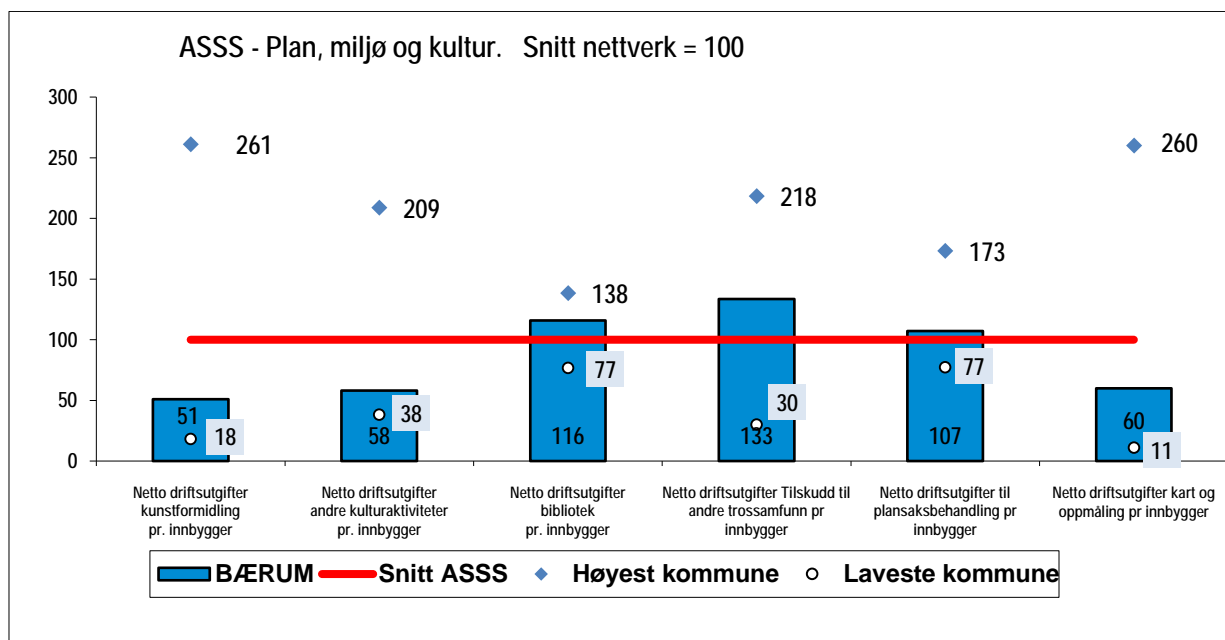
Sykefraværet i 2018 for hele kommunalsjefområdet har vært høyere enn måltallet på 5,0%. Det skyldes høyt langtidsfravær. Tjenestesteder med få ansatte er følsomme for langtidsykemeldinger, noe det har vært tilfeller av i 2018. Dette bidrar til at fraværsprosenten blir høy.

Sykefraværet for virksomhetsområdet plan, miljø og byggesak korresponderer relativt godt med oversikten i kap 3.2.1.2, som viser antall årsverk fratrukket fravær.

Sykefraværet har vært nedadgående siste del av 2018 og arbeidet med å få ned sykefraværet fortsetter i 2019.

### 3.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid

Tjenesteprofil nedenfor er utarbeidet på grunnlag av KOSTRA nøkkeltall for 2017 og viser utvalgte nøkkeltall for Plan, miljø og kultur.



#### Indikatorer i tjenesteprofilen:

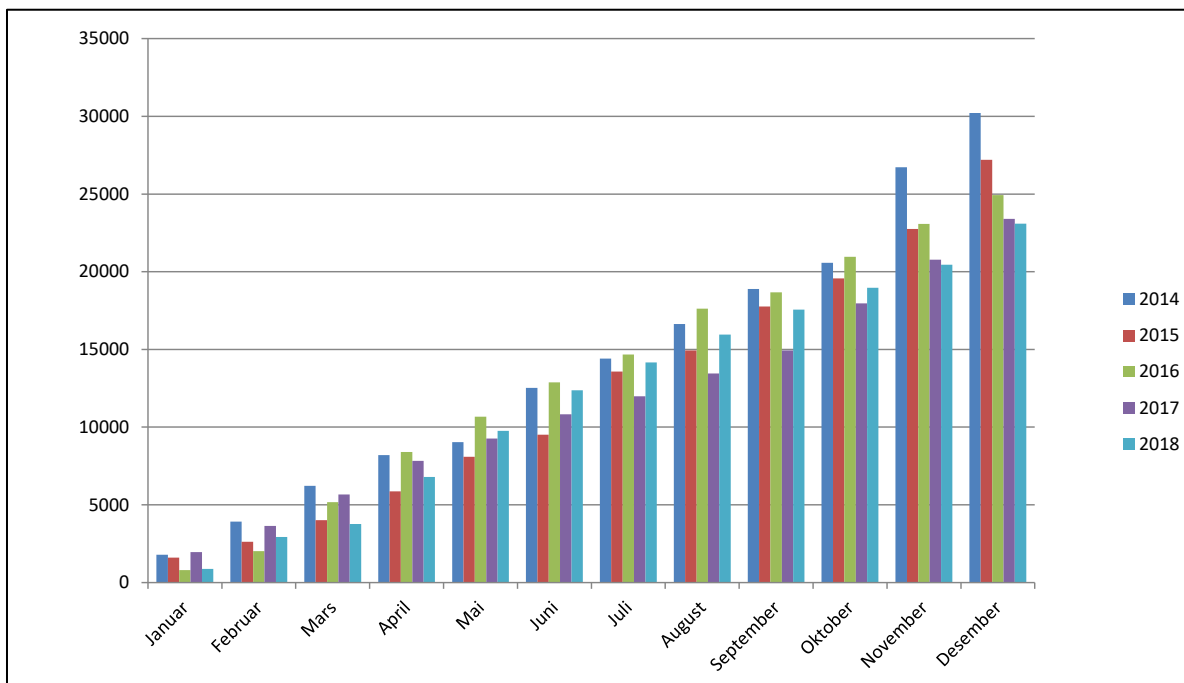
Indikator	Bærum	Gj.sn. nettverk	Laveste verdi	Høyeste verdi	Asker
Netto driftsutgifter kunstformidling pr. innbygger	141	277	50	723	324
Netto driftsutgifter andre kulturaktiviteter pr. innbygger	158	272	103	567	12
Netto driftsutgifter bibliotek pr. innbygger	304	263	201	335	360
Netto driftsutgifter Tilskudd til andre trossamfunn	134	100	30	219	62
Netto driftsutgifter til plansaksbehandling pr innbygger	282	263	203	456	241
Netto driftsutgifter kart og oppmåling pr innbygger	39	66	7	171	134

- Som tidligere år er øvrige kulturindikatorer lavere i Bærum enn snittet. ASSS-kommunene har forskjellig utgiftsbehov og prioriteringer, som påvirker kulturområdet i den enkelte kommune.
- Netto driftsutgifter til bibliotek er høyere i Bærum enn snittet, men lavere enn i Asker. Det er kostnadskrevenende i Bærum å drifte fem filialer. En kartlegging viser dessuten ulik føring av bibliotekets utgifter, da noen av de andre kommunene skiller kulturelleterte tilbud og aktiviteter ut fra funksjon Bibliotek. Dette er også medvirkende årsak til at Bærum ligger høyt, sammenlignet med andre kommuner.
- Netto driftsutgifter til andre trossamfunn er høyere i Bærum enn snittet i ASSS og Asker. Tilskudd til andre tros- og livssynssamfunn tildeles som hodestøtte, beregnet av årets kommunale tilskudd til Den norske kirke, fordelt på antall medlemmer. Det kommunale tilskuddet innbefatter også høye investeringer i kirkebygg de seneste år. Antall medlemmer i Den norske kirke har hatt en nedgang siden 2015 med 900 medlemmer. Antallet medlemmer i andre tros- og livssynssamfunn

har i samme tidsrom økt med 2872 medlemmer. Siste medlemsoversikt fra 2018 viser 16 671 medlemmer. Dagens beregningsmodell fører derfor til at det årlige tilskuddet til andre tros- og livssynssamfunn fortsetter å øke.

- Netto driftsutgifter til plansaksbehandling per innbygger er noe høyere enn ASSS-snittet og Asker. Inntektene varierer betydelig mellom kommunene. Bærum har lavere inntekter enn snittet. I Bærum er bruk av ekstern kompetanse nødvendig i store planprosesser, noe som medfører høyere driftsutgifter.
- Netto driftsutgifter til kart og oppmåling per innbygger er betydelig lavere enn ASSS-snittet og Asker. I 2019 er det besluttet å øke ressursene i Geodata siden det er et stort behov for kompetanseutvikling innen et fagfelt der digitalisering er en integrert del av fagutviklingen.

#### Utvikling gebyrinntekter byggesak 2014 – 2018 (i 1000 kroner)



#### Hovedårsak til lavere gebyrinntekter

- M (minstegebyr) har ikke økt i takt med økte lønnsutgifter. M ble økt i HP 2019 – 2022.
- Svikt i antall søknader (boligbygg og næringseiendom) som gir de største gebyrinntektene, er en viktig årsak til lave inntekter. Mange små tiltak gir liten inntekt i forhold til tiden som går med til saksbehandling. Store byggesaker dekker utgiftene, som for eksempel i 2015 hvor 1,5% av vedtakene utgjorde 23% av inntektene (17 av 1110 vedtak).
- Kapasitetsproblemer hos byggesak har medført oversittelse av frister og dermed tap av gebyrinntekter. Mangelfulle søknader medfører merarbeid og stjeler kapasitet, likeså klagesaker.

### 3.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekt av omstillingstiltak er det i LDIP 2019–2038 (sak 027/18, kommunestyret 4.4.2018) presentert utvalgte måltall. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig og som kan revideres ut i fra endringer i langsiktige mål og strategier. Det er aktuelt å se nærmere på langsiktige måltall for kommunalsjefområdet i forbindelse med kommende omstillingsarbeid.

#### Langsiktig måltall for området

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2014 Utgangså	2015	2016	2017	2018	Årlig trend siste 3 år (snitt pr. år)
Andel boliger bygget i vedtatte utbyggingsområder	↑	66,4 %	83,5 %	68,1 %	39,4 %	65,3 %	↓ -6,1 %

I 2018 ble 65,3 % av nye boliger bygget i prioriterte knutepunkter med god kollektivdekning. Disse fordelte seg som følger:

Fordeling av nye boliger i knutepunktområder	
Kolsåsbanen	22
Sandvika/Fornebu	294
Sentra ved bane	101
<b>SUM</b>	<b>417</b>

Dette resultatet er en vesentlig forbedring sammenlignet med 2017 da kun 39,4 % av boligene ble bygget i vedtatte utbyggingsretninger og knutepunkter. Siden resultatet i 2018 sammenlignes med 2015 blir trenden negativ.

## 3.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

Fremtidens utfordringer krever omstilling og langsiktige tiltak på flere områder. Omstilling handler i stor grad om styrt strategisk utvikling av tjenestene slik at de kontinuerlig tilpasses endringer i brukernes behov, tilgjengelige ressurser og den faglige utviklingen. Omstilling forutsetter en økonomi i balanse og gjennomføring av innsparingstiltak uten å endre viktige tjenestetilbud.

Den teknologiske og digitale utviklingen tilfører nye verktøy som kan bidra til omstilling. Det er i økende grad slik at det ikke er teknologien som er vanskelig å ta i bruk, utfordringen består i å tilpasse og etterleve nye arbeidsprosesser. Omstilling handler om kultur for å identifisere potensial for effektivisering og kvalitetsutvikling, god involvering av ansatte og evne til å gjennomføre omforente endringer.

I omstillingsarbeidet har rådmannen utviklet ulike tiltakskategorier, hvorav noen er benyttet nedenfor.

#### Kort sikt (1-4 år)

##### Organisatoriske tilpasninger og omlegging av tjenestetilbud:

- Frigjøre ressurser til virksomhetskoordinering, utvikling og omstilling.

- Gjennomgang av virksomheten; grensesnitt internt og mot andre virksomheter, muligheter for optimalisering og gevinstrealisering gjennom å samle kompetanse, styrke arbeidet med samordning og koordinering.
- Utnytte potensialet i aktivitetsbasert arbeidsplass.

#### *Faglig omstilling, digitalisering og ny teknologi*

- Legge inn kompetansemål og digital komponent i alle prosjekter.
- Videreutvikle arbeidsflyt i websak og plan- og byggesaksdialogen med direkte tilgang historisk arkiv.
- Utforske chatløsning (chatbot) som hovedkanal for søkere som skal innhente informasjon.
- Utvikle grunndata og kvalitet; kvalitet i matrikkel gjennom bruk av maskinlæring (FoU-prosjekt), lokale temadata, arkiv, verifisering av DOK.
- Samarbeide med akademia/ forskningsmiljøer om faglige utfordringer.

#### *Tilpassing av ytelser*

- Avklare og gjennomføre forbedringer og forenklinger i planverk, planprosesser og planprodukter. Ta i bruk ny teknologi for å rasjonalisere og forbedre planprosessene.
- Utvikle nye digitale tjenester for visualisering og kommunikasjon.
- Forbedre hjemmesidene til virksomhetsområdet.
- Utvikle frivillighetssentralene videre og «frivillighetsmatch» på Min side.
- Etablere en ByLab som en arena for informasjon og innbyggermedvirkning i planlagte og pågående byutviklingsprosjekter.

#### *Bedret inntektsgrunnlag*

- Følge opp byggesaksproduksjon og vurdere effekten av gebyrøkningene.
- Følge opp ulovlighetssaker.
- Kultur og samarbeid som godt etablert arrangementskontor (leieinntekter).
- Aktiv søking etter økonomisk støtte fra stat/region og samarbeid med akademia.
- Redusere sykefravær.

#### *Øke generell omstillingsevne*

- Økt fokus på ledelse i omstillingsprosesser.

#### *Utover HP-perioden*

- Tilby digitale plan- og byggesaksprosesser
- Ny teknologi bidrar til effektiv tilgjengelighet til geodata for brukere.
- Effektivisering av eiendomstjenester med automatiserte arbeidsprosesser, digital kundeveiledning og kundestøtteverktøy.
- Digitalt kundesenter.

## 4. Tekniske tjenester

### 4.1 Utfordringsbilde

#### 4.1.1 Behovsutvikling

##### *Vekstutfordringer og utviklingen fra bygd til by*

Bærum har i lang tid hatt en befolkningsvekst som skaper press på arealer og tekniske infrastruktur, og den forventes å vedvare i årene fremover. Høyere boligtetthet stiller krav til styring av kvalitet og gode helhetsløsninger, der forbildene i større grad knyttes til det bymessige enn til det landlige. Tekniske tjenester har en aktiv rolle i drift og vedlikehold av veier, svømmehaller, idrettsanlegg, gravplasser, parker og grøntområder. Utvikling og drift av gode løsninger krever dialog og medvirkning med befolkningen og organisasjonslivet. Ressursutfordringer krever en effektiv organisering og digitalisering, samtidig som muligheter for inntjening og innsparing må følge utviklingen.

Dette vil kreve økt fokus på

- Oppfølging og koordinering av innbyggerdialogen med videreutvikling av gode digitale løsninger (Min side, Meld en feil, RENO-app, VA-varsling på SMS).
- God vinterdrift av veiene. Økte ressurser til oppfølging av avtaler og økte ressurser til veivedlikeholdet for å hindre økt forfall av veiene.
- Parkeringsstrategien. Dagens strategi vil bli revidert. Det er behov for å oppgradere p-automatene med ny teknologi, samt tilrettelegge for p-automater som kan ta imot betaling for el-biler.
- Tilstrekkelig kapasitet ved ordinære idretts- og nærmiljøanlegg for å møte en økende befolkning. Avsette midler til drift av ny svømmehall på Rud.
- Økende behov for løpende rehabilitering ved gravplassene. Prosjektene gjennomføres i henhold til en rehabiliteringsplan som blant annet gjør det mulig å gjenbruke gravene når fredningstiden er utløpt.

##### *Klima og miljø*

I arbeidet med å nå målene om å være en klimanøytral kommune må tekniske tjenester fortsette arbeidet med å utvikle og iverksette miljøvennlige løsninger. Dette vil handle om tilrettelegging for bruk av sykkel, anskaffe flere klimanøytrale kjøretøy og videreutvikle bruk av bilpool for kjøring i tjenesten. Det vil også handle om klimavennlige renovasjonsløsninger, forebygge utslipp til vassdrag, teknologiske og framtidrettede veibelysninger med mer. Vårt arbeid knyttet til klimaendringer er også viktig, spesielt håndtering av uønsket overvann. Det vil trolig bli våtere somre og mildere vintre, oftere intens nedbør, flommer og springflo.

Dette vil kreve økt fokus på

- Styrtnedbør-tiltak. Følge opp drenering og tømming av sluk, samt foreta oppgradering av sluk og sandfang.
- Jobbe for å redusere forurensningsutslipp til lokale vassdrag og fjorden. Feilsøking og utbedring av dårlige rør.
- Sykkelprosjektet og økte ressurser til å følge opp sykkelhandlingsplan. Økt satsing på bysykler.

- Tilrettelegge for vintersykling og øke standard på gang- og sykkelveier til standard GsB i henhold til Statens vegvesen, det vil si snø og isfritt maks 1 cm løssnø i tidsintervallet kl. 06:00 til kl. 23:00.
- Vei- og gatelys erstattes med LED-lys.
- Få på plass innsamlingsavtaler og nedstrømsavtaler som effektiviserer kommunens innsamling av avfall samt realisere gevinster ved behandling og videresalg av avfallet.
- Overta ansvar for innsamling av avfallet fra kommunale formålsbygg (skoler, institusjoner, barnehager) og etablere systemer for kildesortering av denne type avfall.
- Utvikle henteordninger av glass- og metallemballasje, farlig avfall og hageavfall hjemme hos abonnenten.

#### 4.1.2 Viktigste satsninger og utviklingsprosesser

##### Viktigste satsninger

- Opparbeide to turveier og/eller parker hvert år i henhold til prioriteringsliste.
- God beredskap for brann- og trafikkulykker. Det etableres brannstasjoner, biler og utstyr i henhold til befolkning og geografi.
- Utvikle driften av Bærum idrettspark for å håndtere ny friidrettsstadion og nytt svømmeanlegg.
- Følge opp trafiksikkerhetsplanen, herunder tiltak i «Aksjon skolevei».
- Utføre prosjektjenester og forvalte kommunens ansvar som profesjonell byggherre ved gjennomføring av prosjekter innen anleggssektoren.
- Anskaffe flere klimanøytrale kjøretøyer og etablere flere ladepunkter.
- Leverer godt og nok drikkevann via Aurevannsanlegget og Kattåsanlegget, samt videreutvikle anleggene. Redusere vannforbruket, blant annet ved å fornye 1,2 prosent av vannledningsnettet per år.
- Utbedring av avløpsnettet for å håndtere mer vann på grunn av urbanisering og klimaendringer. Minimum 1 prosent av avløpsnettet fornyes årlig.
- Videreutvikle Isi miljøstasjon til også å bli en læringsarena for gjenvinning og gjenbruk. Pålegge bruk av gjennomiktig sekk på Isi avfallsanlegg for bedre håndtering og sortering av avfall.
- Stimulere innbyggerne til å sortere ut matavfallet, dvs. skille matavfall fra restavfall, samt motivere innbyggerne til å levere annet avfall til Isi gjenvinningsstasjon. Med dette menes alt avfall som ikke hentes hjemme eller kan leveres til et returpunkt. Utvikle ny innsamlingsløsning av farlig avfall fra husholdningene.

##### *Framtidig organisering av tekniske tjenester*

Utviklingsprosesser er viktige for å møte kommunens vekst- og ressursutfordringer og kommunens satsninger på klima og miljø. Vekst skaper press på arealer og infrastruktur, men gir også muligheter for å finne nye løsninger. Ressursutfordringer krever fokus på effektiv organisering og digitalisering, samtidig som muligheter for inntjening og innsparing må følge utviklingen. En viktig målsetting er å etablere en helhetlig og forbedret dialog/kontakt med



innbyggerne, samt å effektivisere samordningen internt. Nødvendige tilpasninger vil bli vurdert og gjennomført der dette vil styrke organisasjonens gjennomføringsevne.

#### *Innsamling av husholdningsavfall og nedstrømsavtaler*

Kommunen har fra 1.mai 2019 fått på plass en ny avtale om innsamling av både husholdningsavfall og næringsavfall fra kommunale tjenestesteder. Husholdningsinnsamling videreføres med samme firma som har drevet etter konkursen til RenoNorden i 2017. Det arbeides også med avtaler som sikrer miljømessig etterbehandling av avfallet (nedstrømsavtaler) som også gir kommunen gevinst ved behandlingen av avfallet.

Renovasjon er et gebyrfinansiert område hvor avsetning/bruk av bundet selvkostfond gjøres i henhold til årets resultat. I 2017 og 2018 har renovasjon hatt driftsunderskudd på grunn av konkurs hos tidligere leverandør og påløpte merkostnader i perioden med midlertidig avtale. Dette er dekket av fondet og det har medført at det er bygget opp et negativt fond. Gebyret til husholdningsrenovasjon er vedtatt økt fra og med 2019. De nye avtalene for innsamling av avfall (ny leverandør) vil utgjøre en viktig faktor for beregning av årsgebyret for 2020.

#### *Miljøvennlig personbilpark*

Kommunen følger tett den teknologiske utviklingen av klimavennlige kjøretøy og maskiner. Det kjøpes inn el-personbiler eller andre klimavennlige biler (biogass, hybrid, hydrogen) der dette tilfredsstillende behovene og er funksjonelt og gjennomførbart. Innkjøp av el-biler innenfor segmentet små og lette varebiler fortsetter. Det prioriteres å skifte ut fossildrevne tynge kjøretøy med miljøvennlige motorer i form av Euro 6 motorer, og klimanøytrale løsninger/biogass. Det er økende behov for tjenestebiler i kommunen. El-teknologien for tynge varebiler og arbeidsmaskiner er ikke tilstrekkelig utviklet og tilfredsstillende per i dag ikke brukerbehovene. Innføring av nytt system for administrasjon, vedlikehold/reparasjon av kommunens biler, gir effektiviseringsgevinst. Det er inngått avtale om etablering av stasjon for fylling av biogass på Rud.

#### *Overvann og vannmiljø*

Bærum er vertskommune for vannområde Indre Oslofjord vest som er en del av EU's vannforvaltningsregime. En hovedoppgave for Vann- og avløpstjenesten, er å bidra til at kommunen skal tåle konsekvenser av klimaendringer, som økt overvann. Dette innebærer også å koordinere kommunens arbeid med å utarbeide en handlingsplan for håndtering av overvann. I den neste fireårsperioden vil området Bekkestua–Gjønnnes–Hosle bli prioritert.

#### *Rud-området – oppgradering av arealer og byggetekniske tjenester.*

Tekniske tjenester er avhengig av gode driftsbaser for å kunne utføre tjenestene effektivt. Driftsbasen til Vann og avløp (VA) på Rud må oppgraderes og utvides for å oppnå en forsvarlig drift. Det gjennomføres en konseptanalyse for å løse arealbehov til kontorer og driftsbaser, og se kontorbehovene som i dag ivaretas på Rud på tvers av sektorer og i sammenheng med

rehabiliteret Kommunegård. Rådmannen vil etter dette fremme forslag som raskest mulig realiserer Vann og avløps behov for ny driftsbasis.

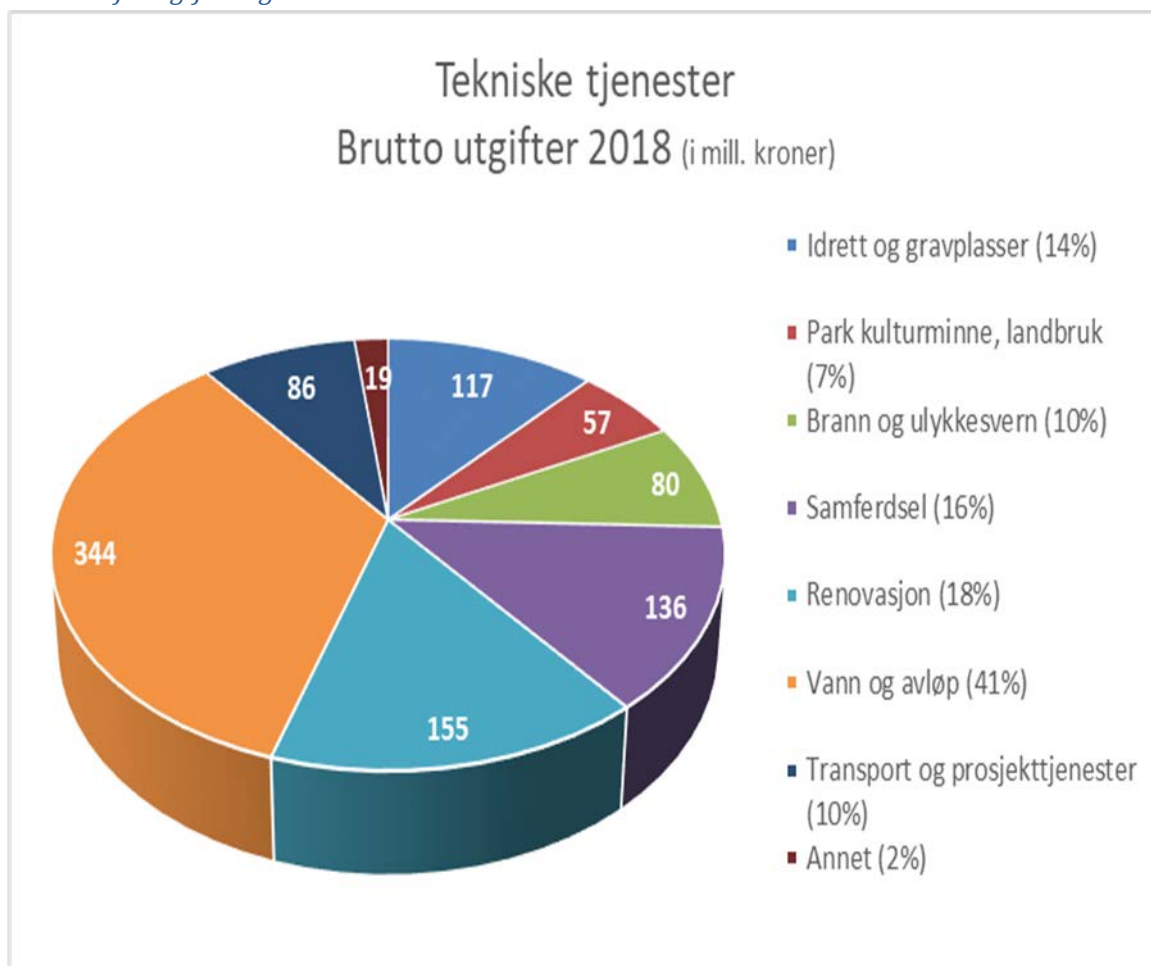
#### 4.1.3 utfordringer fremover

- Sikre en tilstrekkelig ivaretagelse av naturmangfold og blågrønn struktur i plan- og byggesaksbehandlingen.
- Det er høye ambisjoner om klimatilpasningstiltak for vann og avløp. Tilstrekkelig prosjektkapasitet både internt og eksternt kan være en flaskehals i ønsket fremdrift.
- Det jobbes med godkjenninger fra Fylkesmann angående etterdrift av deponiene i Bærum. Valgfrihet mellom beholder eller sekk for papir/papp/drikkekartonger gir utfordringer ved henting/tømming og det jobbes med å få abonnentene til å benytte beholder for papp/papir istedenfor sekk.

## 4.2 Analyse og ressurser

### 4.2.1 Utvikling i utgifter, inntekter, årsverk og sykefravær

#### 4.2.1.1 Driftsutgifter og inntekter



Fordeling av områdets brutto driftsutgifter 2018. Inndelingen følger KOSTRA.

#### Utgifts- og inntektssammenheng for området

##### Tekniske tjenester, ekskl. VAR

Mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av brutto driftsutgifter
<b>Brutto driftsutgifter</b>	<b>418,4</b>	<b>444,4</b>	<b>446,3</b>	<b>484,6</b>	
- Herav lønn	131,6	139,2	138,3	146,9	30 %
- Herav andre driftsutgifter	286,7	305,3	307,9	337,8	70 %
- Herav kjøp av tjenester	8,9	8,8	8,2	10,4	
- Herav avsetninger	12,6	13,6	17,0	10,8	
<b>Brutto driftsinntekter</b>	<b>188,1</b>	<b>196,6</b>	<b>194,8</b>	<b>199,9</b>	
<b>Netto driftsutgifter</b>	<b>230,2</b>	<b>247,9</b>	<b>251,5</b>	<b>284,8</b>	

Kommentar:

- I «herav avsetninger» inngår i hovedsak årlige midler til fond for å finansiere kjøp av biler og maskiner for 9,9 mill.

Brutto driftsutgifter er økt i 2018. Dette skyldes blant annet at det i 2018 ble utbetalt 16,1 mill. i tilskudd til idrettshallen ved Eikeli videregående skole. Kommunen hadde i 2017 og 2018 merutgifter til vinterdrift, hvor 2018 var spesielt høy. Dette omfattet økte utgifter til brøyting og bortkjøring av snø.

#### Driftsinntekter

Driftsinntekter, mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av samlede driftsinntekter
<b>Driftsinntekter, sum</b>	<b>-188,1</b>	<b>-196,6</b>	<b>-194,8</b>	<b>-199,9</b>	
- Herav salgsinntekter	-151,0	-155,3	-161,9	-160,4	80 %
- Herav refusjoner	-34,7	-37,8	-29,9	-33,1	17 %
- Herav bruk av fond	-2,1	-3,2	-2,9	-6,1	
Årlig vekst i %		4,5 %	-0,9 %	2,6 %	

Kommentarer:

- Den største andelen av refusjonene er mottatt refusjon for mva.kompensasjonsordningen. I 2018 utgjorde denne refusjonen 26 mill.
- I 2018 ble det stilt til disposisjon ubrukte midler fra 2017 (fondsmidler). Disse midlene dekket utbetaling av tilskudd til el-ladepunkter i borettslag.

#### Gebyrfinansierte område (vann, avløp og renovasjon)

Mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av brutto driftsutgifter
<b>Brutto driftsutgifter</b>	<b>450,6</b>	<b>479,1</b>	<b>480,4</b>	<b>509,2</b>	
- Herav lønn	88,6	90,0	86,1	91,6	18 %
- Herav andre driftsutgifter	362,0	389,1	394,4	417,6	82 %
- Herav kjøp av tjenester	125,9	137,3	129,1	138,6	
- Herav kalkulatoriske kostnader	-	104,7	110,5	124,1	
- Herav avsetning til fond	19,7	10,2	2,0	10,9	
<b>Brutto driftsinntekter</b>	<b>453,5</b>	<b>480,9</b>	<b>480,6</b>	<b>508,9</b>	
<b>Netto driftsutgifter</b>	<b>-2,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,3</b>	

Kommentarer:

- Regnskapsføringen av kalkulatoriske kostnader ble endret fra og med 2016.
- Avsetning/bruk av bundet selvkostfond for vann, avløp og renovasjon gjøres i henhold til årets regnskapsresultat.

## Driftsinntekter

Driftsinntekter, mill. kr	2015	2016	2017	2018	Andel av samlede driftsinntekter
<b>Driftsinntekter, sum</b>	<b>-453,5</b>	<b>-480,9</b>	<b>-480,6</b>	<b>-508,9</b>	
- Herav salgsinntekter	-427,2	-460,2	-435,5	-478,8	94 %
- Herav refusjoner	-9,5	-3,4	-3,5	-3,5	1 %
- Herav bruk av fond	-16,8	-17,3	-41,5	-26,6	
Årlig vekst i %		6,0 %	-0,1 %	5,9 %	

Kommentarer:

- Avsetning/bruk av bundet selvkostfond for vann, avløp og renovasjon gjøres i henhold til årets regnskapsresultat.

### 4.2.1.2 Ressursinnsats per tjenesteområde

Ressursinnsats målt i antall årsverk

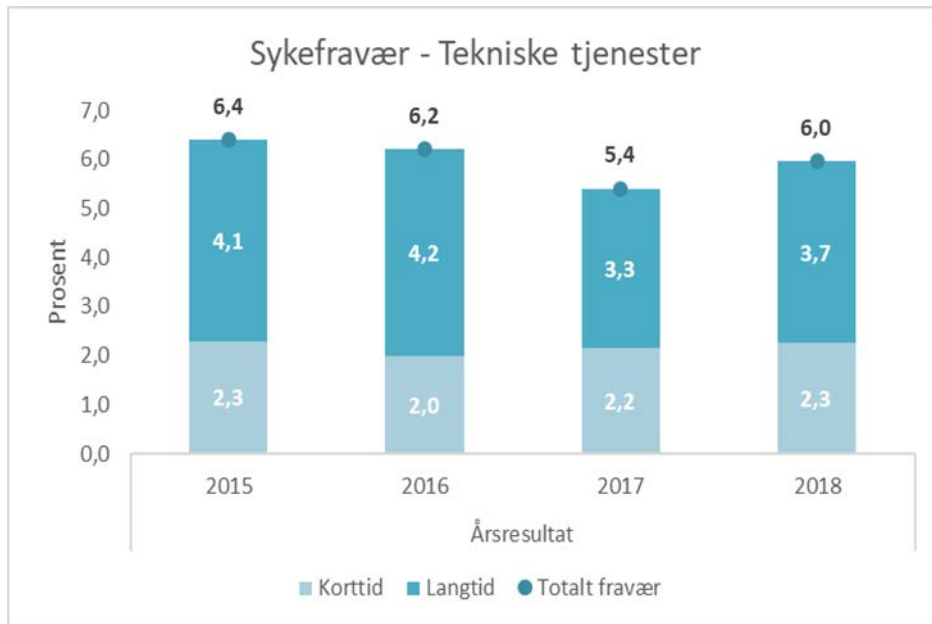
	2014	2015	2016	2017	2018	Prosentvis endring 2017/2018
<b>Ressursinnsats</b>						
Natur og idrett	96,9	93,3	91,7	83,4	88,9	6,6 %
Tekn. tjen. adm	1,8	1,8	1,8	2,4	2,7	12,8 %
Vei og trafikk	29,5	29,4	31,8	31,2	32,4	3,6 %
Vann og avløp	66,7	65,6	65,1	63,6	63,8	0,4 %
Forurens./renov.	38,1	41,2	38,3	37,6	38,2	1,6 %
Prosjektenheten	17,2	18,6	19,9	20,4	20,3	-0,2 %
Transport	22,0	22,4	20,3	20,4	20,4	0,0 %
<b>Sum årsverk</b>	<b>272,2</b>	<b>272,3</b>	<b>268,8</b>	<b>258,9</b>	<b>266,7</b>	<b>3,0 %</b>
Årlig endring i %		0,0 %	-1,3 %	-3,7 %	3,0 %	

Tabellen viser ressursinnsats målt i antall årsverk de fem siste årene. Ressursinnsatsen tar utgangspunkt i sum årsverk i arbeid basert på fastlønn, variabel lønn og overtid, fratrukket registrert fravær.

Som følge av stab/støtte-prosjektet ble antall årsverk i Tekniske tjenester, administrasjon, økt i 2017.

#### 4.2.1.3 Sykefraværsutvikling for området

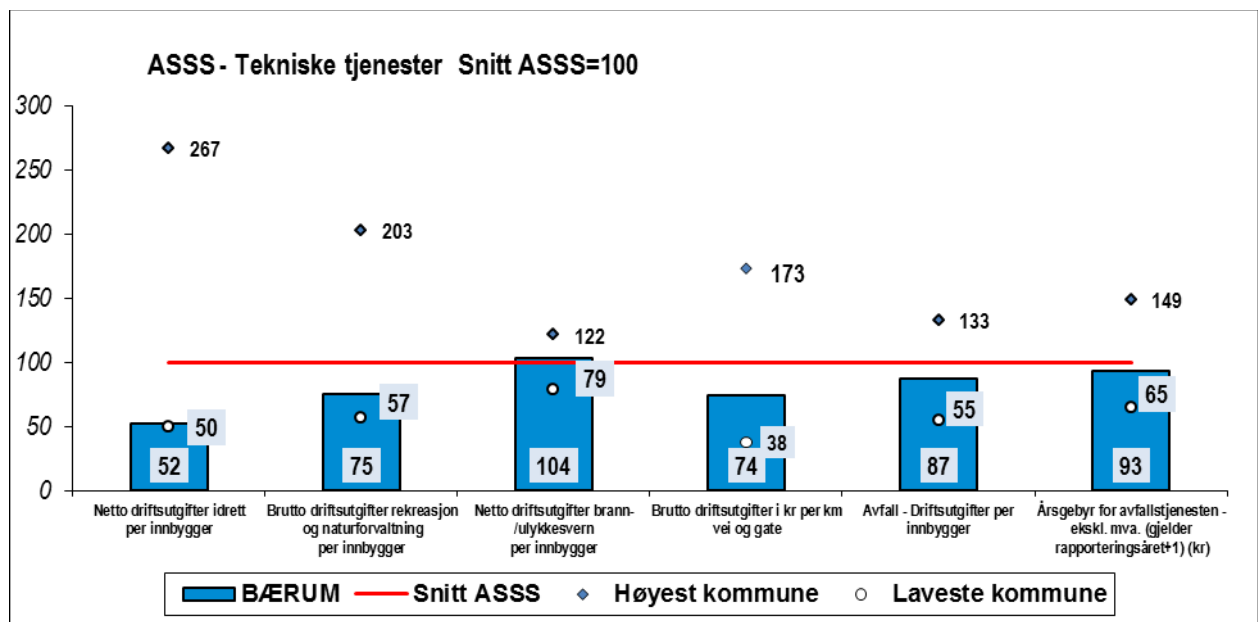
Sykefravær fordelt på kort- og langtidsfravær



Tekniske tjenester hadde et måltall i 2018 på 6,25 % sykefravær.

#### 4.2.2 Ressursbruk sammenlignet med andre kommuner og egenutvikling over tid

Tjenesteprofil nedenfor er utarbeidet på grunnlag av KOSTRA nøkkeltall for 2017 og viser utvalgte nøkkeltall for Tekniske tjenester.



## Indikatorer i tjenesteprofilen:

Indikator	BÆRUM	Snitt ASSS	Lavest ASSS	Høyest ASSS	Asker
<b>Produktivitet/enhetskostnad</b>					
Netto driftsutgifter idrett per innbygger	122	235	116	627	133
Brutto driftsutgifter rekreasjon og naturforvaltning per innbygger	404	536	308	1 088	375
Netto driftsutgifter brann-/ulykkesvern per innbygger	609	588	465	715	624
Brutto driftsutgifter i kr per km vei og gate	277 363	372 902	142 320	646 780	285 484
Avfall - Driftsutgifter per innbygger	1 000	1 143	630	1 525	989
<b>Utfyllende indikatorer</b>					
Årsgebyr for avfallstjenesten - ekskl. mva. (gjelder rapporteringsåret+1)	2 550	2 737	1 788	4 075	2 675

### Kommentarer til de enkelte indikatorene i tjenesteprofilen:

- Bærum har lavere brutto driftsutgifter kommunale veier (ekskl. parkering) enn gjennomsnittet i ASSS. Analyser viser at Bærum har lavere inntekter enn gjennomsnittet i ASSS. Bærum inntekter er behandlings- og forringelsesgebyr, refusjonsinntekter til drift av private vei- og gatelys og andre refusjoner.
- Årsgebyret for avfallstjenesten er lavere i Bærum enn gjennomsnittet i ASSS. Per 31.12.2018 har renovasjon et negativt fond på 16,9 mill.
- I 2017 og 2018 har renovasjon hatt driftsunderskudd på grunn av konkurs hos leverandør og påløpte merkostnader i perioden med midlertidig avtale. Dette er dekket av fondet og det har medført at det er bygget opp et negativt fond.

På grunnlag av KOSTRA nøkkeltall per 2017 er det utarbeidet en sammenligning over tid som viser følgende:

	2015	2016	2017
<b>Netto driftsutgifter idrett per innbygger</b>	131	125	125
<i>Prosentvis endring</i>	--	-4,7 %	0,4 %
<b>Brutto driftsutgifter rekreasjon og naturforvaltning per innbygger</b>	406	386	416
<i>Prosentvis endring</i>	--	-5,1 %	7,8 %
<b>Netto driftsutgifter brann-/ulykkesvern per innbygger</b>	610	607	626
<i>Prosentvis endring</i>	-7,6 %	-0,4 %	3,2 %
<b>Brutto driftsutgifter i kr per km vei og gate</b>	255 983	266 886	285 267
<i>Prosentvis endring</i>	-2,2 %	4,3 %	6,9 %
<b>Avfall - Driftsutgifter per innbygger</b>	930	991	1 028
<i>Prosentvis endring</i>	0,7 %	6,5 %	3,8 %
<b>Årsgebyr for avfallstjenesten - ekskl. mva. *</b>	2 450	2 550	2 550
<i>Prosentvis endring</i>	6,5 %	4,1 %	0,0 %

\* i 2015 og 2016 gjelder gebyret for avfallstjenesten en sekk per uke. I 2017 gjelder gebyret en todelt beholder.

Kommentarer:

- Brutto driftsutgifter per km vei og gate er økt i perioden. I 2017 hadde kommunen merutgifter til vinterdrift, dvs. utgifter knyttet til brøyting og bortkjøring av snø.
- Driftsutgiftene til avfall i Bærum har økt de siste årene. I 2017 var utgiftene høyere enn inntektene og ved utgangen av 2017 hadde renovasjon et negativt fond.
- Gebyret ble ikke endret i 2017 og 2018. I forbindelse med Handlingsprogrammet for 2019-2022 er det vedtatt å øke gebyret fra 2019 tilsvarende forventet prisvekst (deflator).

#### 4.2.3 Utvikling i langsiktige indikatorer

Den langsiktige utviklingen må følges. For å måle effekten av omstillingstiltak og utvikling innenfor aktuelle områder er det i LDIP 2019–2038 (sak 027/18, kommunestyret 04.04.2018) presentert utvalgte måltall for kommunen. Dette er tall for langsiktig utvikling som oppdateres årlig og som kan revideres ut i fra endringer i langsiktige mål og strategier.

Tekniske tjenester har foretatt en gjennomgang av aktuelle områder innenfor tjenesten det er hensiktsmessig å utvikle langsiktige måltall for. Gjennomgangen har resultert i følgende langsiktige nøkkeltall:

#### Langsiktig måltall for området

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2014 Utgangår	2015	2016	2017	2018	Årlig trend siste 3 år (snitt pr. år)
<b>Teknisk</b>							
Totalt vannproduksjon - liter per person og døgn ukene 36-48	↓	292	286	273	264	268	↓ -6
Antall timer tilgjengelig for fordeling til idrettslagene per 1 000 innbygger	↑	3,81	3,92	3,93	3,89	3,85	↓ -0,02
Andel veier som er på og/eller over akseptabel standard (TG1)	↑	-	66,5 %	-	-	70,9 %	

\*Det ble foretatt måling i 2015 og en ny i 2018.

KPI 10 år	Målsetting 2019–2028	2013 Utgangår	2016	2018	Endring 13-18
<b>Klimaklok</b>					
Andel nullutslippsbiler av totalt antall biler til persontrafikk i kommunens bilpark	↑	1,0 %	22,0 %	39,8 %	↑ 38,8 %
Andel kommunale større kjøretøy som benytter fossilfritt drivstoff	↑	0,0 %	0,0 %	0,0 %	→ 0,0 %
Mengde restavfall pr. innbygger (kg. pr. innbygger)	↓	159	161	100	↓ -59

Klimaklok kommune er et område kommunen har spesielt fokus på. Dette området omfattes både av tiltak rettet mot kommunens innbyggere og tiltak innen egen tjenesteproduksjon. I LDIP 2019-2038 presenterte kommunen flere langsiktige måltall knyttet til klimaklok kommune. Utviklingen i kommunens egen bil- og maskinpark er organisatorisk lagt til Tekniske tjenester. Dette gjelder også innsamling og videre håndtering av alt husholdningsavfall i Bærum. Det er naturlig at nøkkeltall for disse områdene også inngår i Tekniske tjenesters langsiktige måltall.



## 4.3 Handle nå – omstilling 2022 – omstilling med kvalitet og bærekraft

Tekniske tjenester, ekskl. gebyrfinansierte tjenester, forvalter og drifter idrett, Bærumsbadene, gravplassene og natur-, landbruks- og kulturminneverdiene. Det er god drift på idrettsbanene, og badene i Bærum er attraktive med godt besøk. Natur-, landbruks- og kulturminneverdien skal forvaltes og driftes slik at dagens og kommende bæringer kan leve i en kommune rik på opplevelser.

I tillegg forvalter og drifter tekniske tjenester parkering, det kommunale veinettet og tiltak for trafiksikkerhet og fremkommelighet. Trafiksikkerheten i Bærum er god, men kontinuerlig innsats er viktig for å nå visjonen om null drepte og hardt skadde.

Brann- og ulykkesvern skal sikre brannberedskap og forebygge branner og andre ulykker. Oppgavene ivaretas av Asker og Bærum interkommunale selskap (ABBV).

En effektivisering vil berøre Natur og idrett, Vei og trafikk og Brannvesenet (ABBV). Tjenester for vann, avløp og renovasjon er selvfinansiert/gebyrfinansiert. Transport- og prosjettjenester er internfinansiert.

### På kort sikt (1-4 år):

- Etablere en helhetlig og forbedret dialog/kontakt med innbyggerne, effektivisering av intern samordning.
- Ny organisering av tekniske tjenester, effektivisering av ledelse.
- Legge til rette for at investeringsprosjekter i større grad gjennomføres av Prosjektenheten. Dette frigjør ressurser i tjenesten til å følge opp drift- og forvaltningsoppgaver.
- Vedlikehold av parker og friområder effektiviseres.
- Økt brukerbetaling på Haslum seremonirom – krematoriet
- Bedre innkjøpsavtaler fra eksterne leverandører

### Utover HP-perioden:

- Omstilling til et digitalt tjenestetilbud. Hvilke tjenester eller deltjenester kan digitaliseres?
- Spesielt vurdere om tekniske tjenester i dag utfører oppgaver som kan kjøpes i markedet.