



LILLEHAMMER  
KOMMUNE

# Styringsdokument 2021-2024



## Økonomi- og handlingsplan 2021-2024 Årsbudsjett 2021

Kommunedirektørens budsjettforslag

- Handlingsplan for kommuneplanens samfunnsdel etter plan- og bygningslovens § 11-1
- Økonomiplan etter kommunelovens § 44
- Budsjett etter kommunelovens §§ 45-47

## INNHold

Kommunedirektørens forord .....	4
Verdier .....	7
Kommunens organisasjon.....	8
Organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og omstilling .....	8
Utviklingsarbeid - Balanse '24.....	10
Kontinuerlig forbedring og internkontroll .....	10
Personvern .....	11
Klima og miljø.....	11
Kommuneplanens samfunnsdel.....	14
Kommuneplanens handlingsdel – fra plan til handling.....	14
Kommunens utfordringer og satsingsområder .....	15
Overordnede rammebetingelser 2021 – 2024 .....	18
Inntektssystemet, kommuneproposisjonen og statsbudsjettet .....	18
Befolkningsutvikling.....	19
Økonomiplan 2021-2024 og budsjett 2021 .....	20
Økonomiske forutsetninger, målsettinger og handlingsregler.....	20
Risikovurdering av budsjett 2021 .....	32
Driftsoversikt.....	34
Disponible rammer 2021-2024 .....	37
Fellesområdet .....	41
Sektor by- og samfunnsutvikling.....	45
Eiendom .....	47
Vann og avløp.....	48
Park og idrett.....	49
Veg og trafikk .....	49
Byggesak.....	51
Plan.....	51
Fagavdelingen .....	52
Lillehammer kirkelige fellesråd .....	53
Sektor helse og velferd .....	54
Meierigården.....	59
Hjemmetjenesten .....	60
Tilrettelagte tjenester .....	62

Tildelingsenheten.....	63
Psykisk helse og rus.....	65
Lillehammer helsehus .....	67
Lillehammer rehabiliteringssenter.....	69
Legehelsestjenester.....	70
Fag- og utviklingsavdelingen.....	71
Sektor oppvekst, utdanning og kultur.....	73
Fagavdelingen oppvekst utdanning og kultur.....	75
Kultur.....	75
Grunnskole.....	77
Barnehage.....	79
Lillehammer helsestasjon .....	81
Barnevern.....	83
Lillehammer læringscenter .....	84
NAV .....	86
Fagenheter og andre.....	88
Politisk virksomhet.....	90
HR og organisasjon.....	90
Dokumentasjon og service.....	90
Stabsfunksjoner .....	91
Kommunikasjon .....	91
Kvalitet og internkontroll.....	91
Overordnet planlegging, innovasjon og utvikling .....	91
Digitalisering og IT.....	92
Kommuneadvokat.....	92
Næringsutvikling .....	93
Revisjon og kontrollutvalg.....	93
Innkjøp .....	93
Økonomisk planlegging og analyse.....	93
Felles brannsamarbeid.....	93
Lillehammer kommunes andel av felles samarbeid.....	94
Fellesenhet økonomi.....	94
Investeringer og låneopptak .....	95
Låneopptak – målsetting og oppfølging.....	95
Salg av eiendom i planperioden 2021 - 2024.....	98
Gebyrregulativ og egenbetaling.....	102

# Handlingsplan, økonomiplan og budsjett

## Kommunedirektørens forord

Lillehammer kommune står, i likhet med nesten alle andre kommuner i Norge, overfor tre store utfordringer i perioden som budsjett og handlingsplan omfatter.

- Demografien, det vil si den andelen ulike aldersgrupper utgjør av befolkningen, er i endring. Det betyr at det blir større behov for noen av de tjenestene kommunen yter og mindre behov for andre. Kommunen må tilpasse seg disse endringene, selv om det kan få konsekvenser både for ansatte og innbyggere.
- Kommunen må ta sin del av ansvaret for å gjennomføre FNs bærekraftsmål, som er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Denne utfordringen vil bli tydeligere når arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel for alvor starter opp i 2021.
- I årene framover kan man ikke ta som utgangspunkt at tilgangen til ressurser vil utvikle seg i takt med ressursbehovet i kommunesektoren. Dette gjelder ikke bare penger, men også nødvendig kompetanse.

### Innbyggersammensetning

Aldersgruppen 80 år og over utgjør en stadig større andel av befolkningen. Dette gjelder landet sett under ett, og nesten alle kommuner. Lillehammer kommune forventes å få en litt høyere andel av denne aldersgruppen enn landsgjennomsnittet og snittet for sammenlignbare byer, men lavere enn gjennomsnittet i Innlandet. Kommunen må derfor forvente at tjenester som denne aldersgruppen etterspør vil øke i omfang og utgjøre en større andel av kommunens totale tjenestetilbud.

Andelen som barn i barnehage- og barneskolealder utgjør av hele befolkningen, vil på sin side bli noe mindre. Behovet for tjenester som disse aldersgruppene er brukere av, forventes å bli noe mindre framover og vil dermed også utgjøre en mindre andel av kommunens samlede tjenester.

Kommunen må med andre ord planlegge ut fra at det framover blir nødvendig å overføre ressurser fra tjenester beregnet på barn og unge, til tjenester til eldre. Dette kan oppleves som vanskelig, spesielt siden det er mange gode formål som dermed ikke blir tilgodesett.

### FNs bærekraftsmål

Det er et krav fra sentrale myndigheters side at all planlegging i kommunen skal skje med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål. I Lillehammer er dette også blitt fulgt opp gjennom flere prinsippvedtak i kommunestyret.

Å planlegge med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål handler ikke nødvendigvis om å ta store globale grep. For kommuner som Lillehammer blir det viktig å utvikle et Lillehammersamfunn der innbyggerne lever gode liv basert på bærekraftige prinsipper som bidrar til en bedre verden. Bærekraftsmålene inneholder en rekke mål som allerede

hører til blant kommunens kjerneoppgaver, som god (folke)helse, utdanning for alle, redusere ulikheter eller konsekvensene av ulikheter, sikre naturressurser og bærekraftig ressursbruk, rent vann og gode sanitærforhold mv. To av delmålene i bærekraftsmål 16 «Fred og rettferdighet» handler om å utvikle velfungerende, ansvarlige og åpne institusjoner på alle nivåer, og å sikre lydhøre, inkluderende, medbestemmende og representative beslutningsprosesser på alle nivåer. I noe som oppfattes som en hardere tone både internasjonalt, nasjonalt og lokalt bør dette også leses som en utfordring til kommunen.

### **Kompetanse**

Den demografiske utviklingen fører også til at det vil bli færre yrkesaktive pr. innbygger som trenger tjenester i fremtiden. Dette vil spesielt bli merkbart innen pleie- og omsorgsvirksomheter, og har allerede ført til avisoverskrifter med oppslag om forventet mangel på personalressurser for enkelte yrkesgrupper fremover i tid. Dette viser viktigheten av å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere, men også at det er behov for å utvikle gode samarbeidsmodeller som sikrer at alle får brukt kompetansen sin til beste for brukerne.

### **Budsjettprosessen og Balanse-24**

Prosessen som har ledet fram til foreliggende budsjett og økonomiplan er annerledes enn tidligere år. Blant annet har ulike politiske organer vært involvert i arbeidet tidligere og oftere enn det som har vært vanlig de seneste årene. Samlet sett er denne måten å arbeide med budsjettet på en forbedring, men åpenheten har også sin pris – blant annet i form av avisoppslag der temaer som har vært drøftet framstilles som konkrete innsparingsforslag. Dette har ført til helt forståelig, men unødvendig, uro hos de som ville blitt berørt.

Det er heller ikke slik at budsjettet er en engangsøvelse. For å nå de økonomiske målene som kommunen har satt knyttet til driftsresultat, disposisjonsfond og lånegjeld, kreves det innsats over flere år, i praksis gjennom hele økonomiplanperioden vi går inn i nå (2021-2024). Prosjektet Balanse-24, som nylig er igangsatt, skal adressere dette, men også forberede Lillehammer kommune på de nye rammebetingelsene som vil komme etter hvert som demografien endrer seg og oljeinntektene fases ut av den nasjonale økonomien.

Tidvis fremstilles Lillehammer kommunes økonomi som særdeles dårlig og et særtilfelle blant norske kommuner. Ser vi på tallene for 2019 var det kun 51 av i alt 422 kommuner som oppfylte tilsvarende krav til driftsresultat, disposisjonsfond og lånegjeld som Lillehammer har satt seg som mål. Rundt halvparten av disse var mindre kommuner med tilleggssinntekter fra kraft eller havbruk. At andre kommuner også sliter med økonomien, verken unnskylder eller løser Lillehammers økonomiske utfordringer, men gir et mer helhetlig perspektiv på forholdene.

I kommunebarometeret 2020, som er en svært omfattende rangering av norske kommuner basert på 151 nøkkeltall fra 12 sektorer, kommer Lillehammer kommune på 46. plass av i alt 422 rangerte kommuner. Det er et mål å beholde en plassering blant de 50-70 beste, noe kommunen har klart de fleste år siden 2013.

### **Investeringer**

Etter en lang periode med svært strenge investeringsbegrensninger, var man rundt 2014-2015 kommet i en situasjon der det var et akkumulert etterslep på nødvendige investeringer som ikke lenger kunne ignoreres. Siden den gang har nødvendige investeringer i blant annet skoler, infrastruktur og vann og avløp, ført til at kommunens lånegjeld har vokst raskt - og godt over målsetningen på maksimalt 75 % av de årlige driftsinntektene. Kommunen har på mange måter vært heldige som har økt lånegjelden i en periode med svært lave lånerenter, men veksten verken kan eller bør fortsette.

For å unngå vekst i lånegjelden framover, foreslås det gjeninnført et tiltak som begrenser årlige låneopptak til det som betales/avsettes til avdrag. Tiltaket foreslås faset inn i løpet av to år.

Kommunedirektøren tar videre sikte på å innføre et krav om at det utarbeides en konsekvensutredning for alle investeringsprosjekt over en viss størrelse. Om kvalitetssikringen skal skje internt eller eksternt, vil være avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet, samt tilgangen på intern kapasitet og kompetanse.

### **Covid-19**

Pandemien har påvirket arbeidet i kommunen i 2020 i meget høy grad og gitt mange ansatte og brukere store utfordringer. I tillegg har en rekke nødvendige endringsprosesser blitt forsinket. Dessverre må vi planlegge ut fra at situasjonen forblir uendret - i beste fall ut første halvår 2021, og kanskje lenger. Kommunene er lovet full kompensasjon for alle merutgifter knyttet til Covid-19 i 2020 og det er varslet at kompensasjonsordningene forlenges til 2021. Budsjettet for 2021 er utarbeidet i tillit til at regjeringen innfrir sine løfter om full kompensasjon så lenge pandemien varer.

Det er viktig å lære av hva som har skjedd i perioden vi har opplevd pandemien. Krav til radikale endringer, både privat og på jobb, har gjort noe med oss alle. Her ligger det også erfaringer vi må ta med oss videre i det pågående omstillingsarbeidet. Evnen og viljen til omstilling er stor og kompetansen til å finne alternative løsninger er god og betryggende. Vi både kan og vil når vi må. Dette er kvaliteter og løsninger vi må ta med oss videre i arbeidet når den ekstraordinære situasjonen knyttet til covid-19 er over. For det vil gå over.

Lillehammer, 5. november 2020

**Tord Buer Olsen**  
Kommunedirektør



Foto: Kirsti Hovde



Foto: Kirsti Hovde

## Verdier

Kommunens verdier er retningsgivende for kommunens tjenesteyting og ønsket organisasjonskultur. Gjennom en prosess i 2019 og 2020 har organisasjonens ledere konkretisert tre verdiord med utgangspunkt i verdigrunnlaget, som skal prege utviklingen framover: Tillit - Respekt – Profesjonalitet

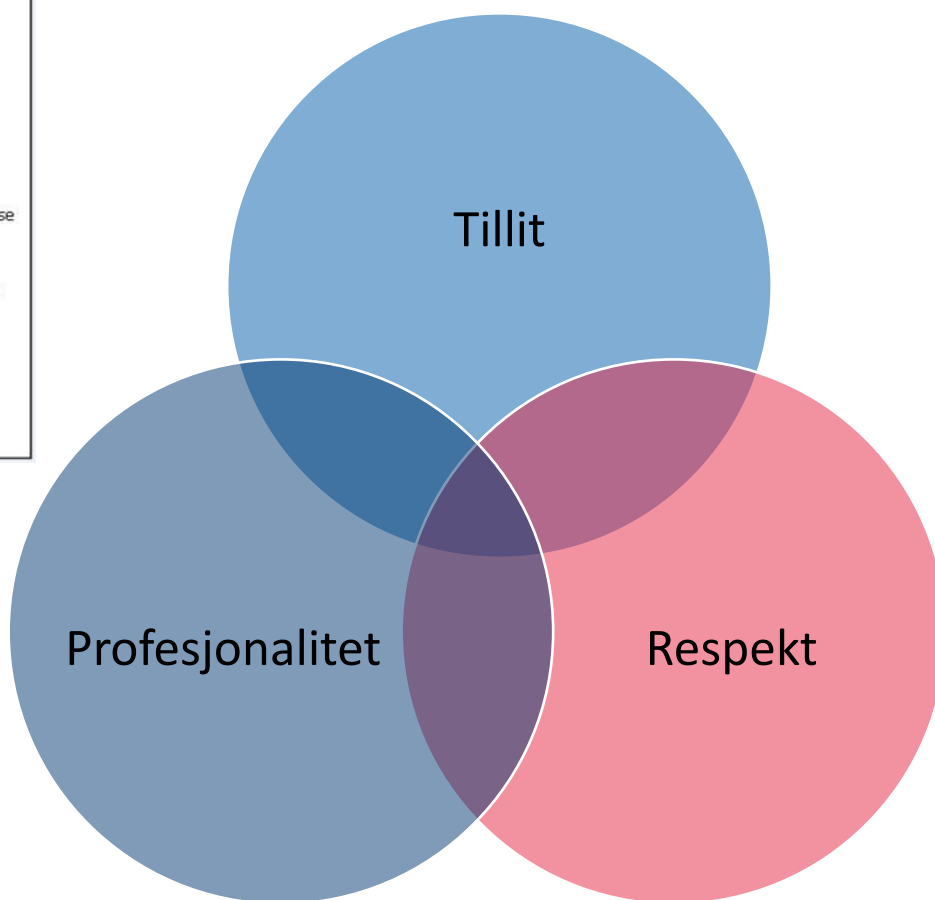


**Verdigrunnlaget til Lillehammer kommune bygger på følgende menneskesyn:**

Jeg vil vise andre mennesker toleranse og respekt.

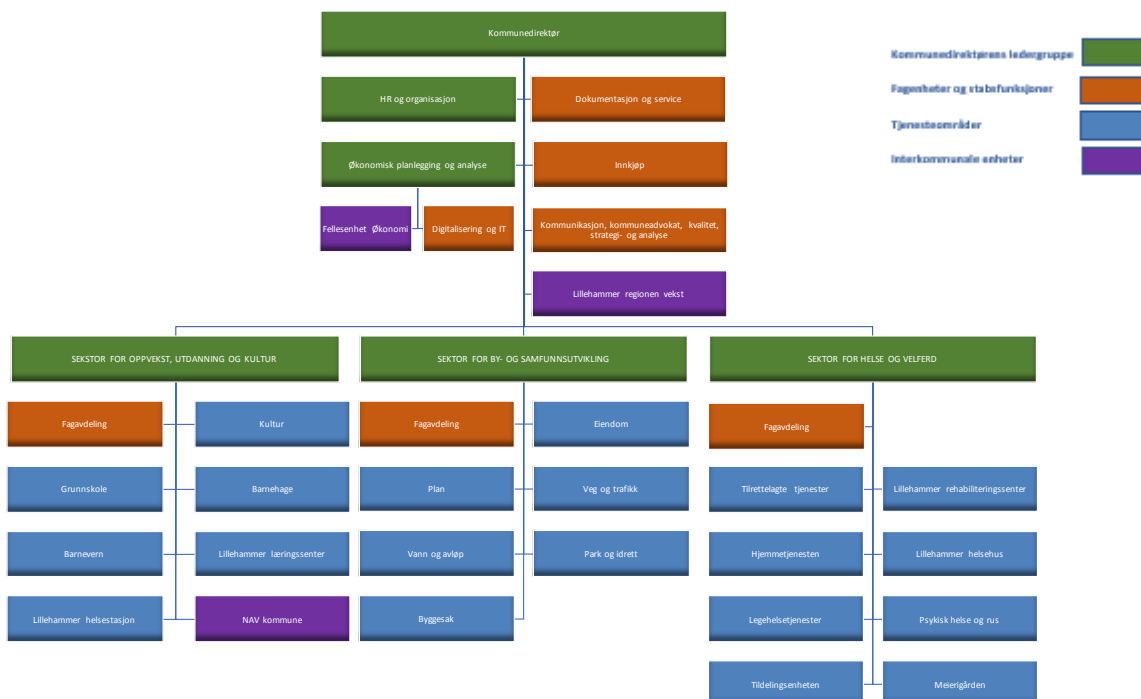
Jeg vil møte andre mennesker med åpenhet, tillit og ærlighet.

Jeg vil vise romslighet for andre menneskers egenart; vi er alle likeverdige som mennesker.



## Kommunens organisasjon

Organisasjonskart pr 3.11.2020



### Organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og omstilling

Lillehammer kommune står overfor nødvendig omstilling for å møte den demografiske utviklingen og stadig mer krevende rammebetingelser. Vellykket omstilling fordrer omstillingskompetanse hos alle parter. Omstillingen må møtes med framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk, godt lederskap og aktivt medarbeiderskap. Kommunedirektøren vil ha fokus på gode strukturer og prosesser, og har tilsvarende forventning til partene i arbeidslivet. Involvering og medvirkning er en forutsetning for å lykkes, både på arbeidsplassene og for den enkelte.

*Kommunens arbeidsgiverpolitikk og -strategier er tuftet på KS' «Skodd for framtiden» og KS' «Guide til god ledelse».* God ledelse omhandler også å fremme likestilling og hindre diskriminering. I 2020 trådte endringer i likestillings- og diskrimineringsloven i kraft, som tydeliggjør virksomhetens aktivitets- og redegjørelsesplikt. Et av forholdene som er omtalt eksplisitt er kartlegging av bruken av ufrivillig deltidsarbeid. Dette forholdet går rett inn i kommunens arbeid med å øke andelen heltidsstillinger.

*Lederutvikling* er et sentralt fokusområde. Det skal utvikles både nye og erfarne ledere på ulike områder. Endrings- og prosesskompetanse er en strategisk kompetanse som øker organisasjonens mulighet til omstilling og nyskaping. Det er behov for å videreutvikle denne kompetansen systematisk i planperioden.

*Tillitsbasert ledelse* og styring skal fortsatt være retningsgivende for endringer. Ledelse og medarbeiderskap er krevende i en tillitsbasert modell. Beslutningsnivå forskyves, og ansvaret det medfører fordrer rett kompetanse og tydelige rammebetingelser.

*Kompetanse* er en kritisk faktor for å kunne levere gode tjenester, og for å kunne bidra til fornyelse av tjenester og arbeidsform. Strategisk kompetanseplanlegging og -utvikling er omtalt i flere planer og sentralt avtaleverk. I budsjettet for 2021 videreføres driftsfond til kompetanseheving. I tillegg er det fokus på tiltak med mål om styrket intern og ekstern rekruttering av særlig helsepersonell, gjennom rekrutteringsstrategi og utvikling av heltidskultur.

*Heltidskultur* er en del av Lillehammer kommunes arbeidsgiverpolitikk, og et viktig kompetansetiltak. Sentral avtale mellom partene KS, Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund ligger til grunn for Heltidsprogrammet i



Lillehammer kommune. I 2019 vedtok kommunestyret i Lillehammer en Heltidserklæring med strategiske føringer og målsettinger fram mot 2020. Heltidserklæringen foreslås forlenget til 2022. En barriere for heltid er strukturelle og individuelle holdninger til arbeid og fritid.

Utvikling av kultur og gode prosesser krever tid, og 2020 har vært et spesielt år hvor det har vært liten tid til heltidskulturprosesser. Forslaget om forlenging er også relatert til at de sentrale partene i forbindelse med tariffoppgjøret i 2020 har besluttet å sette ned et partssammensatt utvalg. Utvalget skal se nærmere på ulike arbeidstidsordninger/måter å organisere arbeidstiden på, og initiere lokale forsøk med dette. Partene skal i fellesskap følge opp forsøkene. I tillegg skal utvalget vurdere virkemidler som kan bidra til å løse helgeutfordringene. Implementering av heltidskultur må i all hovedsak gjennomføres innenfor eksisterende rammebetingelser på grunn av stramme økonomiske rammer totalt sett.

*Nærvær* sikrer tilgang på kompetanse, stabilitet i tjenesten, og bidrar til godt arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass. Fravær gir merkostnad på mange områder. Sykefraværet er fortsatt for høyt. I 2020 ser det ut til at det gjennomsnittlige fraværet blir noe over 8 %. Målsettingen på 7,5 % eller lavere vurderes fortsatt å være et realistisk mål i planperioden. Sentral avtale inngått i 2019 om inkluderende arbeidsliv (IA) er grunnlaget for lokalt arbeid. Hovedelementene i denne avtalen er et fokus på hyppig gjentagende korttidsfravær og langtidsfravær, både på individnivå og virksomhetsnivå. Hver enkelt virksomhet skal ha et aktivt forhold til nærværarbeid, og sette egne mål for lavest mulig fraværsprosent - årlig og i planperioden. Stabilt og økende nærvær handler om å gjennomføre gode prosesser både i drifts – og utviklingssaker, i tett forpliktende samarbeid med ansatte og de ansattes representanter. Det antas også at utvikling av større stillinger skal bidra til bedre arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass gjennom økt kontinuitet i kompetanse og bemanning.



## Utviklingsarbeid - Balanse '24

Lillehammer kommune er i en situasjon der kostnadene for tiden er større enn inntektene.

For å øke omstillingsevnen og -taket i organisasjonen har kommunedirektøren igangsatt et større utviklingsarbeid.

«Balanse '24» er et utviklingsprosjekt som fram mot 2024 skal arbeide med å skape bedre balanse og bærekraft i Lillehammer kommune. I dette inngår balansen mellom inntekter og utgifter, drift og investering, nåtid og framtid, fag og økonomi, helhet og detaljer. Utviklingsprosjektet skal bidra til at kommunen styrker sin evne til å yte tjenesteleveranser og samtidig ha et strategisk fokus i en organisasjon som har drift 24 timer i døgnet.

Formålet er at politikere, innbyggere, ansatte, ledere og tillitsvalgte sammen skal skape en langsiktig drifts- og investeringsplan som sikrer en bærekraftig og balansert

kommuneøkonomi. Dette for å sikre gode tjenester og handlingsrom i dag, men også sikre at morgendagens innbyggere har de samme muligheter og økonomiske rammer. De neste generasjonene skal ikke bære byrder som egentlig tilhører oss i dag. Arbeidet skal skje som en integrert del av økonomiplanarbeidet i årene som kommer. Med andre ord; Balanse '24.

Prosjektet organiseres med styringsgruppe hvor også ansattrepresentanter har sin plass. Det iverksettes delprosjekter og arbeidsgrupper i og på tvers av sektorer både innen tjenesteutvikling, administrasjon og fellesområder og øvrige gjennomgående virksomhetsprosesser.

For å bistå i arbeidet er det inngått avtale med KS-Konsulent i 2020 og 2021. KS-Konsulent har bred erfaring fra omstillingsarbeid i mange kommuner.



## Kontinuerlig forbedring og internkontroll

Det administrative kvalitets- og internkontrollrådet har som hovedoppgave å utvikle kvalitetsarbeidet slik at kommunedirektøren sikrer styring, måloppnåelse og etterleving av lover og forskrifter. Kvalitet- og internkontrollarbeidet er en del av styringsdialogen i ordinær ledelse og virksomhetsstyring.

Kontinuerlig forbedringsarbeid skal prege alle kommunens prosesser. Dette innebærer at det etableres system, kultur og kunnskaper i organisasjonen som sikrer fokus på arbeid med kvalitet- og internkontroll.

For å kunne forebygge uønskede hendelser, er det viktig med tilgang på god styringsinformasjon innenfor de risikoområdene som er avdekket gjennom risiko- og sårbarhetsanalyser på tjenesteområdenivå og tjenesteovergrepene funksjoner.

Fokusområder i 2021:

- Implementering og nyttiggjørelse av kvalitetssystemet TQM
- Bistå sektorene og tjenestene i deres kontinuerlige forbedringsarbeid
- Sikre at informasjonssikkerhet er ivaretatt av organisasjonen
- Kompetanseheving i organisasjonen om kvalitet- internkontroll

- Bistå organisasjonen ved tilsyn fra eksterne myndigheter
- Innføre og vedlikeholde aktiv bruk av risiko- og sårbarhetsanalyser i hele organisasjonen
- Administrere regionalt kvalitet- og internkontroll samarbeid
- Sikre organisasjonens avvikshåndtering i alle ledd

Fokusområdene vil bli videreført og være gjenstand for oppfølging. Det er utarbeidet en handlingsplan for oppfølging av kvalitets- og internkontrollarbeidet i Lillehammer kommune.

Handlingsplanen omfatter:

- Hele organisasjonen
- Fokus på å systematisere og organisere det kontinuerlige forbedringsarbeidet
- Videreutvikle systemet for intern kontroll
- Sikre at organisasjonens risikohåndtering er forsvarlig og i tråd med eksisterende forskrifter
- Videreutvikle et funksjonelt avvikssystem som fanger opp og griper fatt i kritikkverdige forhold
- Sikre at kvalitet/internkontroll blir ivaretatt i styringsdialogen

## Personvern

Kommunen samarbeider om personvernombudsordningen med kommunene Gausdal, Øyer og Ringebu.

Koronapandemien førte til at mange tjenesteområder måtte ta i bruk digitale løsninger i stor fart. Dette førte til utfordringer for personvernet. Det foregår betydelige aktiviteter for å få digitale kommunikasjonsplattformer på plass som oppfyller kravene til personvernforordningen. Dette gjelder spesielt for sektorene innen oppvekst og helse. Målet er å få verktøy med framtidsperspektiv på plass.

Videre skal kommunen sette søkelys på konsekvenser for bruk av skytjenester og videreføre arbeidet med sikre overføringsmekanismer.

### Fokusområde 2021- 2024

Personvernarbeidet er et ledelsesansvar og det er viktig for kommunen å videreføre arbeidet med å utvikle god kultur for IT -sikkerhet og personvern.

### Prioriteringer

- System for lagring av alle behandlingsprotokoller, databehandleravtaler og ROS-analyser
- Personvernkonsekvensanalyser ved høy risiko for den registrertes rettigheter og friheter
- Oppdateringer av personvernerklæringer
- Oversikt over alle overføringer av personopplysninger utenfor EU/EØS
- Etablere internkontrollsystem for behandling av personopplysninger
- Etablere avvikshåndtering og lik praksis i hele kommunen for avviksmeldinger som skal sendes til Datatilsynet
- Rutiner for innkjøp av nye systemer for å oppfylle prinsippet om innebygd personvern

## Klima og miljø

Klimabudsjettet bygger på kommunens årlige klimaregnskap og skal bidra til å sikre måloppnåelse om reduksjon i klimagassutslipp. Klimabudsjettet viser hvor mye utslippene fra Lillehammer kommunes virksomhet må reduseres ved å legge til grunn det nasjonale mål om 40 % utslippskutt innen 2030. Faktiske tall fra 2013 for de enkelte kategorier er benyttet som grunnlag for å beregne utslippsreduksjonen på totalt 40 % fram til 2030.

Det totale utslippet har økt i perioden 2013-2019, som innebærer at totalt utslippskutt fra og med 2020 må være betydelig større enn 40 % for å nå målsetting i 2030.

Klimabudsjettet er delt inn i fem overordnede kategorier, som tar for seg alle utslipp fra Lillehammer kommunes

virksomhet. Beregnet årlig reduksjon viser hvor mye i prosent som må reduseres årlig, totalt og innenfor hver kategori, for å nå målsetting i 2030.

	Klimaregnskap per 2019		Mål 2030	Årlig reduksjon (for å nå mål)		Reduksjon til 2030 iht. 2019
	tCO <sub>2</sub> e	Prosent	tCO <sub>2</sub> e	tCO <sub>2</sub> e	Prosent	Prosent
Forbruksvarer	4779	12 %	2615	197	4 %	44 %
Reise og transport	2693	7 %	870	166	6 %	66 %
Energi	6063	15 %	4057	182	3 %	33 %
Bygg	19325	47 %	7439	1081	6 %	66 %
Kjøp av tjenester	8088	20 %	3424	424	5 %	55 %
<b>Totalt</b>	<b>40948</b>	<b>100 %</b>	<b>22679</b>	<b>2049</b>	<b>5 %</b>	<b>53 %</b>

Faktiske tall fra 2013 for de enkelte kategorier er benyttet som grunnlag for å beregne utslippsreduksjonen på totalt 40 % fram til 2030.

### Forbruksvarer

For å nå målsetningen innen forbruksvarer må relevante og ambisiøse miljøkrav til varer og til miljøsertifisering av leverandører videreføres. Siden innkjøp går gjennom kommunens rammeavtaler, må miljøkrav sikres gjennom disse. I tillegg må alle innkjøp som gjennomføres vurderes nøye ut fra behov, både med tanke på mengde og type vare. Det bør etterstrebes å finne ordninger for å unngå engangsartikler der det finnes andre alternativer.

### Reise og transport

For å nå målsetningen innen reise og transport, må det være et betydelig økt fokus i hele organisasjonen på tiltak knyttet til kjøretøy, tjenestereiser, innkjøp og i prosjekter for å redusere utslipp. Eksempler på dette er grønne tjenestereiser for kommunens ansatte, bruk av web-møter, utfasing av kommunale kjøretøy med ikke-fornybart drivstoff, grønn varedistribusjon og fossilfri anleggsdrift i kommunens prosjekter. Denne kategorien er fortsatt vurdert til å ha et stort potensial for utslippsreduksjon på grunn av forventet teknologisk utvikling. Her er det også viktig å jobbe med ansattes reisevaner.

### Energi

Energieffektive bygg gir lavere energibruk, både for nybygg og eldre bygg som har gjennomført EPC-prosjekter. Energiforbruket kan fortsatt reduseres ytterligere ved fokus på store og små ENØK-tiltak.

### Bygg

Bygg utgjør, som for tidligere år, den absolutt største utslippsposten i klimaregnskapet med totalt 47 %. Selv om det ikke er til å unngå at investeringer i nye bygg gir utslag på klimaregnskapet, så er det også her et stort potensial for reduksjon ved å bygge miljøvennlig. For å nå målsetningen innen bygg, kreves det ambisiøse miljøkrav i selve byggeprosessen, ved materialbruk og drift av eksisterende bygg. Eksempel på sistnevnte kan være gjenbruk av materialer ved vedlikehold, eller utvidet material- og energigjenvinning innen utvikling og drift av vann- og avløpsnett.

## **Kjøp av tjenester**

Klimabidraget fra kjøp av tjenester har økt mye de siste årene, men er også vurdert til å ha et stort potensial for reduksjon. For å nå målsetningen innen kjøp av tjenester, må det videreføres relevante og ambisiøse miljøkrav i alle typer anskaffelser av tjenester og til miljøsertifisering av leverandører. Dette er relevant både for kommunens rammeavtaler og anskaffelser som gjøres uavhengig av rammeavtalene.

## **Andre forhold som påvirker oppfølging av klimabudsjettet:**

### **Kommunedelplan for miljø (miljøplanen)**

Kommunedelplanen skal sikre oppfølging av klimatiltak i Lillehammer kommune og Lillehammersamfunnet, og er bakgrunnen for å ha et klimabudsjett. Miljøplanens handlingsprogram rulleres årlig og er et sentralt dokument som oppfølging av kommunens miljøarbeid. Planens intensjon er å sørge for at overordnede klima- og miljømål er samordnet og kan danne grunnlag for en tydelig og tverrfaglig miljøpolitikk. Miljøplanen er foreslått revidert i 2021. Videre skal handlingsprogrammet prioritere og konkretisere oppfølgingen av miljøplanens målsetninger. Handlingsprogrammet vil med dette konkretisere tiltak for oppfølging av klimabudsjettet.

### **Miljøfyrtårn**

Miljøfyrtårnsatsingen skal sikre oppfølging av miljø- og klimatiltak i hver enkelt kommunal enhet, og bidrar dermed til å redusere utslippene fra egen virksomhet innenfor alle fem kategoriene. Arbeidet innebærer oppfølging av miljøarbeidet gjennom hovedkontoret og i hver enkelt enhet, og gjennomføre sertifiseringer og resertifiseringer av alle kommunale enheter.

### **Klimakvoter og opprinnelsesgaranti**

Lillehammer kommune kjøper i dag klimakvoter for å kompensere egne utslipp. Dette er ikke tatt med i regnestykket for klimabudsjettet, for å sikre at klimakvoter ikke skal fungere som en hvilepute mot å gjennomføre lokale tiltak. Det samme gjelder for den fornybare opprinnelsesgarantien for elektrisitet som kommunen har. Kjøp av klimakvoter dekkes innenfor midler avsatt til oppfølging av miljøplanens handlingsprogram.

### **Miljøvernfyrtårnsertifisering**

Lillehammer kommune har innført hovedkontormodellen for miljøfyrtårnsertifisering. Dette er et ledd i arbeidet med å miljøfyrtårnsertifisere all kommunal virksomhet – i samsvar med Kommunedelplan for miljø.

Hovedkontormodellen gjør miljøfyrtårnsertifiseringen mer praktisk og målrettet for underliggende enheter. Samtidig er det en effektiv måte å koble arbeidet mot kommunens øvrige styringssystemer.

Rådhuset ble sertifisert som hovedkontor høsten 2017. I løpet av 2019 var alle underliggende enheter i Lillehammer kommune sertifisert. Unntaket her er Nordre Ål skole, som sertifiseres i løpet av 2020. Arbeid med resertifisering av andre enheter pågår.

Nå når Hovedkontormodellen er godt etablert og alle underliggende enheter er sertifiserte, har Lillehammer kommune et godt system for å synliggjøre og dokumentere aktiviteter som bidrar til å nå kommunens klima- og miljømål.

Hovedkontormodellen innebærer at det avsettes ressurser til hovedkontoret, samt fortløpende koordinering og oppfølging av 50-60 underliggende enheter. I tillegg må det avsettes ressurser i det enkelte tjenesteområde for oppfølging av miljøfyrtårnsertifisering. Dette er både en lederoppgave i hvert tjenesteområde og oppgave som forutsetter fagkunnskap.



Foto: Anne Kirsti Ryntveit

## Kommuneplanens samfunnsdel

### Kommuneplanens handlingsdel – fra plan til handling

Dette dokumentet er i tillegg til å være budsjett- og økonomiplan etter kommuneloven, også handlingsdelen av kommuneplanens samfunnsdel etter plan- og bygningsloven. Det er derfor viktig å synliggjøre hvordan de overordnede og de langsiktige målene i samfunnsdelen tenkes fulgt opp i budsjettåret og resten av planperioden. Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2027, som ble vedtatt i februar 2014, inneholder overordnede mål for hvilke effekter man ønsker å oppnå i planperioden og (langsiktige) resultatmål fordelt på åtte samfunnsområder. I økonomi- og handlingsplanen er de langsiktige resultatmålene brutt ned i kortere resultatmål for handlingsplanperioden. De korte resultatmålene gjennomgås av fagutvalgene som en del av budsjettprosessen. Leveransemålene utarbeides administrativt etter innspill fra fagutvalgene og justeres i tråd med tildelte rammer.

Plan- og bygningsloven pålegger kommunene å utarbeide en planstrategi for hver kommunestyreperiode. Planstrategien skal vedtas senest ett år etter at kommunestyret har konstituert seg. Planstrategien er ikke en plan, men en strategi for hvilke planer det skal arbeides med i kommunestyreperioden. Lillehammer kommunestyre vedtok planstrategi for 2020-2023 i september 2020. Det er to hovedgrep i planstrategien:

- FNs bærekraftsmål legges til grunn i all planlegging
- Planhierarkiet skal ryddes og forenkles

Kommunedirektøren vil utarbeide retningslinjer for igangsetting av arbeider med å utarbeide/revidere kommunedelplaner som er forankret i kommuneplanens samfunnsdel. Planprogram for kommuneplanens samfunnsdel ble vedtatt samtidig med planstrategien. Arbeidet med å revidere kommuneplanens samfunnsdel med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål er i gang, med mål om at planen kan sluttbehandles i mai 2021. Kommuneplanens arealdel ble vedtatt i mars 2020 og det er ingen planer om å revidere denne i inneværende planperiode.

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. For å lykkes med å nå målet må alle aktører på alle samfunnsarenaer samarbeide, det være seg internasjonale organisasjoner, nasjonale, regionale og lokale myndigheter, interesseorganisasjoner og privat næringsliv. Regjeringen har bestemt at FNs 17 bærekraftsmål, som Norge har sluttet seg til, skal være det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største utfordringer, også i Norge. Det er derfor viktig at bærekraftsmål blir en del av grunnlaget for samfunns- og arealplanleggingen i kommunal sektor, noe som klart framgår av dokumentet «Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023».

Figuren under viser en måte å systematisere bærekraftmålene på, den såkalte bryllupskake-modellen. Tankegangen bak modellen er at bærekraftmålene knyttet til klima og miljø, som skal holde oss innenfor planetens tålegrenser, må oppfylles først og «ligge i bunn». Uten en fungerende planet er det ikke mulig å bygge et bærekraftig samfunn med gode sosiale forhold for alle. Et bærekraftig samfunn er igjen en forutsetning for å bygge en økonomi i balanse. Og det kreves samarbeid på alle plan og på alle nivåer for å realisere dette.



## Kommunens utfordringer og satsingsområder

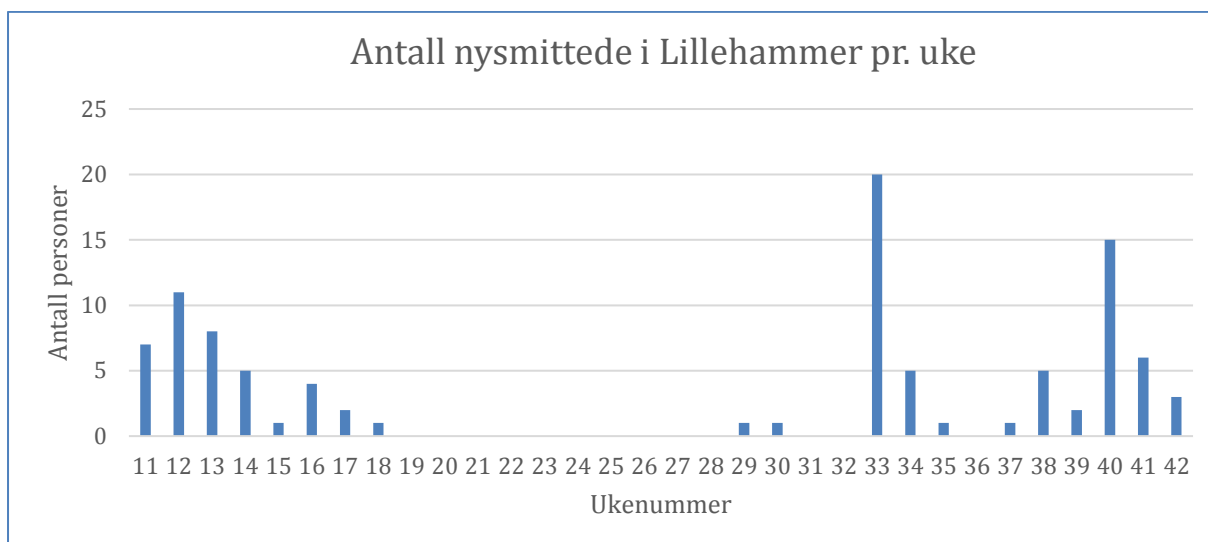
Lillehammer kommune har en viktig rolle i utvikling av Lillehammersamfunnet. Gode tjenester og en åpen og effektiv forvaltning er viktige bidrag til at folk trives, og for at handel og næring kan drive sin virksomhet. Som samfunnsutviklere skal byen, kommunen og regionsenteret være aktive initiativtagere og parter i utviklingsprosesser og enkeltsaker.

Kommunale tjenester har innvirkning på menneskers liv og muligheter for å delta i samfunnslivet. Sentrale utfordringer og satsinger i planperioden vil være:

- Byutvikling basert på det grønne skiftet, sirkulærøkonomi, klimanøytralitet og med menneskene i sentrum
- Bærekraftige helse- og velferdstjenester på en måte som utnytter potensialet hos den enkelte og i nærmiljøet
- Barnehage- og skoletilbud som sikrer barn og unge grunnleggende ferdigheter og setter inn hjelpetiltak tidlig til den som trenger det
- Bruke Lillehammers forutsetninger og satsing på kultur og idrett, blant annet for å nå visjonen om Lillehammer som Nord-Europas mest komplette vintersportsdestinasjon
- Bidra til et anstendig arbeidsliv gjennom å bruke kommunens innkjøpsmakt, og tilrettelegge for heltidsstillinger i kommunen
- Kommunal eiendom og infrastruktur skal vedlikeholdes og driftes forsvarlig. Nye bygg skal så langt som mulig være lavutslipp og resirkulerte materialer skal vurderes. Livssyklusalkyler (LCC) skal anvendes

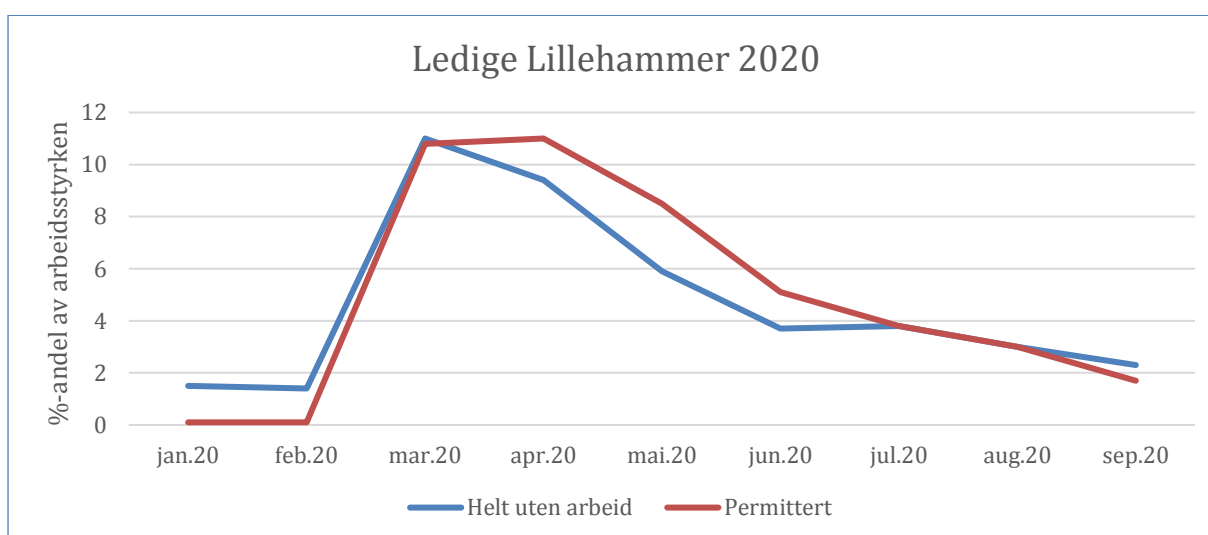
## Covid-19

Nedstengning av Norge fra 12. mars 2020 for å begrense spredningen av Covid-19 førte til at de aller fleste fikk en helt annerledes hverdag. Situasjonen har påvirket hele Lillehammersamfunnet og alle deler av kommunens virksomhet.



Figur 1. Antall nysmittede i Lillehammer pr. uke. Kilde: Lillehammer kommune

Nedstengning, testing og smittesporing har medført store utgifter for kommunene, både til personell og utstyr. Samtidig har viktige inntekter falt bort eller blitt redusert. Regjeringen har lovet at kommunene skal bli kompensert for både utgifter og manglende inntekter. Pr. november 2020 har det ikke blitt gitt tilstrekkelig kompensasjon, men Lillehammer kommune forventer at staten sørger for at dette vil skje.



Figur 2. Andel av arbeidsstyrken som har vært permittert eller helt ledige i Lillehammer i 2020. Kilde: NAV

## Samferdsel

Kommunedelplan for E6 fra Vingrom til Ensby ble vedtatt av kommunestyret i juni 2018. Arbeidet med reguleringsplan for områdene som berøres er godt i gang og forventes lagt ut på høring i 2. kvartal 2021. Målet er en godkjent reguleringsplan i september 2021, byggestart høsten 2021 og ferdigstillelse i 2025.

Fullføringen av dobbeltspor for jernbanen til Hamar er utsatt fra 2024 til 2026. I innspillet som Bane-Nor har gitt til ny nasjonal transportplan (NTP), som vil omfatte perioden fram til 2034, er videreføring av dobbeltspor til Lillehammer ikke lenger med. Dette er ikke akseptabelt, og det må som et minimum komme på plass tilstrekkelig med dobbeltsporparceller mellom Hamar og Moelv til at målet om halvtimes avganger fra Lillehammer og redusert reisetid kan realiseres før 2030.

Lillehammer kommune deltar aktivt i Mjøsbyprosjektet. Mjøsbyen er et samarbeid om en felles areal- og transportstrategi for kommuner med beliggenhet rundt Mjøsa. Samarbeidet skal bidra til å utvikle regionen til en mer konkurransedyktig og bærekraftig region med attraktive og levende byer og tettsteder. Det er et ønske å tilrettelegge for et godt og miljøvennlig transportsystem som kan knytte regionen tettere sammen, og bidra til at flere reiser kollektivt, sykler og går.



## Ny sykehusstruktur

Styrene i Helse Sør-Øst og Sykehuset Innlandet har vedtatt et målbilde for sykehusstrukturen i Innlandet som består av et nytt hovedsykehus i nærheten av Mjøsbrua, et stort akuttisykehus og et elektivt sykehus (planlagt behandling) i tillegg til Tynset sykehus som det allerede er vedtatt at skal beholde sine akuttfunksjoner. Dette innebærer at bare to av dagens sykehus i Lillehammer, Gjøvik, Hamar og Elverum videreføres i den nye strukturen. Styrene i Helse Sør-Øst og Sykehuset Innlandet skal behandle spørsmålet om hvor det store akuttisykehuset og det elektive sykehuset skal ligge i sine møter i desember 2020 og januar 2021.

Lillehammer kommune er av den oppfatning at hovedsykehuset burde vært lagt til Lillehammer. Sykehus bør ligge i en by og Lillehammer er den byen som ligger nærmest det geografiske sentrum for opptaksområdet til Sykehuset Innlandet. Lillehammer er også den byen som ligger nærmest for dem som har lengst reisevei til sykehuset. I tillegg er Lillehammer det største og mest komplette sykehuset i Innlandet, og det er tomtearealer nok i tilknytning til sykehuset til en betydelig utvidelse.

Lillehammer har allikevel valgt å forholde seg til målbildet og arbeide for at det store akuttisykehuset legges til Lillehammer. Årsaken til dette er at helseministeren, som eier av Helse Sør-Øst, har godkjent målbildet, og at det ikke er noen vilje hos de store opposisjonspartiene på Stortinget til å utfordre dette vedtaket. Kommunen har valgt å bruke et eksternt kommunikasjonsfirma for å hjelpe til i arbeidet med å få Sykehuset Innlandet/Helse Sør-Øst til å velge Lillehammer som akuttisykehus.

## Andre strukturendringer

Hedmark og Oppland fylkeskommuner ble slått sammen til Innlandet fylkeskommune fra 1.1.2020. Fylkesmannsembetene i de to fylkene ble slått sammen året før, fra 1.1.2019. Sistnevnte har hovedsete på Lillehammer, mens store deler av administrasjonen i fylkeskommunen samles på Hamar. Overføring av oppgaver fra Statens vegvesen til ny fylkeskommune kan også få konsekvenser for antall arbeidsplasser på Lillehammer.

Tidlig i oktober 2019 la den regjeringsoppnevnte domstolkommisjonen fram sin første delutredning om domstolstruktur og organisering av tingretter, lagmannsretter og jordskifteretter i Norge (NOU 2019: 17). Kommisjonen foreslår å opprettholde strukturen for lagmannsrettene med mindre justeringer, men redusere antall tingretter fra 60 til 22 og antall jordskifteretter fra 34 til 13. Antallet tingsteder vil med dette reduseres fra 95 til om lag 50. Ett av rettsstedene som ble foreslått nedlagt var Lillehammer.

Utredningen ble sendt på høring i mars 2020, men da med forslag om å opprettholde samtlige tingsteder. Nye forslag til strukturendringer i statlige virksomheter som kan påvirke arbeidsplasser i Lillehammerregionen er noe vi må forvente oss flere av i årene framover. Noen av disse vil falle heldig ut for Lillehammer, som for eksempel omorganiseringen av Statens vegvesen, andre kanskje ikke. Det er viktig å engasjere seg i disse prosessene tidlig, og samarbeide med ansatte, brukere og andre interessenter for å sikre best mulig utfall for Lillehammer.

## Digitalisering

Det må forventes ytterligere krav til effektivisering gjennom planperioden. Det ligger en klar forventning om fortsatt å kunne ta ut langsiktige gevinster gjennom smartere arbeid, bedre strukturer, målrettet gevinstrealisering og digitalisering. Dette vil også medføre økt fokus på utviklingsorienterte oppgaver i tråd med kommunens mer langsiktige utfordringer som sykefravær, omstilling, rekruttering og kompetanse.

Kravet om kontinuerlig effektivisering vil ikke lenger bare være økonomisk motivert. I årene framover må det forventes at ressursutfordringer i like stor grad vil skyldes at det blir vanskeligere å få fatt i kompetansearbeidskraft, særlig innen helsefag, men også generelt. Digitalisering vil i noen grad drives fram av brukere og innbyggere, som forventer at kommunen tar i bruk digitale løsninger som gjør hverdagen enklere for den enkelte.

I den grad man kan si at Covid-19-pandemien har ført til noe positivt er det at den har lært oss at Norge har en god digital infrastruktur og at det er mange oppgaver som lar seg løse digitalt og noen som ikke gjør det. Det er åpenbart mulig å gjennomføre mer av møtevirksomheten på nett enn tidligere, også i en Covid-19-fri verden. Det er viktig å møtes, men kanskje trenger en ikke så mange fysiske møter som før. Dette gjelder også seminarer og konferanser. Mer bruk av hjemmekontor kan redusere trafikkrelatert forurensing og behovet for kontorplasser i framtiden. Det bør også tas initiativ til en fornyet debatt om hva utflytting av arbeidsplasser betyr. Teknologien gir oss også større mulighet til å velge bosted uavhengig av arbeidssted.



## Overordnede rammebetingelser 2021 – 2024

### Inntektssystemet, kommuneproposisjonen og statsbudsjettet

Kommuneproposisjonen, som legges fram hvert år i mai, inneholder sentrale myndigheters forventninger til kommunene de kommende årene og de foreløpige rammebetingelsene. De endelige rammebetingelsene fastsettes i statsbudsjettet for påfølgende år, som vanligvis legges fram tidlig i oktober.

I statsbudsjettet for 2021, som ble lagt fram 7. oktober, signaliserer regjeringen at kommunesektoren skal få en samlet realvekst på 2,0 mrd. kroner i de frie inntektene. På sektornivå er det forventet at 1,3 mrd. kroner av denne merinntekten vil gå med til å dekke merkostnader knyttet til demografi og sentralt vedtatt satsing innen psykisk helse for barn og unge. Dette gir et lokalt handlingsrom for en samlet kommunesektor på 0,7 mrd. kroner.

- Fordelingen av rammen for kommunesektoren på de enkelte kommunene skjer via det kommunale inntektssystemet. Dette er et omfordelingssystem der kommunenes skatteinntekter og det generelle statstilskuddet (rammetilskuddet) inngår. De viktigste elementene i inntektssystemet er:  
En inntektsutjevningsordning som har som formål å sikre en jevnere fordeling av skatteinntektene kommunene imellom. Uten denne ordningen ville landets mest skattesterke kommune hatt om lag 6 ganger så mye å rutte med pr. innbygger som kommunen med minst skatteinntekter
- Utgiftsutjevning har som formål å utjevne forskjeller på utgiftssiden som skyldes at kommunene er ulike når det gjelder befolknings sammensetning, geografi osv. Ifølge dagens kostnadsnøkkel trengs det nesten tre ganger så mye for å etablere et likeverdig tjenestetilbud for kommunene på topp og bunn av denne listen
- Diverse særtilskudd til kommuner med spesielle utfordringer, som storbyer, distriktskommuner, kommuner i de nordligste fylkene.

Begrunnelsen for å ha et slikt omfordelingssystem er å sikre at alle innbyggere i Norge tilbys likeverdige og gode velferdstjenester uansett hvor i landet de bor. I praksis har det vist seg vanskelig å etablere et system som oppleves som rettferdig av alle typer kommuner og endringer har derfor skjedd med jevne mellomrom. Litt forenklet kan man si at systemet har skiftet mellom å favorisere større kommuner i sentrale strøk på bekostning av små utkantkommuner - og omvendt.

I statsbudsjettet for 2017 ble det vedtatt å tilføre kommunene en del av verdiskapningen som skjer lokalt, via inntektssystemet og en indirekte modell basert på lønnssum i privat sektor. Dette skulle erstatte et opprinnelig forslag om å gjeninnføre ordningen med at selskapsskatten inngikk i kommunenes skattegrunnlag. Innføringen ser nå ut til å være utsatt på ubestemt tid. Det er heller ingen andre endringer av betydning i inntektssystemet for 2021. Regjeringen har i de siste statsbudsjettene lagt inn et konkret effektiviseringskrav på 0,5 % for alle statlige etater, herunder departementene. Et tilsvarende krav for kommunesektoren er ikke lagt inn i rammene, men det vises til at kommunene kan øke det lokale handlingsrommet med om lag 1,3 mrd. kroner ved å innføre et tilsvarende årlig krav. Basert på departementets beregningsmetode vil dette utgjøre 5,8 mill. kroner årlig for Lillehammer kommune. Ifølge analyser gjort for Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (TBU) økte effektiviteten innenfor barnehager, grunnskole og pleie og omsorg (som er de sektorene TBU regner på) med i gjennomsnitt om lag 0,5 pst. per år i perioden 2008 til 2016. Så langt kan det derfor se ut som om den synliggjorte effekten ikke er «nye» penger for kommunene.

## Befolkningsutvikling

I kommuneplanens samfunnsdel fra 2014 er målet om en befolkningsvekst som stiger fra 1 % til 1,5 % pr. år i planperioden (fram til 2027) videreført. For å nå dette målet må folk flytte til Lillehammer og bli boende.

Statistisk sentralbyrå kom med nye prognoser for befolkningsutvikling i juni 2020. Disse bygger på faktisk folketall pr. 1.1.2020, som var rundt 75 innbyggere under prognosen i kommuneplanen fra 2014. De nye prognosene, som er vist i tabellen nedenfor, viser rundt 2 350 og 6 000 færre innbyggere enn anslått kommuneplanen i henholdsvis 2027 og 2040.

Reduksjonen er i tråd med utviklingen på landsbasis og skyldes en kombinasjon av at dagens unge kvinner utsetter tidspunktet for første fødsel og forventninger om redusert netto innvandring. Fram mot 2027 og spesielt mot 2040, vil de yngre aldersgruppene utgjøre en mindre andel av totalbefolkningen og de eldre en større andel.

Aldersgruppene som vises, er valgt fordi det er her man finner de store brukergruppene av kommunens tjenester.

	2020	2021	2022	2023	2024	2027	2040
<b>Antall innbyggere</b>	28 3455	28 632	28 880	29 096	29 271	29 650	31 000
<b>Andel 0-15 år</b>	17 %	17 %	17 %	16 %	16 %	16 %	16 %
<b>Andel 16-19 år</b>	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	4 %
<b>Andel 80 + år</b>	5 %	5 %	5 %	6 %	6 %	7 %	9 %
<b>Andel 90 + år</b>	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %

# Driftsbudsjett

## Økonomiplan 2021-2024 og budsjett 2021

### Økonomiske forutsetninger, målsettinger og handlingsregler

Lillehammer kommunes regnskap for 2019 ble gjort opp med et regnskapsmessig merforbruk i forhold til regulert budsjett på 34 mill. kroner. Det har i 2019 ikke vært mulig å avsette fra ordinær drift til disposisjonsfond, det ble i stedet netto bruk av disposisjonsfond på 37,2 millioner kroner. Disposisjonsfond utgjorde ved utløpet av 2019 om lag 124 mill. kroner, eller 5% av driftsinntektene.

Gjennom 2020 er det besluttet netto tilførsel til disposisjonsfond på ca. 4 millioner kroner, dette skyldes avsetning fra ekstra ramme- og skjønnskudd til koronapandemien, slik at sum disposisjonsfond er på ca. 128 millioner kroner. Det generelle disposisjonsfond utgjør etter 2. tertialrapportering ca. 101 millioner kroner. Disposisjonene er gjort i 1. og 2. tertialrapportering 2020.

Lillehammer kommunes budsjett for 2020 innebærer en netto bruk av fond. Grunnet koronapandemien og usikkerhet med hvor mye som totalt vil bli kompensert, er det vanskelig å gi en god prognose på dette, men bruken vil være betydelig. 2. tertialrapport melder om prognose på – 28,9 millioner kroner for ordinær drift utenom korona, mens det for koronapandemien meldes om en prognose på – 44,5 millioner kroner.

For å nå de langsiktige målene om robust økonomi i Lillehammer kommune, er det i økonomiplan 2021-2024 konkretisert målsettinger og handlingsregler både for driftsøkonomien og investeringsøkonomien. Dette skal:

- Gi fokus på kommunens totaløkonomi, også langsiktig
- Gi politisk og administrativt eierskap til totaløkonomien
- Gi felles forståelse av ståsted og hvor vi skal
- Bruke felles begreper som forankres og brukes både administrativt og politisk
- Være konkrete, lett tilgjengelige og fullt sammenlignbare over år, både med oss selv og andre kommuner

Målsettinger og handlingsreglene bør som et minimum ta for seg:

- Driftsøkonomien (gjennom netto driftsresultat)
- Framtidige reserver i form av disposisjonsfond
- Størrelse på lånegjeld

### Krav til driftsøkonomien

De økonomiske målsettingene er ment å skulle være styringsparametere for å oppnå at kommunen skal ha en solid økonomi. Målsettingene henger i sammen da oppfyllelse av den enkelte målsetting styrker oppfyllelse av de andre målsettingene. Eksempelvis vil et netto driftsresultat på 1,75 % av brutto driftsinntekter medføre at kommunen kan sette av midler til disposisjonsfond, og gjennom dette gi et bidrag til oppfyllelse av målet om å nå et disposisjonsfond på 10 % av brutto driftsinntekter. Tilsvarende vil også et solid netto driftsresultat øke kommunens mulighet for å nedbetale gjeld gjennom å øke sine betalinger på avdrag, eller gjennom å finansiere investeringer med avsatte midler i stedet for å øke sin lånegjeld.

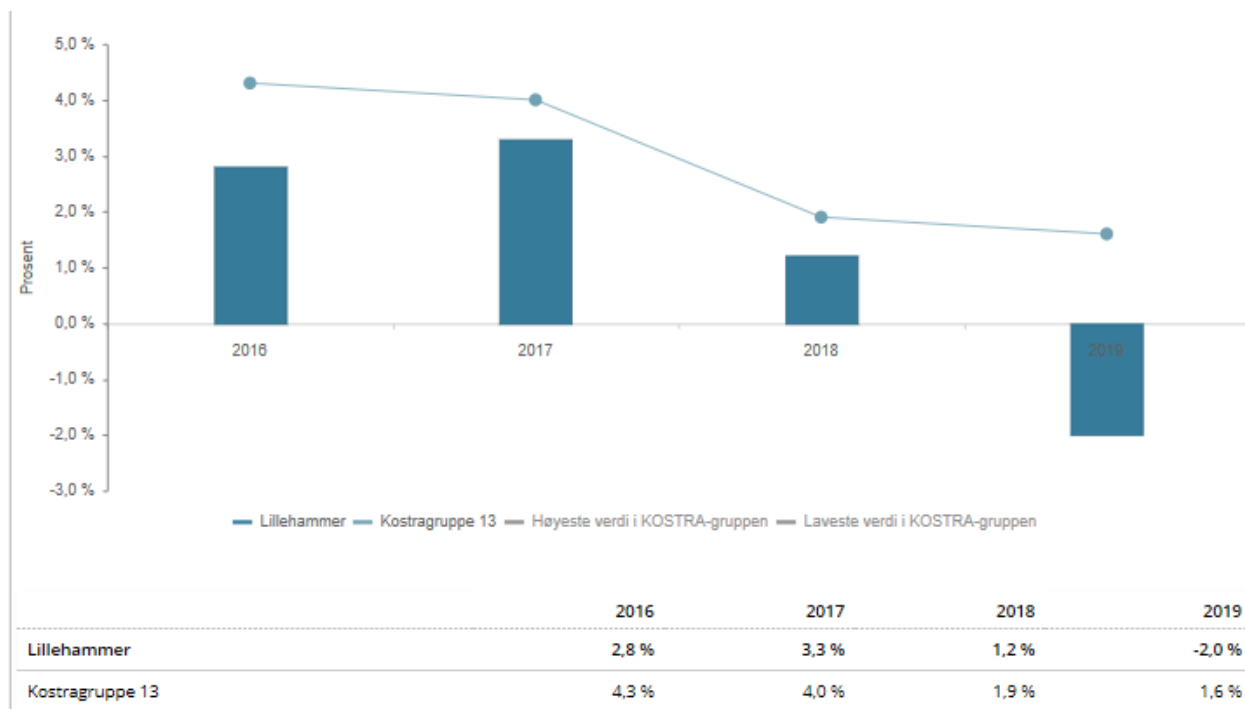
KS (tidligere Kommunens Sentralforbund) ga i 2018 ut rapport for Dokumentasjon av modell for minimumsnivå på

netto driftsresultat og disposisjonsfond for kommuner og fylkeskommune. Målsetningen med prosjektet er at norske kommuner skal få et individualisert hjelpemiddel til å sette langsiktige bærekraftige minimumsnivåer på netto driftsresultat og disposisjonsfond sett i lys av kommunens økonomiske situasjon, forventede inntekter og de risikofaktorene kommunen er eksponert for.

Driftsøkonomien måles ofte gjennom netto driftsresultat. En kommunes netto driftsresultat bør over tid være minimum 1,75% av brutto driftsinntekter. En kommune bør gå med overskudd i denne størrelsesorden over tid for å:

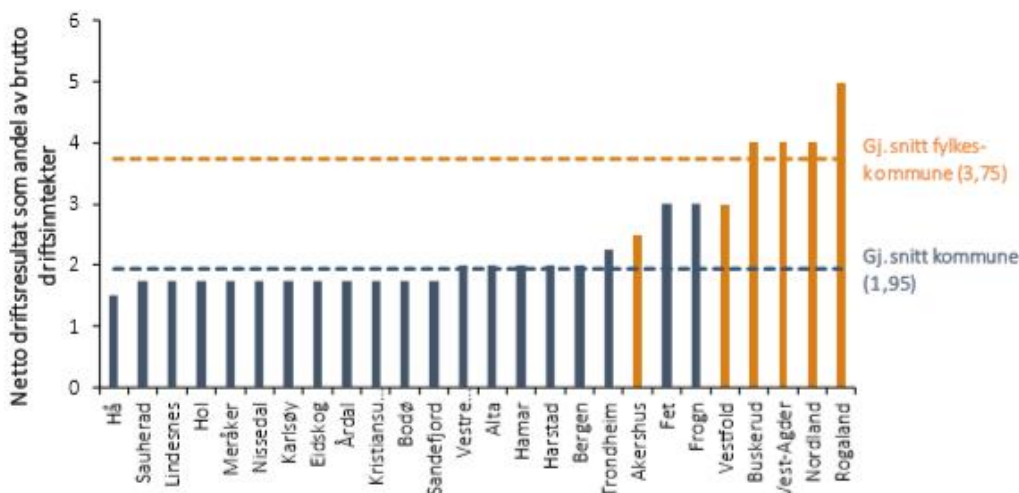
- Skape handlefrihet
- Muliggjøre oppbygging av fond
- Bygge egenkapital i framtidige investeringer
- Gjennom en bærekraftig økonomi sikre at kommunens verdier ikke forringes

Det anbefales ofte at netto driftsresultat korrigeres for bruk av, og avsetning til, disponible fond i tillegg til årets premieavvik. Dette for å kunne vurdere virkelige årlige forpliktelser opp mot brutto driftsinntekter. Lillehammer kommune bør ha et netto driftsresultat – helst justert – i størrelsesorden 1,75 %. For Lillehammer kommune er dette ca. 50 mill. kroner. Mål nummer 1: Netto driftsresultat skal over tid være minimum 1,75 % av brutto driftsinntekter. Målsettingen er satt for å sikre at kostnadene er tilpasset inntektene, og i tillegg gir muligheter for å sette av midler til reserver. Det er ikke et mål i seg selv at det hvert år er minimum 1,75 %, her må en se på målsettingen over tid. Lillehammer kommune har de siste 2 årene (2018 og 2019) hatt en negativ utvikling på netto driftsresultat, fra 3,3 % i 2017 til – 2 % i 2019.



TBUs (Teknisk Beregningsutvalg) anbefaling for netto driftsresultat er på 1,75 prosent for kommuner og 4 prosent for fylkeskommuner. Anbefalingene er basert på et prinsipp om formuesbevaring for kommunesektoren som helhet, og er i utgangspunktet ikke en anbefaling for enkeltkommuner. I praksis viser det seg at mange kommuner benytter denne gjennomsnittsanbefalingen som et måltall i sin kommunes langsiktige økonomistyring. Basert på gjennomgang av økonomiplaner for et representativt utvalg kommuner og fylkeskommuner finner vi at 20 av 37 kommuner og 6 av 10 fylkeskommuner hadde konkretisert måltall og handlingsregler for netto driftsresultat i sin økonomiplan. Blant kommunene hvor det ble identifisert eksplisitte måltall for netto driftsresultat hadde halvparten 1,75 prosent som måltall, mens halvparten av fylkeskommunene hadde 4 prosent.

Figur 1. Måltall for netto driftsresultat som andel av brutto driftsinntekter blant et utvalg kommuner og fylkeskommuner



Kilde: Økonomiplaner, bearbejdet av Menon Economics

### Anbefaling for målsetting nr.1 for netto driftsresultat

Ut fra resultatene fra modellen og Lillehammer kommunes økonomiske situasjon, så er det fortsatt slik at kommunen med fordel kan ha en målsetting om å oppnå et netto driftsresultat som utgjør minimum 1,75 % av brutto driftsinntekter.

Målet er å jobbe for å bygge opp igjen reserven fra 2021 og framover for å sikre de økonomiske utfordringene som ligger foran oss.

### Krav til disposisjonsfond

**Mål nummer 2:** Disposisjonsfond skal over tid være 10 % av brutto driftsinntekter.

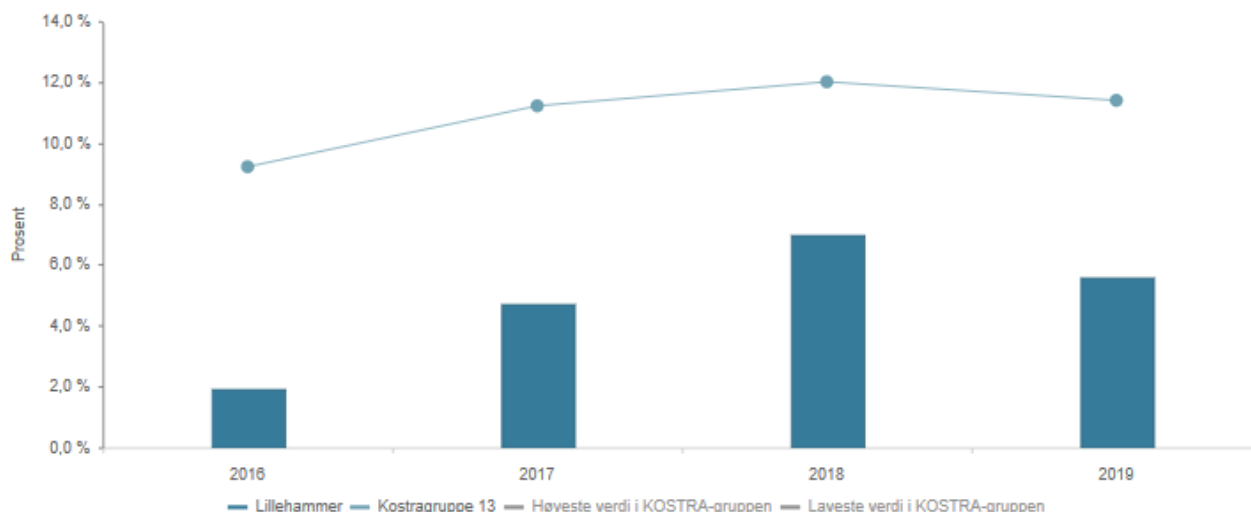
Målsettingen er satt for at kommunen over tid skal ha en reserve som kan fange opp svingninger i kommunens regnskapsresultat. Opptjeningen av disposisjonsfond kommer som oftest gjennom årlige overskudd. Det er satt krav til hvor store disposisjonsfondene over tid bør være. Opptjeningen av disposisjonsfond kommer som oftest gjennom årlige overskudd.

Disposisjonsfond skal være

- Buffer mot uforutsette hendelser
- Sikkerhet mot plutselige renteøkninger
- Handlefrihet til å gripe de muligheter som byr seg
- Egenkapital i framtidige investeringer

Lillehammer kommune har hatt en negativ utvikling de siste årene på oppbygging av disposisjonsfond. Etter 2019 lå disposisjonsfondet på ca. 124 mill. kroner, dette er omtrent 5 % av brutto driftsinntekter. Kommunens netto driftsresultat viste i 2019 et underskudd på ca. 58 mill. kroner, og det var nødvendig å hente midler fra disposisjonsfondet. Disposisjonsfondet ble redusert fra 161,5 millioner kroner i 2018 til ca. 124 mill. kroner i 2019. Det er sannsynlig at det også vil være nødvendig å bruke av disposisjonsfondet i 2020.

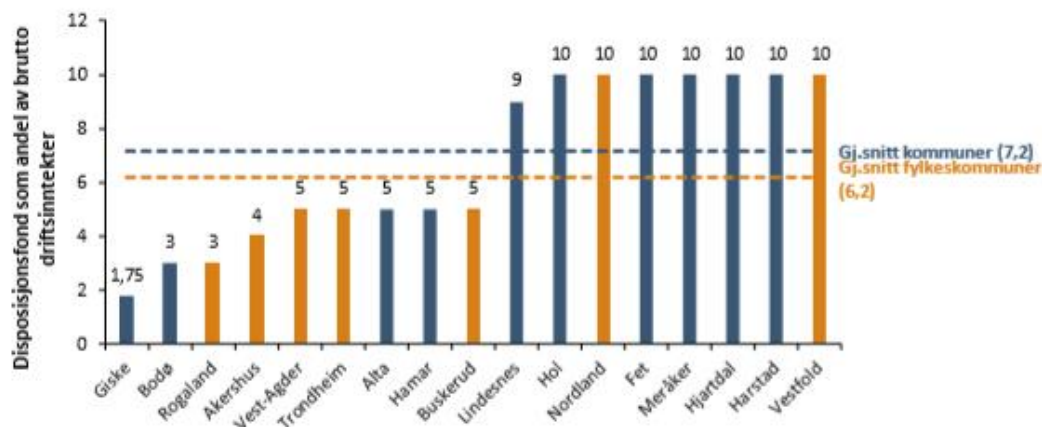
Lillehammer kommune har hatt denne utviklingen av disposisjonsfondet de siste årene:



	2016	2017	2018	2019
Lillehammer	1,9 %	4,7 %	7,0 %	5,6 %
Kostragruppe 13	9,2 %	11,2 %	12,0 %	11,4 %

I henhold til KS sin rapport så er disposisjonsfond benyttet som et måltall blant 10 av 39 kommuner og 7 av 10 fylkeskommuner. Disposisjonsfond som andel av brutto driftsinntekter varierer mellom 1,75 og 10 prosent blant kommunene og 3 og 10 prosent for fylkeskommunene.

Figur 2. Måltall for disposisjonsfond som andel av brutto driftsinntekter blant et utvalg kommuner og fylkeskommuner



Kilde: Økonomiplaner, bearbejdet av Menon Economics

Gitt resultatene fra modellen så ser vi at Lillehammer kommune ligger i øvre sjikt med sitt måltall på 10 %. Snittet for de utvalgte kommunene i figuren over ligger på 7,2 %.

### Anbefaling for målsetting nr. 2, krav til disposisjonsfond

Det anbefales at Lillehammer kommune fortsatt skal ha et måltall for at disposisjonsfond skal over tid være 10 % av brutto driftsinntekter.

### Handlingsregel for fordeling drift.

For å nå målsetting nummer 1 og 2 på sikt, bør Lillehammer ha handlingsregler som legges til grunn ved fordeling av driftsrammer i budsjettbehandlingen.

Lillehammer kommune har over flere år i sitt styringsdokument framstilt hvordan kommunens økonomi er fordelt i driftsrammene. Handlingsregelen har for Lillehammer kommune vært uendret siden den første gang ble framstilt i Økonomi- og handlingsplan 2016 – 2019. I Styringsdokument 2020 – 2023 er det argumentert for at handlingsregel for fordeling drift bør revurderes. Dette fordi forutsetninger for driften endrer seg fra år til år. Spesielt vil endringer i demografi og utgiftsbehov for de ulike aldersgrupper i kommunen ha betydning for handlingsregelen. Endringer bør fanges slik at handlingsregelen tilpasses de nye forutsetninger som gjelder for kommunen.

Nedenfor følger Lillehammer kommunes handlingsregler for de valgte nøkkeltall, og tilhørende KOSTRA-tall for nøkkeltallene fra år 2017 til 2019. Tabellen er framstilt med utgangspunkt i KOSTRA-indikatorer.

	Lillehammer			KG 13 2019	Handlings- regel
	2017	2018	2019		
Årsverk ekskl. fravær i brukerretnede tjenester per mottaker	0,48	-	-	-	0,48-0,50
Lønn, helse og omsorg, i % av totale lønnsutgifter	42,6	44,1	45,3	42,4	40-41
Netto driftsutgifter, helse og omsorg, i % av totale netto driftsutgifter	36,7	40,1	41,3	36,5	36-37
Netto driftsutgifter, barnehage, i % av totale netto driftsutgifter	13,0	12,8	12,7	15,2	12-13
Netto driftsutgifter, grunnskole, i % av totale netto driftsutgifter	21,1	20,8	19,1	23	23-24
Lønn, barnehage, i % av totale lønnsutgifter	7,1	7,2	7,5	8,3	7-8
Lønn, grunnskole, i % av totale lønnsutgifter	21,6	21,2	21,2	25,5	23-24
Elever per kommunal skole	262	288	318	288	> 300
Gjennomsnittlig gruppestørrelse, 1.-10.årstrinn	14,8	15,2	14,4	13,7	13-14

Kilde: Framsikt (tall fra SSB)

KOSTRA-indikatorene brukes for å beregne de økonomiske målsettinger for Lillehammer kommune. Det er derfor valgt ut indikatorer som har stor effekt på Lillehammer kommunes økonomi; pleie og omsorg, barnehage og skole. De siste års drift har vist at de økonomiske utfordringene er spesielt store innen pleie- og omsorgstjenestene. Bakgrunnen for at netto driftsutgifter er valgt som parameter er å ha fokus på de store tjenestenes andel av totaløkonomien og derigjennom vinne større kontroll med helheten.

Resultatene for 2019 og prognoser for 2020 viser at deler av Lillehammer kommune sine tjenester ikke klarer å holde seg innenfor gjeldende handlingsregel. Dette gjelder spesielt sektor helse og velferd. Innenfor dette området ser vi at andelen for Lønn og Netto driftsutgifter i stadig større grad har oversteget målene i handlingsregelen.

Lillehammer kommune er i KOSTRA-gruppe 13 sammen med 40 andre mellomstore og store byer utenom de 4 største i landet. Demografi varierer innenfor denne gruppen kommuner og for Lillehammer sin del ligger vi blant de tre kommunene med størst andel av eldre innbyggere over 80 år.

Konsekvensene for Lillehammer er at vi bruker forholdsmessig mer på helse og velferd enn de kommunene vi sammenligner oss med.

### Utvikling demografi og utgiftsbehov

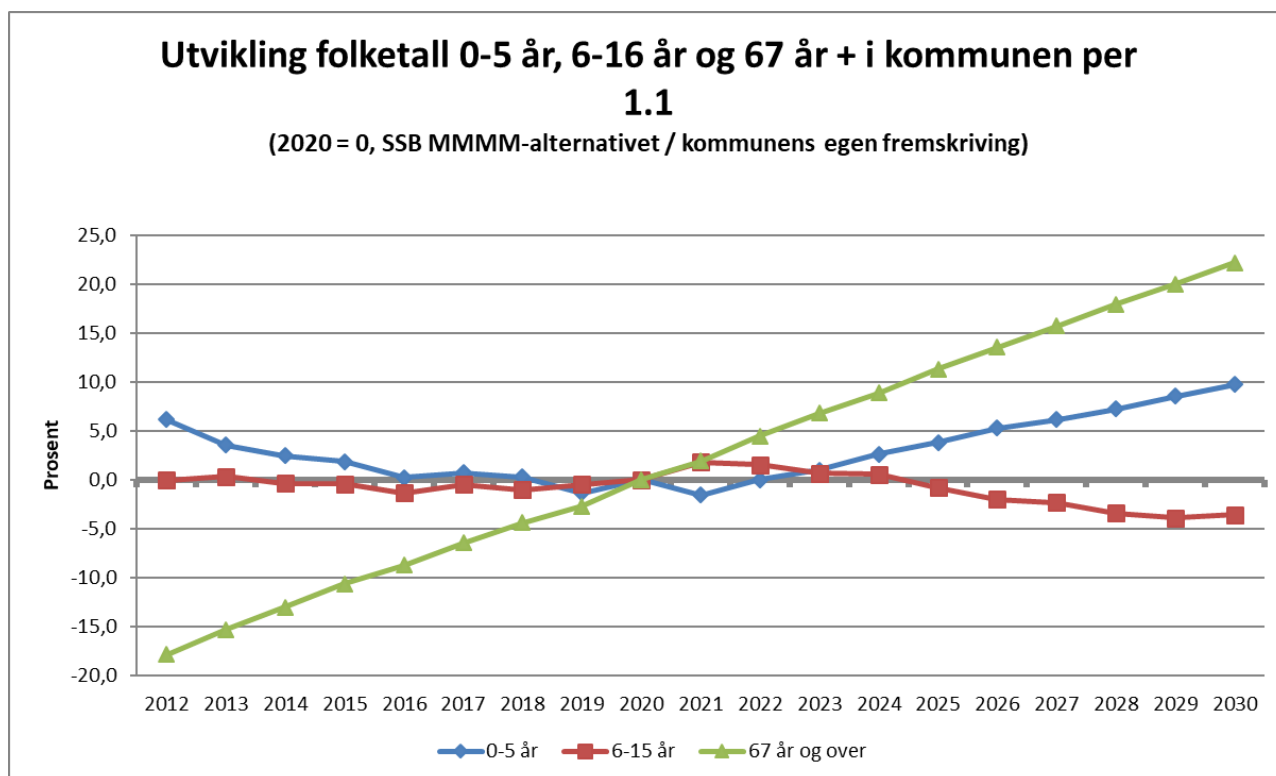
Ved vurdering av kommunens utvikling på demografi kan vi spesielt se på to viktige forhold:

1. Utvikling i folketall innenfor ulike aldersgrupper

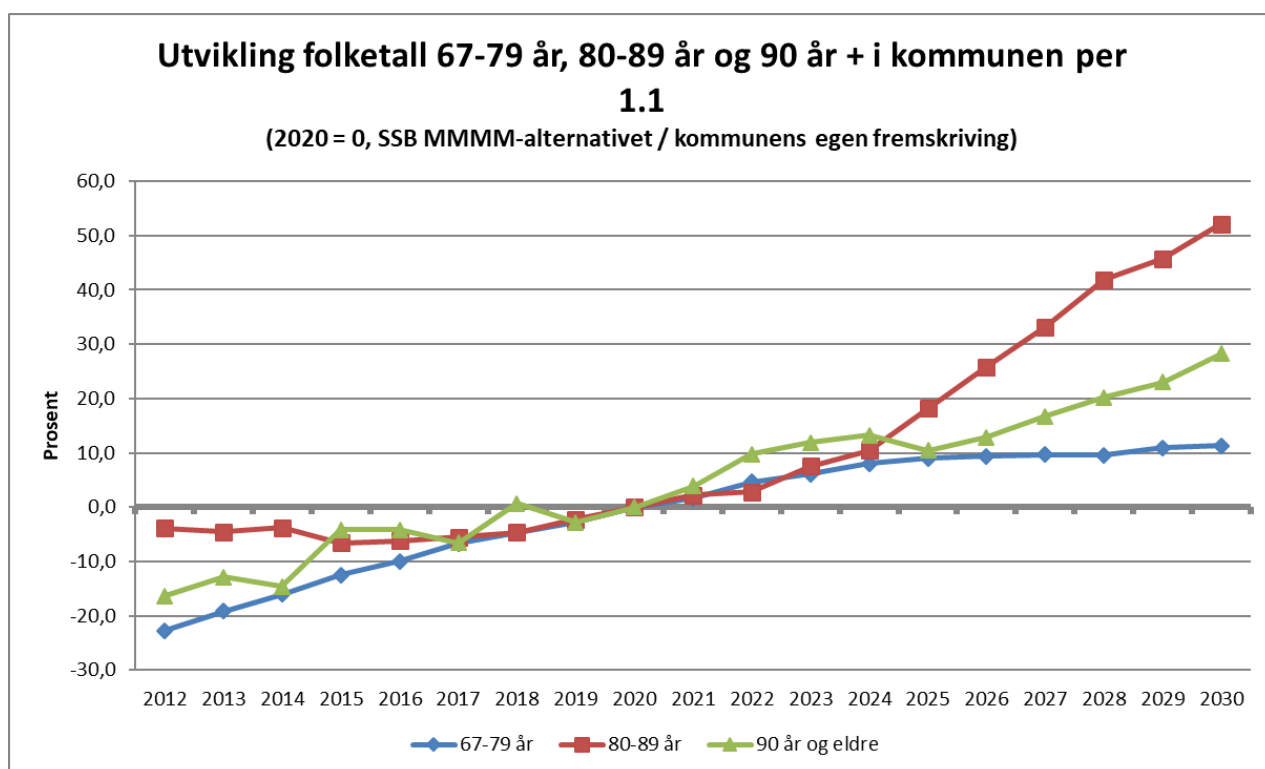


## 2. Utvikling av demografiske utgiftsbehov

Ser vi først på Lillehammer kommunes utvikling i folketall innenfor ulike aldersgrupper, kan vi bruke denne figuren. (alle figurer og tabeller er hentet fra KS sin modell for analyse av regnskapstall med utdrag fra KOSTRA)

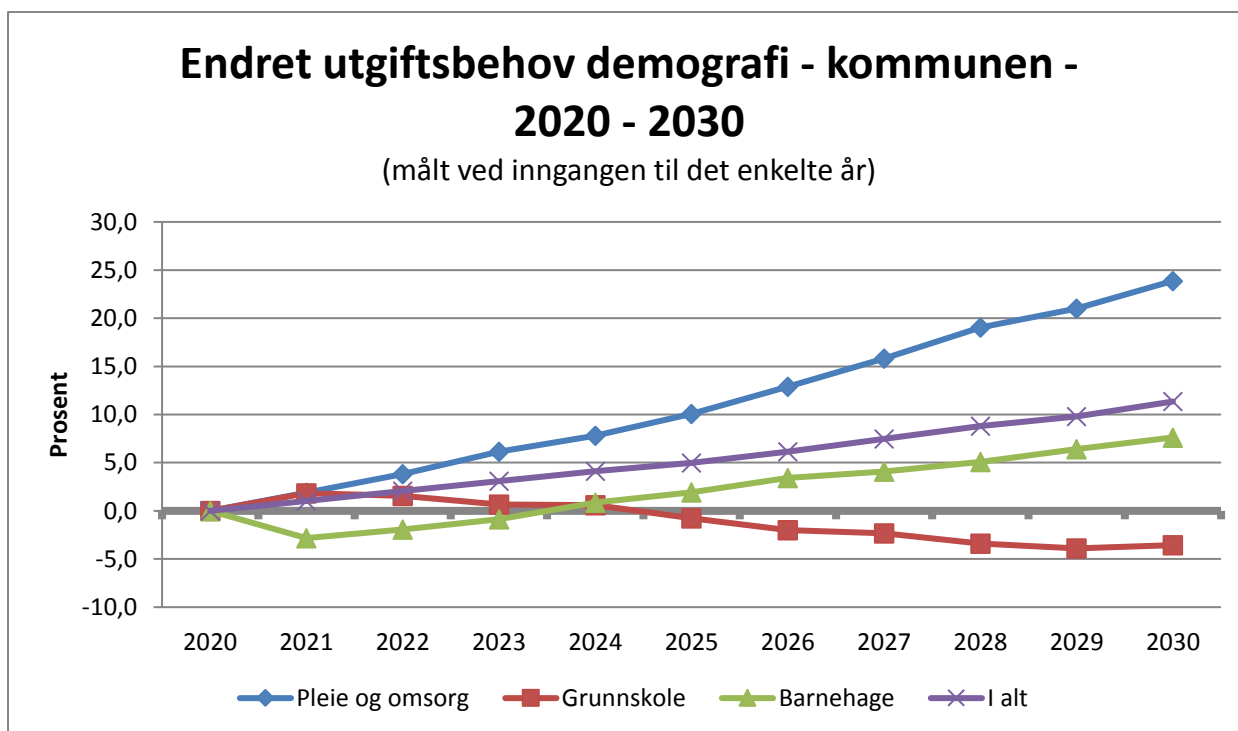


Figuren viser at vi har en forholdsvis stabil utvikling på befolkning i aldersgruppen 0 til 5 år og 6-15 år frem til 2024, mens aldersgruppen 67 år og oppover har hatt en jevn stigning. Ser vi ytterligere på hvordan befolkningen i de eldre aldersgruppene har utviklet seg, har vi følgende tabell:



Figuren viser at vi har størst utvikling i aldersgruppen 80 – 89 år, og også sterk vekst i aldersgruppen 90 år og eldre. Dette gir en klar indikasjon på at kommunen vil få betydelig økning på tjenester innen pleie og omsorg.

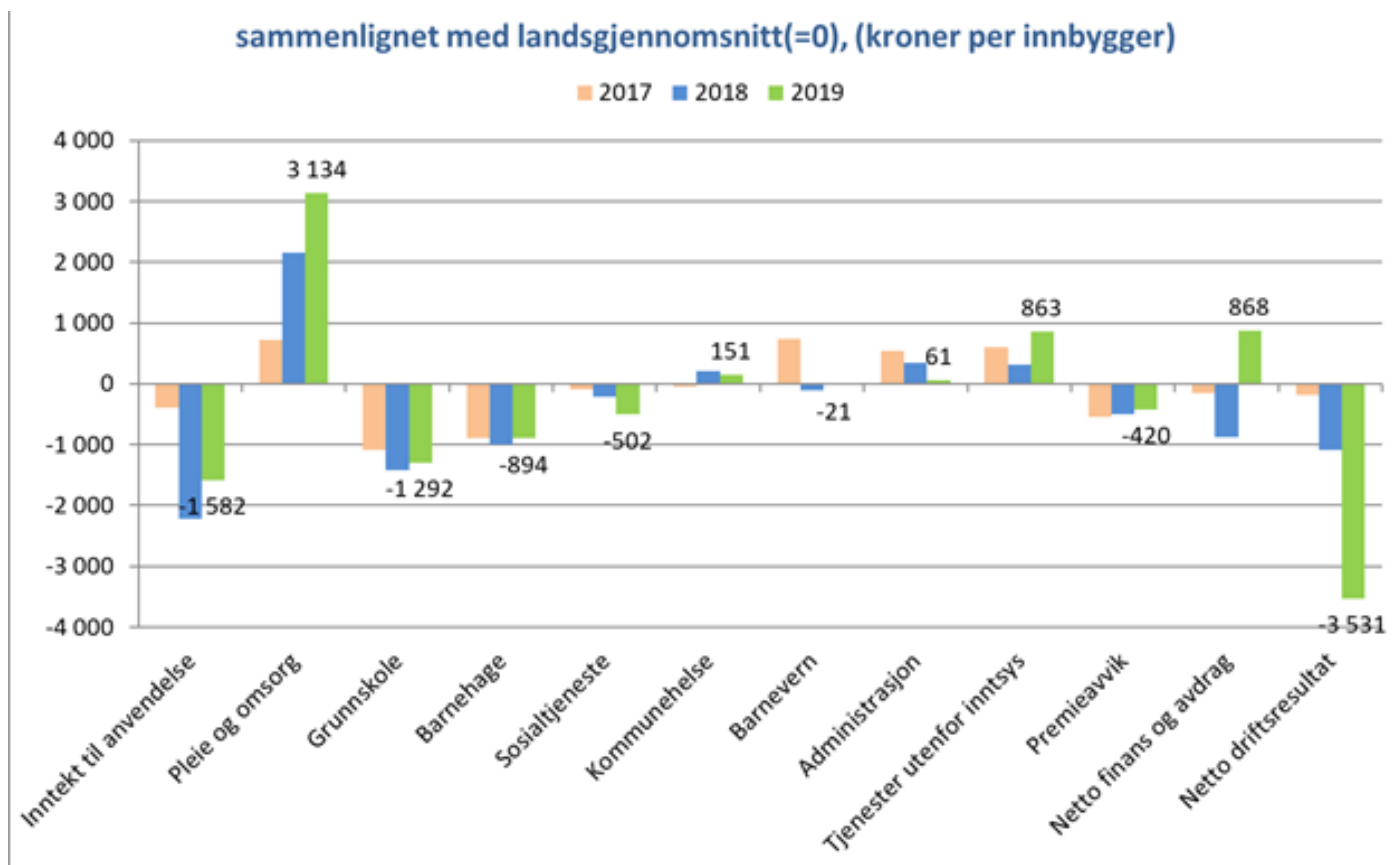
For å se på endret utgiftsbehov for demografi kan vi bruke følgende figur:



Figuren over understreker det som utviklingen viser på de ulike befolkningsgrupper. Det er pleie og omsorg som har størst vekst i utgiftsbehovet. Vi ser imidlertid at også barnehage vil få økt utgiftsbehov, spesielt fra 2024.

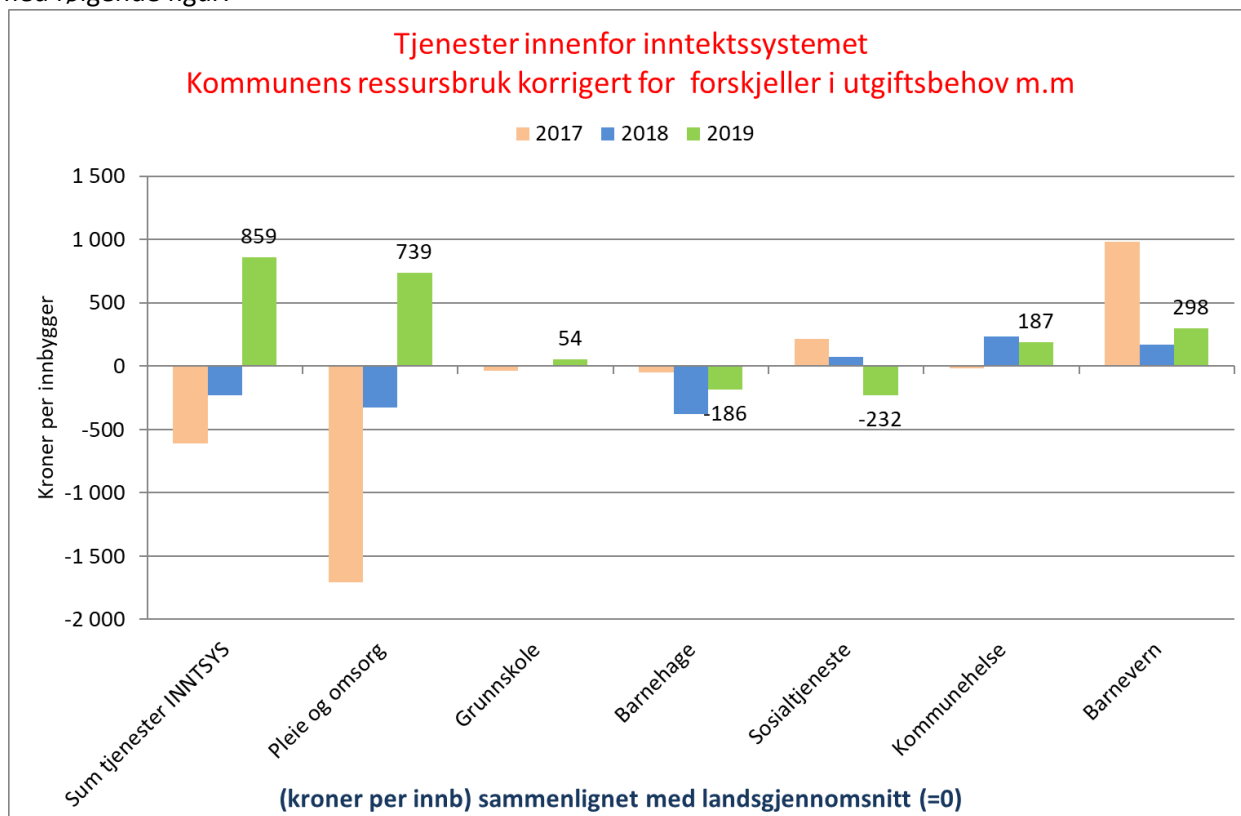
#### Utvikling kostnader de siste år.

Det er viktig å se på utviklingen i demografi og kommunens faktiske ressursbruk. Vi bruker gjerne figurer som viser hvordan ressursbruken har vært innenfor de ulike områder av kommunens tjenesteproduksjon. Vi kan se på denne ressursbruken gjennom følgende figur:



Figuren viser at vi de siste år (2017 – 2019) har hatt en vekst i ressursbruken innenfor pleie og omsorg. Figuren viser at vi også ligger høyt på ressursbruken innenfor pleie og omsorg når vi sammenligner med landsgjennomsnittet. Grunnskole og barnehage har vært forholdsvis stabil de siste år.

Det er relevant å fremstille ressursbruken innenfor de ulike områder med justering for utgiftsbehov. Dette kan gjøres med følgende figur:



Tabellen viser at Pleie og omsorg har ligget under landsgjennomsnittet i 2017 og 2018, men betydelig over i 2019. Grunnskole har også hatt en vekst i 2019, barnehage har ligget stabilt under landsgjennomsnittet.

### Oppsummering

Det finnes ingen fasit på en korrekt handlingsregel. For Lillehammers del ser vi at tjenester innenfor pleie og omsorg ikke lenger klare å holde seg innenfor de mål vi har i gjeldende styringsdokument. Barnehage og grunnskole ligger under målene i handlingsregelen. Ressursbruken innenfor området Pleie og omsorg de siste årene henger sammen med utviklingen innenfor demografien og utgiftsbehovet. Om ressursbruken innenfor et tjenesteområde er for stor, passe eller for liten i henhold til demografi og kostnadsutvikling er et spørsmål innenfor politiske prioriteringer. Vurderinger som en må ta for handlingsregelen er følgende:

- Hva mener vi er korrekt ressursbruk og fordeling innenfor de ulike områder når vi ser på utvikling innenfor demografi og utgiftsbehov?
- Hvordan skal de politiske prioriteringer på ressursbruk påvirke de mål som vi ønsker å sette innenfor de ulike deler av handlingsregelen?

### Anbefaling for handlingsregel

Det vises til kapittel 5.8 med beskrivelse av programmet for «Balanse '24». Det er et utviklingsprosjekt som fram mot 2024 skal arbeide med å skape bedre balanse og bærekraft i Lillehammer kommune når det gjelder forholdet mellom inntekter og utgifter, drift og investering, nåtid og framtid, fag og økonomi, helhet og detaljer og tjenesteleveranser og strategisk fokus i en organisasjon som har drift 24 timer i døgnet. I dette arbeidet anbefales det at det jobbes med å få fram nye kriterier for handlingsregelen, der det i tillegg til de to store sektorene (Oppvekst og Helse) også tas inn andre deler av virksomheten. Handlingsregelen skal også vurderes ut fra utviklingen på ressurser de siste årene, og ikke minst hvordan man ser på prognosene fremover.

### Krav til lånegjeld

Hvor stor lånegjelden er, har stor betydning for driftsøkonomien.

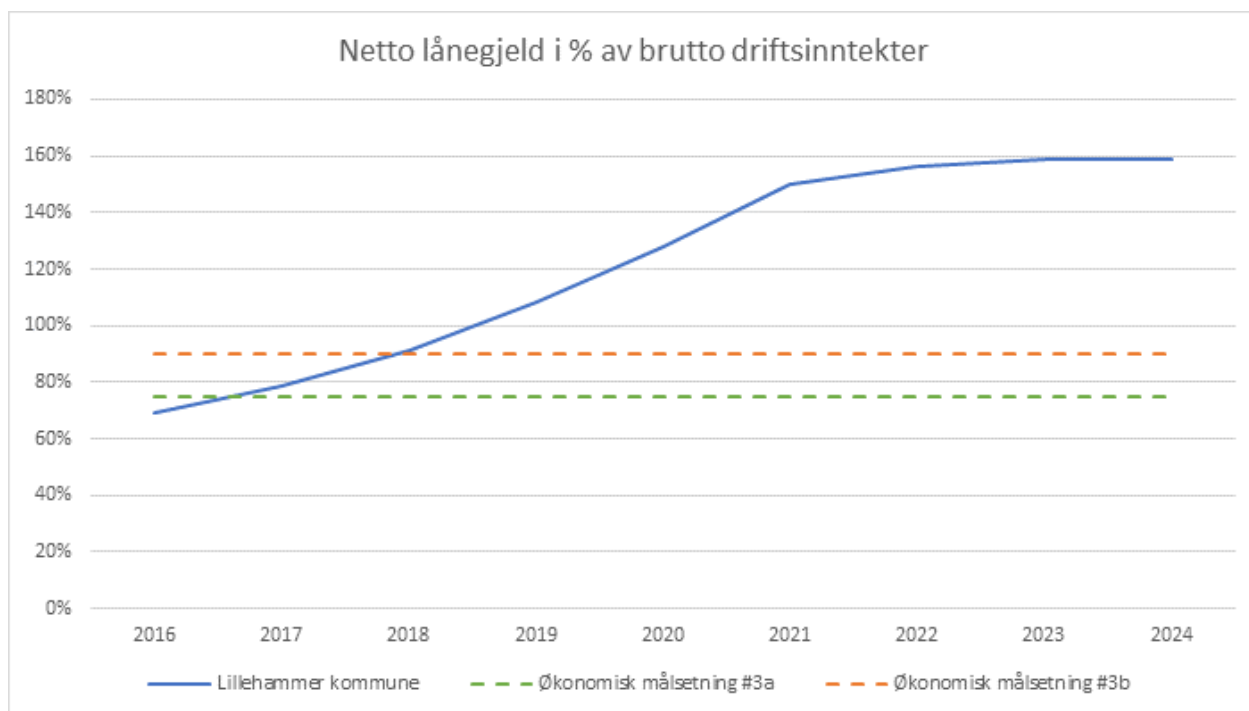
Lånegjeld bør måles mot totaløkonomien til Lillehammer kommune. Det kan være naturlig å bruke netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter.

**Mål nummer 3:** Netto lånegjeld skal over tid ikke overstige 75 % av brutto driftsinntekter.

### Utvikling for kommunens gjeld

Lillehammer kommune har de siste årene hatt en betydelig økning av sin gjeldsgrad. Vi måler gjerne gjelden som en andel av brutto driftsinntekter. Figuren under viser Lillehammer kommunes utvikling av Netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter 2013 – 2023.

Netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter 2016-2024



\* Prognoser for brutto driftsinntekter er basert på en årlig økning på 2 %. Netto lånegjeld er basert på Framsikt/SSB fram til 2019 og deretter ØLP 2021-2024.

### Betraktninger rundt gjeldsgrad og økonomisk handlingsrom

Rapport og modell fra KS viser også at gjeldsgrad er et måltall for en rekke av de utvalgte kommunene og fylkeskommunene. Åtte av 39 kommuner har dokumentert gjeldsgradens andel av brutto driftsinntekter som et måltall i sin økonomiplan. I tabellen under varierer måltallet for gjeldsgrad mellom 50 og 90 prosent av brutto driftsinntekter.

**Tabell 1. Måltall for gjeldsgrad blant et utvalg kommuner**

Kommuner	Gjeldsgrad (tall)	Beskrivelse hentet direkte fra økonomiplanene
Hol	50	Netto lånegjeld i prosent av driftsinntekter.
Bodø	50	Gjeldsgrad viser lånegjeld i forhold til brutto driftsinntekter. Statens anbefaling er 50 % for hele låneporteføljen. Bodø bystyre vedtok 50 % for ikke-selvfinansierte investeringer.
Bergen	70	Bærekraftig gjeldsutvikling, innenfor 70 % av driftsinntektene for den ikke avgiftsfinansierte delen av gjelden.
Trondheim	70	Bykassefinansiert gjeld skal over tid ikke utgjøre mer enn 70 prosent av driftsinntektene.
Lindesnes	75	Netto lånegjeld i prosent av driftsinntekter, anbefalt margin, gjeld tilsvarende 75% av brutto driftsinntekter.
Fet	80	Gjeldsgrad (netto lånegjeld i % av driftsinntekter) skal være under 80.
Alta	80	Netto lånegjeld skal over tid ikke overstige 80 % av brutto driftsinntekter.
Hamar	90	Netto lånegjeld innenfor 90 % av driftsinntektene.

Kilde: Økonomiplaner, bearbeidet av Menon Economics

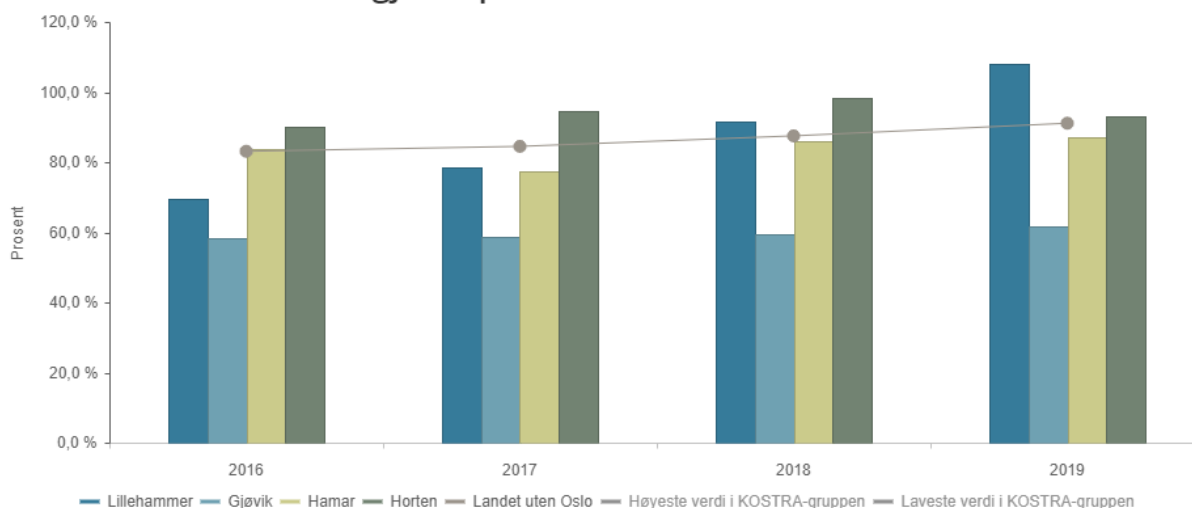
Risikoen ved høy gjeld knytter seg særlig til framtidige renteøkninger. Lillehammer kommune har bundet renten på deler av gjelden og har rentesikringsavtaler, men over tid vil for eksempel økt rente uansett påvirke driftsbudsjettet. Videre betaler Lillehammer kommune for tiden kun minimumsavdrag ved nedbetaling av gjeld. Dette gjør at det dermed ikke er mulighet til å redusere avdragene dersom renten stiger. Bruk av minimumsavdrag letter gjeldsbelastningen på kort sikt, men øker risikoen på lengre sikt.

Det er risiko for at en kombinasjon av høy gjeld og lite økonomisk handlingsrom gjør at kommunen ikke vil klare å håndtere gjelden på kort og lang sikt uten at det får konsekvenser for tjenestetilbudet for nåværende og framtidige innbyggere.

Risiko for økt rente i framtiden (dagens rente er historisk lav) og ikke minst et betydelig høyere minimumsavdrag tilsier at Lillehammer kommune må begrense framtidige låneopptak i størst mulig grad.

Lillehammer kommunes gjeldsgrad har hatt følgende utvikling de siste år sammenlignet med andre kommuner og landet for øvrig:

### Netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter



	2016	2017	2018	2019
Lillehammer	69,4 %	78,4 %	91,5 %	108,0 %
Gjøvik	58,3 %	58,7 %	59,4 %	61,6 %
Hamar	83,6 %	77,2 %	86,0 %	87,1 %
Horten	90,0 %	94,6 %	98,2 %	93,2 %
Landet uten Oslo	83,1 %	84,5 %	87,5 %	91,1 %

Ved utgangen av 2019 lå Lillehammer kommunes gjeld på ca. 3,4 mrd. kroner. I 2020 øker Lillehammer kommunes gjeld ytterligere. Etter 1. tertialrapport 2020 er gjelden økt til ca. 4,1 mrd. kroner. Dette er i henhold til vedtatte budsjetter.

Kommunenes sentralforbund melder i en publisert artikkel fra 15.05.2020 om at kommuneøkonomien fra 2019 er preget av økt lånegjeld og svekket økonomisk handlingsrom.

Kommunenes netto lånegjeld økte med over 30 mill. kroner i 2019. Gjelden tilsvarer 82,4 prosent av driftsinntektene, opp 3,6 prosentpoeng fra 2018. Det økonomiske handlingsrommet ble samtidig svekket, og en av fem kommuner har nå lite økonomisk handlingsrom.

KS har gjennomført en analyse av den enkelte kommunes økonomiske handlingsrom der korrigert netto lånegjeld, netto driftsresultat og disposisjonsfond ses i sammenheng. Analysen viser at det er 78 kommuner (19 prosent) som vurderes å ha lite økonomisk handlingsrom i 2019. Dette er 37 flere kommuner enn i 2018, med andre ord har det vært nesten en dobling av antallet kommuner med lite økonomisk handlingsrom det siste året.

Hva er det som preger en kommune med lite økonomisk handlingsrom?

Hovedregelen er at kommunene med lite økonomisk handlingsrom kjennetegnes ved at de har:

- Korrigert netto lånegjeld på over 75 prosent av inntektene
- Netto driftsresultat etter avsetning til bundne fond på under 1 prosent av inntektene
- Disposisjonsfond hensyntatt regnskapsmessig mer-/mindreforbruk på under 5 prosent av inntektene

(definisjon hentet fra KS sin artikkel publisert 15.05.2020)

Ut fra definisjonen over ser vi at Lillehammer kommune faller inn under definisjoner på to av tre punkter (netto lånegjeld og netto driftsresultat). I tillegg ligger Lillehammer kommune i randen på å komme inn under definisjonen knyttet opp til størrelsen på disposisjonsfond.

Det er selvsagt flere faktorer som vil påvirke den enkelte kommunes handlingsrom enn de KS har inkludert i sin analyse. Risiko er eksempelvis knyttet til fordelingen av lån, om kommunen har høy grad av bruk av kortsiktige lån med løpetid under et år, og hvor mye av gjelden som er knyttet opp til investeringer innen selvkostområdet. 1. tertialrapport for 2020 viser gjennom sin finansrapportering at ca. 1,8 mrd. kroner av låneporteføljen er knyttet opp til selvkostområdet og videre utlån (startlån Husbanken). Tilsvarende er ca. 1,8 mrd. kroner knyttet opp til sertifikatlån. Stresstest for Lillehammer kommunes låneportefølje og verdipapirer viser at vi fortsatt har en rimelig solid modell for rentesvingninger, men denne er under press pga utviklingen av lånegjeld de siste år.

Et annet moment er kommunens praksis med bruk av minimumsavdrag. Kommunen praktiserer dette i dag, og har dermed ingen fleksibilitet med hensyn til å kunne redusere sine avdrag som en motpost dersom rentene øker. Regelendringer i forbindelse med kommunenes beregning av minimumsavdrag medfører at kommunen får en betydelig økning på sine kostnader tilknyttet avdrag fra året 2020. I tillegg til regelendringene vil også flere store prosjekter nå bli ferdige, og må begynne sin avskrivning. Dette øker også kravet til minimumsavdraget. Endringer på minimumsavdraget trekker i retning av at gjeldsgraden for Lillehammers del må reduseres.

Det er ingen tvil om at kommunens økonomiske målsettinger må være fleksible med hensyn til endringer i rentemarked, regelverk og kommunenes inntektssystem. Renten er pr i dag på et historisk lavt nivå. Dette i seg selv trekker i retning av å kunne øke gjeldsgraden. Risikoen ligger i at renten vil stige igjen, og dermed legge stort press på kommunens evne til å opprettholde sitt tjenestenivå for de kommende år (forskyvning av gjeldsbelastningen over på framtidige generasjoner). Det er likevel ingenting som nå tyder på at det vil komme raske og høye stigninger framover på rentenivået.

### **Anbefaling målsetting 3, netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter**

Kommunens økonomiske målsettinger må være fleksible med hensyn til endringer i rentemarked, regelverk og kommunenes inntektssystem. En gjennomgang av kommunens gjeldssammensetning, utsikter for framtidige lave renter og kommunens stresstest for rentesvingninger tilsier at vi kan heve målsettingen for kommunens gjeld fra 75 % til 90 % av kommunens brutto driftsinntekter.

### **Oppsummering for de tre målsettingene**

Totalt sett når vi ser Lillehammer kommunes oppfyllelse av de tre økonomiske målsettingene, så ser vi at manglende oppfyllelse av målsettinger tilknyttet driftsøkonomien legger press på målsettingen for investeringsøkonomien. Lav måloppnåelse for driftsøkonomien reduserer kommunens evne til å håndtere økt gjeldsgrad. Tilsvarende medfører lav måloppnåelse på investeringsøkonomien redusert evne til å oppfylle målsettingene for driftsøkonomien. Lav rente som med stor sannsynlighet vil fortsette å ligge lavt en god stund fremover, trekker i retning av å kunne ha en noe høyere gjeldsgrad. Det er i alle tilfeller viktig å ha en målsetting om å holde gjeldsgraden på et nivå som kommunen kan håndtere gjennom sin driftsøkonomi.

### **Andre forutsetninger**

#### **Pris- og lønnsvekst**

Økonomi- og handlingsplan 2021-2024, og budsjett 2021 er utarbeidet i 2021-priser. Alle tall i dokumentet er oppgitt i 2021-priser hvis annet ikke er uttrykkelig angitt.

#### **Prisvekst 2021-2024**

Prisvekstanslaget i forslaget til statsbudsjett er 3,43 % for 2021, og er brukt i forutsetningene om prisvekst i budsjettforslaget. Prisvekst for 2022-2024 i økonomiplanen følger Norges Banks prognoser (2024=2023), hhv. 1,9 % og 1,6 %.

#### **Lønnsvekst 2020-2023**

Årslønnsveksten for kommunesektoren er i forslag til statsbudsjett 2021 anslått til 2,2 %. Dette er brukt i forutsetningene om lønnsvekst i dette budsjettforslaget.

Med en forventet budsjettert prisvekst på 3,43% og en forventet lønnsvekst på 2,2%, er forventet reallønns-vekst - 1,23 %. Lønnsvekst for 2022-2023 i økonomiplanen følger Norges Banks prognoser (2024=2023), hhv. 2,3 % og 2,8 %.

### **Prisvekst i kommunale gebyrer 2021**

En pris- og lønnsvekst på henholdsvis 3,43 % og 2,2 % vil gi en veid utgiftsvekst for kommunal sektor i 2021 på 2,7 %. Dette kalles i makroøkonomisk sammenheng for den kommunale deflatoren og er et uttrykk for generell prisvekst på kommunale tjenester. Alle kommunale gebyrer foreslås justert med denne prosentsetsatsen hvis ikke noe annet framgår av delkapittel 6.

## **Risikovurdering av budsjett 2021**

### **Risikovurdering/stresstesting av viktige budsjettforutsetninger**

Budsjettet for 2021 bygger som tidligere på en rekke forutsetninger når det gjelder forhold som lønns- og prisstigning, rentenivå mv. Lillehammer kommune har som hovedpolicy å legge seg på samme anslag som de som ligger til grunn for statsbudsjettets vurdering av kommunesektoren som helhet. Dette gjøres først og fremst fordi man ikke anser å sitte på kompetanse som gir grunnlag for å mene noe annet om utviklingen i norsk økonomi enn det sentrale myndigheter gjør. I tillegg gir denne tilnærmingen en trygghet i form av at Lillehammer kommune har de samme opp- og nedsider knyttet til endringer som kommunesektoren sett under ett. Det må imidlertid advares mot å se på dette som en garanti for at man vil bli kompensert for eventuelle endringer i rammebetingelsene, erfaringsmessig vet vi at det ikke ligger noen automatikk i dette.

Nedenfor følger en gjennomgang av de mest sentrale risikoelementene i budsjettet for 2021. Dette er elementer der sannsynligheten for en mindre gunstig utvikling er høyere enn sannsynligheten for at det går bedre enn antatt og/eller forhold der vurderte konsekvenser av et avvik endrer driftsresultatet. Det vises for øvrig til sektorkapittel senere i dokumentet.



	Risikofaktor	Vurdering	Vurdert risiko i budsjett 2021
Ekstern risiko	Generell økonomisk utvikling og skatteinntang	I statsbudsjettet er det forutsatt en generell økonomisk vekst (økning i BNP) i 2021 på 4,5%. Forventet vekst i 2020 er på -1,5%. Nivået på kommunesektorens skatteinntekter er koblet til den generelle økonomiske veksten først og fremst gjennom sysselsetting og lønnsnivå. Hvis veksten blir lavere enn forutsatt kan dette gi høyere arbeidsløshet og mindre lønnsvekst, noe som også vil redusere veksten i kommunenes skatteinntang. Lillehammer kommune budsjetterer på medianen mellom anslag i statsbudsjett for 2020 og modell fra KS. Grunnet Koronapandemien er det spesielt usikkert med skatteanslag også i 2021 i likhet med 2020.	-15 mill. kroner til + 15 mill. kroner
	Pris- og lønnsvekst	Budsjettet bygger på at den generelle prisstigningen (KPI) blir på 3,43 % i 2020. Eventuelle endringer i den generelle prisstigningen anses isolert sett å innebære en begrenset risiko for kommunens årsbudsjett. Dette fordi innkjøp av varer og tjenester utgjør om lag bare 30 pst. av totalbudsjettet, hvorav prisvilkårene for de fleste varer og tjenester er avklart i rammeavtaler for 2021. Årslønnsveksten fra 2020 til 2021 er forutsatt å bli 2,2 %. Det er avsatt midler til å håndtere et årslønnsveksten.	- 5 mill. kroner
	Utvikling i finansmarkedene, herunder renteutvikling	I budsjettet for 2021 er det lagt til grunn at kommunens innlånsrente vil ligge på 1,01% (gjelder nye lån og lån med flytende rente). Dette er i tråd med Norges Banks syn om fortsatt lav rente inn i 2021. Effekten av 1 prosentpoengs endring på årsbasis utgjør i størrelsesorden 5-7 mill. kroner netto. Grunnen til forholdsvis lavt utslag er at Lillehammer kommune fortsatt har omkring 49% av lånene bundet i rentesikringsavtaler. På den andre siden er Lillehammer kommune långiver av startlån, og Lillehammer kommune belaster innbyggerne med renter på vann- og avløpsinvesteringer. Dersom vi ikke hadde hatt rentesikringsavtaler ville 1 prosentpoengs endring medført ca.24,5 mill. kroner i økte rentekostnader, ref. beskrivelse i avsnitt om Låneopptak- målsetting og oppfølging.	-6 mill. kroner til + 2 mill. kroner (bare renterisiko).
	Koronapandemien	Koronapandemien har truffet Lillehammer kommune betydelig i 2020. Pr 2.tertial meldes det om en negativ virkning på års prognosen på ca.45 millioner kroner. Dette er etter at kompensasjon er regnet med. Risikoen for at Koronapandemien vil påvirke kommuneøkonomien også i 2021 er stor.	-50 mill. kroner – 0 mill. kroner
Intern risiko	Volumendringer brukere	Endringer i antall brukere og da spesielt enkeltbrukere som trenger tjenester akutt og i stort omfang, for eksempel ved flytting til kommunen eller overføring fra spesialisthelsetjenesten utgjør en økonomisk risiko for Lillehammer kommune. Det er forutsatt at dette skal løses innenfor den enkeltes budsjettrammer.	-40 mill. kroner – 0 mill. kroner
	Sykefravær	Målsetningen for sykefraværet er 7,5 % samlet for kommunen. Grovt sett så koster 1 % sykefravær i arbeidsgiverperioden om lag 10 mill. kroner på årsbasis. Tilsvarende for utenfor arbeidsgiverperioden er om lag 1 mill. kroner.	-10 mill. kroner/+ 10 mill. kroner
	Utskrivningsklare pasienter	Risikoen rundt budsjett for utskrivningsklare pasienter er knyttet til det helhetlige omstillingsarbeidet i sektoren. Det er risiko for gebyrer fra sykehus dersom kommunen ikke får tatt imot de utskrivningsklare pasientene.	-8 mill. kroner – 0 mill. kroner
	Gjennomføring av sentrale budsjetttiltak	Det legges stor vekt på at de enkelte tjenesteområder skal nå det budsjetterte målet med de tiltakene som ligger i budsjett 2021. Det er likevel risiko for at enkelte virksomheter ikke når effektiviseringsmålene. 2020 med Koronapandemien har synliggjort hvordan gjennomføring av sentrale budsjetttiltak kan bli påvirket av ytre hendelser.	-40 mill. kroner/0 mill. kroner
	Flom	Det er 60 mill. kroner til investeringer i flom sikring i 2021. Det er risiko for framdriften og merforbruk med hensyn til kompleksitet i flomtiltakene.	

## Driftsoversikt

Driftsoversiktene vises både i form av bevilgningsoversikter drift (tidligere 1A) og egne oversikter pr. sektor/ tjenesteområde. Det ligger overordnede forutsetninger til grunn for planoversiktene. Alle tall i denne gjennomgangen er oppgitt i 2021-kroner.

### Bevilgningsoversikter drift

	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Opprinnelig budsjett 2020	Regnskap 2019
Tall i 1000 kroner	i 2021- kr	i 2021- kr	i 2021- kr	i 2021- kr	i 2021- kr	i 2021- kr	i 2020- kr	i 2019 - kr
<b>Generelle driftsinntekter</b>								
Rammetilskudd	-713 689		-713 689	-715 850	-715 754	-715 657	-712 468	-693 765
Inntekts- og formuesskatt	-893 107		-893 107	-895 107	-895 107	-895 107	-857 586	-836 532
Eiendomsskatt	-134 500		-134 500	-137 190	-139 934	-142 732	-137 080	-132 898
Andre generelle driftsinntekter	-31 728		-31 728	-27 119	-26 096	-25 033	-42 866	-54 300
<b>Sum generelle driftsinntekter</b>	<b>-1 773 024</b>	<b>0</b>	<b>-1 773 024</b>	<b>-1 775 266</b>	<b>-1 776 891</b>	<b>-1 778 529</b>	<b>-1 750 000</b>	<b>-1 717 495</b>
<b>Netto driftsutgifter</b>								
Sum bevilgninger drift, netto	1 568 664	2 250	1 566 414	1 534 498	1 508 646	1 499 849	1 609 629	1 637 100
<b>Sum netto driftsutgifter</b>	<b>1 568 664</b>	<b>2 250</b>	<b>1 566 414</b>	<b>1 534 498</b>	<b>1 508 646</b>	<b>1 499 849</b>	<b>1 609 629</b>	<b>1 637 100</b>
<b>Brutto driftsresultat</b>	<b>-204 360</b>	<b>2 250</b>	<b>-206 610</b>	<b>-240 768</b>	<b>-268 245</b>	<b>-278 680</b>	<b>-140 370</b>	<b>-80 395</b>
<b>Finansinntekter/Finansutgifter</b>								
Renteinntekter	-7 487		-7 487	-8 659	-11 543	-11 543	-21 980	-17 555
Utbytte	-47 864	-2 250	-45 614	-44 364	-45 296	-46 338	-43 942	-35 494
Gvinster og tap på finansielle omløpsmidler	-444		-444	-444	-888	-888	-888	-2 280
Renteutgifter	69 620		69 620	75 859	90 671	92 496	95 274	77 751
Avdrag på lån	140 534		140 534	163 376	175 301	184 953	106 506	94 896
<b>Netto finansutgifter</b>	<b>154 360</b>	<b>-2 250</b>	<b>156 610</b>	<b>185 768</b>	<b>208 245</b>	<b>218 680</b>	<b>134 970</b>	<b>117 317</b>
<b>Netto driftsresultat</b>	<b>-50 000</b>	<b>0</b>	<b>-50 000</b>	<b>-55 000</b>	<b>-60 000</b>	<b>-60 000</b>	<b>-5 400</b>	<b>36 923</b>
<b>driftsresultat</b>								
Overføring til investering	-		-	-	-	-	-	58
Netto avsetninger til eller bruk av bundne driftsfond	-		-	-	-	-	-	-
Netto avsetninger til eller bruk av disposisjonsfond	50 000		50 000	55 000	60 000	60 000	5 400	-36 981
Dekning av tidligere års merforbruk	-		-	-	-	-	-	-
<b>Sum disponering eller dekning av netto driftsresultat</b>	<b>50 000</b>	<b>-</b>	<b>50 000</b>	<b>55 000</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>	<b>5 400</b>	<b>-36 923</b>
<b>Fremført til inndekning i senere år (merforbruk)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Frie, disponible inntekter

Kommunens frie inntekter består av rammetilskudd og skatt på inntekt og formue. Anslag på rammetilskudd for Lillehammer kommunes budsjett for 2021 følger forslag til Statsbudsjett 2021. Anslag på budsjett for skatteinntekter ligger mellom Statsbudsjett 2021 og KS sin prognosemodell.

Frie inntekter forventes økt med 54,6 mill. kroner i statsbudsjett 2021, tilsvarer +3,5 % endring fra 2020. Dette skal dekke lønns- og prisvekst på om lag 2,7 % (kommunal deflator). Realvekst i frie inntekter forventes dermed å bli +0,8%. Av dette forventes ca. 1 mill. kroner å gå til nye tiltak innenfor satsing på barn og unges psykiske helse, og til habilitering- og avlastningstilbud til barn og unge med nedsatt funksjonsevne. Andre korreksjoner (+/-) i statsbudsjettet utgjør -7,5 mill. kroner, eksempelvis utlemning av tilskudd til andre tros- og livssynssamfunn og overføring av skatteoppkrevingsfunksjonen (overtas av staten). Disse endringene er i all hovedsak justert i budsjetttrammen for aktuelle tjenesteområder.

Det er stor usikkerhet knyttet til forventet skatteinntang både for 2020 og 2021, ikke minst grunnet koronasituasjonen. I budsjettet for Lillehammer kommune ligger det inne en forutsetning om vekst i skatteinntekter på drøyt 7 % fra anslag for 2020. Dette begrunnes med en omfordeling innenfor de frie inntektene fra rammetilskudd til skatteinntekter og justering av skattøren (fordeling mellom stat, fylkeskommune og kommune). Se ytterligere forklaring under.

Det er ingen endring i måltallet for skattenes andel av samlede inntekter, med andre ord skal disse også i 2021 utgjøre 40 prosent av samlede inntekter. Skattenedgangen i 2020 og en sterkere vekst i samlede inntekter enn i frie inntekter når det måles mot anslag for regnskap 2020 medfører at det må foretas en omfordeling innenfor de frie inntektene fra rammetilskudd til skatteinntekter. I tillegg vil skatt på inntekt og formue øke som resultat av at eiendomsskatteinntektene går ned. Sisteivnte er et resultat av at maksimalskattesatsen på bolig og fritidseiendommer reduseres fra 5 promille i 2020 til 4 promille i 2021. Forslaget om å justere opp den kommunale skattøren med 1,05 prosentpoeng til 12,15 prosent må ses i lys av dette.

Kilde: KS prognosemodell

### **Forslag fra regjeringen til ekstra bevilning tilknyttet koronapandemien i 2021**

I regjeringens pressekonferanse den 29. oktober ble det lagt fram et forslag til en ekstrabevilgning neste år tilknyttet koronapandemien, totalt 5,9 mrd. kroner til kommunene. Dette kommer i tillegg til regjeringens forslag til statsbudsjett.

Ekstrabevillingen fordeler seg slik:

Økning innbyggertilskudd	4,4 milliarder
Økt skjønnstilskudd	1,5 milliarder
<u>Sum økning</u>	<u>5,9 milliarder</u>

I tillegg er det avsatt 321 mill. kroner til stillinger for kontroll av etterlevelse av regler for arrangementer, servering og arbeidstakere m.m.

Innbyggertilskuddet for Lillehammers del er beregnet til 23,092 mill. kroner.

Skjønnsmidler skal fordeles av statsforvalter.

Forslaget fra regjeringen er fortsatt ikke vedtatt.

Det anbefales at ekstra bevilning til koronapandemien ut over forslag til statsbudsjett settes av på en egen reserve/disposisjonsfond for koronarelaterte kostnader/tapte inntekter.

Regjeringens forslag til ekstrabevilgningen fra 29. oktober er ikke med i tabeller og oversikter, men kan legges på etter vedtak i storting.

### **Eiendomsskatt**

Fra 1.1.2020 ble kommunale takster på boliger og fritidsboliger redusert med 30 prosent og maksimal eiendomsskattesats for bolig- og fritidseiendommer ble redusert fra 7 til 5 promille i 2020, med ytterligere reduksjon til 4 promille i 2021.

For 2020 skattlegges bolig- og fritidseiendom for Lillehammer kommune med 4,8 promille. Fra takstgrunnlaget trekkes det et bunnfradrag på 250.000 kroner pr. bolig/fritidseiendom.

I henhold til forslag til statsbudsjett vil makssatsen for bolig- og fritidseiendom fra 2021 være 4 promille. For Lillehammer kommune betyr dette at satsen reduseres fra 4,8 til 4 promille. Dette har en økonomisk konsekvens i størrelsesorden 16 millioner kroner. For å kompensere for bortfall av inntekter foreslår kommunedirektøren å redusere bunnfradraget med 50 % fra 250.000 kroner til 125.000 kroner. I tillegg er det nødvendig å øke satsen for næringsseiendommer fra 5 til 6 promille for totalt å redusere inntektstapet. Det er ikke anledning til å øke promillesatsen for næringsseiendommer med mer enn 1 promille pr. år. Maks promillesats er 7 promille. Det er også lagt til en inntektsøkning for nye boliger på 4 millioner kroner for 2021. Med disse endringene er anslaget for eiendomsskatt for 2021 beregnet til 134,5 mill. kroner.

### **Andre generelle statstilskudd**

Andre generelle statstilskudd består av amortiseringstilskudd og integreringstilskudd.

- Amortiseringstilskudd er en rente- og avdragskompensasjonsordning knyttet til utbyggingen av skoler og etablering av sykehjemsplasser og omsorgsboliger. For 2021 er amortiseringstilskuddet vurdert til 3,4 mill. kr.
- Integreringstilskuddet for 2021 er redusert betydelig fra 2016/2017-nivå, og reduseres ytterligere med rundt nærmere 9 mill. kroner fra 2020-nivå til 28,3 mill. kroner i 2021. Det er lagt inn en forutsetning om å bosette 25 flyktninger til neste år. Til sammenligning ble det bosatt nesten 100 flyktninger i 2016. Budsjettet for 2021 er basert på fylkeskommunens innstilling til IMDIs anmodning om bosetting av flyktninger for 2021. Det er knyttet stor usikkerhet rundt bosettingstallene for neste år, og hvordan dette vil påvirke driften.

### **Finansinntekter og finansutgifter**

Finanspostene består av renteinntekter, utbytte, avkastning kapital, renteutgifter og avdrag.

#### **Renter og avdrag**

Netto renter og avdrag dekker betjening av kommunens lån på om lag 4,1 mrd. kroner i budsjett 2021. Alle avdragsanslag er basert på minimumsavdrag.

Med langsiktige lån på om lag 4,5 mrd. kroner er kommunens økonomi bundet opp med driftsførte renteutgifter og avdrag i størrelsesorden 210 mill. kroner pr år. Av dette dekker innbyggerne ca. 50. mill. kroner gjennom Vann- og Avløpsgebyrer, omkring 11 mill. kroner i renteinntekter på videreformidling av startlån og rentetilskudd fra staten på 5,9 mill. kroner. Disse postene er påvirket av rentesvingninger. Netto rente- og avdragsbelastning for kommunen blir i størrelsesorden 143 mill. kroner i 2020.

Det vil ta omlag 30 år å nedbetale denne gjelden.

I henhold til KOSTRA 2019 er netto lånegjeld 100.434 kroner pr. innbygger. Gjennomsnitt for gruppe 13 er 77.622 kroner pr. innbygger (konserntall).

Det er lagt til grunn en rente på 1,01 % for flytende og nye lån i 2021, og det er anslått at denne vil øke til 1,5 % i slutten av planperioden. Renteanslaget er basert på Norges Banks hovedprognose, samt anslag fra Kommunalbanken. Gjennomsnittsrente av fast og flytende rente forventes å ligge på ca. 1,6 % i 2021. Lillehammer kommunes drift er lite sensitiv i forhold til svingninger i rentemarkedet på kort sikt. Det hefter likevel usikkerhet ved anslaget, jfr. omtale i kapittel om risikovurdering.

I 2021 er det budsjettert med et totalt låneopptak på 540 mill. kroner, hvorav 200 mill. kroner til selvfinansierende investeringer, 200 mill. kroner til ikke-selvfinansierende investeringer og 140 mill. kroner til lån fra Husbanken som startlån/etableringslån som kommunen videreformidler. Når det gjelder nye låneopptak for 2021-2024, vises det til kapittel 5,9 vedrørende planlagte låneopptak.

### **Utbytte fra aksjeselskaper**

Anslaget på utbytte fra LGE Holding i 2021 er på 45,6 mill. kroner og er basert på Eidsivas langsiktige utbytteplan og fusjonsplan.

For 2021 vil utbytte gå via det nye fusjonerte selskapet Innlandet Holding AS. Det vises for øvrig til kommunestyresak vedrørende oppløsning av LGE Holding.

Netto finansutgifter og inntekter er budsjettert med 157 mill. kroner i 2021. Dette er en økning fra budsjett 2010 på 20 mill. kroner som hovedsakelig skyldes merinvesteringer gjort senere år som øker total lånegjeld og derav rente og avdragsutgifter, samt reduserte renteinntekter.

### **Avsetninger og bruk av avsetninger**

#### **Til ubundne avsetninger**

2021 er budsjettert med et positivt resultat/mindreforbruk på 50 mill. kroner. Dette er i tråd med tidligere vedtatt økonomi- og handlingsplan 2020-2023 der det forutsattes 50 mill. kroner i budsjettert overskudd. Dette skal bidra til å bygge reserver for å nå målet om en driftsreserve på 10 % av brutto driftsinntekter.

Det er spesielt viktig å kunne avsette nok til disposisjonsfond i 2021 da vi vet at det vil komme ekstra kostnader i forbindelse med pandemien. Hvor store disse kostnadene blir er vanskelig å forutse, men vi ser at for 2020 må det brukes betydelige midler fra disposisjonsfondet for å dekke opp koronakostnader som ikke blir fullt ut kompensert fra staten.

Det legges videre opp til en avsetning på 55 mill. kroner i 2022 med en ytterligere opptrapping til 60 mill. kroner i 2023 og 2024. Ved å greie målene i perioden 2021-2024, vil Lillehammer kommune være nær målet om netto driftsresultat på 1,75 % av brutto driftsinntekter.

#### **Fra ubundne avsetninger**

Det forutsettes at det avsettes reserver til å håndtere uforutsette hendelser innenfor det enkelte tjenestoområde. Formannskapetets reserve er 750.000 kroner i budsjettforslaget. Dette er tatt noe ned fra tidligere år, da reserven fra tidligere år ikke er brukt opp. Utover dette er det avsatt sentrale reserver på 15 mill. kroner i årets budsjett for å ivareta usikkerhet ved anslag som budsjettet bygger på.

Det anbefales å fylle på kompetanse- og rekrutteringsfondet med 5 mill. kroner.

### **Disponible rammer 2021-2024**

Frie disponible inntekter fratrukket netto finansutgifter og avsetninger til fond og forventet reallønnsvekst, har et forventet nivå på 1.566 mill. kroner i 2021 for så å reduseres til i størrelsesorden 1.499 millioner kroner mot slutten av perioden – alt målt i 2021-kroner. Det er dette som utgjør rammene for sektorene og fellesområdet. Tabell 5.7.1 over viser at det i 2022 også vil bli behov for ytterligere effektivisering og innsparing, dette er beregnet til ca 28,5 millioner kroner. Behovet for ytterligere effektivisering og innsparing stiger til 69,1 millioner kroner i 2024. Synliggjøringen av dette ligger på fellesområdet vist senere i dette kapittelet. Hovedårsaken til behov for ytterligere effektivisering, er primært forventet økning i finansutgifter. Se for øvrig beskrivelse av utviklingsprosjektet Balanse '24 i kapittel for Organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og omstilling.

**Økonomisk oversikt drift 2021-2024**

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforsl ag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
tall i tusen kr	i 2021 kr		i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2020- kr	i 2019-kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>196 300</b>	-	<b>196 300</b>	<b>196 775</b>	<b>196 525</b>	<b>196 525</b>	<b>190 626</b>	<b>129 561</b>
Eiendom	111 957	-	111 957	111 957	111 957	111 957	109 787	34 205
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 985	-	22 985	22 735	22 485	22 485	22 045	33 583
Veg og trafikk	30 957	-	30 957	31 257	31 257	31 257	30 694	32 167
Byggesak	1 704	-	1 704	1 704	1 704	1 704	1 822	1 778
Plan	12 971	-	12 971	12 971	12 971	12 971	11 913	13 406
Fagavdeling	2 953	-	2 953	3 378	3 378	3 378	1 926	767
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 774	-	12 774	12 774	12 774	12 774	12 439	13 656
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>701 645</b>	<b>452</b>	<b>701 193</b>	<b>699 955</b>	<b>703 683</b>	<b>703 683</b>	<b>723 372</b>	<b>734 521</b>
Tilrettelagte tjenester	195 299	-	195 299	190 599	190 599	190 599	202 686	201 337
Psykisk helse og rus	42 858	-	42 858	43 188	43 188	43 188	42 681	41 051
Hjemmetjenesten	185 555	-	185 555	188 555	191 555	191 555	193 078	213 218
Lillehammer helsehus	157 051	-	157 051	157 051	157 051	157 051	162 497	202 948
Rehabilitering	23 596	-	23 596	22 896	22 896	22 896	24 240	26 210
Tildelingsenheten	27 717	452	27 265	28 522	29 250	29 250	29 281	28 812
Samhandlingsreformen	11 426	-	11 426	11 426	11 426	11 426	14 597	20 945
Fagavdeling helse og velferd	13 370	-	13 370	13 370	13 370	13 370	10 320	12 041
Legehelsestjenester	38 863	-	38 863	38 438	38 438	38 438	37 443	37 882
Miljøbehandling	5 910	-	5 910	5 910	5 910	5 910	6 548	930
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>686 807</b>	<b>798</b>	<b>686 009</b>	<b>686 709</b>	<b>688 709</b>	<b>688 709</b>	<b>701 474</b>	<b>808 438</b>
Barnevern	54 191	-	54 191	54 191	54 191	54 191	54 205	56 826
Grunnskole	275 478	-	275 478	276 333	278 333	278 333	284 867	354 910
Fagavdeling	10 587	-	10 587	10 587	10 587	10 587	5 898	10 605
Kultur	31 879	688	31 191	31 191	31 191	31 191	34 934	49 066
Lillehammer helsestasjon	26 796	-	26 796	26 796	26 796	26 796	27 551	25 612
NAV	54 719	-	54 719	55 131	55 131	55 131	55 454	54 526
Lillehammer læringscenter	33 551	-	33 551	30 214	30 214	30 214	36 241	51 280
Barnehage	199 606	110	199 496	202 266	202 266	202 266	202 324	205 613
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>155 794</b>	<b>200</b>	<b>155 594</b>	<b>157 007</b>	<b>157 620</b>	<b>156 890</b>	<b>163 967</b>	<b>173 197</b>
Kommunedirektørfunksjonen	9 603	-	9 603	9 603	9 603	9 603	9 614	10 738
Politisk virksomhet	8 856	-	8 856	7 856	8 856	7 856	8 044	9 054
HR og organisasjon	17 204	-	17 204	18 754	18 754	18 754	17 277	15 626
Dokumentasjon og service	10 991	-	10 991	11 421	11 151	11 421	13 568	12 154
Stabsfunksjoner	8 071	-	8 071	8 071	8 071	8 071	7 635	9 560
Fellesenhet økonomi	1 879	-	1 879	1 879	1 879	1 879	1 879	2 289
Digitalisering og IT	44 097	-	44 097	43 672	43 597	43 597	47 337	51 333
Kommuneadvokat	3 258	-	3 258	3 216	3 174	3 174	3 426	4 460
Innkjøp	3 217	-	3 217	3 217	3 217	3 217	3 379	3 383
Økonomisk planlegging og analyse	6 116	-	6 116	6 416	6 416	6 416	5 680	6 332
Næringsutvikling	5 056	200	4 856	4 856	4 856	4 856	5 245	5 555
Revisjon og kontrollutvalg	2 773	-	2 773	2 773	2 773	2 773	2 933	2 806
Omplasseringsutvalg/ overtallige	404	-	404	404	404	404	390	24
Felles brann lk	21 971	-	21 971	21 971	21 971	21 971	22 706	23 815
LKs andel av fellesfunksjoner	12 299	-	12 299	12 899	12 899	12 899	14 856	16 068
<b>Fellesområdet</b>	<b>-171 882</b>	<b>800</b>	<b>-172 682</b>	<b>-205 948</b>	<b>-237 891</b>	<b>-245 958</b>	<b>-169 809</b>	<b>-216 757</b>
<b>Sum driftsrammer</b>	<b>1 568 664</b>	<b>2 250</b>	<b>1 566 414</b>	<b>1 534 498</b>	<b>1 508 646</b>	<b>1 499 849</b>	<b>1 609 629</b>	<b>1 628 960</b>

**Økonomisk oversikt drift budsjett 2021**

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjetttramme 2021	Vedtatt budsjett 2020
tall i tusen kr	i 2021 kr		i 2021 kr			i 2021 kr	i 2020-kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>196 300</b>	-	<b>196 300</b>	<b>-5 842</b>	<b>1 840</b>	<b>200 302</b>	<b>190 626</b>
Eiendom	111 957	-	111 957	-4 050	100	115 907	109 787
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 985	-	22 985	-100	100	22 985	22 045
Veg og trafikk	30 957	-	30 957	-1 340	-	32 297	30 694
Byggesak	1 704	-	1 704	-148	-	1 852	1 822
Plan	12 971	-	12 971	-	1 000	11 971	11 913
Fagavdeling	2 953	-	2 953	-204	640	2 517	1 926
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 774	-	12 774	-	-	12 774	12 439
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>701 645</b>	<b>452</b>	<b>701 193</b>	<b>-37 274</b>	<b>7 038</b>	<b>731 429</b>	<b>723 372</b>
Tilrettelagte tjenester	195 299	-	195 299	-10 000	1 921	203 378	202 686
Psykisk helse og rus	42 858	-	42 858	-1 230	1 440	42 648	42 681
Hjemmetjenesten	185 555	-	185 555	-10 150	2 500	193 205	193 078
Lillehammer helsehus	157 051	-	157 051	-10 000	23	167 028	162 497
Rehabilitering	23 596	-	23 596	-825	626	23 795	24 240
Tildelingsenheten	27 717	452	27 265	-2 222	-	29 487	29 281
Samhandlingsreformen	11 426	-	11 426	-	195	11 231	14 597
Fagavdeling helse og velferd	13 370	-	13 370	-650	-	14 020	10 320
Legehelsestjenester	38 863	-	38 863	-1 677	333	40 207	37 443
Miljøbehandling	5 910	-	5 910	-520	-	6 430	6 548
<b>Sektor oppvekst, utdanning og k</b>	<b>686 807</b>	<b>798</b>	<b>686 009</b>	<b>-31 859</b>	<b>7 988</b>	<b>709 880</b>	<b>701 474</b>
Barnevern	54 191	-	54 191	-1 050	1 940	53 301	54 205
Grunnskole	275 478	-	275 478	-8 822	813	283 487	284 867
Fagavdeling	10 587	-	10 587	-	323	10 264	5 898
Kultur	31 879	688	31 191	-4 538	550	35 179	34 934
Lillehammer helsestasjon	26 796	-	26 796	-1 516	840	27 472	27 551
NAV	54 719	-	54 719	-2 498	293	56 924	55 454
Lillehammer læringscenter	33 551	-	33 551	-4 335	-	37 886	36 241
Barnehage	199 606	110	199 496	-9 100	3 229	205 368	202 324
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>155 794</b>	<b>200</b>	<b>155 594</b>	<b>-13 261</b>	<b>1 080</b>	<b>167 775</b>	<b>163 967</b>
Kommunedirektørfunksjonen	9 603	-	9 603	-150	-	9 753	9 614
Politisk virksomhet	8 856	-	8 856	-400	1 000	8 256	8 044
HR og organisasjon	17 204	-	17 204	-700	80	17 824	17 277
Dokumentasjon og service	10 991	-	10 991	-1 000	-	11 991	13 568
Stabsfunksjoner	8 071	-	8 071	-275	-	8 346	7 635
Fellesenhet økonomi	1 879	-	1 879	-	-	1 879	1 879
Digitalisering og IT	44 097	-	44 097	-6 100	-	50 197	47 337
Kommuneadvokat	3 258	-	3 258	-292	-	3 550	3 426
Innkjøp	3 217	-	3 217	-300	-	3 517	3 379
Økonomisk planlegging og analyse	6 116	-	6 116	-100	-	6 216	5 680
Næringsutvikling	5 056	200	4 856	-417	-	5 273	5 245
Revisjon og kontrollutvalg	2 773	-	2 773	-235	-	3 008	2 933
Omplasseringsutvalg/ overtallige	404	-	404	-	-	404	390
Felles brann lk	21 971	-	21 971	-735	-	22 706	22 706
LKs andel av fellesfunksjoner	12 299	-	12 299	-2 557	-	14 856	14 856
<b>Fellesområdet</b>	<b>-171 882</b>	<b>800</b>	<b>-172 682</b>	<b>-</b>	<b>-2 873</b>	<b>-169 809</b>	<b>-169 809</b>
<b>Sum driftsrammer</b>	<b>1 568 664</b>	<b>2 250</b>	<b>1 566 414</b>	<b>-88 235</b>	<b>15 073</b>	<b>1 639 577</b>	<b>1 609 629</b>

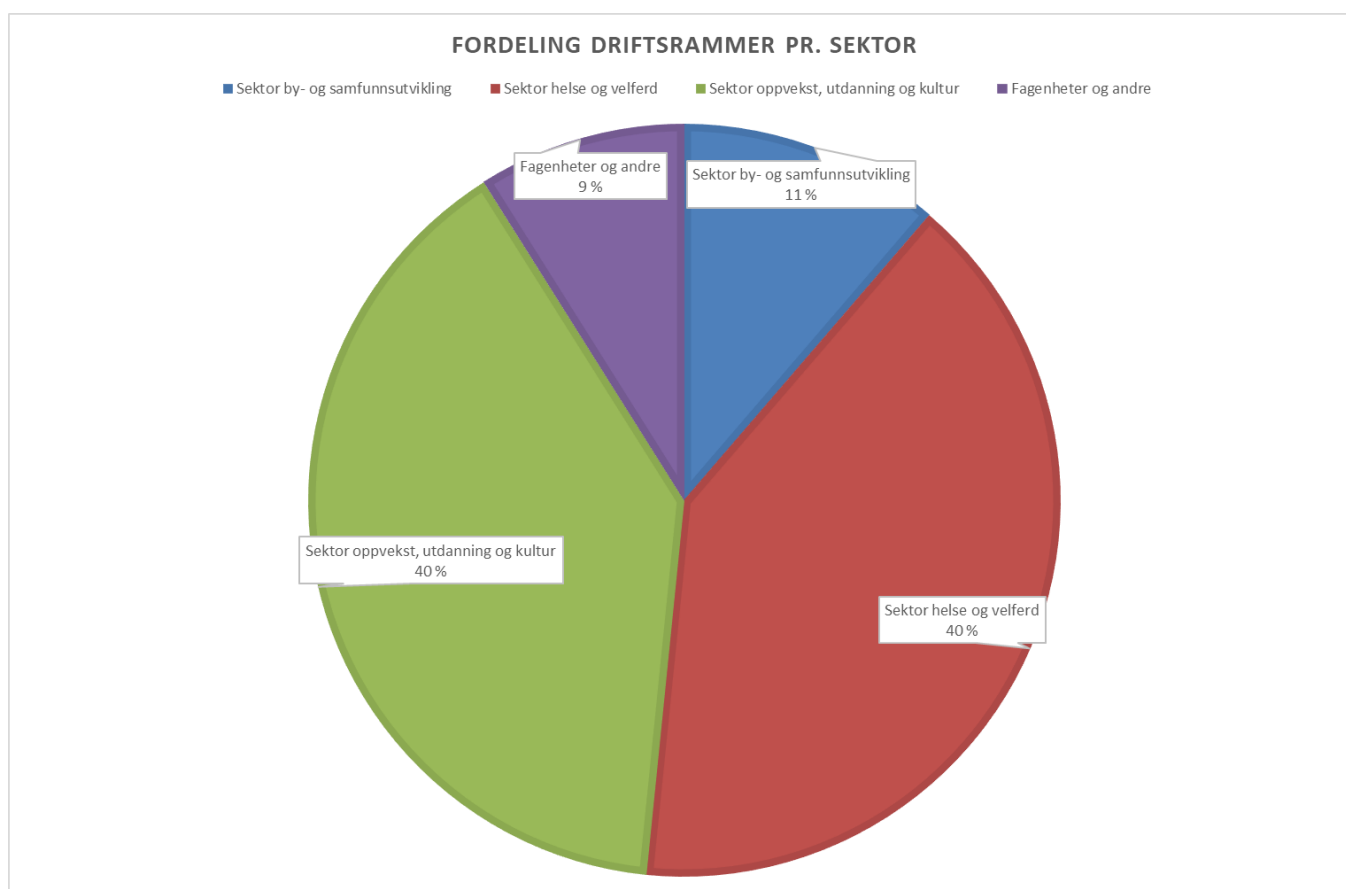
## Driftsøkonomi – sektorer

Kapitlet viser budsjett 2021 og økonomiplan 2021-2024 pr sektor og tjenesteområde. Kapitlet beskriver budsjettet og planens målsettinger, tiltak og konsekvenser for ansatte og brukere.

Den tekniske rammen for 2021 er budsjettrammen for 2020 (ikke justert for lønnsoppgjør 2020). Helårsvirkninger i 2021 av permanente tiltak som er vedtatt igangsatt i løpet av 2020.

Budsjettert driftsnivå for 2021 er 1.634,8 mill. kroner.

Diagrammet under viser en fordeling av driftsrammer pr. sektor. Dette må ikke forveksles med fordeling etter funksjoner i KOSTRA-sammenheng.



Fra 2020 har internhusleie og energikostnader blitt samlet til TO Eiendom (med noen unntak for selvkostområder og interkommunale samarbeid). Sektor by- og samfunnsutvikling får dermed en større andel av driftsrammene sammenlignet med tidligere år.



## Fellesområdet

	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
Tilskudd ressurskrevende brukere	- 80 005		- 80 005	- 80 005	- 80 005	- 80 005	- 95 608	- 89 189
Lønnsreserve	36 645		36 645	36 645	36 645	36 645	41 030	
Pensjon - akkumulert premieavvik tbf	31 400		31 400	33 445	39 519	47 186	26 548	- 41 324
Pensjon - andre pensjonselementer	- 40 744		- 40 744	- 41 807	- 42 059	- 43 413	- 27 803	49 321
Engangsbevilgninger/tilskudd etc	4 406		4 406	4 406	4 406	4 406	5 411	12 019
Motpost avskrivninger	- 147 199		- 147 199	- 147 199	- 147 199	- 147 199	- 132 138	- 129 212
Kalkulatoriske renter	- 16 534		- 16 534	- 21 534	- 26 534	- 31 534	- 23 799	- 95 674
OU-kontingent	1 500		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	3 854
Tilskudd Olympiaparken	14 500		14 500	14 500	14 500	14 500	15 000	15 500
Sentral reserve	15 000		15 000	15 000	15 000	15 000	16 200	
Luftkvalitet - del av skjønnsmidler	100		100				100	
Formannskapetets reserve	750		750	1 300	1 300	1 300	1 300	
Avsetning til forsikringsfond	350		350	350	350	350	350	350
Miljøfyrtårn	400		400	400	400	400	400	
Personforsikringer	2 500		2 500	2 500	2 500	2 500	3 500	2 012
KS FOU	1 050		1 050	1 050	1 050	1 050	1 050	
Ytterligere krav til effektivisering 2021-2024 (Balanse 24)	-		-	- 28 499	- 61 263	- 70 644	-	
Omstillingsmidler	2 000		2 000	2 000	2 000	2 000	1 000	
Regional utvikling (KDs-reserve)	1 200		1 200				-	
AKS	800	800	-				-	
Andre forhold	-		-				- 3 850	10 296
<b>Sum fellesområdet</b>	<b>- 171 882</b>	<b>800</b>	<b>- 172 682</b>	<b>- 205 948</b>	<b>- 237 891</b>	<b>- 245 958</b>	<b>- 169 809</b>	<b>- 262 046</b>

Fellesområdet er fellesinntekter og fellesutgifter som ikke kommer fram i budsjettskjema 1A. Fordelingene ovenfor viser hvilke inntekter og utgifter som ligger knyttet til fellesområdet i dette dokumentet.

Det er avsatt 36,6 mill. kroner til dekning av lønnsveksten som følge av lønnsoppgjør i 2020 og 2021. Lønnsoppgjøret for 2020 ble i år senere enn normalt og er derfor ikke lagt på rammene til tjenesteområdene i 2020. Lønnsoppgjøret for 2020 er mye lavere enn forutsatt og er beregnet til å være 2,2 mill for året 2020. Resterende av lønnsreserven gjelder forventet lønnsvekst 2021 på 2,2 %.

Kalkulatoriske renter og avskrivninger er utgifter som belastes virksomheten direkte, og skal dekke reelle rente- og avskrivninger, for å få et riktig utgiftsnivå på virksomhetene. Hovedtyngden knytter seg opp til vann- og avløps-investeringene, samt investeringene innenfor Eiendom, som danner grunnlaget for internhusleien. Motposten til kalkulatoriske renter og avskrivninger ligger på fellesområdet som en inntektspost. I årets budsjett utgjør dette til sammen 163,7 mill.

Gjennom ordningen får kommunene dekket 80 % av utgiftene over innslagspunktet på 1.430.000 kroner pr. bruker. I forslag til statsbudsjett øker innslagspunktet mer enn forventet lønnsvekst (46.000 kroner pr. bruker), noe som vil medføre en reduksjon på anslagsvis 2,1 mill. kroner. For 2021 anslås det et samlet tilskudd på 80 mill. kroner. Det er de siste årene strammet inn på hvor mye kommune får refundert på tilskudd til ressurskrevende brukere.

### Pensjon

I kommuneproposisjonen for 2021 ble det anslått en nedgang i kommunesektorens samlede pensjonskostnader i 2020 på rundt 1,9 mrd. kroner sammenliknet med anslaget i statsbudsjettet for 2020. Det ble anslått en vekst i kommunesektorens pensjonskostnader i 2021 på om lag 300 mill. kroner. Nedgangen i pensjonskostnadene i 2020 er nå justert til rundt 1,7 mrd. kroner sammenliknet med statsbudsjettet for 2020. Veksten i pensjonskostnadene i 2021

anslås nå til om lag 600 mill. kroner. Veksten i pensjonskostnadene for 2020 og 2021 må ses i sammenheng. Netto er det en nedgang fra anslaget i statsbudsjett 2020 og forslag til statsbudsjett 2021 fra 1,3 til 1,1 mrd. Korner dersom vi sammenligner justert nedgang i 2020 og forslag til statsbudsjett.

Pensjon KLP fordeles til sektorene med en belastning på 13,5 % av lønn. Resterende del av netto pensjon føres på fellesområdet.

## Tilskudd

Kommunedirektøren foreslår et tilskudd til Olympiaparken på 14,5 mill. kroner. Ytterligere tilskudd/engangsbevilgninger på til 4,4 mill. kroner er sammensatt som følger;

Tilskudd	2021	2020
Skibladner	161	161
IUA - del av skjønnsmidler	150	150
Jorekstad	3 000	3 000
Lillehammer sentrum drift	370	400
Arrangementstilskudd Raw air og WC	500	1 500
Kirkens SOS	125	100
Havang	100	100
<b>Sum</b>	<b>4 406</b>	<b>5 411</b>

Årets budsjett for 2021 har vært spesielt krevende å få i balanse. I Styringsdokument 2021 – 2024 ble det synliggjort et behov for effektivisering og innsparing på 124,1 mill. kroner for året 2021, stigende til 169,7 mill. kroner i 2023. Regnskapet for 2019 viste et netto driftsresultat på minus 57,8 mill. kroner, og viste med dette med tydelighet at Lillehammer kommunes kostnadsnivå er høyere enn inntektsnivået. Dette er ikke bærekraftig over tid.

Det ble derfor som en del av prosessen for Budsjett/Økonomisk handlingsplan 2021 – 2024 på forsommeren sendt ut melding til sektorene om et effektiviseringskrav på 8 % for å nå målet på 124,1 mill. kroner for 2021. Det har vært lagt ned et betydelig arbeid for å nå kravet, og kommunedirektørens forslag til Budsjett 2021 i styringsdokumentet viser at sektorene sammen med fellesområdet og bevilgningsområdet (inntektene) er lagt frem i balanse, med målsetting om avsetning på 50 mill. kroner til disposisjonsfondet. Avsetningen er nødvendig for å kunne bygge opp kommunens mulighet til å ha en buffer på disposisjonsfond som kan dekke uforutsette hendelser. Året 2020 er en kraftig påminnelse på dette, der koronapandemiens negative økonomiske virkninger tærer betydelig på kommunens disposisjonsfond.

Tabell over viser at det i 2022 også vil bli behov for ytterligere effektivisering og innsparing. Dette er beregnet til ca. 28,5 mill. kroner. Behovet for ytterligere effektivisering og innsparing stiger til 69,1 mill. kroner i 2024.

For å oppnå en sunn kommuneøkonomi i planperioden frem til 2024 i henhold til kravene til effektivisering og innsparing, vil aktiviteter og tiltak til dette samles i programmet Balanse '24.

## Utviklingsarbeid - Balanse '24

Lillehammer kommune er i en situasjon der kostnadene for tiden er større enn inntektene.

For å øke omstillingsevnen og -taket i organisasjonen har kommunedirektøren igangsatt et større utviklingsarbeid. «Balanse '24» er et utviklingsprosjekt som frem mot 2024 skal arbeide med å skape bedre balanse og bærekraft i Lillehammer kommune. I dette inngår balansen mellom inntekter og utgifter, drift og investering, nåtid og framtid, fag og økonomi, helhet og detaljer. Utviklingsprosjektet skal bidra til at kommunen styrker sin evne til å yte tjenesteleveranser og samtidig ha et strategisk fokus i en organisasjon som har drift 24 timer i døgnet.

Formålet er at politikere, innbyggere, ansatte, ledere og tillitsvalgte sammen skal skape en langsiktig drifts- og investeringsplan som sikrer en bærekraftig og balansert kommuneøkonomi. Dette for å sikre gode tjenester og handlingsrom i dag, men også sikre at morgendagens innbyggere har de samme muligheter og økonomiske rammer. De neste generasjonene skal ikke bære byrder som egentlig tilhører oss i dag. Arbeidet skal skje som en integrert del av økonomiplanarbeidet i årene som kommer. Med andre ord; Balanse '24.

Prosjektet organiseres med styringsgruppe hvor også ansattrepresentanter har sin plass. Det iverksettes delprosjekter og arbeidsgrupper i og på tvers av sektorer både innen tjenesteutvikling, administrasjon og fellesområder, og øvrige gjennomgående virksomhetsprosesser.

For å bistå i arbeidet er det inngått avtale med KS Konsulent i 2020 og 2021. KS Konsulent har bred erfaring fra omstillingsarbeid i mange kommuner.

### Potensielle besparelser ved etablering av felles bilpark/bilpool

Lillehammer kommune har biler som både er kjøpt og leaset i bruk i tjenesteområdene i dag. Eide biler er hovedsakelig anskaffet av tjenesteområder innenfor sektor by- og samfunnsutvikling, og leasede biler brukes hovedsakelig av eiendom og hjemmetjenesten. Regnskap for 2019 viser at kommunen har hatt utgifter til drift av biler på nærmere 16 mill. kroner eks. avskrivninger eide biler, omtrent likt fordelt på eide og leide biler.

Det er mange ulike måter kommunene i Norge løser drift og vedlikehold av sin bilpark. Oppgaver og ansvar tilknyttet kan oppsummeres i følgende tabell:

Økonomisk ansvar	Systemansvar	Koordineringsansvar	Bruksansvar
Budsjett Regnskap Prognostisering	Overordnet systemansvar for biladministrativt system	Registrere i biladministrativt system	Registrere i biladministrativt system
Anskaffelse av biler	Hovedkontakt mot systemleverandør	Hovedkontakt mot bilverksted/billeverandør	Kjøp av drivstoff og rekvisita
Avhending av biler	Registrere i biladministrativt system	Bestillerfunksjon	Rekvirere redningstjeneste
Fakturaanvisning	Rådgivning	Fakturaattestasjon	Bilvask
Leverandøravtaler - pådriver - oppfølging	Opplæring	Hovedkontakt mot forsikringsselskap ved skader	Leverer bil til verksted
		Kjøp/administrering av bombrikker	Holde orden i bilen/følge retningslinjene
		Administrering av bensinkort	Fylle ut skademeldingsskjema

Som budsjettiltak for 2021 vil det kunne være relevant å igangsette et arbeid med å vurdere økonomiske gevinster ved etablering av eget verksted, og kjøp kontra leasing.

Kommunedirektøren har gjort noen undersøkelser med andre kommuner som er på omtrent samme størrelse med Lillehammer kommune, og har omtrent samme volum på sin bilpark. Dette gjelder eksempelvis Stord, Sarpsborg og Horten. Felles for disse tilbakemeldingene er at kommunene har rapporter og/eller positive erfaringer med å innføre en bilpool /bilkontor for sin kommune. Eksempelvis har Stord i en rapport fra PwC gjort følgende vurdering:

«Stord kommune har mange biler, og flere av disse disponeres kun av et fåtall personer. I gjennomsnitt bruker Stord om lag 50 000 kr. i året til drift av hver enkelt bil, og større grad av bildeling på tvers kan redusere behovet for antall biler, og dermed også redusere kommunens samlede utgifter til bilhold. Vi tror også det kan være gevinster å hente gjennom en sentralisert innkjøps-/leasingordning for biler som erstatning for dagens ordning, der den enkelte enhet har ansvaret for å kjøpe inn biler til eget behov». Stord kommune vurderer nå å opprette et eget bilkontor for forvaltning av bilparken.»

Transportøkonomisk institutt har i sin rapport (Rapport 1656/2018) foretatt en undersøkelse blant kommuner i Innlandet som har samme praksis som Lillehammer kommune til eie/leie biler. Erfaringene er noe ulike blant kommunene med hensyn til om det lønner seg å leie eller lease. Noen vektla fordelene ved å eie de kommunale

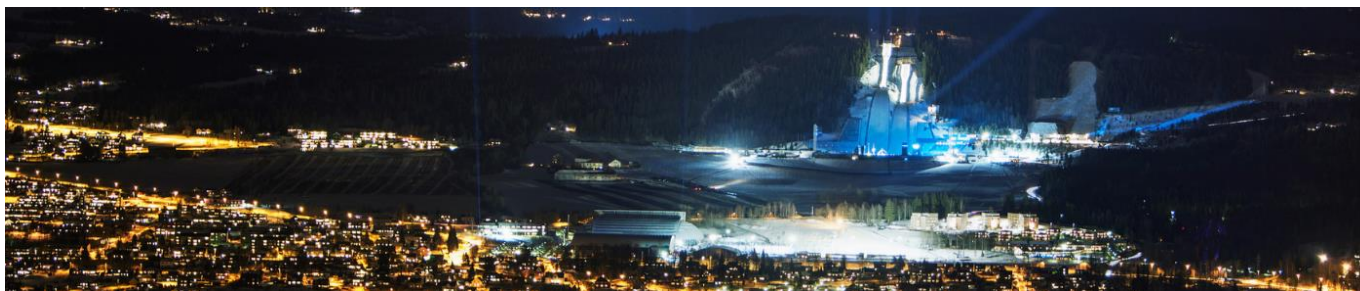
bilene selv, og viste til beregninger om at dette var det mest fordelaktige økonomisk (Elverum og Hamar), andre igjen fremhever fordelene med å lease grunnet mindre risiko og lavere drifts- og vedlikeholdsadministrasjon.

#### **Mulig løsning/ videre arbeid**

Det er usikkert om det er mulig å hente ut en økonomisk besparelse av betydning på kort sikt (2021) selv om det åpenbart ligger et potensiale i innføring av digitale løsninger, bedre avtaler, reduksjon i antall biler (ved økt utnyttelsesgrad), men dette er endringer som tar tid (effekten vil sannsynligvis først komme i siste del av langtidsperioden 2021-2024).

#### **Anbefaling:**

Som budsjetttiltak for 2021 er det, ut fra innhentede erfaringer/rapporter fra andre kommuner, relevant å igangsette et arbeid med å vurdere økonomiske gevinster i planperioden 2021 – 2024 ved etablering av eget verksted, og kjøp kontra leasing for kommunens bilpark.



## Sektor by- og samfunnsutvikling

### Sektorens hovedoppdrag fra kommuneplan og andre vesentlige forutsetninger for sektoren

Sektor for by- og samfunnsutvikling skal oppleves som offensiv, tydelig og forutsigbar i rollen som samfunnsutvikler og tilrettelegger. Kommunikasjonen skal være preget av åpenhet i dialogen med mangfoldet av samfunnsaktører. Kommunale eiendommer, bygg, anlegg og infrastruktur skal forvaltes på en god måte. Dette innebærer at prioriterte oppgaver innen drift og vedlikehold må være godt organisert, samordnet og bidra til en effektiv oppgaveløsning.

I planperioden må sektoren ha en endringsvilje som setter oss i stand til å skape balanse mellom ressurser og oppgaver. Dette må skje gjennom god nok kvalitet i alle deler av tjenesteproduksjonen basert på riktig ressursforvaltning og samhandling.

Sektor for by- og samfunnsutvikling har et direkte ansvar for gjennomføring og oppfølging innenfor følgende av kommuneplanens samfunnsområder:

- Bygge, bo og leve
- Kultur og idrett
- By- og næringsutvikling
- Samferdsel og transport
- Klima og miljø
- Samfunnssikkerhet og beredskap

Sektoren er i tillegg en sentral premissleverandør knyttet til samfunnsområdene helse og velferd og oppvekst, utdanning og kultur.

**Offensiv, tydelig og forutsigbar i rollen som samfunnsutvikler og tilrettelegger.**

Sektorens leveranssmål konkretiseres og følges opp i planperioden i henhold til følgende kommunale planer og strategier:

- Kommuneplanens arealdel 2020-2023(2030) - Oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram
- Kommunedelplan Lillehammer by 2020-2023(2030) - Oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram
- Kommunedelplan for Klima og miljø, årlig rullering, revisjon og oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram
- Byutvikling Lillehammer - Strategi for Areal og transportutvikling, oppfølging av prioriterte tiltak
- Kommunedelplan for Vann og avløp (hovedrevisjon 2020) - årlig rullering og oppfølging av tiltak
- Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelse (hovedrevisjon 2021) – årlig rullering og oppfølging av tiltak
- Kommunedelplan for Trafikk og transport – Revisjon (hovedrevisjon 2023) og oppfølging av tiltak
- Tiltaksplaner for bynære vassdrag, gjennomføring og oppfølging av tiltak
- Ny E6 – tre reguleringsplaner

Utfordring i planperioden er at sektoren ikke har tilstrekkelige ressurser til gjennomføring av mangfoldet av oppgaver på en tilfredsstillende måte. Dette innebærer en tydelig prioritering av hvilke leveransemål som skal ha hovedfokus i det enkelte budsjettår og i planperioden.

I tillegg til sektorens leveransemål vil planlegging og gjennomføring av E6, områderegulering av Nordseter og en aktiv utvikling av nye næringsarealer og sentrumsutvikling være prioriterte oppgaver i perioden.

#### **Kommunal eiendom, bygg, anlegg og infrastruktur (FDVU)**

Sektoren har et omfattende forvaltning-, vedlikehold- og driftsansvar tilknyttet mangfoldet av kommunens bygninger, anlegg, områder og infrastruktur. Det er i dag ikke tilstrekkelige ressurser til drift, vedlikehold og utvikling av den totale bygg- og anleggsmassen, forutsatt at normal funksjon skal opprettholdes og at vedlikeholdsetterslepet ikke skal økes ytterligere. Lillehammer kommune har i dag en stor boligportefølje og det er utarbeidet en plan for avhending av boliger og eiendommer med stort vedlikeholdsbehov. Samlet sett videreføres en streng prioritering av tjenestene i sektoren som medfører at tjenester reduseres innen enkelte områder slik at noen brukere/brukergrupper kan oppleve redusert tjenestekvalitet.

#### **Klimatilpasninger, vassdrag og flom Bæla og Røyslimoen (Åretta)**

Sektoren har store utfordringer vedrørende klimatilpasninger generelt for Lillehammersamfunnet, og prosjekt vassdrag ble etablert etter flomsituasjonen i 2014; forhold som er synliggjort gjennom kommuneplanens arealdel med hensynssoner flom og skred. I tillegg er det utarbeidet tiltaksplaner for flere av vassdragene. Prosjektene utledet av tiltaksplanen vil omfatte og planlegge, gjennomføre og/eller koordinere tiltak i vassdrag for forebygging mot flom og skred. Dette arbeidet er ressurskrevende og berører i vesentlig grad alle tjenesteområdene innenfor sektoren.

Evaluering av prosjektet med avklaringer knyttet til prioriterte oppgaver, ressursbehov og videre ansvar og organisering må gjennomføres i perioden.

#### **Konsekvenser for ansatte i sektoren**

Lillehammer kommune har i henhold til vedtatte planer og pågående planprosesser store ambisjoner knyttet opp imot viktige samfunnsoppgaver. Dette omfatter i stor grad drift, vedlikehold og forvaltningsoppgaver innenfor sektoren. Dersom tilgjengelige ressurser innenfor mangfoldet av oppgaver ikke er tilstrekkelig, kan dette få negative arbeidsmiljømessige konsekvenser i flere av tjenesteområdene. De økonomiske rammene i planperioden innebærer en videreføring av effektiviseringskrav. Dette skal i planperioden utøves gjennom blant annet prosjekt Balanse '24 hvor aktuelle effektiviseringstiltak bearbeides og implementeres. Det stilles store krav til ledelse på alle nivå for å ivareta og gjennomføre dette prosjektet og samtidig videreutvikle et godt og inkluderende arbeidsmiljø for å øke nærværet på de enkelte arbeidsplassene.

I 2020 har det vært sett på strukturendring innenfor tjenesteområdet Plan og tjenesteområdet Byggesak.

Konklusjonen er at strukturen opprettholdes, men det vil bli sett nærmere på enkelte fagområder for å vurdere annen organisatorisk plassering.

## Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden Økonomiplan 2021-2024

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2020- kr	i 2019-kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>196 300</b>	-	<b>196 300</b>	<b>196 775</b>	<b>196 525</b>	<b>196 525</b>	<b>190 626</b>	<b>129 561</b>
Eiendom	111 957	-	111 957	111 957	111 957	111 957	109 787	34 205
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 985	-	22 985	22 735	22 485	22 485	22 045	33 583
Veg og trafikk	30 957	-	30 957	31 257	31 257	31 257	30 694	32 167
Byggesak	1 704	-	1 704	1 704	1 704	1 704	1 822	1 778
Plan	12 971	-	12 971	12 971	12 971	12 971	11 913	13 406
Fagavdeling	2 953	-	2 953	3 378	3 378	3 378	1 926	767
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 774	-	12 774	12 774	12 774	12 774	12 439	13 656

### Budsjett 2021

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2021	Vedtatt budsjett 2020
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr			i 2021-kr	i 2020- kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>196 300</b>	-	<b>196 300</b>	<b>-5 842</b>	<b>1 840</b>	<b>200 302</b>	<b>190 626</b>
Eiendom	111 957	-	111 957	-4 050	100	115 907	109 787
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 985	-	22 985	-100	100	22 985	22 045
Veg og trafikk	30 957	-	30 957	-1 340	-	32 297	30 694
Byggesak	1 704	-	1 704	-148	-	1 852	1 822
Plan	12 971	-	12 971	-	1 000	11 971	11 913
Fagavdeling	2 953	-	2 953	-204	640	2 517	1 926
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 774	-	12 774	-	-	12 774	12 439

### Eiendom

Tjenesteområdet Eiendom utøver i dag et samlet ansvar for forvaltning, drift, vedlikehold og utbygging av kommunale bygg og eiendom. Tjenesteområdet forvalter også kommuneskogen. TO Eiendom har en strategi som støtter gjennomføringen av blant annet Kommuneplanens arealdel og Byplanen. Strategien skal gi noen klare mål for organisering, bemanning, kompetanse, volum og kvalitet for utvikling av eiendomsporteføljen for å støtte ønsket transformasjon på kort og lang sikt.

Hovedoppgaver i 2021 vil være byggingen av brannstasjonen, Terrassen, flomsikringsprosjekter og salg av kommunale boliger. Videre, med bakgrunn i gjennomført tilstandsanalyse og vedlikeholdsplaner, gjennomføre nødvendig vedlikehold innenfor vedtatt budsjett.

Det er vurdert som avgjørende for kommunens totale eiendomsforvaltning at man har et vedlikeholdsbudsjett som i større grad er harmonisert med dokumentert vedlikeholdsbehov og vedlikeholdsplaner. En norm i den forbindelse er kroner 185,- pr m2. Det er avsatt betydelig mindre beløp enn denne målsetningen i tidligere budsjett.

Budsjettforslaget innebærer en reduksjon av vedlikeholdsmidler som ikke er bærekraftig over tid.

Andre tiltak i budsjettet omfatter en kontinuerlig oppfølging av renholdsplaner, utvidet bruk av renholdsmaskiner og en mer effektiv planlegging og gjennomføring. Dette videreføres i hele planperioden. For brukere av kommunale bygg kan endringene oppleves som redusert kvalitet på tjenestene. Tjenesteområdet har i dag en stor boligportefølje og det er utarbeidet en plan for avhending av boliger med stort vedlikeholdsbehov, hvor beliggenhet og størrelse er mindre egnet i forhold til vårt behov.

### Større endringer 2021

- Redusert (inndragelse av vakante stillinger) bemanning - 2.700'
- Reduserte energikostnader - 1.250'
- Serviceavtaler - 100'

### Konsekvenser for ansatte

Tjenesteområdet har kapasitet, med egne ressurser, til å gjennomføre utbyggingsprosjekter. Gjennomføring av vedlikeholdsplaner og løpende drift er derfor en kombinasjon av eksterne og interne ressurser. Det skal være kontinuerlig fokus på arbeidsmiljø, samhandling og trivsel.

### Leveransemål

- Vektlegge bruken av tre og fokus på livssyklus kostnader (LCC) i alle nybygg
- Gjennomføre prioriterte utbyggingsprosjekter i.h.t vedtatt framdrift og rammer
- Gjennomføre prioriterte flomprosjekter (Prosjektledelse) i.h.t vedtatt framdrift og rammer
- Optimalisere dagens FDV system (Forvaltning, Drift og Vedlikehold)
- Redusere totalt energiforbruk i kommunale bygg
- Dynamisk tilpasning av boligmassen til framtidige behov

## Vann og avløp

Kommunens vann- og avløpstjenester finansieres etter selvkostprinsippet, og gebyrer beregnes i tråd med selvkostforskriften. Tjenesteområdet Vann og avløp følger opp fem selvkostområder; renovasjon, vann, avløp, slam og tilsyn (nytt). TO Vann og avløp produserer tjenester som selges til selvkost til nabokommunene Øyer, Gausdal og Ringsaker.

Revidert hovedplan for vann og avløp behandles i november 2020. Hovedplanen beskriver mål og strategier, status per i dag samt nødvendige tiltak for å realisere målene. Planen har et tilhørende handlingsprogram, der tiltakene er knyttet direkte opp mot planens leveransemål. Et av hovedmålene for perioden er å stabilisere etterslepet. Nyanlegg og randsoneutbygginger er dermed nedprioritert i planperioden, til fordel for rehabilitering av eksisterende anlegg og andre tiltak som bidrar til reduksjon av driftskostnader.

Hovedplanen viser at investeringsnivået innen vann og avløp bør videreføres på samme nivå som i forrige planperiode. Dette er nødvendig for å stoppe forfallet på ledningsnett og tekniske anlegg. Hovedplanens handlingsprogram danner grunnlaget for avsetning i investeringsbudsjett (selvfinansierende investeringer) og følger som vedlegg til budsjett dokumentet. Med foreslått investeringsramme for 2021 vil ikke handlingsprogrammets investeringsnivå innfris.

Selv om investeringsnivået økte betydelig i forrige planperiode, ble vann- og avløpsgebyrene ikke prisjustert i perioden, heller ikke med kommunal deflator. Konsekvensene av allerede gjennomført hovedplan 2014-2018(2020), og handlingsprogrammet for den kommende planperioden, er at gebyrene nå må økes. Det legges opp til en gradvis fondsjustert økning over hele kommende planperiode, slik at belastningen for abonnentene ikke skal bli større enn nødvendig. Gebyrsatser for vann og avløp 2021 foreslås økt totalt med 14,3 prosent utover kommunal deflator. Gebyr knyttet til slam vil bli redusert med 20 % fra 2020 til 2021.

GLØR IKS innstiller overfor alle eierkommunene at renovasjonsgebyret vedtas med en økning på 2,9 % i snitt. Prinsippet om at reduserte mengder restavfall skal premieres med lavere gebyr (avgift) videreføres. Likt renovasjonsgebyr og full fraktutjevning i alle eierkommunene er i henhold til vedtak om volumdifferensiert gebyr og i henhold til vedtektene.

### Større endringer 2021

Revidert hovedplan bygger videre på forrige hovedplan, men korrigerer kursen for den kommende fireårsperioden. Det skal jobbes kontinuerlig med å redusere driftskostnadene i hele perioden, hovedsakelig med tiltak beskrevet og begrunnet i hovedplanen og tilhørende handlingsprogram. I 2021 skal driftskostnadene reduseres med minimum 8 prosent. Dette med sikte på å redusere noe på forventet økning av gebyrene.



### Konsekvenser for ansatte

Framlagt budsjett innebærer et nedtak av 1,6 stilling, hvorav 0,6 stilling er naturlig avgang og 1,0 stilling er vakant. Den vakante stillingen utgår, dette behovet løses ved hjelp av interne omrokninger og effektiviseringer.

Det er utarbeidet en overvannsplan for kommunen som påpeker at det er et udekket ressurs- og kompetansebehov i kommunen innen dette fagfeltet. TO Vann og avløp har ikke denne kompetansen blant dagens ansatte, og det må vurderes hvilket tjenesteområde i by og samfunnsutvikling som skal tillegges ansvaret.

### Leveransemål

- Det skal leveres godt drikkevann av god kvalitet
- Det skal til enhver tid leveres tilstrekkelig mengde drikkevann til abonnentene
- Avløpsvannet skal renses slik at det ikke bidrar til forringelse av Mjøsas økologiske tilstand
- Mengde fremmedvann i avløpsledningsnettets skal reduseres
- Det skal oppleves enkelt og forutsigbart å være vann- og avløpsabonnt
- Vann- og avløpsanlegg skal ha systematisk ettersyn, og vedlikeholdes, saneres/fornyes og bygges ut basert på helhetlige vurderinger og planer
- Miljøavtrykket skal reduseres. Vann- og naturressurser skal forvaltes på en miljøvennlig måte og tas vare på for kommende generasjoner

Spesifikke måltall for hvert leveransemål er gitt i hovedplan vann og avløp. For å innfri ovenstående leveransemål må investeringsnivået i handlingsprogrammet opprettholdes.

### Park og idrett

Tjenesteområdet opprettholder sitt fokus på gjennomføring av kjerneoppgaver i 2021. For brukere av park-, idretts- og friluftsanlegg vil dette kunne oppleves som et redusert tjenestetilbud. Sentrale og mye brukte anlegg og friluftsområder vil bli prioritert, for om mulig å opprettholde tilgjengelighet og bruksverdi for alle grupper.

Reduksjon i driftsrammen vil føre til ytterligere økt etterslep på vedlikehold av park-, idretts- og friluftsanlegg.

### Større endringer 2021

- Redusert drift og vedlikehold - 100'
- Skjøtsel, drift og vedlikehold Nordre Park + 100'

### Konsekvenser for ansatte

Tjenesteområdet viderefører en lav bemanning i forhold til forsvarlig forvaltning, drift- og vedlikeholdsoppgaver som kan være kritiske i belastede perioder og/eller ved sykefravær.

### Leveransemål

- Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelse – gjennomføre tiltak på kommunale anlegg/områder i.h.t. prioritert handlingsprogram
- Gjennomføre prioriterte drifts-, vedlikeholds- og utbyggingsprosjekter i.h.t. vedtatt framdrift og rammer
- I hovedsak å opprettholde åpningstid og tilgjengelighet på sentrale idrettsanlegg, parkanlegg og friluftsanlegg
- Bidra med grønt-faglig kompetanse i arealplaner og andre planprosesser

### Veg og trafikk

Kommunal veg utgjør totalt ca. 190 km (162 km veg og 28 km gang/sykkelveg). Det er under utarbeidelse en plan med sikte på å få en synliggjøring av etterslep, drift- og rehabiliteringsbehov på veg og veg elementer. Arbeidet er forsinket og vil bli ferdigstilt i 2021 og vil være et godt verktøy til prioritering av tiltak. Veg og trafikk har engasjert Vegteknisk institutt for utarbeidelse av denne. Foreløpig tall tilsier at behovet for å innhente etterslepet ligger i størrelsesorden 50 mill. kroner. Det er et stort årlig ressursbehov knyttet til forsvarlig drift og vedlikehold av det kommunale vegnettet for å holde vegkapitalen i hevd i henhold til målsetting i gjeldende plan. Budsjettforslaget for 2021 og økonomiplanen for perioden tilsier et økt etterslep på vedlikehold og rehabilitering av kommunale veger.

Drift og vedlikehold av det sentrale vegnettet i sentrum prioriteres for å opprettholde akseptabel tilgjengelighet og en effektiv trafikkavvikling. Det er begrensede ressurser til ordinære forvaltningsoppgaver innenfor ansvarsområdet og driftsplanlegging.

Det utøvende ansvaret for vinterdrift på kommunale veger er i henhold til avtale lagt på eksterne entreprenører. Denne avtalen gir forutsigbarhet på utførelse og kostnad, samt reduserer tjenesteområdets bruk av egne ressurser i vinterdriften. Entreprenørene har et selvstendig ansvar for igangsetting av tiltak (brøyting/strøing) på bakgrunn av fastsatte uttakskrav og tidsrammer. Primæroppgavene til egne driftsmannskaper vinter vil være etter rydding, bortkjøring av snø og tilrettelegging for vintersykling m.m. Videre må tjenesteområdet følge opp at kontrakten med entreprenører vinterdrift gjennomføres i henhold til kravspesifikasjonene.

Klimaendringene vil fortsatt være en sterkt påvirkende faktor i.h.t eventuelle avvik fra budsjett.

Det er i budsjettet ikke avsatt driftsmidler til ønsket/anbefalt vinterstandard på gang- og sykkelvegene. Videre vil avtale om avfallsrydding i gågata opphøre i helgene og bli ivaretatt av egne mannskaper på hverdager.

Det vil være aktuelt å redusere kapasiteten med bakgrunn i de rammer som er gitt tjenesteområdet.

### Større endringer 2021

- Ikke gateløys i perioden mai-august - 320'
- Avklaring vedrørende kommunal drift av private veger (inkl. veiløys) - 300'
- Reduksjon ett årsverk - 600'
- Parkering Olympiaparken - 120'

### Konsekvenser for ansatte

Tjenesteområdet har begrensede ressurser i forhold til forvaltning, drift og vedlikeholdsoppgaver. Vinterdriftavtalen gir en større forutsigbarhet knyttet til ressursbruk.

### Leveransemål

- Sykkelby, gjennomføre prioriterte tiltak for et sikkert og effektivt sykkelvegnett
- Gjennomføre prioriterte fysiske tiltak iht trafikksikkerhetsplanens handlingsprogram på kommunalt vegnett
- Gjennomføre prioriterte utbyggingsprosjekter i.h.t vedtatt framdrift og rammer
- Videreføre vedlikeholdsstandard sommer (nivå 2020) på kommunale veger
- Grenseverdi døgnoverskridelser for svevestøv veg (PM10) skal overholdes
- Vinterdrift i henhold til gjeldende standard
- Skifte ut veglysanlegg med energibesparende LED

## Byggesak

Kostnader for byggesaksbehandling og seksjonering skal dekkes av gebyr knyttet til behandling av saker (selvkost). Generelt blir byggesakene stadig mer komplekse da flere byggesaker skjer i sentrumsområdet hvor det er vern og tett bebyggelse. Etter takseringen i 2016 er det registrert eiendommer som har avvik i forhold til matrikelinformasjon i kommunen. Å korrigere, slik at matrikelinformasjon blir riktig, er en ressurskrevende oppgave og arbeidet er påbegynt. Oljetanker skal tas ut av bruk og saneres. Dette er en ressurskrevende oppgave som må prioriteres.

Administrative kostnader med eiendomsskattarbeidet skal ikke dekkes over andre gebyr innen selvkostområdet, og skal synliggjøres som netto utgift. Eiendomsskattarbeidet blir stadig mer ressurskrevende som følge av flere bebygde eiendommer i kommunen og ved at eiendomsskatten nå kan påklages hvert år. Den årlige takseringen av nye og endrede eiendommer gir økte skatteinntekter.

Byggesak har stort fokus på en kvalitativ god saksbehandling av bygge- og seksjoneringssaker, samt eiendomsskatt. Det er utfordringer med tanke på tilstrekkelige ressurser for å saksbehandle byggesøknader innenfor gjeldende frister og kapasitet til å gjennomføre tilsyn.

Gebyrregulativet gjennomgås med sikte på tilpasninger for selvkostområdene også med tanke på innføring av e-byggesak. Egen sak fremmes for kommunestyret i løpet av 1. halvår 2021.

### Større endringer 2021

- Reduksjon årsverk eiendomsskatt - 148'

### Konsekvenser for ansatte

Bemanningen er sett i forhold til de samlede leveransemålene lav og kan medføre en arbeidsmiljømessig belastning over tid og som vil være krevende. Stadig større og krevende byggesaker er utfordrende og skaper merarbeid for ansatte.

### Leveransemål

- God og riktig veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling av bygge- og seksjoneringssaker
- Følge opp eiendomsskattetakstarbeidet med god veiledning og informasjon
- Alle nye og endrede eiendommer skal takseres for ny eller endret eiendomsskattetakst i samsvar med rammer og retningslinjer
- Klager på eiendomsskattetakst og søknader om fritak skal forberedes og legges fram for politisk behandling innen utgangen av 2021
- Oppfølging av avvik i byggesaker, følges opp med tilsyn

## Plan

I budsjetttramme for 2021, slik den foreligger, vil det være begrensede ressurser til oppfølging av handlingsprogrammene for arealdelen og byplanen. I tillegg til en netto økning i budsjett på 1 mill. kroner, innebærer budsjettet reduserte gebyrinntekter på kart og oppmåling og økte gebyrinntekter på plansaker.

Tjenesteområdet har gjennom prioritering innenfor foreslått ramme, bemanning og handlingsrom på plansiden som sikrer oppfølging/prosess og plansaksbehandling av de tre reguleringsplanene som kommer i forkant av E6-utbyggingen. Videre områderegulering Nordseter, Hovemoen og bydelssentra, samt områdeprogram for Sentrum vest, Strandtorget og bydel Nord. Utslagsgivende for å levere på de store planoppgavene i 2021 er en økning i budsjettet på 1 mill. kroner.

I tillegg skal tjenesteområdet også levere veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling av private/kommunale reguleringsplaner og dispensasjoner.

## Større endringer 2021

- Midler til større planoppgaver + 1.000'

## Konsekvenser for ansatte

- Bemanning/ressursene sett i forhold til de samlede leveransemålene er balansert. Leveransemålene har kompleks karakter og krever samhandling. Det betyr at arbeidsbelastningen for større oppgaver, slik som E6, er krevende

## Leveransemål

- Delta/følge opp prosessene og saksbehandling av reguleringsplanene for E6 gjennom Lillehammer
- Veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling av private/kommunale reguleringsplaner og dispensasjon
- Veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling innen tjenestene oppmåling og delesak
- Levere karttjenester internt og eksternt, prosjektansvar for GIS-samarbeidet med Øyer og Gausdal
- Igangsetting av områderegulering Nordseter og Hovemoen
- Samhandling med Lillehammer regionen Vekst og næringslivet i alle saker av betydning for næringslivet
- Samhandling med tjenesteområdet Byggesak mht veiledning/oppfølging av nye arealplaner, samt estetikk/arkitektur i byggesaker
- Byutvikling Lillehammer: Oppfølging og gjennomføring av tiltak i handlingsprogrammene i Byplanen og kommuneplanens arealdel
- Gjennomgang av gebyrregulativet for plan, delesak og oppmåling
- Funksjonelle, brukervennlige og kvalitetssikrede kartdata

## Fagavdelingen

Fagavdelingen skal koordinere fag og utviklingsarbeid mellom sektorer og tjenesteområdene i sektoren med hovedoppgaver tilknyttet økonomiplanlegging/styring, kvalitetssikring, kompetanseutvikling og samhandling av kommunale tjenester. Fagavdelingen rapporterer til kommunalsjef.

I henhold til planstrategi er det vedtatt revisjon av Miljøplanen i 2021. Dette vil være et omfattende planarbeid og i rammen for 2021 er det avsatt midler til styrkning av en miljørådgiverstilling.

Gjennom revisjon av kommunale planer og ønsket utvikling/utbygging vil det i større grad bli behov for utbyggingsavtaler. Dette forsøkes løst ved en styrking av ressursene ved fagavdelingen.

## Større endringer 2021

- Styrke ressursene på miljø med en stilling + 425'
- Styrke rådgiverstilling (utbyggingsavtaler) + 215'
- Redusert tilskuddsordning til områderegulering Bydel Nord - 204'

## Konsekvenser for ansatte

Budsjettrammen gir ingen konsekvenser for ansatte

## Leveransemål

- Utvikle og forbedre samhandling av kommunale tjenester innenfor sektorens ansvarsområde
- Ansvar for arbeidet med utbyggingsavtaler
- Koordinering av universell utforming
- Koordinering av sektorens klima- og miljøoppgaver
- Igangsetting av arbeidet med revisjon av Miljøplanen
- Oppfølging av kommunedelplan for Miljø, rullering av handlingsprogram
- Gjennomføre prioriterte tiltak iht trafikksikkerhetsplanens handlingsprogram på kommunalt vegnett
- Slutføre tiltaksplaner for bynære vassdrag, faglig rådgivning i arbeidet med gjennomføring av prioriterte tiltak
- Rådgivning/veilede i klimatilpasning i planlegging og gjennomføring av tiltak

## Lillehammer kirkelige fellesråd

Lillehammer kirkelige fellesråd (LKF) har gjennom de siste 3 årene hatt fokus på å redusere sine totale driftskostnader, dette har medført en nedbemanning på 8 %. Gjennomført nedtak innebærer at LKF for budsjettåret 2020 har en minimumsbemanning for å utføre lovpålagte oppgaver, den mest kritiske oppgaven er gravferdsvirksomheten.

En videreføring av kommunalt tilskudd for 2021, på samme nivå som 2020, bør tilsi at LKF har en økonomisk ramme som vil gjøre dem i stand til å utføre sine lovpålagte oppgaver selv med en redusert bemanning.

I budsjettforslaget er investering til kirke for 2021 betydelig redusert i forhold til innmeldt investeringsbehov. Dette utgjør 3 mill.kr. og konsekvensen er at nødvendig rehabilitering av kapellet ved Lillehammer kirke utsettes i tid.

### Særlige risikofaktorer for sektoren i budsjett 2021

#### Veg og trafikk

Klimaendringer med tanke på uforutsette skader på infrastruktur 1.000'

#### Eiendom

Vedlikehold i forhold til uforutsette skader 900'

#### Park og idrett

Inntekter ved utleie av idrettsanlegg 500'

#### Plan og miljø

Gebyrinntekter ordinære plansaker 500'

## Sektor helse og velferd

### Sektorens hovedoppdrag fra kommuneplan og andre vesentlige forutsetninger for sektoren

#### Målet for det langsiktige utviklingsarbeidet:

Lillehammer kommune kommer til å bruke de neste årene til å bygge en framtidrettet og bærekraftig helse- og omsorgstjeneste, der kommunedelplanens visjon om «Mestring hele livet» skal legges til grunn. God helse er mer enn fravær av sykdom og plager. Det handler om å mestre eget liv med de muligheter og begrensinger som finnes, og bidra til god livskvalitet ved at innbyggere får muligheten til å leve et aktivt og mest mulig selvstendig liv uavhengig av sykdom og funksjonstap.

Mestring hele livet; en framtidrettet og bærekraftig helse- og omsorgstjeneste.

For å skape bærekraftige tjenester må det tenkes nytt. Ressursene må nyttiggjøres på en smartere og mer hensiktsmessig måte og samhandlingen mellom enheter må forbedres så innbyggere opplever at de forholder seg til en samlet kommune. Det er derfor behov for å utvikle en felles kultur, ett felles tankesett og felles forståelse av hvordan tjenester skal prioriteres og innrettes til beste for kommunens innbyggere. Det må satses på forebyggende og tverrfaglig arbeid der brukernes egne ressurser frigjøres. Flere må få mulighet til å bo hjemme lengre og det må satses målrettet på velferdsteknologi og digitalisering.

Samfunnsutviklingen har de siste årene utfordret kommunens tradisjonelle rolle - en trend som er synlig i hele Skandinavia. I senere år er disse endringene omtalt som overgangen fra "kommune 1.0", via "kommune 2.0" til "kommune 3.0". Det handler om kommunens vei fra 60-tallets strenge myndighetsutøverrolle, via 90-tallets servicerolle, til at kommunen i dag ses på som hele «det lokale fellesskapet», der innbyggerne involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og partner gjennom nye former for samskaping og samarbeid.

For å nå denne målsettingen om bærekraftige og framtidrettede tjenester skal sektor helse og velferd innføre en mestringsmodell. I denne modellen ligger følgende tankesett til grunn:

- Det er en stor verdi i å mestre eget liv – derfor må en spille på brukerens egne ressurser og nettverk i større grad
- Det hjelper ikke bruker i det lange løp om vi bare kompenserer for et problem uten å ta tak i årsakene til problemet
- Vi skal ikke gjøre for brukerne, men med brukerne
- Ha fokus på behovet her og nå, og samtidig ha fokus på det langsiktige behovet
- Dreining fra brukerens «krav på tjenester» og vedtak om «rett til tjenester», til en meningsfylt hverdag for brukeren og bærekraftig tjenester
- Gjennom investeringstankegang og tverrfaglig tilnærming forebygge, redusere eller utsette behov for omfattende tjenester. Investering for å øke innbyggeres livskvalitet og mestringsevne, og dermed på kort og lang sikt gi bærekraftige tjenester

Mestringsmodellen og tankesettet er likt uavhengig om det er kommunens eldre som har behov for tjenester, barn og ungdom med sammensatte utfordringer eller mennesker med psykisk helse - og rusutfordringer.

Bærekraftige helse- og velferdstjenester skal gi innbyggerne muligheter til å bruke egne ressurser best mulig - til egen velferd og andres glede. For å nå målet om bærekraftige helse- og velferdstjenester må vi involvere og mobilisere samfunnets samlede omsorgsressurser. Fra den enkelte tjenestemottakers nære nettverk til ulike samfunnsaktører.

Frivillig sektor er en viktig del av samfunnet og påvirker menneskers opplevelse av tilfredshet, mulighet for tilhørighet og den enkeltes helse. Sektor for helse og velferd vil forsterke/styrke sitt samarbeid med frivillig sektor og frivillige aktører. Vi ønsker å oppnå god tilrettelegging for lag og foreninger, gå sammen om ytterligere (flere) gode aktiviteter og prosjekter, og i fellesskap jobbe for god/effektiv tjeneste- og samfunnsutvikling.

#### **Dette må vi gjøre:**

For å oppnå målet om bærekraftige helse- og velferdstjenester må det til større grad av samhandling mellom tjenesteområder og sektorer, der tverrfaglig arbeid, tidlig innsats og et rehabiliterende fokus er viktig. Det må satses på gode brukerforløp der tverrfaglige team samhandler om og rundt bruker der bruker bor, og der korttids- og rehabiliteringsplass på sykehjem inngår i et helhetlig forløp. Organisering av hjemmetjenesten tar utgangspunkt i kommunens geografi og med et faglig innhold som legger til rette for tverrfaglig arbeid og rehabilitering, god oppfølging av personer med demens og god bruk av de samlede ressursene.

I tillegg må velferds- og mestringsteknologi tas i bruk tidligere for å oppnå mestring og selvstendighet til tross for funksjonstap. For å ta i bruk tilgjengelig teknologi må det etableres en driftsorganisasjon for velferdsteknologi og en digital plattform som gir mulighet for å ta i bruk eksisterende mestringsteknologi. Med dette på plass har vi lagt grunnlaget for å ta i bruk nye løsninger i framtida.

Lavterskeltilbud og møteplasser for kommunens innbyggere er viktig for å unngå blant annet ensomhet og manglende inkludering i fellesskapet. Kommunen har i framtida manglende handlingsrom til å løse alle disse utfordringene for den enkelte innbygger. Kommunen må heller legge til rette for å skape et lokalsamfunn der en gjennom samskaping med frivillige, organisasjoner og næringsliv etablerer tilbud og møteplasser. Sektoren vil se på organiseringen av sine lavterskeltilbud for å sikre bedre samordning og at det tilbys som en erstatning for tradisjonelle helse- og velferdstjenester.

Kommunedelplan helse- og omsorg vektlegger god ledelse, godt arbeidsmiljø og kompetanseheving for å nå målet om tjenester av god kvalitet. Det vil derfor være nødvendig med målrettet kompetanseheving, satsing på holdningsskapende arbeid og fokus på etikk. God ledelse er helt avgjørende for å lykkes med perspektivskiftet og det å jobbe på nye måter. Det vil derfor satses på lederutvikling som gir kompetente, trygge og tydelige ledere.

Sektoren skal ha en målrettet satsing på heltidskultur for å sikre kvalitet i tjenesten, kontinuitet for brukere og forutsigbarhet for ansatte. Sektorens rekrutteringsstrategi skal brukes aktivt og målrettet for å sikre rekruttering av riktig kompetanse og for å beholde dyktige ansatte.

De ansatte er sektorens viktigste ressurs, og uten ansattes engasjement og medvirkning vil vi ikke lykkes med det langsiktige utviklingsarbeidet. Ansatte må i framtida regne med en kontinuerlig omstilling av tjenesten på grunn av endringer i rammebetingelser og kunnskapsgrunnlaget, og derfor er åpenhet og deltagelse i endringsprosesser viktig. Ansatte skal oppleve god informasjon og endringer som er faglig begrunnet. Målet er at ansatte over tid vil oppleve økt faglig frihet i sin arbeidshverdag gjennom bruk av egen kompetanse og erfaring.

Sektoren skal også gjennomføre og følge opp arbeidsoppdragene som blir beskrevet i Balanse 24. Balanse 24 omfatter de endrings- og omstillingsprosesser i hele kommunen som er nødvendig for å skape bærekraftige tjenester og en kommuneøkonomi balanse.

**Utfordringsbildet:**

Kommunen vil få en vekst i antall eldre de neste ti årene og særlig gjelder dette i aldersgruppen over 80 år. Befolkningsframskrivinger viser at denne aldersgruppen vil øke fra ca 1500 innbyggere i 2020 til ca. 2100 innbyggere i 2030. Demenssykdom er en stor nasjonal utfordring, og for Lillehammer vil antall innbyggere med demens øke med ca. 20 % de neste 10 årene. En stor andel av både hjemmetjenestens brukere og beboere vil ha en eller annen form for kognitiv svikt på grunn av økt levealder.

En ser også en vekst i nye grupper yngre med bistandsbehov, endret oppgavefordeling mellom spesialisthelsetjeneste og kommune og en generell økt forventning i randsonen til hva som er kommunale oppgaver. Særlig innen psykisk helse og rus blir det flere innbyggere som har et funksjonsnivå som krever tjenester som går utover kommunens rammer, og der forventninger fra spesialisthelsetjenesten er store. I sum betyr demografiske endringer og økte forventninger til krav på og innhold i tjenester at vi står foran en stor omstilling som krever en ny tilnærming, nye arbeidsmåter og større grad av samordning og samarbeid på tvers av tjenester.

Covid-19 pandemien har påvirket kommunen i stor grad gjennom hele 2020, og den vil fortsatt kreve oppmerksomhet og ressurser gjennom hele 2021. Ansvar for blant annet organisering av smittevernarbeid, håndtering av eventuelle lokale smitteutbrudd mv. er nå i stor grad lagt til kommunene, samtidig som ordinære tjenester og tilbud skal gå som normalt. Dette utfordrer hele organisasjonen, og gir økte økonomiske utfordringer for Lillehammer.

Kommunen har både på grunn av dette og et generelt krav om effektivisering fått et strammere økonomisk handlingsrom de nærmeste årene. Dette underbygger behovet for omstilling mot mer bærekraftige tjenester innenfor reduserte økonomiske rammer. Det er på bakgrunn av dette satt i gang et større omstillingsarbeid for hele kommunen, Balanse 24, der det blir utarbeidet områder som det skal jobbes med i sektoren gjennom økonomiplanperioden.

Rekruttering av fagpersonell er krevende, og det er stor konkurranse om de beste fagfolkene. Oppfølging av rekrutteringsstrategien og systematisk arbeid med å rekruttere og beholde kompetent personell er derfor en viktig oppgave i årene framover.



**Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden:**
**Økonomiplan 2021-2024**

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2020- kr	i 2019-kr
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>701 645</b>	<b>452</b>	<b>701 193</b>	<b>699 955</b>	<b>703 683</b>	<b>703 683</b>	<b>723 372</b>	<b>785 374</b>
Tilrettelagte tjenester	195 299	-	195 299	190 599	190 599	190 599	202 686	201 337
Psykisk helse og rus	42 858	-	42 858	43 188	43 188	43 188	42 681	41 051
Hjemmetjenesten	185 555	-	185 555	188 555	191 555	191 555	193 078	213 218
Lillehammer helsehus	157 051	-	157 051	157 051	157 051	157 051	162 497	202 948
Rehabilitering	23 596	-	23 596	22 896	22 896	22 896	24 240	26 210
Tildelingsenheten	27 717	452	27 265	28 522	29 250	29 250	29 281	28 812
Samhandlingsreformen	11 426	-	11 426	11 426	11 426	11 426	14 597	20 945
Fagavdeling helse og velferd	13 370	-	13 370	13 370	13 370	13 370	10 320	12 041
Legehelsestjenester	38 863	-	38 863	38 438	38 438	38 438	37 443	37 882
Miljøbehandling	5 910	-	5 910	5 910	5 910	5 910	6 548	930

**Budsjett 2021**

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2021	Vedtatt budsjett 2020
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr			i 2021-kr	i 2020- kr
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>701 645</b>	<b>452</b>	<b>701 193</b>	<b>-37 274</b>	<b>7 038</b>	<b>731 429</b>	<b>723 372</b>
Tilrettelagte tjenester	195 299	-	195 299	-10 000	1 921	203 378	202 686
Psykisk helse og rus	42 858	-	42 858	-1 230	1 440	42 648	42 681
Hjemmetjenesten	185 555	-	185 555	-10 150	2 500	193 205	193 078
Lillehammer helsehus	157 051	-	157 051	-10 000	23	167 028	162 497
Rehabilitering	23 596	-	23 596	-825	626	23 795	24 240
Tildelingsenheten	27 717	452	27 265	-2 222	-	29 487	29 281
Samhandlingsreformen	11 426	-	11 426	-	195	11 231	14 597
Fagavdeling helse og velferd	13 370	-	13 370	-650	-	14 020	10 320
Legehelsestjenester	38 863	-	38 863	-1 677	333	40 207	37 443
Miljøbehandling	5 910	-	5 910	-520	-	6 430	6 548

## Felles leveransemål for sektoren

### 1. Innføre mestringsmodell i sektor helse og velferd:

Utvikle og innføre mestringsmodell for å fremme innbyggernes mulighet til å mestre eget liv og dermed få økt livskvalitet. Dette gjøres sammen med innbyggeren og dens nettverk, og gjennom fokus på opplæring og rehabilitering og tverrfaglig tilnærming.

Innføring av mestringsmodell innebærer også å etablere en felles forståelse, holdninger og mål for hva mestrings – og investeringstankegang innebærer for ansatte, ledere i tjenestene og for kommunens innbyggere. Reell brukermedvirkning og fokus på eget nettverk inngår som del av modellen.

### 2. Aktivitet og arbeid:

Utvikle aktivitets- og arbeidstilbud som er inkluderende, mangfoldig og motiverende for enkeltpersoners vekst og utvikling.

### 3. Frivillighet:

Det skal skapes gode relasjoner og et godt samarbeid med frivillig sektor for å drive samfunns- og tjenesteutvikling og i fellesskap utløse den enkeltes ressurser og samfunnets omsorgsressurser. I dette inngår også å styrke kompetansen hos ledere og ansatte på samarbeid med sivilsamfunnet, det nære nettverk og frivillig sektor. Det skal utarbeides en handlingsplan for oppfølging av Frivillighetsmeldinga.

### 4. Lavterskeltilbud og møteplasser:

Lavterskeltilbud videreutvikles og nye settes i gang - gjerne i samarbeid mellom kommunen, frivillige og private aktører. Kommunen tilrettelegger for møteplasser der innbyggerne kan samles om felles interesser og aktiviteter.

### 5. Kompetanse, kvalitet og ledelse:

Utvikle ledere som kan formidle og samle ansatte rundt felles tanke sett og mål for å oppnå bærekraftige tjenester av god kvalitet.

Redusere sykefraværet gjennom å jobbe systematisk med sykefraværsoppfølging gjennom blant annet å måle resultatene av arbeidet ved å velge ut noen avdelinger som piloter. Formålet er å utvikle ny tilnærming i sektoren.

Utvikle en heltidskultur basert på heltidserklæringen, herunder arbeidstidsordninger og helgearbeid, kalenderplan, fleksiturnus.

Arbeide systematisk med kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet der avviksmeldinger, klager og andre typer systematiske tilbakemeldinger brukes aktivt for å forbedre tjenestene.

Brukerundersøkelser skal gjennomføres i to tjenesteområder og det skal utarbeides en plan for gjennomføring i hele sektoren.

Gjennomføre sektorens rekrutteringsstrategi, deriblant sørge for god oppfølging og veiledning av lærlinger og studenter

### 6. Velferdsteknologi og digitalisering:

I løpet av 2021 ha en velferdsteknologisk plattform integrert med det elektroniske journalsystemet og en teknisk driftsorganisasjon, samt forberede at mestringssteknologi i hjemmet skal være en integrert del av tjenestetilbudet i løpet av 2022.

## Meierigården

Forebyggende helsesamtaler er i tråd med kommunestyrevedtak i 2018 innført som et nytt lavterskeltilbud i regi av Meierigården i 2020. Målet med helsesamtalene er å avdekke behov blant Lillehammers innbyggere, og deretter sørge for at dette resulterer i konkrete planer for videre avklaring, støtte og oppfølging.

Utvikling av individuelt tilpassede ambulante dagaktivitetstilbud for personer med demens som miljøbehandling, er en del av oppbyggingen av et mer helhetlig og effektivt virkemiddelapparat. Dette skjer i spennet mellom hjemmebasert og institusjonsbasert omsorg. Det er et stort behov for å utvikle flere og mer mangfoldige virkemidler for å imøtekomme behov for tilhørighet/tilknytning, og meningsfylt innhold i hverdagen.

Meierigården tilstreber en helhetlig og individtilpasset omsorg både internt, og i samhandling med andre tjenesteområder og sivilsamfunnet. En «personorientert omsorgsfilosofi» innebærer at hvert enkelt individ møtes ut fra sine interesser, sitt liv, sin situasjon. Meierigården bygger sitt arbeid på at den beste velferden skapes i samspeillet mellom en høy faglighet og et sterkt innbyggerperspektiv.

Arbeidet med å innføre en mestringsmodell i Sektor helse og velferd, som har fokus på investeringstankegang, rehabilitering og forebygging, har vist et klart behov for å utvikle en felles (endrings)kultur, felles tankesett og felles forståelse av hvordan tjenester skal prioriteres og innrettes til beste for kommunens innbyggere. Mestringsmodellen innebærer at brukernes ressurser og nettverk i større grad skal brukes, og dette er helt i tråd med prinsippene som har vært lagt til grunn for arbeidet i Meierigården gjennom mange år. Meierigården sine ansatte har bygd opp en erfaringsbasert kompetanse på brukermedvirkning, oppbygging og vedlikehold av nettverk og kartlegging av behov som gjør at de bør brukes som endringsagenter i deler av sektorens forebyggende tjenester.

Meierigården ønsker å være en pådriver i arbeidet med en praktisk, faglig og organisatorisk samordning av dag- og aktivitetstilbud. Målet må være å sikre et felles målbilde for tjenestene, en mer effektiv ressursutnyttelse og en mer koordinert videreutvikling av tilbudene.

Dette vil resultere i et større spekter av aktiviteter der brukerens egne ressurser og nettverk er fundamentet, samt en mer fleksibel bruk av ressurser.

### Større endringer 2021

- Reduksjon med 0,5 årsverk – reduksjon i rammen utgjør 370 000
- Øke salgsinntekter – økning i rammen utgjør 150 000

### Konsekvenser for tjenesten

En videreføring av dagens aktivitetsnivå vil ikke være mulig med den foreslåtte rammeendringen, men kjernevirksomheten i Meierigården vil i liten grad bli berørt.

### Konsekvenser for ansatte

Den foreslåtte endringen i årsbudsjett 2021 vil ikke berøre fast ansatte i Meierigården. Bemanningsreduksjonen vil gjennomføres ved avslutning av vikarkontrakt og permisjon uten lønn i begrenset stillingsandel.

### Leveransemål 2021

- Innføre og utvikle mestringsmodellen i tjenesteområdet
- Meierigården skal bidra til å etablere et utviklingsprogram for dag- og aktivitetstilbudene til eldre og personer med demens som inkluderer både formelle utviklingsprosjekt og løpende utviklingsaktiviteter
- Meierigården skal aktivt bruke refleksjonsverksted, og andre møtearenaer til å bygge kunnskap og innsikt i konseptet personsentrert omsorg, og skape en felles forståelse for konsekvenser for tjenesteleveransene i alle berørte tjenesteområder
- Meierigården skal bidra til å styrke samarbeidet med frivillig sektor, og sikre deres medvirkning og innflytelse på tjenesteutviklingen i sektoren.
- Meierigården skal være en pådriver i arbeidet med å implementere vedtatte aktiviteter i demensplanens handlingsdel.

- Meierigården skal bidra til en bedre samordning av dag-/aktivitetstilbudene til eldre og personer med demens.

## Hjemmetjenesten

Tjenesteområdet leverer tjenester til hjemmeboende. Av disse kan nevnes:

- Hjemmesykepleie og personlig og praktisk bistand
- Hverdagsrehabilitering
- Brukerstyrt personlig assistanse (BPA)

I tillegg har Hjemmetjenesten ansvaret for heldøgns omsorg på HDO Gartnerhagen 6 og tre bokollektiv for personer med demens. Bokollektivene utgjør 40 institusjonsplasser, og HDO Gartnerhagen 6 har 47 boliger for heldøgns omsorg. Hjemmetjenesten har og ansvaret for fire bo -og servicesenter i samarbeid med Aktiv omsorg.

Hjemmetjenesten gir tjenester til brukere med alle typer behov; fra de som trenger noe praktisk hjelp, til brukere som trenger omfattende og døgkontinuerlige tjenester. Hjemmetjenesten er på mange måter kommunens sikkerhetsnett med døgkontinuerlig oppfølging på grunn av 24/7-bemanning. Tjenesten får flere brukere med sammensatte og komplekse utfordringer. I tillegg må også denne tjenesten jobbe tverrfaglig med tidlig innsats og rehabilitering, slik at funksjonsnivået opprettholdes. Innbyggere med demens vil øke i årene framover, og hjemmetjenesten får et økt og tydelig ansvar for systematisk oppfølging av denne brukergruppen og deres pårørende i tråd med vedtatt demensplan. Dette vil utfordre dagens organisering av tjenesten, og det vil stille store krav til kompetanse hos ansatte, kontinuitet i oppfølgingen og kvalitet på tjenestene.

I sektorens innføring av mestringsmodell har hjemmetjenesten en sentral rolle i det helhetlige brukerforløpet for hjemmeboende. Dette betyr tettere samarbeid med samordning- og forvaltningsenheten, fysio- og ergoterapiressurser og korttids- og rehabiliteringsavdelinger på Lillehammer helsehus.

Hjemmetjenesten vil fra 2021 få en ny organisering, der 4 geografiske distrikter etableres som grunnstrukturen i tjenesten. Det må jobbes videre med den interne organiseringen av distriktene med mål om å oppnå:

- Lavere fravær
- Økt kompetanse og stabilitet i leder- og personalgruppene
- Fornøyde pasienter og pårørende, økt kontinuitet gjennom færre ansatte innom hver bruker
- Etablering av primærkontakt til alle aktuelle brukere
- Bedre struktur og organisering av arbeidshverdagen
- Helhetlige og koordinerte overganger mellom ulike tjenester, og unngå internflyttinger av brukere i hjemmetjenesten
- Oppfølging av personer med demens i tråd med vedtatt demensplan

Ny organisering av hjemmetjenesten er i tråd med føringer som ligger i utviklingsarbeidet Hjemmetjenesten 2025 og arbeid som er gjort av ansatte og ledere gjennom deltagelse og medvirkning blant annet i pilot i arbeidslag sør/vest. Tilbakemeldingen fra ansatte og ledere har vært ønsker om mindre arbeidslag, større ledertetthet, kvalitativt bedre oppfølging og brukermedvirkning, samt søkelys på stabilitet i personalgruppene.

### Innføring av mestringsmodell

Tjenesteområdet skal innføre en mestringsmodell for å fremme innbyggernes mulighet til å mestre eget liv og dermed få økt livskvalitet. Dette skal gjøres sammen med innbyggeren og dens nettverk, og gjennom fokus på opplæring, rehabilitering og tverrfaglig tilnærming. I mestringsmodellen ligger det også økt fokus på bruk av ulike lavterskeltiltak som blant annet Meierigården, hverdagsrehabilitering samt å gjøre bruk av mestringsvelferdsteknologi for å ha trygghet i eget hjem.

Ansatte i hjemmetjenesten og andre fagressurser skal sammen med saksbehandler følge bruker gjennom forløpet

hjem – opphold institusjon – hjem, og dette forutsetter et tett og forpliktende samarbeid. Dette skal sikre sømløse tjenester og en helhetlig og samordnende tilnærming til den rehabiliterende/habiliterende og tverrfaglige innsatsen.

#### **Større endringer 2021:**

- Ny organisering av tjenesten med inndeling i fire geografiske distrikt
- Reduksjon av 15 årsverk – utgjør reduksjon i rammen på 10 millioner
- Økt grunnbemanning og heltidskultur – utgjør økning i rammen på 2,5 millioner
- Avslutte bruk av vikarbyrå

#### **Konsekvenser for tjenesten:**

Tjenesten har store utfordringer med å rekruttere personell, spesielt sykepleiere. Våren og sommeren 2020 har vært utfordrende i forhold til bemanningsplaner og dekning av fagkompetanse. Tjenesten klarer ikke å dekke behovet for sykepleierkompetanse på alle enheter med dagens organisering. Det må derfor skje en gjennomgang av hvordan tjenesten disponerer fagressursene der ressurser flyttes ut i distrikt fra fagoverbygg og demensarbeidslag. Dette vil innebære en ny og justert bemanningsplan for hjemmetjenesten basert på oppdatert oppgaveanalyse/døgnrytmeplan, og vil kunne ha konsekvenser for både tjenesten og ansatte.

Reduksjon i budsjettammen vil kunne føre til endringer i hva som gis av tjenester og hvordan hjelpen gis. Samarbeid rundt aktiviteter og kafédriфт på bo- og servicesentrene, lavterskeltilbud og møteplasser kan gi positive effekter for både tjenestene, brukere og ansatte.

#### **Konsekvenser for ansatte**

Budsjettammen for 2021 vil kunne medføre nye turnuser og strukturelle grep i tjenesten. Det vil arbeides med døgnrytmeplaner og bemanningsplaner for å benytte fagkompetansen på en riktigere måte slik at pasientene får lik tjeneste i alle deler av kommunen.

Endringsarbeid er krevende for både ansatte og ledere. Det å hele tiden bli utfordret på effektivitet, kvalitet og endring samtidig med at man skal gi tjenester, kan være utfordrende over tid. Behovet for raske endringer kan komme i konflikt med behovet for å bruke tid på nødvendige prosesser. For å forebygge negative konsekvenser er gode prosesser med informasjon og involvering av ansatte viktig. Dette er krevende, men desto viktigere, i tjenester som er under press.

#### **Leveransemål**

- Innføre og utvikle mestringsmodellen i tjenestområdet, med fokus på gode brukerforløp
- Bruke hensiktsmessig velferdsteknologi som del av mestringsmodellen
- Innføre wifi i alle bokollektiv og bo- og servicesentra
- Overfallsalarmer som er hensiktsmessige til nattevakter i hjemmesykepleien og vurdere overfallsalarm til flere vakttyper og ansatte
- Systematisk arbeid for å redusere sykefravær
- Implementere rekrutteringsstrategien
- Utarbeide nye turnuser der døgnrytmeplaner, bemanningsplaner, nye arbeidstidsordninger og heltidskultur/økt grunnbemanning inngår
- Videreutvikle hjemmetjenesten i tråd med vedtatt demensplan
- Delta i gjennomføring av oppdrag i Balanse 24

## Tilrettelagte tjenester

Tjenesteområdet Tilrettelagte tjenester yter tjenester til utviklingshemmede, personer med diagnoser innen autismespekteret og andre med tilsvarende funksjonsnivå og til personer med lett grad av psykisk utviklingshemming, som i tillegg kan ha utfordringer knyttet til atferd eller sosiale ferdigheter på grunn av psykiske helseplager. Det er en økning av yngre brukere med sammensatte og reduserte sosiale ferdigheter med behov for tverrfaglige tjenester. Tjenesteområdet har en fagkompetanse som tilbys til personer som trenger veiledning og bistand knyttet til opprettholdelse av struktur og rammer i egen hverdag.

Tilrettelagte tjenester har en målgruppe som i hovedsak har behov for livslange tjenester, og dermed er samordning og koordinering svært viktige stikkord i tjenesteytingen. Tilrettelagte tjenester har som mål å være: "En framtidrettet tjeneste med fokus på individuell utvikling og mestring". Tiltak i bolig og gjennom dag- og sysselsettingstilbud skal systematisk jobbe for at hver enkelt bruker får tatt ut sitt potensiale.

Mål om mestring skal avspeiles i god dokumentasjon og journalføring. Internrevisjon er nå implementert som et årlig tiltak for å sikre god styring, kontinuitet og enhetlig praksis.

Arbeidet med innføring av heltidskultur blir fortsatt et viktig prioriteringsområde, blant annet på grunn av at tjenesteområdet har en stor andel av små deltidsstillinger som utfordrer tjenesten på kontinuitet, rekruttering og kompetanse. Målet er å løse noe av deltidsproblematikken og skape positive synergieffekter for kontinuitet og fagkompetanse i tjenesten. Langvakter er nå innført i turnus hver fjerde helg i Nybu bofellesskap, og erfaringene så langt er gode, både hos brukere og personalet.

I arbeid med heltidskultur fortsetter samarbeidet med KS-Konsulent ved hjelp av eksterne prosjektmidler. Å bygge heltidskultur innebærer å tenke nytt rundt hvordan tjenestene og arbeidstiden organiseres, som er et langsiktig arbeid. For å sikre involvering og forankring skal tillitsvalgte og vernetjenesten delta i prosessen, deriblant for å få en felles forståelse av hvilke utfordringer som skal løses og gevinster vi ønsker å ta ut. Tilrettelagte tjenester har utarbeidet egen målprofil for heltidskulturarbeidet.

Tilrettelagte tjenester deltar i et prosjekt for utvikling av en ny vernepleiemodell, sammen med Høyskolen i Innlandet og seks andre kommuner i Innlandet. Målet er både å bidra til å forme morgendagens vernepleiere, samt sikre god rekruttering av vernepleiere til Lillehammer kommune. Gjennom å ta inn 17 studenter i praksis gjennom hele skoleåret kan disse bli brukt som en ressurs i å utvikle tjenesten.

For 2021 blir det viktig å rette fokus mot forebygging blant barn og unge med sammensatte vansker, slik at framtidige volumøkninger kan reduseres noe. Det må utvikles god systematikk knyttet til overgangene mellom de ulike tjenestene, slik at bruker og pårørende opplever helhetlige tjenester for en brukergruppe med behov for tjenester i et langt livsløp. Det blir viktig å ha fokus på tidlig innsats, og at tjenestene på tvers av sektorer må jobbe sammen for å sikre nødvendig fagkompetanse i tjenestetilbudet. Fasen med avklaring og habilitering må skje i tettere samarbeid med Samordning og forvaltning (Tildelingsenheten) og rutiner knyttet til evaluering og revurdering av tildelte vedtak må endres.

Det har vært en vekst i antall brukere som ut fra kjente forhold vil vedvare. I tillegg blir flere og flere av brukerne eldre og utvikler sykdom og endring i helsesituasjonen. Dette medfører behov for økt bistand. Tilrettelagte tjenester kjøper private plasser. Det er nå satt i gang en gjennomgang av kontrakter for å vurdere framtidige tjenester.

### Større endringer 2021

- Reduksjon i rammen på 10 millioner:
- Reduksjon ca. 15 årsverk
- Nedleggelse av transporttilbud
- Nedleggelse av aktivitetstilbudet «Farmen»

### Konsekvenser for tjenesten

Nivået på tjenester høsten 2020 er svært utfordrende i forhold til budsjettammen for 2021, og det vil kreves større endringer som påvirker tjenesteleveransen. Det vil måtte gjøres en tydeligere behovsvurdering for tildeling av tjenester, og ledige leiligheter kan måtte stå tomme som ledd i å nå målet om et regnskap i balanse. Det vil også måtte tas ned antall årsverk, som kan påvirke tjenesteleveransen og medføre endringer i kvalitet på tjenesten, samt medføre en risiko for manglende kompetanse. Dette kan videre påvirke kontinuiteten i tjenestene og muligheten for utvikling og mestring hos brukere. Tjenestene vil også måtte dreie mer mot å gi tilbud til brukere i grupper. Dagens aktivitets- og sysselsettingstilbud dekker ikke behovet i brukergruppen, og konsekvensene kan bli økning i individuelle oppfølgingstjenester. Dette er synliggjort i sak om utvikling av aktivitets- og sysselsettingstilbudet som ble lagt fram for kommunestyret høsten 2019, og i formannskapet oktober 2020.

### Konsekvenser for ansatte

På både kort og lang sikt vil utviklingen i disse tjenestene kreve endring og nye måter å arbeide på, og gjennom dette skape mulighet for større og mer tverrfaglige miljøer. Reduksjon i årsverk og nye turnuser innebærer endring i organisering av tjenestene og strukturer. Ansatte må påberegne å i større grad samarbeide og jobbe på tvers av ulike avdelinger for å løse ulike oppgaver. Enkelte ansatte kan måtte påregne to arbeidssteder. Det er krevende å stå i endringer, og det kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. For å redusere negative konsekvenser er informasjon og involvering av ansatte svært viktig.

### Leveransemål

- Innføre og utvikle en mestringsmodell i tjenesteområdet, deriblant nye rutiner for tjenestetildeling og jevnlig evalueringer av tjenestenivået
- Fortsette arbeidet med implementering av heltidskultur, i samarbeid med KS-Konsulent
- Forebygge at utfordringene til ungdom med sammensatt problematikk øker, styrke samarbeidet med sektor for oppvekst, utdanning og kultur
- Øke kapasitet og utvikle større bredde i aktivitet- og sysselsettingstilbudet, favne en bredere målgruppe
- Etablere velferdsteknologi som en del av tjenesten
- Opprettholde fokus på å styrke systematikk og kvalitet av tjenesten ved hjelp av årlige internrevisjoner
- Styrke fokuset på å rekruttere og beholde god fagkompetanse, da særlig vernepleiere
  - Videreføre samarbeidet med HINN angående ny praksismodell for vernepleiere
  - Videreføre samarbeidet med HTV og HVO i utforming av nye turnuser

## Tildelingsenheten

Framtidens tildeling av tjenester og innføring av en mestringsmodell er et av kommunenes utviklings – og omstillingsprosjekter.

Tildelingsenheten har en viktig rolle i samhandlingen mellom tjenestene med en felles forståelse av hvordan tjenestene skal prioriteres og innrettes til beste for både innbyggere, brukere og ansatte. Det skal legges opp til å spille på brukernes egne ressurser og nettverk i større grad og bidra til reell brukermedvirkning på individnivå. Beslutninger om tjenester skal fattes i dialog med den det gjelder, som skal forbedre brukeropplevelsen til den enkelte.

Navn på enheten endres fra 2021 til Enhet for samordning og forvaltning, og skal gjennom en hensiktsmessig organisering understøtte brukermedvirkning, samhandling og målet om bærekraftige tjenester. Forslag til navneendring gjøres for å understreke enhetens oppgaver og rolle i samordningen rundt forløpet for hver enkelt bruker, og de forvaltningsoppgaver som ligger i lov-verket kommunen jobber etter.

Enheden skal jobbe tettere på tjenestene i avklaring og rehabilitering/habiliterings fasen(kartlegging). Dette forutsetter at enheten til enhver tid er oppdatert på de ulike lavterskel tilbud som finnes, slik som aktiviteter, arbeidstilbud, frivillighet og de ulike møteplassene.

I tillegg skal det være større grad av tilgjengelighet, åpenhet og forutsigbarhet ut mot kommunens innbyggere og brukere, slik at de opplever god hjelp, råd og veiledning og at de forholder seg til én samlet kommune.

Digitalisering er et virkemiddel for mer effektive tjenester, og det er ønskelig å videreutvikle fullelektronisk saksbehandling, - søknadsskjema, «post inn» og kommunikasjon med andre digitale systemer på tvers.

I tillegg må velferds- og mestringsteknologi tas i bruk tidligere for å oppnå mestring og selvstendighet til tross for funksjonstap.

Tilskudd til etablering og tilpasning av bolig fra Husbanken ble overført til kommunen over ramme-tilskuddet fra 2020. Det foreslås i 2021 å benytte tidligere mottatte tilskuddsmidler avsatt på fond på 1,5 millioner kroner.

### **Større endringer 2021**

- Reduksjon årsverk/vakanser – reduksjon i rammen 1,1 million
- Reduksjon av omsorgsstønad – reduksjon i rammen på 200 000.
- Reduksjon av støttekontakt for personer over 18 år – reduksjon i rammen på 200 000.
- Kommunal bostøtte, ny praksis – reduksjon i rammen på 150 000.
- Tilskudd Frivilligsentralen, gis direkte over statsbudsjettet – tatt ut av rammeoverføring, reduksjon 427 000
- Si opp avtale om kjøp av dagaktivitetsplasser brukere med demens fra oktober 2021 – reduksjon i rammen på 145 000.
- Kjøp av plasser fra andre institusjoner – organiseres under Tildelingsenheten.
- Samhandlingsreformen – betaling for utskrivningsklare døgn sykehus – organiseres under Tildelingsenheten
- Avslutte kjøp av 5 sykehjemsplasser Øyer kommune – reduksjon i rammen på 5,1 millioner – flyttes fra fag- og utviklingsavdelingen.

### **Konsekvenser for tjenesten**

Budsjettområdet samhandlingsreformen flyttes til Tildelingsenheten, og består av betaling for utskrivningsklare pasienter og kjøp av spesialiserte behandlingsplasser. Risikoen rundt budsjett for utskrivningsklare pasienter er knyttet til det helhetlige omstillingsarbeidet i sektoren. For å kunne ta imot utskrivningsklare pasienter fra sykehus er det også nødvendig å ha tilstrekkelig kapasitet på korttidsplasser ved Lillehammer helsehus, og at disse utnyttes på en effektiv måte. Ny korttidsrutine er tatt i bruk denne høsten som involverer er hjemmetjenesten, Lillehammer helsehus, Tildelingsenheten og Lillehammer rehabiliteringsavdeling.

Reduksjon av omsorgslønn vil bety strengere praksis på utmåling og tildeling av timer til søkere. Ny praksis implementert i 2020 der hjelpestønad fra NAV går til fratrukk for kommunal omsorgsstønad har medført lavere utbetalinger av omsorgslønn. Reduksjon av støttekontakt til de over 18 år vil også innebære strengere tildelingspraksis og at det må jobbes med alternativer som for eksempel utvikling av gruppetilbud og etablering av nettverk osv.

Innføring av mestringsmodell vil utfordre bruker, pårørende, nettverk og ansatte til å tenke og handle annerledes, og det kan bety at en ikke får den samme bistand og hjelp som en tidligere har fått. Det er derfor viktig med god informasjon, forutsigbarhet og avklare forventninger til innbyggere og pårørende.

### **Konsekvenser for ansatte**

Ansatte blir utfordret på samme måte som bruker og pårørende til å tenke og handle annerledes. Det å kanskje ikke kunne tilby den samme bistand og hjelp man tidligere har gitt kan være en krevende omstilling. Det er derfor viktig med godt lederskap for å ivareta de ansatte og benytte kompetansen på best mulig måte, på enheten og på tvers av tjenesteområder.

### **Leveransemål**

Utviklings – og omstillingsarbeidet «Framtidens tildeling av tjenester» fortsetter også i 2021. En dynamisk prosess som skal henge sammen med annet arbeid, utvikling og føringer. Det videre arbeidet konkretiseres med mål om implementering ny praksis og endrede arbeidsmetoder på enkelte områder. Dette i tråd med de overordnede målene for sektoren.



- Innføre og utvikle mestringsmodellen i tjenesteområdet, der det jobbes videre med innholdet i de ulike brukerforløp
- Redusere antall døgn med utskrivningsklare pasienter og opprettholde god sirkulasjon på korttidsplasser. Utarbeide samhandlingsrutiner for gode pasientforløp sammen aktuelle tjenesteområder
- Videreutvikle samarbeidet mellom kreftkoordinator og øvrige tjenester
- Iverksette tiltak som beskrevet i Demensplan 2019-2028, herunder utvikle hukommelsesteamets rolle og samarbeidet mellom aktuelle tjenester slik at personer med demens og pårørende opplever sømløse tjenester
- Sikre god oppfølging og veiledning av beboere i kommunale boliger og god saksbehandling av søknader på startlån. Fra å leie til eie egen bolig
- Kontinuerlig opplæring i koordinatorrollen og individuell plan gjennom kurs, veiledning, oversikt og utnevning av koordinator
- Utvikle et godt arbeidsmiljø med blant annet bruk av 10-faktor medarbeiderundersøkelse, der kvalitet, kompetanse og ledelse er sentralt
- Videreutvikle fullelektronisk saksbehandling, - søknadsskjema, kommunikasjon og elektronisk arkiv

## Psykisk helse og rus

Tjenester til mennesker med psykiske problemer og/eller rusproblemer er fortsatt i vekst og etterspørres i større grad enn tidligere. Psykisk helse- og rusproblemer er en av de største levekårsutfordringer i samfunnet og er en sentral årsak til sosial ulikhet. Mange i målgruppen står utenfor arbeidslivet, har dårligere bo- og leveforhold i tillegg til en betydelig risiko for mange livsstilssykdommer.

Områdene er høyt prioritert på nasjonalt plan, og veiledere fra Helsedirektoratet legger klare føringer for hvordan kommunene skal bygge opp sitt tilbud, og for hvordan kommune- og spesialisthelsetjeneste skal fordele sitt ansvar og sine oppgaver. Føringer fra statlige myndigheter sier at tilbudene innen psykisk helse og rus skal primært bygges opp og gis i nærmiljøet – i kommunene. Spesialisthelsetjenesten skal støtte opp om arbeidet i kommunene og gi tilbud om utredning og behandling av mer alvorlige tilstander. Dette betyr at oppgaver overføres fra spesialisthelsetjenesten slik en at større del av utrednings- og oppfølging og behandlingstilbudet nå ivaretas i kommunen. Kommunene forventes i dag å gi et kunnskapsbasert tilbud til alt fra lettere lidelser til mer kompliserte og sammensatte lidelser. Det betyr et økt fokus på større bredde i ansattes kompetanse, og større differensiering i tilbudet til tjenestemottakere.

Lokalt rus- og psykisk helsearbeid skal gi bedre levekår for alle. Tjenestene skal forebygge og redusere problemutvikling. De skal fremme brukerens mestring av eget liv, i bolig, arbeid og skole, og de skal fremme sosial inkludering, personlig økonomi m.m.

### Gode tjenester preges av følgende (Helsedirektoratet 2016):

- Tjenestene må drive aktivt informasjonsarbeid og ha lett tilgjengelige tjenester, ofte i langt større grad enn ved somatiske sykdommer
- Kommunen bør tilby et variert utvalg av lavterskeltilbud, som del av sitt helhetlige tjenestetilbud
- Brukerstyrte tilbud, ambulante og aktivt oppsøkende tjenester, hvor kommune og spesialisthelsetjenesten arbeider sammen om å gi samtidige tjenester, bør tas i bruk og videreutvikles til brukere med alvorlige og langvarige lidelser
- Grensen mellom kommunal behandling og spesialisert behandling er ikke alltid skarp og entydig. Det er betydelige variasjoner i kompetanse og kapasitet mellom kommuner, og nærmere arbeids- og ansvarsdeling bør avklares lokalt

Status og utfordringer i tjenesteområdet for psykisk helse og rus samsvarer godt med ulike sentrale beskrivelser om feltet psykisk helse og rus. Det har vært store endringer i tjenesteområdet de siste årene. Endringen går fra at det gis

mindre tradisjonell oppfølging til differensierte tilbud basert på sentrale føringer, behandling, kunnskapsbasert metodikk og kontinuerlige tilbakemeldinger fra pasienter, pårørende og brukere. Denne endringen vil i praksis føre med seg endring i vår kultur, hvordan vi ser egen tjeneste og hvordan vi ser på hjelpenes og brukernes rolle i et oppfølgingsløp.

### **Tjenesteområdet**

Tjenesteområdet er inndelt i 4 avdelinger; Gjenbruket, Rustjenesten, Bo- og oppfølgingstjenesten og Psykisk Helseteam/Villa Utsikten. Ansatte har ulik helsefaglig utdanning og bakgrunn for å gi mest mulig tverrfaglighet og kvalitet i tjenesten. Samlet sett er det et sammensatt og godt faglig kompetansenivå. To psykologer er ansatt i tjenesteområdet. Kommunens psykososiale kriseteam er plassert i tjenesteområdet. Tjenesteområdet har også vertskommuneansvaret for interkommunalt samarbeid.

I tillegg til tjenester tildelt etter vedtak, tilbys ulike lavterskel- og gruppetilbud uten vedtak for kortere oppfølging. Avdelingene er i stor grad inndelt etter hovedforløpene i Sammen om mestring:

- Hovedforløp 1: Milde og kortvarige problemer
- Hovedforløp 2: Kortvarige alvorlige problemer/lidelser og langvarige mildere problemer/lidelser
- Hovedforløp 3: Alvorlige langvarige problemer/lidelser

Det jobbes tverrfaglig, og det er fokus på å utvikle og gi tjenester på tvers av avdelingstilhørighet.

Det er økende etterspørsel etter tjenester til brukere i alle hovedforløp, og på grunn av dette er det et økt press på tjenesten. Tjenestene har blitt effektivisert, og har hatt en stor økning i brukere/deltakere i 2020. Samtidig er det kortere liggetid i spesialisthelsetjenesten og tydeligere forventninger til kommunene om behandlingsretta tiltak.

Tilbudene til de med lettere til moderate lidelser gis i dag i all hovedsak som kurs, grupper og kortvarig samtaletilbud. Disse tilbudene har mer standardiserte metoder, gir god faglig støtte, og effektive tilbud. Denne innretningen øker kapasiteten i denne delen av tjenesten og gir mulighet til å ta inn flere brukere med kort ventetid. Det benyttes også digitale selvhjelpsverktøy til denne gruppen.

Det er økt etterspørsel av tjenester for de med sammensatte og mer langvarig oppfølgingsbehov. Dette betyr behov for tjenester av større omfang, og at metoder og kompetanse knyttet til disse brukerbehovene må utvikles. Tjenesteområdet tilbyr individuelle og gruppebaserte tjenester til mennesker med lette til alvorlige psykiske- og/eller rusproblemer. Tjenestetilbudet bygger oppunder en helhetlig, recovery-orientert tankegang, hvor den grunnleggende tilnærmingen er at mennesker kan leve meningsfulle liv på tross av psykiske og/eller rusproblemer. Her rettes oppmerksomhet mot hva som er viktig for den enkelte, og hva som øker mulighetene for å oppleve mestring.

For å sikre dette bruker vi feedback-informerte tjenester (FIT). Dette er en metode som hjelper fagpersonen med å holde fokus på endring, samarbeidet og relasjonen med brukeren, samtidig som det gir brukeren en mulighet til å si fra om hva som fungerer bra eller ikke fungerer.

Dette er i tråd med sektorens mestringsmodell og ivaretar god brukermedvirkning.

### **Prosjekter, egne eller som deltaker i prosjekt**

- Tilskuddsmidler til 3 prosjektstillinger knyttet til rusproblemer, overdoseforebygging og erfaringskonsulent/kompetansebank.
- 3 stillinger til boligoppfølgingsprosjekt i samarbeid med Tyrilistiftelsen.
- FACT-team Sør-Gudbrandsdal er et interkommunalt samhandlingsprosjekt. Teamet har 7,75 årsverk og stillingene er delfinansiert av tilskuddsmidler. FACT-team startet opp februar 2020

### Interkommunalt samarbeid

Kommunene Gausdal, Ringebu, Øyer Sør-Fron, Nord-Fron og Lillehammer har et interkommunalt samarbeid innen psykisk helse- og rusarbeid, der Lillehammer kommune er vertskommune. I samsvar med felles handlingsplan er det følgende satsninger:

- FACT-team Sør-Gudbrandsdalen
- Feedbackinformerte tjenester (FIT)
- Kurs
- Kompetansebank for psykisk helse og ruserfaring

### Større endringer 2021

- Ikke ansette i vikariater og ikke erstatte ved fravær - reduksjon i rammen på 1,1 millioner.
- Bo og oppfølgingsenheten og tilbudet til de aller sykeste – økning i rammen på 1,36 millioner.

### Konsekvenser for tjenesten

Tjenesteområdet står ovenfor krevende oppgaver med volumvekst og nye oppgaver. Det vil være nødvendig med prioriteringer av hvem som får tjeneste, og hva slags tjeneste som skal gis. Å se arbeid, aktivitet og sysselsetting som en mer likeverdig del av et oppfølgingsløp er en viktig satsing for tjenesteområdet også i 2021. Vi vil i større grad måtte samarbeide med frivillige og ideelle organisasjoner, samt private aktører på feltet. Medvirkning fra bruker, pasienter og pårørende vil også bli viktig fremover for å utvikle et tilpasset tjenestetilbud.

### Konsekvenser for ansatte

Effektivisering og endring i tilbud og metodikk stiller store krav til alle ansatte og en kontinuerlig omstilling og kompetanseheving. Kontinuerlig endringsarbeid er krevende for ledere og ansatte. Dette er prosessarbeid som krever målrettet arbeid, involvering og deltagelse fra både ansatte og bruker/pårørende. Å bli kontinuerlig utfordret på effektivitet, kvalitet og endring samtidig som man skal gi tjenester, kan være utfordrende. Tjenesteområdet har til tross for stort press på endring lite turnover blant ansatte.

### Leveransemål

- Delta i innføring av mestringsmodellen
- Tjenesteområdets tilbud skal bygge på kontinuerlige tilbakemeldinger fra de som mottar tjenester, pårørende og innbyggere ellers
- Deltagelse i aktivitet eller arbeid skal likestilles med annen behandling
- Tjenesteområdets lavterskeltilbud skal videreutvikles
- Tilbudene til de med langvarig oppfølgingsbehov skal tydeliggjøres og differensieres
- Alle tjenester skal ha en hensikt, og være forebyggende for videre utvikling av sykdom
- Alle oppfølgingslinjer skal være tidsavgrenset, med tydelige mål og tydelig innhold

### Lillehammer helsehus

Lillehammer helsehus (LHH) har 184 plasser fordelt på 8 pleieavdelinger, i tillegg er det kapasitet til ytterligere 6 korttidsplasser ved bruk av dobbeltrom. Praksisen med bruk av dobbeltrom skal gjennomgås i 2021. LHH har dagsenter med 26 plasser som gir tilbud for hjemmeboende personer med demens, samt andre med behov for dagaktivitetstilbud.

LHH har egen legeavdeling som ivaretar alle 184 (+6) beboere ved LHH og 2 KAD (kommunale akutte døgnplasser). Legeavdelingen ved LHH har også medisinskfaglig oppfølging av 40 bokollektivplasser. På LHH er det storkjøkken, renholdsavdeling og eget vaskeri. Renholdstjenesten inkludert vaskeri vil fra 2021 overføres til Eiendom drift.

### **Samarbeid med frivillige**

LHH har et svært godt samarbeid med Aktiv omsorg og venneforeningen, frivillige bidrar inn mot ulike aktiviteter på huset hele året og legger ned et betydelig arbeid til glede for pasientene våre. LHH vil i tillegg se på muligheten for besøksordning med terapihund i regi av Røde kors.

### **Velferdsteknologisk utvikling ved Lillehammer helsehus**

Velferdsteknologi vil fremover bli et godt bidrag til en god bruk av ressursene ved LHH, og i løpet av 2020 og første halvår 2021 er det innført pasient- og kollegavarsling. Arbeid med bruk av ulike typer sensorikk vil bli sentralt fremover.

### **Større endringer 2021**

- Reduksjon av 15 årsverk – reduksjon i rammen på 10 millioner
- Reduksjon av 6 langtidsplasser, som omgjøres til beredskapsplasser covid-19
- Reduksjon av 6 dobbeltromsplasser
- Reduksjon av antall langtidsplasser som omgjøres til korttids- og rehabiliteringsplasser – økning i rammen på 2,4 millioner
- Øke inntekt ved flytting av beredskapsplasser 2,4 millioner
- Avslutte bruk av vikarbyrå

### **Konsekvenser for tjenesten**

LHH har over tid hatt et betydelig merforbruk. Tjenesteområdet må ha et driftsnivå som samsvarer med tildelt ramme. Med dette som utgangspunkt ble alle arbeidsplaner/turnuser oppsagt i august 2020, med mål om å effektivisere reduksjon av årsverk. Nye turnuser iverksettes innen 15.2.2021.

Økt samarbeid på tvers i sektoren er i samsvar med målsettingen i mestringsmodellen der tverrfaglig arbeid, rehabilitering og mestring vektlegges på alle korttids- og rehabiliteringsplasser. Personsentrert omsorg skal vektlegges.

### **Konsekvenser for ansatte**

Budsjettrammen for 2021 vil medføre endrede turnuser som vil berøre ansatte ved LHH. Endringsarbeid er krevende for både ansatte og ledere. Det å hele tiden bli utfordret på effektivitet, kvalitet og endring samtidig med at man skal gi tjenester, kan være utfordrende over tid. Behovet for raske endringer kan komme i konflikt med behovet for å bruke tid på nødvendige prosesser. For å forebygge negative konsekvenser er gode prosesser med informasjon og involvering av ansatte viktig.

Ansatte får nye oppgaver og ansvar i de ulike forløpene i et forpliktende samarbeid med hjemmetjenesten, enheten for samordning og forvaltning (Tildelingsenheten) og andre fagpersoner.

### **Leveransemål**

- Innføre og utvikle mestringsmodellen for tjenesteområdet
- Nyttiggjøre etablert velferdsteknologi
- Implementere rekrutteringsstrategien og nytt flytskjema for ansettelsesprosesser
- Redusere sykefravær ved alle avdelinger gjennom proaktiv sykefraværsoppfølging
- Utarbeide nye turnuser der døgnrytmeplaner, bemanningsplaner og nye arbeidstidsordninger inngår
- Videreutvikle fagkompetanse innenfor demens, palliasjon og helsehjelp
- Bygge en kompetent og sterk ledergruppe med fokus på tillitsbasert ledelse
- LHH deltar i et arbeid i Balanse 24 hvor bruk av kommunens totale heldøgns plasser gjennomgås

## Lillehammer rehabiliteringssenter

Lillehammer rehabiliteringssenter jobber med rehabilitering og dagaktiviteter. Samarbeid med den enkelte innbygger, pårørende og samarbeidende tjenester er nødvendig for å få gode behandlingsresultater så innbyggerne kan klare å bo hjemme så lenge som mulig. Det er behov for økt fokus på gode rehabiliteringsforløp hos brukere med store og sammensatte behov og det merkes at spesialisthelsetjenestene overfører oppgaver i økende grad. Videre er det viktig at folk har noe å leve for, både i form av at de er inkludert i fellesskapet og kan delta på meningsfulle aktiviteter.

### Større endringer 2021

- Redusere Aktiv omsorg sine tjenester med 2 årsverk - reduksjon i rammen på 650 000.
- Reduksjon tilskudd avtalefysioterapeut - reduksjon i rammen på 100 000.
- Øke fysioterapi- og ergoterapitjenesten for å operasjonalisere mestringsmodellen med totalt 1,1 årsverk – økning i rammen på 526 000.
- Kompensasjon manglende leieinntekter – økning i rammen på 100 000.

### Konsekvenser for tjenestene

Reduksjon i aktiv omsorg sine tjenester kan få konsekvenser for tilstedeværelse av ansatte, og aktivitetstilbudet, på bo- og servicesentrene og tilbudet på Lillehammer helsehus. Aktiv omsorg vil prioritere aktiviteter til de som bor på sentrene og andre hjemmeboende, for at de skal kunne bo hjemme lengst mulig. Reduksjonen kan gi konsekvenser for prosjekter hvor det er tenkt at aktiv omsorg skal ha en rolle.

Aktiv omsorg er en av dagaktivitetstjenestene i sektoren som skal gjennomgås med hensyn på utvikling av tjenestetilbudet og samordning.

Økning i fysioterapi- og ergoterapitjenesten skal bidra til operasjonalisering av mestringsmodellen, ved økt rehabiliteringsinnsats i hjemmet eller på korttidsopphold og i et økt tverrfaglig samarbeid.

### Konsekvenser for ansatte

Reduksjon i Aktiv omsorg sine tjenester kan ha konsekvenser for de ansatte på den måten at de vil oppleve et økt arbeidspress. Ny måte å arbeide på i fysioterapi- og ergoterapitjenesten kan ha konsekvenser for organisering av tjenestene.

### Leveransemål

- Innføre og utvikle mestringsmodellen i tjenesteområdet.
- Ansatte kjenner til og kan formidle til innbyggerne, Lillehammer kommune sin mestringsmodell, de er oppdagere av begynnende funksjonssvikt og de vet hva de skal gjøre med oppdagelsene. Det gjelder også avtalefysioterapitjenesten.
- Aktiv omsorg har hatt en gjennomgang av organisering.
- Tjenesteområdet bidrar i arbeidet med at brukere som har sammensatte behov, og som ønsker det, får bistand til koordinering av tjenestene (eks. Individuell plan og koordinator).
- Det er laget en plan for deling og formidling av kompetanse på forebyggende hjemmebesøk ut i tjenestene. Arbeidet med planen er påbegynt.
- Tjenesteområdet gjennomfører oppdragene i Balanse-24.

## Legehelsestjenester

Tjenesteområde legehelsestjenester består av områdene Lillehammer interkommunale legevakt, Legehelsestjenester og Anders Sandvigs legesenter. I tillegg kommer en nyetablert koronaenhet med testlinje og luftveispoliklinikk.

### Lillehammer interkommunale legevakt

Lillehammer interkommunale legevakt er et samarbeid mellom kommunene Lillehammer, Gausdal, Øyer, Ringebu, Sør-Fron, Nord-Fron og nordre del av Ringsaker. Legevakten har fremdeles en økning i pågang. I 2019 hadde legevakta totalt 19612 journalførte henvendelser. Dette er en økning på ca. 1500 henvendelser fra 2018. I tillegg har legevakta opplevd økt trykk i forhold til pandemien, ved at luftveispoliklinikken nå er lagt til legevaktas lokaler.

I juni 2020 ble det vedtatt at KAD-plassene reduseres til to plasser og flytter tilbake til Lillehammer helsehus fra januar 2021. På bakgrunn av flytting av KAD-plassene har legevakta gjennomgått en omstillings-prosess våren 2020.

### Legehelsestjenester

Fastlegeordningen er under press over hele landet. Plan for legetjenesten 2020 – 2030 er utarbeidet med oppstart implementering fra 2020. Planen har en handlingsdel som beskriver tiltak som skal gjennomføres i kommende 4-årsperiode. Målet med plan for legetjenesten er at legetjenesten skal:

- være en pådriver for faglig utvikling og samarbeid, både internt og eksternt
- være en integrert del av kommunens helse- og velferdstjenester
- sikre god kvalitet i forebygging, utredning og behandling

Fra 1. mars 2019 gjelder nye regler for legers spesialistutdanning med krav til oppnådd kompetanse. Leger i klinisk tjeneste i kommunene skal være spesialister i allmennmedisin, eller være under spesialisering. Nye krav til systematikk i spesialistutdanningen vil kreve tett oppfølging fremover. I 2021 skal samarbeidet med bl.a. helsehuset og helsestasjonen videreutvikles, for å få til et helhetlig utdanningsforløp for LIS3-legene.

I året som har gått har vi hatt utfordring med å få rekruttert inn i ledig fastlegehjemmel på ett av legekantorene i byen.

### Anders Sandvigs legesenter

Anders Sandvigs legesenter åpnet 2. september 2019 og er lokalisert i legevaktens lokaler. Det er ansatt en spesialist i allmennmedisin og for tiden to ALIS (allmennlege i spesialisering) på legesenteret. Hittil er det ca. 1400 pasienter som har valgt seg fastlege på det nye legesenteret. Et viktig mål fremover er å sørge for at pasientlistene blir fylt opp.

### Større endringer 2021

- Økning på grunn av volumvekst. 1 årsverk – Lillehammer kommunes andel 333 000 kr.
- Flytte LIS 1-veiledningsansvar til kommunalt legekantor - reduksjon i rammen på 500 000.
- Overtatt dagberedskap ved Anders Sandvigs legesenter – reduksjon i rammen på 500 000.
- Innsparing ved flytting av KAD-plasser til LHH - reduksjon i rammen på 559 000.

### Konsekvenser for tjenesten

Budsjettrammen for 2021 vil ikke ha negative konsekvenser for tjenesten. Testlinje og luftveispoliklinikk vil imidlertid kunne føre til et uforutsigbart økonomisk resultat ved årets slutt.

### Konsekvenser for ansatte

En fortsatt økende pågang på legevakt, i tillegg til pandemien vi står ovenfor, vil kunne gi noen utfordringer gjennom endrede og nye arbeidsoppgaver som kan oppleves som uforutsigbart for ansatte.

### Testlinje/luftveispoliklinikk/smittesporing (koronaenheten)

Behovet for ressurser til smittesporing, tekstlinje og luftveispoliklinikk ift covid-19 vil mest sannsynlig vedvare

gjennom hele 2021. Arbeidet ble derfor mot slutten av året 2020 organisert under en egen koronaenhet. Koronaenheten omfatter testlinje for Covid-19 med booking og administrasjon, luftveispoliklinikk og smittesporing. Testlinja er felles for kommunene Lillehammer, Nordre Ringsaker, Øyer og Gausdal. Luftveispoliklinikken server alle kommunene som er en del av Lillehammer interkommunale legevakt, mens smittesporing kun dekker Lillehammer kommune. Enheten er organisert under sektorene helse og velferd, og oppvekst, utdanning og kultur med en koordinerende leder som er direkte underlagt kommunalsjefnivået.

Testlinja og luftveispoliklinikken er organisert som en egen enhet under legevakten, med en egen teamleder som rapporterer til TO-leder for legehelsestjenester. Smittesporing er organisert under TO-leder for helsestasjon.

Bemanningsbehovet er blitt gjennomgått for å finne et bærekraftig nivå for disse nye tjenestene. Testlinja skal være bemannet og organisert til å kunne teste 1,5 % av befolkningen, og teste opp til 5 % ved utbrudd.

Smittesporing er organisert for å kunne øke bemanningen raskt ved lokale smitteutbrudd. De har helsesykepleiere på jobb og i beredskapsvakter hver ukedag, og ekstra personell kan ved behov tilkalles fra koronaenhetens ringeliste med ekstrapersonell fra sektor helse og velferd.

Ved større utbrudd vil det være aktuelt å ta inn andre typer kompetanse innen hele koronaenheten for å kunne øke kapasiteten.

#### **Leveransemål**

- Videreutvikle det kommunale fastlegekontoret med utdanningsfunksjon i allmenntidmedisin
- Videreutvikle utdanningsforløpet til LIS3 leger
- Følge utviklingen av kapasiteten i fastlegeordningen og rekrutteringssituasjon nøye
- Se på og gjennomføre en utredning av dagens organisering av legetjenesten
- Sikre kontinuitet, stabilitet og kvalitet ved det medisinske tilbudet ved legevakten
- Følge utviklingen av den økte pågangen ved legevakten nøye

## **Fag- og utviklingsavdelingen**

Avdelingen består av Ressurscenter personell og Fag- og utviklingsavdelingen.

#### **Ressurscenter personell**

Avdelingen er todelt og består av et turnuskontor og en ressursavdeling. Turnuskontoret har som oppgave primært å bistå ledere i Lillehammer kommune, hovedsakelig de som har behov for døgkontinuerlige arbeidsplaner, med utarbeidelse av turnus. Avdelingen har kompetanse på lov- og avtaleverk som regulerer arbeidstid for turnusyrker, legehelsestjeneste og brannvakt. Bistår også ved utfordringer i Gat-systemet for alle brukerne i kommunen.

Ressursavdelingen har som hovedoppgave å skaffe vikarer til ledige fraværsvakter i hjemmetjenesten, helsehuset og til noen avdelinger i tilrettelagte tjenester. Avdelingen har faste ansatte fagressurser som arbeider i ulike avdelinger samt tilgang på tilkallingsvikarer fra de ulike avdelingene i tjenesteområdene.

Ressurscenter personell har også ansvaret for koordinering av lærlinger, elever og studenter i praksis og har faglig leder for lærlingeordningen i sitt team.

#### **Fag- og utviklingsavdelingen**

Avdelingen er kommunalsjefens og tjenesteområdenes felles stab- og støtteavdeling. Hovedoppgavene er knyttet til koordinering og helhetlig planlegging, prosjektledelse, strategisk utviklingsarbeid, faglig og organisatorisk utredningsarbeid, saksforberedelser til råd og utvalg, analyse og styringsinformasjon, kvalitetsarbeid og drift og utvikling av ulike fagsystemer, herunder opplæring, implementering og kontroll.

Lillehammer kommunes bidrag til Gudbrandsdalen krisesenter IKS dekkes over avdelingens budsjett (3,1 mill. kroner pr år).

## **Endringer budsjett 2021**

- Reduksjon med 0,5 årsverk og ytterligere lønnsmidler – reduksjon i rammen på 650 000.

## **Konsekvenser for tjenesten**

Budsjettrammen for Fag- og utviklingsavdelingen er redusert, noe som medfører at fag- og utviklingsavdelingen får mindre kapasitet til å bistå tjenesteområdene med utredninger, planlegging, koordinering, rapportering og prosessarbeid.

## **Konsekvenser for ansatte**

Det er betydelige oppgaver som er knyttet til leveransemålene for avdelingen, både på utviklings- og støtteoppgaver som vil medføre en svært krevende arbeidssituasjon.

## **Leveransemål**

- Bidra til innføring og utvikling av mestringsmodellen i sektoren
- Være pådrivere i gjennomføring og deltakelse i arbeidsoppdragene i Balanse 24
- Være pådrivere for gjennomføring av sektorens leveranse mål
- Utvikle og lage statistikk og data grunnlag for analyser av tjenesteutviklingen og som grunnlag for planlegging og styring
- Sørge for lederopplæring i sektoren på analyse og styringsverktøy
- Gjennomgang av Ressurssenter med hensyn på avklaring og utvikling av rolle og funksjon til enheten





## Sektor oppvekst, utdanning og kultur

### Sektorens hovedoppdrag fra kommuneplan og andre vesentlige forutsetninger for sektoren

I en tid med stramme rammer og liten økonomisk handlefrihet er det viktig å holde fast på sektorens hovedoppdrag. Barn og unge i Lillehammer skal trives, oppleve sosial tilhørighet og mestring. Gjennom gode universelle strategier skal sektorens tjenester bidra til at barn og unge gis likeverdige muligheter for utvikling. Inkludering er avgjørende for å lykkes. Lillehammer kommune skal ha et langsiktig arbeid som motvirker utenforskap og sosial ulikhet. I dag faller for mange utenfor lokalsamfunnets fellesskap. Det skal tilrettelegges for møteplasser og aktiviteter for barn og unge.

Barn og unge skal trives, oppleve sosial tilhørighet og mestring.

Ved utgangen av 2020 legges det fram en frivillighetsmelding for kommunestyret. Frivillighetsmeldingen skal ligge til grunn for utviklingen av en lokal frivillighetspolitikk. Sektoren vil ta en aktiv rolle i å videreutvikle samhandlingen med frivillig sektor. Et eksempel på dette er samarbeid med SOS barnebyer om arbeidet «Det trengs en landsby».

### Oppvekstvilkår og gode universelle tilbud

Oppvekstsektorens visjon er «god samordnet innsats gir trygghet, kompetanse og livsmestring». I november 2018 ble kommunedelplan for oppvekst «Livsmestring – mestre hele livet» vedtatt. Leveransemål vedørende barn og unges oppvekst og utdanning er relatert til kommunedelplanens hovedmål:

- Alle barn og unge skal bli sett og ivaretatt
- Alle barn og unge skal oppleve tilhørighet
- Alle barn og unge skal bli hørt i saker som berører dem
- Alle barn og unge skal oppleve at voksne samarbeider og er samordnede
- Alle barn og unge skal bli møtt av ansatte med høy kompetanse innenfor sitt fagfelt

Godt forebyggende arbeid overfor barn og unge handler om å skape trygge oppvekstvilkår. Universelle tilbud styrker alle barns muligheter til å mestre og utvikle seg. Høy kvalitet i barnehage, skole og helsestasjon er derfor viktig å prioritere.

Likeverdige muligheter for mestring og utvikling innebærer også at barn, unge og familier som har behov for ekstra hjelp og støtte skal få dette. Oppvekstsektoren skal så tidlig som mulig identifisere hjelpebehov, og tilbudet skal være tilpasset, helhetlig og godt samordnet. Tverrfaglige team har vært brukt i skolen i flere år. I 2019/ 20 har det også blitt etablert i barnehagene. I 2021 må ordningen evalueres og videreutvikles.

I 2018 ble det utviklet en digital handlingsveileder; Trygg oppvekst i Lillehammer som skal være til hjelp i dette arbeidet. I 2021 skal handlingsveilederen videreutvikles med særlig vekt på brukervennlighet for barn og unge. Generelt er det et satsningsområde for oppvekstsektoren å involvere innbyggere, inkludert barn og unge, i videreutviklingen av tjenestene.

Deltakelse og medvirkning er en viktig forutsetning for å oppleve mestring. Oppvekstsektoren skal arbeide systematisk med å opprette og videreutvikle dialog med innbyggerne, og i tråd med kommunedelplanen skal det prøves ut nye former for medvirkning. Barnekonvensjonens art. 12 sier at alle barn har rett til å uttrykke sin mening. I 2021 vil medvirkningsforumet «Avdeling 12» bli opprettet. Det skulle etter planen vært i gang våren 2020, men forholdene rund Covid 19 gjorde det vanskelig å få til en god start.

Gjennom 2020 har oppvekstsektoren gjennomført et tjenesteutviklingsarbeid, «Sammen om inkludering». Arbeidet skal føre til bedre kvalitet og effektivitet i samarbeidet, og sammen med tidligere erfaringer skal dette danne grunnlag for å ta i bruk nye arbeidsformer. Det er nødvendig å arbeide med ansvars- og oppgavefordeling internt i sektoren, og i forhold til øvrige kommunale tjenester. Som et resultat av innsiktarbeid og ideutvikling, blir det igangsatt et arbeid med å samle tiltak rettet mot barn og familier i en enhet. Sentrale føringer som eksempelvis ny barnevernlov og pakkeforløp for barn og unges psykiske helse støtter oppunder dette.

Kommunen har et begrenset økonomisk handlingsrom de nærmeste årene. Det er nødvendig å effektivisere og redusere driften for å få en bærekraftig økonomi. Det er på bakgrunn av dette satt i gang et større omstillingsarbeid for hele kommunen, Balanse 24, der det blir utarbeidet områder som det skal jobbes med i sektoren gjennom økonomiplanperioden.

#### Felles leveransemål:

Dette må gjøres (Kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål 2021
Oppvekstsektoren utvikler og prøver ut nye former for medvirkning.	Oppvekstsektoren etablerer «avdeling 12».
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig. Oppvekstsektoren utvikler modeller og arenaer for samordning og koordinering av tjenester. Oppvekstsektoren benytter de ulike faggruppens kompetanse for å finne gode løsninger for barn og unge.	Oppvekstsektoren iverksetter gjennomføringsprosjekter knyttet til prosessen «sammen om inkludering».
Oppvekstsektoren implementerer og videreutvikler den digitale veilederen <a href="http://www.tryggoppvekstlillehammer.no">www.tryggoppvekstlillehammer.no</a> .	Innbyggerne skal inviteres til deltakelse i videreutviklingen av veilederen. Nye arenaer for markedsføring skal undersøkes og tas i bruk.
Innbyggerne blir møtt av kompetente ansatte som har kunnskaper, ferdigheter, holdninger og verdier i tråd med visjonen.	Kommunedelplan for oppvekst skal implementeres i sektoren. Felles visjon og verdigrunnlag skal implementeres i alle tjenesteområder
Oppvekstsektoren gjennomgår og videreutvikler det tverrfaglige arbeidet i barnehagene.	Oppvekstsektoren evaluerer ordningen med tverrfaglige team i barnehage.
Oppvekstsektoren initierer og videreutvikler faglige nettverk på tvers av sektorer	Oppvekstsektoren starter nettverk «unge 16 – 24 med rus- / psykisk helseplager». Oppvekstsektoren etablerer et felles fagmøte for ansatte i Familiens hus og inviterer kolleger fra andre TO og sektorer når tema er aktuelt.
Gjennom bruk av media skal tjenesteområdene sette fokus på aktuelle tema vedrørende barn og unge og deres oppvekstvilkår, som er viktige for voksne å kjenne til.	Oppvekstsektoren videreutvikler partnerskapet med SOS barnebyer under overskriften «Det trengs en landsby...»

## Økonomiplan 2021-2024

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2020- kr	i 2019-kr
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>686 807</b>	<b>798</b>	<b>686 009</b>	<b>686 709</b>	<b>688 709</b>	<b>688 709</b>	<b>701 474</b>	<b>808 438</b>
Barnevern	54 191	-	54 191	54 191	54 191	54 191	54 205	56 826
Grunnskole	275 478	-	275 478	276 333	278 333	278 333	284 867	354 910
Fagavdeling	10 587	-	10 587	10 587	10 587	10 587	5 898	10 605
Kultur	31 879	688	31 191	31 191	31 191	31 191	34 934	49 066
Lillehammer helsestasjon	26 796	-	26 796	26 796	26 796	26 796	27 551	25 612
NAV	54 719	-	54 719	55 131	55 131	55 131	55 454	54 526
Lillehammer læringscenter	33 551	-	33 551	30 214	30 214	30 214	36 241	51 280
Barnehage	199 606	110	199 496	202 266	202 266	202 266	202 324	205 613

## Budsjett 2021

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2021	Vedtatt budsjett 2020
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr			i 2021-kr	i 2020- kr
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>686 807</b>	<b>798</b>	<b>686 009</b>	<b>-31 859</b>	<b>7 988</b>	<b>709 880</b>	<b>701 474</b>
Barnevern	54 191	-	54 191	-1 050	1 940	53 301	54 205
Grunnskole	275 478	-	275 478	-8 822	813	283 487	284 867
Fagavdeling	10 587	-	10 587	-	323	10 264	5 898
Kultur	31 879	688	31 191	-4 538	550	35 179	34 934
Lillehammer helsestasjon	26 796	-	26 796	-1 516	840	27 472	27 551
NAV	54 719	-	54 719	-2 498	293	56 924	55 454
Lillehammer læringscenter	33 551	-	33 551	-4 335	-	37 886	36 241
Barnehage	199 606	110	199 496	-9 100	3 229	205 368	202 324

## Fagavdelingen oppvekst utdanning og kultur

Fagavdelingens hovedoppgave er å legge til rette for tverrfaglig samhandling og utvikling. Avdelingen skal initiere og drifte faglig forbedringsarbeid, og driver generelt prosessarbeid i samarbeid med sektorledelse og tjenesteområder. Som følge av budsjettvedtaket for 2020 ble fagavdelingen redusert fra 4,9 til 3 årsverk. Av disse bemanner ett årsverk ekspedisjonen i Familiens hus. Budsjetttrammen til fagavdelingen rommer også husleie for Familiens Hus og lønn til lærlingene i sektoren.

## Kultur

I 2021 skal tjenesteområdet starte arbeidet med Kommunedelplan Kultur. Arbeidet skal resultere i en plan som styrker kulturens rolle i alle deler av organisasjonen. Kultur skal formulere mål for virksomheten på bakgrunn av den nye kommunedelplanen når denne foreligger.

Det pågår flere utviklingsarbeid i TO Kultur. Blant annet skal kulturskolen og biblioteket arbeide med å nå flere barn og unge. I 2021 skal Kultur også rapportere til UNESCO om hva som har vært gjort i løpet av de fire første årene med litteraturbystatus.

Som en oppfølging av vedtak i budsjett 2020 blir det en dobling av antall opplevelseskort fra 60 til 120 i 2021. Det innebærer at 120 lavinntektsfamilier får muligheten til å delta på ulike aktiviteter i kommunen gratis.

### Større endringer:

- Opplevelseskort: 250
- Redusert tilskudd til museer og festivaler: -513
- Redusert stillinger kulturskolen: -505
- Kultur og Fritid redusert bemanning mm.: -690
- Stillingsreduksjon Kulturhuset Banken: -180
- Nedleggelse av Hiet: -1200

### Konsekvenser for tjenestene

Budsjett 2021 vil bety at det kommunale kulturtilbudet blir svekket. Dette innebærer nedleggelse av kommunens juniorklubb Hiet. Sammen med reduksjon av andre stillinger i Kultur og Fritid vil det bli behov for en omfordeling av oppgaver.

Reduksjon i bemanningen i Kulturskolen vil føre til færre ulike instrumentgrupper. Videre vil også Kulturhuset Banken i løpet av 2021 få noe reduksjon i bemanningen. Noen av oppgavene overføres til Eiendom og noen oppgaver må nedprioriteres.

Lillehammer kino får videreført sin budsjetttramme. De vil få økte inntekter pga. økt utleie på dagtid. I en normalsituasjon burde det ligge til rette for at kinoen skal holde rammene, men det betinger at man kan selge billetter og fylle opp salene. Slik det ser ut nå er det stor usikkerhet om hvordan pandemien vil påvirke driften av kinoen. Fra og med 1.10.20 skal kommunale kinoer omfattes av statens kompensasjonsordning. Det vil bli en vurdering av kino-driften i forbindelse med 1. tertialrapportering.

Budsjett 2021 innebærer også at tilskuddene til museer og festivaler vil bli redusert med 8 %. En reduksjon i den kommunale støtten kan komme til å føre til ytterligere reduksjoner i tilskudd fra stat og fylke. Det er heller ikke innarbeidet engangsstøtte til festivaler som Lillehammer Live, Vinter Pride og Våryr mv. i budsjettet.

### Konsekvenser for ansatte

En del av stillingsreduksjonen i tjenestområdet vil løses ved turnover, men det vil kunne bli noe overtallighet. Dette må sees i sammenheng med stillinger i hele kommunen.

### Leveransemål:

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveransemål</b> (hva skal være oppnådd når prosessen/året er avsluttet?) Målet må formuleres som om man har oppnådd en tilstand
<i>Oppvekstsektoren motiverer for og bidrar til at det etableres flere uformelle leke- og møteplasser for barn og unge</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammen med barn og unge skal Lillehammer bibliotek planlegge den nye barne- og ungdomsavdelingen</li> <li>• Tilbudet rundt ungdomskulturhuset Plan B skal videreføres</li> <li>• Tjenestemråde Kultur skal aktivt søke utviklingsarbeid som bidrar til bedre samordning med andre deler av kommunens tjenester</li> </ul>
<i>Tjenestemrådet legger til rette for at barn og unge opplever læring og deltakelse i et inkluderende fellesskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lillehammer kulturskole skal legge til rette for- og fortsette arbeidet med å utvikle Lillehammer som Syngende kommune</li> <li>• Kultur og fritid skal bidra til å løfte det frivillige kulturlivet, både gjennom tilskudd og kompetanseheving</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere barn og unge skal oppdage at det er rom for deltakelse, opplevelse og aktivitet for dem på Lillehammer bibliotek</li> </ul>
<p><i>Ansatte setter inkludering på dagsorden i møter med lag og foreninger.</i></p> <p><i>Oppvekstsektoren bistår lag og foreninger i å utvikle tiltak som øker rekrutteringen og hindrer frafall fra organisert aktivitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhetens ansatte skal målbære viktigheten av godt inkluderingsarbeid i møte med lag og foreninger, og hjelpe til med å veilede og legge til rette for det, der det er mulig og naturlig</li> <li>Det skal arrangeres 3 åpne møter med lag og foreninger i året</li> <li>Det skal utvikles egne tiltak for å hjelpe lag og foreninger med å motvirke frafall som følge av svekket aktivitet i forbindelse med Corona-pandemien</li> </ul>
<p><i>Oppvekstsektoren har et særlig fokus på å inkludere barn og unge i kommunens kulturtilbud</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lillehammer kino skal videreutvikle samarbeidet med grunnskolene i Lillehammer</li> <li>Lillehammer kulturskole skal gjennom sin deltakelse i Norsk kulturskoleråds veiledningsprogram planlegge og gjennomføre systematiske tiltak med sikte på å få enda bredere rekruttering til kulturskolens tilbud</li> <li>Kultur og fritid skal styrke sin satsing på inkluderingsarbeid bl.a. gjennom pilotprosjektet med aktivitetsguider og økt mengde Opplevelseskort</li> <li>Barn og unge med ulik kulturell og sosioøkonomisk bakgrunn skal oppleve at Lillehammer bibliotek er et lett tilgjengelig, meningsfylt og inkluderende sted</li> </ul>

## Grunnskole

Grunnskolens hovedsatsinger går over flere år og er rettet mot fagfornyelsen, lærerspesialistordningen, desentralisert ordning for kompetanseutvikling og tidlig innsats. Grunnskolen har som målsetting å styrke kvaliteten på opplæringen i alle ledd. Det jobbes spesielt med begynneropplæringen. Ordningen med lærerspesialister i norsk skole er etablert og videreføres ved alle våre skoler. Ordningen har som mål å bidra til bedre kvalitet i lesing og skrivning og til å videreutvikle profesjonsfellesskapet på den enkelte skole.

Det å sikre trygge og gode læringsmiljø for elevene er et av de viktigste arbeidsområdene. Ledelse, lærere og miljøarbeidere skal vite hvilket ansvar de har etter aktivitetsplikten i kap9A i Opplæringsloven når de får kjennskap til eller mistanke om at en elev ikke har det trygt og godt i skolehverdagen. Struktur for samarbeid i enkeltsaker er etablert og må videreutvikles. Like viktig er arbeidet med å sikre kompetansen til de ansatte på det forebyggende arbeidet. Det er her hovedvekten av satsingen vil ligge i 2021.

Høsten 2021 kommer det ny rammeplan for SFO. I løpet av våren 2021 vil det bli jobbet med å videreutvikle kvaliteten i tilbudet. Det vil spesielt bli sett på samarbeid med ulike aktører som kan bidra med å legge til rette for mer lek-, kultur- og fritidsaktiviteter.

I fagfornyelsen er digitale ferdigheter, inklusiv programmering en integrert del i alle fag. Elevene har behov for digital enhet. I forbindelse med pandemien kommuniserer elev og lærer via Teams ved hjemmeundervisning. Ved eventuelle karantener og stenging er skolene bedre rustet nå enn det de var i mars 2020. Erfaring fra våren 2020 viser at en digital enhet til hver elev forenkler gjennomføringen av hjemmeundervisning.

Programmering har fått en mer sentral rolle i læreplanene enn tidligere. Realfagslærere på ungdomstrinnet kurses, og det er kjøpt inn klassesett/pakke med programmeringsutstyr til samtlige skoler.

Digitalt klasseromsutstyr begynner å bli utdatert og utslitt. Ved bytter er det ønskelig med likt utstyr i alle klasserom. Det er satt av 1 mill. kroner i 2021 til dette.

### Større endringer i 2021

- Kutt i ikke undervisningsrettede årsverk - 3 305
- Leirskole fra 4 til 3 dager. Lokal gjennomføring - 500
- Utsette videreutdanning for lærere - 600
- Kutt av lederstillinger/administrasjon på skolene - 1000

### Konsekvenser for tjenesten

Grunnskole skal redusere årsverk tilsvarende en årsvirkning på 4,2 mill. kroner. Dette skal fortrinnsvis skje ved å verne undervisningsårsverk. Tiltakene skal ha en effekt på 3,305 mill. kroner i 2021. Skolene prioriterer bruken av sine ressurser ut fra ulike behov. Skolene kan derfor finne ulike løsninger. Dette innebærer at nedtaket kan bety reduksjon i bl.a. administrasjon og ledelse, funksjoner som sosiallærer, ekstra kontaktlærer, bibliotek eller IKT. Skolenes prioritering av tiltak vil i ulik grad kunne påvirke tilbudet til elevene.

Elevene vil i henhold til budsjettforslaget få en lokal leirskole med tre overnattinger. Dette oppfylder målsettingene i Opplæringsloven. I dag reiser elevene til en bemannet leirskole som har ansvaret for opphold og opplegg. Forslaget innebærer et opplegg som planlegges og gjennomføres av skoles egne ansatte.

Utsettelse av videreutdanning for lærere får ingen umiddelbare konsekvenser, men en videreføring øker risikoen for at kommunen har lærere som ikke oppfylder de formelle kravene til undervisningskompetanse etter 2025.

Kutt i ledelse på et par av skolene er en justering i forhold til elevtall, og vil ikke få store konsekvenser.

Spesialpedagogisk hjelp i barnehage ligger til PP-tjenesten. Det innebærer at pedagoger som jobber med barn med særskilte behov i barnehagene er tilknyttet TO Grunnskole. Behovet har økt med 3 mill. kroner utover budsjett i 2020. Dette blir det ikke kompensert for og innebærer en ekstra reduksjon som ikke synes i tallbudsjettet.

Konsekvensen av den totale utfordringen kan være at det blir vanskelig å holde lærenormen på alle skoler og alle trinn.

Det blir spesielt krevende å redusere årsverk mens pandemien pågår. Pandemien fører til et stort vikarbehov pga. sykefravær. Grunnskole har inneværende skoleår økt bemanningen med 13 årsverk for å ha nok vikarer til å håndtere dette. Likevel er flere av skolene hardt presset og vurderer løpende om de har tilstrekkelig bemanning til å holde tilbudet om undervisning på skolen åpent for alle elevene.

### Konsekvenser for ansatte

Tiltakene vil kunne få konsekvenser for ansatte ved at de får andre oppgaver innenfor dagens stilling. En overtallighet på lærere på Lillehammer Læringssenter vil også kunne påvirke grunnskole.

### Leveransemål:

Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål
Barn og unge får konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring i aktiviteter og læringssituasjoner med fokus på å gi mestringsopplevelser	Lærerne skal ha god kjennskap til nye læreplaner og bruker utdanningsdirektoratets verktøy i arbeidet med egen undervisning
	Skolen skal jobbe kontinuerlig med å sikre at de overordnede målene for den nye læreplanen blir lagt til grunn for opplæringen.
	Elevene skal ha tilgang til læremidler som er relevante i arbeid etter nye læreplaner
	Skolen skal utvikle samarbeid med ulike aktører som kan bidra med å legge til rette for mer lek-, kultur- og fritidsaktiviteter i SFO
Oppvekstsektoren utvikler og implementerer felles rutiner for oppfølging av bekymringsfullt fravær fra barnehage og skole.	Skolen skal evaluere og sikre at fraværstrutinene brukes på alle skoler.

Tjenesteområdene legger til rette for at barn og unge opplever læring og deltagelse i et inkluderende fellesskap.  Skolen tilrettelegger og iverksetter tiltak innenfor fellesskapet, så langt det er mulig.	Skolene skal jobbe forebyggende for et godt læringsmiljø, og jobbe raskt og målrettet i enkeltsaker etter Kap9A i opplæringsloven.
Oppvekstsektoren analyserer resultater fra grunnskolen for å forbedre kvaliteten på opplæringen.	Skolen skal sikre gode analyser av resultater og kartlegginger som grunnlag for forbedring av praksis.
Ansatte drøfter enkeltsaker i skolen i tverrfaglige team når flere instanser kan/ bør involveres	Skolene skal bidra til å videreutvikle det tverrfaglige samarbeidet på hver skole med vekt på lavterskelteamene.
	Skolen skal utrede modeller og arenaer for samordning gjennom bl.a. deltakelse i prosjekt for økt inkludering
Oppvekstfeltet oppdaterer seg på den digitale utviklingen og vurderer bruk av digitale løsninger for kommunikasjon og informasjon i det forebyggende arbeidet.	Skolen skal utvikle digital kompetanse hos elever og lærere.

## Barnehage

Ny rammeplan for barnehagen understreker at barn skal sikres gode overganger fra hjem til barnehage og videre til skole. Barnehage og grunnskole har derfor utarbeidet en felles strategiplan for hele utdanningsløpet. Det er ansatt 5 barnehagelærere for å redusere ventelista til barnehageplasser i vårhalvåret. Disse skal arbeide i skole i perioden 01.08 til 31.11 for å sikre sammenhengen fra barnehage til skole. Arbeidet skal videreutvikles i 2021, og strategiplanen skal revideres våren 2021.

Som en oppfølging av kommunestyrets budsjettvedtak for 2020 om å vurdere strukturendringer, ble det i vinter igangsatt et arbeid med å se på framtidig behov for barnehageplasser og barnehager. En viktig del av arbeidet er å komme fram til en effektiv og god barnehagestruktur. Barnehage har en forskriftsfestet bemanningsnorm og det er nødvendig å se på struktur for å finne virksomme økonomiske tiltak innenfor barnehage. Arbeidet vil derfor fortsette i 2021.

Høsten 2019 startet kommunen opp med tverrfaglig team i barnehage. Dette arbeidet skulle evalueres våren 2020. På bakgrunn av pandemien er dette arbeidet utsatt til januar 2021.

Barnehageloven er endret slik at kommunen må ha et klarere skille mellom barnehagemyndighet og barnehageeier enn det som er i dag. Dette iverksettes fra 1.1. 2021. På bakgrunn av endringer i barnehageloven skal det også utarbeides internkontrollsystem og revidere handlingsplan mot krenkende adferd.

Vedtekter for de kommunale barnehagene er revidert og skal ut på høring. Nye vedtekter skal implementeres i 2021. Lillehammer kommune har også revidert lokale retningslinjer for finansiering av private barnehager. Lillehammer kommune legger to telletidspunkt inn i retningslinjene i henhold til Forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager § 12: Rapportering av barn i private barnehager. De nye retningslinjene er ute på høring.

## Konsekvenser for tjenesten

Tjenesteområdet har redusert bemanningen med syv årsverk for å tilpasse tilbudet til et lavere barnetall. Det er også innført to telletidspunkt for de private barnehagene. Det har medført at tilskuddet som utbetales til de private er i henhold til det antall barn barnehagen har.

Private barnehager får redusert kompensasjonen for pensjon i tilskuddet fra kommunen fra 13 % til 11 %. Staten har trukket ut reduksjonen i overføringen til kommunene. Det er gitt en åpning for at barnehager som kan dokumentere at de kommer dårlig ut, kan søke kommunen om kompensasjon. Det er usikkert i hvilken grad det vil bli en ekstra

utgift for kommunen.

Retten til barnehageplass er gjort gjeldende for barn født til og med november så lenge de søker barnehageplass i hovedopptaket. Barnehagene må bemannes fra før barnet begynner i barnehagen, og tapt foreldrebetaling i denne perioden blir ikke kompensert fra staten.

Utredning av fremtidig barnehagestruktur vil kunne medføre konsekvenser for barnehagene.

### Konsekvenser for de ansatte

Endringer i barnetallet i den enkelte barnehage fra år til år fører til at personalet hver høst må «følge barna» slik at enkelte må bytte arbeidssted. Barnehagesektoren har gjort disse endringene siden 2014, og har godt innarbeidede rutiner og samarbeid med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud i disse prosessene. Ansatte gir tilbakemelding på at de blir godt ivaretatt gjennom prosessen, men melder også om at våren er et ekstra spenningspunkt med tanke på om man må endre arbeidssted.

### Større endringer:

- Driftstilskudd til private barnehage: - 2 635
- Kapitaltilskudd private barnehager: - 1900
- Pensjon i private barnehager: - 1265
- Nedgang i barnetall kommunale barnehager: - 1770
- Reduksjon i moderasjonsordninger: - 1000
- Felles styrer Saksheim og Buvollen barnehage: - 530

### Leveransemål:

Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål
Innbyggerne blir møtt av kompetente ansatte som har kunnskaper, ferdigheter, holdninger og verdier i tråd med visjonen.	Med utgangspunkt i målene i strategiplan for barnehage og skole skal den enkelte barnehage følge opp med mål og tiltak.
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig.	Barnehage skal i samarbeid med skole videreutvikle plan og rutiner for overgang mellom skole og barnehage.
Tjenesteområdene legger til rette for at barn og unge opplever læring og deltakelse i et inkluderende fellesskap.	Barnehage skal utarbeide planer og iverksette nødvendige tiltak som oppfølging av ny lovbestemmelse om trygt og godt barnehagemiljø.
	§ 9 Internkontroll i barnehagen Barnehageeier skal ha internkontroll for å sikre at kravene i denne loven med forskrifter følges. Internkontrollen skal være systematisk og tilpasset barnehagens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold.
	Det skal arbeides videre med tiltakene som kom frem i arbeidet med barnehagestruktur (kommunale barnehager)
	Implementere ny lovbestemmelse om skille mellom barnehageeier og barnehagemyndighet
	Implementere nye vedtekter i kommunale barnehager



## Lillehammer helsestasjon

Helsestasjonen har blitt styrket over flere år som en konsekvens av prioriteringer i statsbudsjettet. Øremerkede midler fra Helsedirektoratet har finansiert stillinger som jordmor, helsesykepleier og fysioterapeut. De fleste stillingene har så blitt finansiert gjennom de ordinære budsjetttrammene. Satsingen har bidratt til at kommunen i større grad har oppfylt anbefalt norm om bemanning og hjemmebesøk fra Helsedirektoratet. Helsestasjonen mottok også i 2020 styrkingsmidler. Midlene dette året skal blant annet dekke en økt legeressurs på helsestasjon og i skolehelsetjenesten.

Til tross for økt kapasitet i helsestasjonens tjenester, står det fortsatt noe igjen før man er på høyde med anbefalte normer. Det mangler per i dag ressurser innenfor skolehelsetjenesten og jordmortjenesten.

Det skal i 2021 gjennomføres et omstillingsarbeid som involverer flere av tjenestene i helsestasjonen. En forutsetning er at det vil bli færre hender til å gjennomføre tjenestene etter at omstillingen er gjennomført. Stillingene som blir stående vakante ved starten på 2021, vil bli en del av helhetsvurderingen hvor de varige reduksjonene innenfor oppvekstsektoren blir gjennomført.

Helsestasjon skal ha et fokus på å få til et enda bedre samarbeid mellom tjenestene internt. En skal i større grad unngå parallelle løp, starte "bredt" og kartlegge tidlig. Målet er å jobbe samtidig og tverrfaglig helt i starten av en sak. Det skal jobbes med å tydeliggjøre henvendelser og henvisninger. Helsestasjonen skal videre satse på å opprettholde lavterskeltilbudene som en del av det forebyggende arbeidet.

### Større endringer:

Styrking psykisk helse barn og unge	+ 500
Ledelse 0,2 årsv. (vakant stilling):	- 165
Flyktningehelsetjenesten 0,5 årsv. (vakant stilling):	- 347
Familieteamet deler stillinger (vakant stilling):	- 794
Legge ned Barnetreffene:	- 210

### Konsekvenser for tjenesten

Reduksjonen i helsestasjonen er midlertidige, og varige endringer vil komme som en del av omstillingsarbeidet som er beskrevet. Varige endringer vil bety reduksjon i tjenester og tiltak rettet mot barn og unge. Arbeidet med kvalitet og effektivitet har derfor også som mål å redusere konsekvensene av færre hender.

Reduksjon i flyktninghelsetjenesten er en følge av at det kommer langt færre flyktninger til Lillehammer.

Flyktningehelsetjenesten jobber i mange sammenhenger forebyggende barnevern. Tiltaket vil kunne gi økt pågang til bl.a. barnevern og LLS.

Et av tiltakene som følge av budsjett 2020 var å ikke besette en fysioterapistilling. Denne stillingen er fortsatt ubesatt, og den økonomiske utfordringen for helsestasjonen er på ca. 0,5 mill. kroner. En konsekvens av å ikke tilsette i stillingen er at bassenggruppe for barn og unge med funksjonsnedsettelse legges ned. Dette tilbudet er tidligere ivaretatt av privatpraktiserende fysioterapeut som nå har sagt fra seg denne oppgaven. Skal kommunen videreføre dette tilbudet i sin nåværende form, må kommunens fysioterapeut overta. En nedleggelse vil spare utgifter til bassengleie og ressursbruk hos fysioterapeutene.

En foreløpig reduksjon i familieteamet vil tilsvare 0,8 mill. kroner, noe som vil redusere kapasiteten i teamet betraktelig. Det vil i perioden bli et tettere samarbeid med Ungdomsbasen for å kompensere noe for det reduserte tilbudet. I tillegg må også skolehelsetjenesten bidra inn mot målgruppa.

Barnetreffene er et åpent treffsted for barn og foreldre i alderen 0-5 år. Dette er foreslått lagt ned i budsjettet.

Barnetreffene er et lavterskeltiltak som i sin tid ble opprettet ved hjelp av fattigdomsmidler fra Bufdir. Ved å legge ned Barnetreffene avvikles helsestasjonens åpne lavterskeltreff- og kontaktpunkt.

En reduksjon av 20 % lederressurs vil medføre redusert kapasitet til å drive fagutvikling i samarbeid med de andre tjenestene i oppvekstsektoren.

### Konsekvenser for de ansatte:

Det blir ingen overtallighet som direkte konsekvens av budsjettet. En reduksjon i kapasiteten på Familieteamet vil føre til økt belastning på andre ansatte, også i samarbeidende tjenester.

**Leveransemål:**

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveransemål</b>
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig så mulig.	<p>Helsestasjonen skal bidra inn i omstillingsprosessen om tjenestene for barn og unge med spesielt fokus på forebygging, lettere behandling og behandling.</p> <p>Helsestasjonen skal tidlig kartlegge hvem andre som er involvert i saken og videre opprette et bredt samarbeid med andre for å sikre at alle jobber mot felles mål til barnets beste.</p>
Foreldre og nære nettverk skal støttes i sin utøvelse av omsorgsoppgavene for barn og unge.	Foreldreveiledning skal tilbys med fokus på familien i et helhetlig perspektiv.
Oppvekstsektoren videreutvikler det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet.	Helsestasjonen skal utvikle gode rutiner, for ungdom som har et begynnende rusproblem, i samhandling med andre tjenester.

## Barnevern

Barnevernsreformen og ny barnevernslov gir kommunene et større ansvar for barnevernet, både faglig og økonomisk. Dette stiller krav til kommunens styring av barnevernet og til det samlede familiestøttende og forebyggende arbeidet. Det vil være behov for å gjennomgå roller og oppgaver på Familiens hus når det gjelder hvem som skal ha ansvar for å jobbe tverrfaglig med forbyggende barnevern. Målsettingen er at andre tjenester skal bidra mer og involveres i forebyggende barnevern.

Et av hovedsatsingsområdet for barneverntjenesten i 2021 vil fortsatt være ettervern. Aldersgrensen for ettervern er hevet fra 23 år til 25 år med virkning fra 01.01.2021. Formålet med ettervern er å ivareta ungdommer som har hatt tiltak fra barneverntjenesten, og som fortsatt trenger bistand og støtte i overgangsfasen til en selvstendig voksentilværelse. Samarbeidet med Nav er etablert og skal videreutvikles.

Det andre hovedsatsningsområdet er alle de endringer og tiltak som vil komme med innføringen av ny Barnevernlov. Det vil være et mål ved omsorgsovertakelser at flere barn plasseres i slekt og nettverk. Det vil bli lagt vekt på samarbeidet mellom barnevernet, fosterhjemmene og de biologiske foreldrene. Endringer i loven innebærer flere oppgaver for kommunene. Det forutsettes at dette blir kompensert fra staten.

Etter flere år med økning i omsorgsovertakelser og barn plassert midlertidig utenfor hjemmet, har det stabilisert seg de siste årene. Samtidig har det vært en sterk vekst i barn som er plassert på institusjon i 2020. Fra høsten av har det vært noe reduksjon i antall plasseringer.

Når det gjelder enslige mindreårige flyktninger i Lillehammer er det en usikkerhet rundt hvordan bosettingstallene i 2021 vil påvirke driften. Lillehammer er imidlertid en av kommunene som er prioritert fra Bufetat og IMDI når det gjelder bosetting av enslige mindreårige. Lillehammer kommune har også mottatt sekundærbosettinger fra andre kommuner i 2020.

Det har i 2020 vært startet et arbeid for å se på hvordan tjenesten kan jobbe annerledes for å sikre bedre helhet og flyt i undersøkelses- og tiltaksarbeidet, og bedre gjennomføring i den enkelte sak. Denne prosessen har kommet opp med mange gode forslag til endringer. Arbeidet skal sees i sammenheng med omstillingsarbeidet for oppvekstsektoren samlet, og endringer vil bli implementert i 2021.

### Større endringer 2021:

Økning plassering i institusjon:	+ 1800
Redusere bruk av konsulenter:	- 300
Teams som møteform:	- 100
Redusere behov for barnevern gjennom økt bruk av fam.råd:	- 150
Juridisk kompetanse:	- 500

### Konsekvenser for tjenesten:

Det forutsettes at gjennomsnittet av barn og unge plassert i institusjon i 2021 er lavere enn i 2020. I dette ligger det en vesentlig risiko. I all hovedsak vil disse tiltakene ikke ha personalmessige konsekvenser for tjenesten.

**Leveransemål:**

Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål
For barn med særskilte behov har oppvekstsektoren konkrete planer for overganger i et livsløpsperspektiv.	Barneverntjenesten skal – i samarbeid med NAV – sikre at alle ungdommer med tiltak fra barnevernet har en plan for ettervern fra de fyller 17 år.
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig.	Barneverntjenesten skal styrke arbeidet med å følge opp nye bekymringsmeldinger og akutte meldinger.
Oppvekstsektoren utvikler modeller og arenaer for samordning og koordinering av tjenester	Barneverntjenesten skal bidra til å etablere et tverrfaglig samarbeid om inntak og oppfølging jfr. barnevernreform og sammen om inkludering.
Tjenesteområdene utvikler god praksis for å involvere barn og unge i beslutninger som angår dem.	Alle barn med tiltak fra barnevernet skal medvirke i tråd med Forskrift om medvirkning i barnevernet. Plan for ettervern skal utarbeides i samarbeid med ungdommen, og ungdommens synspunkter skal dokumenteres.
Oppvekstsektoren utarbeider en felles kompetanseplan for sektorens tjenesteområder.	Barneverntjenesten skal legge til rette for kompetanseutvikling i tråd med statlige føringer på kompetansebehov for barnevernet og oppvekstsektorens kompetanseplan. Det vil bli prioritert områder fra ny Barnevernlov i 2021/22

## Lillehammer læringscenter

Ny lov om Integrering vedtas i Stortinget sent høsten 2020. Loven fokuserer på individuelle løp, «skreddersøm», karriereveiledning, kompetansekartlegging og krav til kompetanse hos lærerne. Parallelt med dette skal det ferdigstilles ny læreplan i norsk og samfunnskunnskap. Dette er to store endringer som må ha høyt fokus for tjenesten i 2021. Endringene skal bidra til å videreutvikle arbeidet med bosetting og overgang til arbeid eller videre utdanning.

Fra en årlig anmodning og bosetting av flyktninger på ca. 40 personer, økte antallet vesentlig i årene 2015-17. I 2018 ble antallet kraftig redusert, og i 2020 ser det ut til at det blir bosatt 21 personer i Lillehammer. Foreløpige signaler for 2021 tyder på at nivået blir som i 2020. Bosettingstallene utgjør en del av grunnlaget for driften av Lillehammer læringscenter (LLS). En stor reduksjon av driften på kort tid er krevende fordi en samtidig skal ta vare på den kompetansen og tilbudet som er bygd opp. Denne reduksjonen skjer samtidig med store endringer i lovverk og læreplan. Målsettingen vil fortsatt være å kvalifisere mer enn 70 % over i arbeid eller utdanning etter avsluttet introduksjonsprogram.

Grunnskole for voksne har ca. 50 elever i aldersgruppen 16-40 år. Målsettingen er at flest mulig består grunnskoleeksamen og gjennomfører videregående skole. Her vil læringscenteret i løpet av 2021/2022 forsøke å innhente data for tidligere elevers gjennomføring av videregående skole. Hensikten er å kunne vurdere resultatene av arbeidet som gjøres.

Under nedstengningen pga. Covid 19 våren 2020, måtte all undervisning og rådgivning gjennomføres digitalt. Dette viste seg å være svært utfordrende og det avdekket at mange elever/deltakere manglet grunnleggende digitale

kunnskaper. LLS sine ansatte må oppdatere seg på den digitale utviklingen, ulike opplæringsmetoder og digitale løsninger for kommunikasjon og undervisning. LLS skal utvikle en lokal plan for systematisk opplæring. En slik plan må bygge på nasjonale læreplaner og nasjonale og internasjonale impulser og erfaringer.

### **Større endringer 2021**

Redusert introduksjonslønn	- 1000
Reduksjon stillinger (ledelse, undervisning, programrådgiver)	- 2718

### **Konsekvenser for tjenesten**

Det planlegges for færre deltakere i introduksjonsprogrammet fra 2021. Færre deltakere betyr at bredden i tilbudet blir redusert. Det kan bety færre kurs og mindre individuell tilpasning. Oppfølging av deltakere på arbeidsplassen kan ikke opprettholdes på dagens nivå. Konsekvensen kan bli at en ikke greier å nå målsettingen for kvalifisering etter introduksjonsprogrammet.

I verste fall vil reduksjon i tilbudet til enkeltpersoner gå utover integreringen og mulighet for overgang til arbeid og utdanning kan bli en konsekvens. Det er en utfordring for gode bosettingskommuner at volumet på opplæringen blir sterkt redusert.

Uketimetallet for grunnskole for voksne kan bli redusert fra 30 til 22 (20) timer.

### **Konsekvenser for ansatte**

Budsjettet er redusert med 2,7 mill. kroner til ordinære stillinger. Planen er at dette skal gjennomføres fra august 2021. Det innebærer en reduksjon på ca. 8 årsverk. Dette kommer i tillegg til et nedtak på 7 årsverk i 2020. En må regne med noe overtallighet som følge av dette. Det må løses ved å se på ledige stillinger i hele organisasjonen. For lærere vil det være aktuelt å gå over i ordinær grunnskole.

**Leveransemål:**

Dette må gjøres	Leveransemål
Oppvekstsektoren analyserer resultater fra grunnskolen for å forbedre kvaliteten på opplæringen.	<p>LLS skal analysere resultater 1-5 år etter avsluttet introduksjonsprogram for å forbedre kvaliteten på programmet.</p> <p>LLS skal skaffe resultater fra videregående skole for både aldersgruppa 16-25 år og over 25 år. Sikre gode analyser av resultater og kartlegginger som grunnlag for forbedring av praksis.</p>
<p>Oppvekstsfeltet oppdaterer seg på den digitale utviklingen og vurderer bruk av digitale løsninger for kommunikasjon og informasjon i det forebyggende arbeidet.</p> <p>Oppvekstsektoren utvikler og bruker digitale kommunikasjonsverktøy og hjelpemidler.</p>	<p>Ansatte skal beherske alle plattformer og verktøy som er aktuelle for målgruppa. LLS skal utvikle en lokal plan for systematisk opplæring.</p>
	<p>Ny læreplan i norsk og samfunnskunnskap må implementeres så raskt som mulig etter 01.08.21</p> <p>Alle lærere gjennomgår Kompetanse Norge sine kompetansepakker i Lovverk, Innhold, Begreper og Struktur.</p>

## NAV

Det er en utfordring at mange står utenfor arbeidsmarkedet av helsemessige og/eller sosiale årsaker. Dette gjelder spesielt unge, personer med nedsatt arbeidsevne og innvandrere fra landgruppe 3 (Asia og Afrika). Det er særlig en utfordring at personer med moderate og alvorlige psykiske helseproblemer og/eller rusproblemer står utenfor arbeidsmarkedet. Disse må sikres samtidig helse- og arbeidsrettet bistand for å lykkes med en overgang til arbeid.

I tillegg har Lillehammerregionen fått en situasjon med vedvarende høy arbeidsledighet grunnet koronasituasjonen.

I regjeringens forslag til statsbudsjett 2021 foreslås det å øke satsingen på arbeidsmarkedstiltak rettet mot personer som står uten jobb. Tiltakssatsingen skal bidra til at ledige kommer raskere ut i jobb og motvirke at ledigheten blir varig høyere som følge av koronakrisen. NAV Lillehammer kom tidlig i gang med denne opptrappingen i 2. halvår 2020 og har en høy tiltaksaktivitet for arbeidssøkere. Det er en viktig prioritet i 2021.

I regjeringens forslag til statsbudsjett skal den økte satsingen på arbeidsmarkedstiltak også gi rom for å styrke inkluderingsdugnaden og ungdomsinnsatsen, herunder unge mottakere av AAP.

I sum gjør dette 2021 til et særlig krevende år som fordrer stor innsats mot flere prioriterte grupper der arbeid og deltakelse fortsatt skal prege arbeidet.

**Større endringer:**

Personytelser	-1425
Kontordrift	-661
Overskuddsfond	-412

**Konsekvenser for tjenesten**

Budsjett 2021 ligger inne med et kutt i personytelser på i underkant av 1,5 mill. Det kuttes også ett årsverk. I tillegg tas 0,5 mill. av overskuddsfond som var tiltenkt andre formål. Dette for ytterligere å bidra i den økonomisk vanskelige situasjonen. Det er også slik at NAV-kontoret i 2021 mister ca. 0,6 mill. i tilskuddsmidler.

**Konsekvenser for ansatte**

Det forventes ikke konsekvenser for ansatte.

**Leveransemål:**

- Arbeidsledige som trenger bistand fra NAV skal gis god oppfølging. Brukere uten arbeidsgiver prioriteres foran brukere i arbeid.
- Arbeidsgiverkontakten bygges ytterligere ut for å sikre tilgang på ledige stillinger og tiltaksplasser.
- Ved bruk av arbeidsmarkedstiltak skal lønnstilskudd og kvalifiserende tiltak prioriteres høyt.
- For brukere som i stor grad klarer seg uten Navs bistand skal de digitale løsningene gi en enklere og raskere vei til arbeid.
- For å forebygge langvarig ledighet økes innsatsen overfor de prioriterte målgruppene, i særlig grad unge under 30 år. De prioriterte målgruppene for tiltak videreføres.
- Styrking av ungdomsinnsatsen. Viktige virkemiddel rettet mot unge som står utenfor jobb og utdanning er opplæringstiltak, digitale oppfølgingstiltak, arbeidstrening i kombinasjon med mentor- og inkluderingsstilskudd og en ny tilskuddsordning til sommerjobb.
- For brukere med svake kvalifikasjoner skal opplæringstiltak som gir formell kompetanse vektlegges. Det skal sikres et forsterket samarbeid med fylkeskommunen og andre utdanningsaktører for å gi våre målgrupper kompetansehevende tilbud.
- Arbeidet med inkluderingsdugnaden videreutvikles og intensiveres etter hvert som samfunnsforholdene gradvis normaliseres.
- Brukere som på grunn av pandemien har fått arbeidsavklaringen utsatt, må gis særlig tett oppfølging slik at arbeidsevnen avklares i tide.
- I sykefraværsoppfølgingen skal sykmeldte uten arbeidsgiver prioriteres.
- Bidra til bedre kvalitet gjennom mer helhetlige og koordinerte tjenester. Arbeidet med å styrke samarbeidet med øvrige kommunale tjenester må fortsett med full styrke.
- Systematisk utvikle og forbedre tjenestetilbudet med rask læring og implementering.



Foto: Anne Kirsti Ryntveit

## Fagenheter og andre

«Fagenheter og andre» omfatter enheter og nøkkelkompetanse som bidrar med stabs- og støttefunksjoner til organisasjonen. Begrepet stabs- og støttefunksjoner brukes gjerne i vid forstand om fellesfunksjoner i en organisasjon. De fleste oppgavene som løses utenom sektorene er forvaltning av lov og avtaleverk knyttet til å drifte og utvikle en organisasjon. Organisasjonsteoretisk defineres gjerne stab som de funksjonene i en organisasjon som på vegne av ledelsen ivaretar oppgaver som forvaltning, styring, utvikling, planlegging, koordinering, analyse, revisjon, intern kontroll, rådgivning og rapportering, mens man med støtte gjerne mener funksjoner som utøver støtte til ledelseslinjen på flere nivå slik at de settes bedre i stand til å utøve sine funksjoner.

Stabs- og støttefunksjoner kan knyttes til ulike ledelsesnivåer i en organisasjon og innholdet i funksjonene kan variere mellom nivåene. Det er en tett tilknytning mellom kommunens mange oppgaver. Dette gjelder både mellom ulike lovpålagte oppgaver, og mellom frivillige og lovpålagte oppgaver.

Samlet nedtak for området Fagenheter og andre er på 12,1 millioner kroner netto. Økninger i budsjettet er kun til gjennomføring av Stortingsvalget i 2021, og en liten økning i midler til økt inntak av lærlinger.

Alle de interkommunale virksomhetene har redusert sine rammer med 8 %, også de hvor Lillehammer kommune er vertskommune. Største delen av endringene i kommunens egne virksomheter gjennomføres ved reduksjon i stillinger, med unntak av tiltak for å redusere IKT-utgifter. De fleste stillingene som tas ned gjennomføres ved å videreføre nedtak i 2020 med helårseffekt fra 2021, ved naturlig avgang i løpet av kommende år, og midlertidige reduksjoner i stillinger med bakgrunn i sosiale eller helsemessige forhold. Samlet reduksjon i løpet av 2021 er på om lag 5 årsverk.

Flere av stabs- og støttetjenestene er virksomheter med relativt få ansatte, hvor en reduksjon på ett årsverk kan bety opp til 25% redusert ressurs. Konsekvensene for ansatte vil være et økt arbeidspress dersom endringene ikke følges opp ved å øke effektivitet og gjennomføre strengere prioritering av oppgaver. Det er også en risiko for at støttetjenester overfor øvrige deler av organisasjonen reduseres.



## Økonomiplan 2021-2024

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	2022	2023	2024	Vedtatt budsjett 2020	Regnskap 2019
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2021-kr	i 2020- kr	i 2019-kr
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>155 794</b>	<b>200</b>	<b>155 594</b>	<b>157 007</b>	<b>157 620</b>	<b>156 890</b>	<b>163 967</b>	<b>173 197</b>
Kommunedirektørfunksjonen	9 603	-	9 603	9 603	9 603	9 603	9 614	10 738
Politisk virksomhet	8 856	-	8 856	7 856	8 856	7 856	8 044	9 054
HR og organisasjon	17 204	-	17 204	18 754	18 754	18 754	17 277	15 626
Dokumentasjon og service	10 991	-	10 991	11 421	11 151	11 421	13 568	12 154
Stabsfunksjoner	8 071	-	8 071	8 071	8 071	8 071	7 635	9 560
Fellesenhet økonomi	1 879	-	1 879	1 879	1 879	1 879	1 879	2 289
Digitalisering og IT	44 097	-	44 097	43 672	43 597	43 597	47 337	51 333
Kommuneadvokat	3 258	-	3 258	3 216	3 174	3 174	3 426	4 460
Innkjøp	3 217	-	3 217	3 217	3 217	3 217	3 379	3 383
Økonomisk planlegging og analyse	6 116	-	6 116	6 416	6 416	6 416	5 680	6 332
Næringsutvikling	5 056	200	4 856	4 856	4 856	4 856	5 245	5 555
Revisjon og kontrollutvalg	2 773	-	2 773	2 773	2 773	2 773	2 933	2 806
Omplasseringsutvalg/ overtallige	404	-	404	404	404	404	390	24
Felles brann lk	21 971	-	21 971	21 971	21 971	21 971	22 706	23 815
LKs andel av fellesfunksjoner	12 299	-	12 299	12 899	12 899	12 899	14 856	16 068

## Budsjett 2021

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2021	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2021	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2021	Vedtatt budsjett 2020
tall i tusen kr	i 2021-kr		i 2021-kr			i 2021-kr	i 2020- kr
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>155 794</b>	<b>200</b>	<b>155 594</b>	<b>-13 261</b>	<b>1 080</b>	<b>167 775</b>	<b>163 967</b>
Kommunedirektørfunksjonen	9 603	-	9 603	-150	-	9 753	9 614
Politisk virksomhet	8 856	-	8 856	-400	1 000	8 256	8 044
HR og organisasjon	17 204	-	17 204	-700	80	17 824	17 277
Dokumentasjon og service	10 991	-	10 991	-1 000	-	11 991	13 568
Stabsfunksjoner	8 071	-	8 071	-275	-	8 346	7 635
Fellesenhet økonomi	1 879	-	1 879	-	-	1 879	1 879
Digitalisering og IT	44 097	-	44 097	-6 100	-	50 197	47 337
Kommuneadvokat	3 258	-	3 258	-292	-	3 550	3 426
Innkjøp	3 217	-	3 217	-300	-	3 517	3 379
Økonomisk planlegging og analyse	6 116	-	6 116	-100	-	6 216	5 680
Næringsutvikling	5 056	200	4 856	-417	-	5 273	5 245
Revisjon og kontrollutvalg	2 773	-	2 773	-235	-	3 008	2 933
Omplasseringsutvalg/ overtallige	404	-	404	-	-	404	390
Felles brann lk	21 971	-	21 971	-735	-	22 706	22 706
LKs andel av fellesfunksjoner	12 299	-	12 299	-2 557	-	14 856	14 856

## Politisk virksomhet

I 2021 er det stortingsvalg, området tilføres kr 1.000.000 til gjennomføring av valg.

Å gjennomføre valg er et omfattende arbeid som påvirker mange av kommunens enheter.

Møtegodtgjørelsen for 2020 viser at det er rom for å trekke ned ramma med 400.000 kroner.

## HR og organisasjon

Enheten har som oppdrag å bidra til utvikling og etterlevelse av kommunens arbeidsgiverpolitikk og -strategier. I tillegg kommer oppfølging av aktuelt lov- og avtaleverk, personalforvaltning på overordnet nivå, og bistand i ulike utviklingsprosesser i virksomhetene. Enhetens ramme dekker - i tillegg til enhetens personalutgifter - lønn til frikjøp av hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, fellesutgifter til lærlingeordningen, omplasseringsmidler, lovpålagt bedriftshelsetjeneste, og enkelte digitale HR-systemer som er i bruk i hele organisasjonen.

I budsjettet for 2021 er det gjennomført et samlet nedtak på 700.000 kroner i lønnsutgifter gjennom videreføring av redusert bemanning fra 2020 og naturlig avgang. I tillegg er frikjøp av hovedtillitsvalgte ut over hovedavtalens minimumstildeling redusert tilsvarende 0,1 årsverk.

For 2021 er det avsatt midler til kompetanse- og rekrutteringsfond som øremerkede fondsmidler. Midlene benyttes til kompetanseheving etter behovsvurderinger på kommune- og virksomhetsnivå, herunder utdanning innen helsefag og for vedtatte utdanningskrav for enkelte utdanningsgrupper.

De sentrale midlene dekker ikke behovene fullt og helt, og virksomhetene må i tillegg prioritere midler til kompetanseheving i egne budsjett.

Inntaket av lærlinger skal etter planen økes med 10 personer fra høsten 2021. Dette er knyttet til målsettingen om 2 lærlinger per innbygger i 2023. Økt inntak av lærlinger utfordrer aktuelle tjenesteområder både økonomisk og organisatorisk. Virksomhetene bidrar til utdanning også for voksne i yrkesutdanning og gjennom praksisplass for studenter innen ulike utdanningsløp. Den sentrale budsjettammen til lærlingeutdanning for 2021 er justert med et begrenset beløp. I planperioden er det et mål om å kunne innarbeide en økning i sentrale midler for å finansiere økningen uten vesentlig belastning for tjenesteområdene. I praksis vil dette bety at lærlinger lønnes fra et sentralt lærlingekontor.

For kommende planperiode prioriteres følgende fokusområder: utvikling i tråd med behovene for omstilling, kompetanseplanlegging og -utvikling knyttet til ledelse og medarbeiderskap, bistå aktuelle virksomheter med utvikling av heltidskultur, nærværarbeid og sykefraværsoppfølging på strategisk og operativt nivå. Behovet for støtte og utvikling har økt i 2020. Forventninger til og behovet for bistand, og krav til bred kompetanse, er økende. I planperioden kan dette medføre behov for å styrke enhetens bemanning ytterligere.

## Dokumentasjon og service

Fagenheten består av avdeling for politisk sekretariat, servicetorg og hovedarkiv.

Politisk sekretariat har ansvar for sentrale politiske utvalg, saksbehandling styrer, råd og utvalg, beredskapsansvarlig, borgerlig vigsel, saksbehandling samt sekretariat for kommunedirektør og ordfører.

I forbindelse med turnover i 2021 vil det være et visst behov for overlapp.

Servicetorg betjener sentralbord og servicetorg ved å kommunisere med innbyggere og ansatte ved oppmøte, infoskjermer, e-post, telefon, nettside og sosiale medier. Ansvar for adgangskontroll rådhus. Koordinering av Tv-aksjon, avvikling av kunnskapsprøver og felles rekvisita lager i rådhuset. Enheten skal utvikle og iverksette nye arbeidsmåter for kommunikasjon internt og eksternt i samarbeid med andre enheter i tråd med digitaliseringsstrategi og overordna mål.

Hovedarkivet har et overordnet daglig ansvar for kommunens dokumentasjonsforvaltning. I det daglige er dette dokumentkontroll, kvalitetssikring og bistand til saksbehandlere, behandling av innsynskrav, systemansvar, samt

deltakelse i ulike digitaliseringsprosjekter.

I kommende planperiode skal eldre eiendomsarkiver digitaliseres, det skal vurderes hvordan fremtidige arkivtjenester skal organiseres, og hvor de skal lokaliseres. Fagområdet er i stadig endring, og det er et kontinuerlig behov for å vedlikeholde og styrke kompetansen for å sikre kommunen gode arkivtjenester.

Kommunens sak- og arkivsystem forvaltes av enheten, og systemansvaret bør styrkes for å ivareta forsvarlig drift. I forbindelse med avvikling av valg er deler av enheten bundet opp til dette arbeidet, dette medfører en del bruk av overtid.

Redusert ramme dekkes gjennom et avgrenset arkivoppdrag for Gausdal kommune, og reduserte lønnsutgifter ved å opprettholde vakant stilling.

## Stabsfunksjoner

Stabsenheten inneholder kommunikasjon, kommuneadvokat, næringsutvikling, kvalitet og internkontroll og strategi og innovasjon, overordnet planlegging.

### Kommunikasjon

Kommunikasjon er en stab- og støttefunksjon for kommunens administrasjon og øvrige ansatte. Overordnet arbeider kommunikasjon med kommunens interne og eksterne kommunikasjon.

I dette ligger blant annet drift og utvikling av kommunens intra- og internettsider og sosiale medier, annonser, medie håndtering, innsynskrav, kriseberedskap, strategier, grafisk profil og materiell, bilder/video, intern kursing, rådgivning, språkarbeid, tekstutforming, prosjekter, gaver, mm.

Kommunikasjon skal bidra til at ansatte, innbyggere og andre interessenter på enkelt vis kan holde seg oppdaterte om og engasjere seg i kommunens virksomhet. Kommunikasjon spiller også en viktig rolle som kulturbygger internt og eksternt. I ytterste forstand vil god kommunikasjon styrke demokratiet og bidra til et godt omdømme for kommunen.

Kommunikasjon har utgjort tre årsverk. Ett årsverk forutsettes fortsatt frosset i tillegg til at ett årsverk er vakant. Tjenesten er presset, og den pågående koronasituasjonen utfordrer i betydelig grad. Den vakante stillingen planlegges derfor å delvis besettes i 2021.

Særlige satsingsområder i 2021 er avhengig av framtidige ressurser, men bruk av klarspråk i organisasjonen og digitale selvhjelp-løsninger via kommunens nettsider er to viktige grunnpilarer.

### Kvalitet og internkontroll

I kvalitetsarbeidet er det fokus på å forvalte kvalitetsstyringssystemet TQM, drifte internkontrollrådet og tilby organisasjonen rådgivning og prosessledelse ved å gjennomføre ROS knyttet til tjenestenes behov. Lillehammer kommune har vertskapsansvar for denne stillingen hvor det samarbeides mellom Lillehammer, Gausdal og Øyer kommuner.

Det ligger ingen økonomisk utfordring ved å gjennomføre og utvikle kvalitet- og internkontrollarbeidet videre. På sikt vil det være nødvendig å tilføre organisasjonen muligheten til økt kompetanseheving gjennom deltagelse på eksterne opplæringsarenaer. Det er en utfordring å få organisasjonsleddene til å avsette ressurser/innsats for å utvikle arbeidet i de enkelte tjenestene.

Inn i 2021 vil mye oppmerksomhet være rettet mot at organisasjonsleddene etterlever de forventninger og føringer kommunedirektør har satt til virksomhetene om å ha orden i eget hus. Arbeidet med å jobbe fram internkontrollprosesser vil bli intensivert. Kvalitetshåndbok er påbegynt og vil være slutført tidlig i perioden.

### Overordnet planlegging, innovasjon og utvikling

Ansvar for overordnet planlegging, herunder koordinere sektorovergrep planer, kommunedelplaner og kommuneplanens samfunnsdel. Regionalt samarbeid, blant annet saksforberedelser til regionrådet og oppfølging av Gudbrandsdalstinget og Gudbrandsdalspraksis. Følge opp overordnet styringsdokument som statsbudsjett

(inntektssystemet) og kommuneproposisjon, samt ulike forslag som berører kommunene eller som kommunene forventes å ha en holdning til. Utarbeide, vedlikeholde og analysere sentrale statistikk-oversikter, blant annet den årlige folkehelseoversikten. Oppfølging av kommunens eierinteresser i aksjeselskap og interkommunale selskap, herunder å utarbeide forslag til eierpolitikk og Eiermelding. Registrere og følge opp ideer og utviklingstrekk som kan bli viktige for kommunen, herunder deltakelse i diverse nettverk. Følge opp kommunens internasjonale engasjement. I planperioden vil spesielt oppgaver som det er lovbestemt at skal gjøres, som planstrategi og rullering av kommuneplanens samfunnsdel, være ressurskrevende. Oppfølging av sykehussaken og andre strukturelle endringer som kan ha betydning for Lillehammer kommune. Ett årsverk er vakant fra 2020, og videreføres med helårseffekt i 2021. Konsekvensen av dette er at man ikke lenger har kapasitet til forankrings- og involveringsarbeid knyttet til overordnede planer.

## Digitalisering og IT

Fagenheten digitalisering og IT skal bidra i digitaliseringen av Lillehammer kommune. For å kunne få til dette på en helhetlig og bærekraftig måte, har gjennomføring av prosjekter med tilhørende anskaffelser og implementering blitt lagt til enheten. Dette er en strategisk beslutning, som sikrer en helhetlig tilnærming uavhengig av fag- og sektororganisering.

I kommende periode vil det bli vektlagt at ideer og konsepter utredes godt før prosjekter igangsettes. Dette vil sikre at kommunen klarer å hente ut ønskede gevinster som er kartlagt og beskrevet igjennom konseptfasen. Erfaringer hittil har lært oss at dette er en avgjørende fase for å treffe riktig med avsatte investeringsmidler.

De gevinstansvarlige har ansvar for å hente ut gevinster når prosjekter er ferdigstilt. De gevinstansvarlige skal ha forpliktet seg til å hente ut gevinstene før igangsettelse av et prosjekt.

Fra sektorene har fagenheten digitalisering og IT mottatt ideer til prosjekter som inkluderer smartby- konseptet, velferdsteknologi, samhandlingsløsninger, mm. Disse ideene vil bli vurdert i en konseptfase og utredet.

Budsjettreduksjonen på 6.1 millioner kroner er tiltak for å redusere IKT-kostnader knyttet til lisenser, antall applikasjoner og servicekostnader.

## Kommuneadvokat

Kommuneadvokaten har ansvar for 4 hovedområder;

- Generell juridisk bistand til alle sektorer i kommunen
  - Med stor aktivitet innen VA-sektoren legger dette tjenesteområdet alene beslag på om lag ett årsverk
- Bistand til barnevernet i forhold til gjennomføring av rettslige prosesser
- Håndtering av skjenke-, salgs- og serveringsbevillinger, samt administrasjon av tillatelser til tobakksalg. Administrasjon av legdommere sorterer også inn under dette området
- Personvernombud for kommunen i samarbeid med Ringebu, Øyer og Gausdal kommuner

Kommuneadvokaten vil i 2021 undersøke mulighetene for å yte juridisk bistand til de nærmeste kommunene der det på andre områder er en utstrakt samhandling. Dersom et slikt samarbeid kommer i stand, innebærer dette et inntekspotensial for kommunen.

Som i tidligere år er det fortsatt ikke mulig å forutsi kommunens behov for ekstern juridisk bistand i budsjettåret, og dette fører til at det er vanskelig å treffe på budsjettmålene på disse postene. For 2020 har det vært et underforbruk i forhold til budsjetterte midler.

I tillegg til vanlig drift er det for 2021 tre fokusområder;

- styrke kommuneadvokatens bistand til barnevernet
- strømlinjeforme kommuneadvokatens portefølje slik at man bistår kommunen der det gir størst uttelling
- legge til rette for mest mulig effektiv bruk av kommuneadvokatens ressurser

## Næringsutvikling

Lillehammerregionen Vekst (LRV) er Lillehammer, Gausdal og Øyers næringsutviklingsapparat. Avdelingens overordnede målsetting er å bidra til flere arbeidsplasser og flere innbyggere. Dette gjør vi gjennom et stort antall virkemidler, som kan oppsummeres slik:

- Nettverk og møteplasser – Ideer utvikles best i møte med andre dyktige folk
- Kommunikasjon – Gode og viktige historier skaper engasjement og optimisme
- Prosjekter – Konkrete prosjekter som bidrar til utvikling innen spesifikke områder
- Rådgivning – Tips til utvikling for gründere og eksisterende bedrifter

LRV er organisert som et vertskommunesamarbeid, og har som utgangspunkt en tredelt finansiering av personalressurser fra de tre kommunene. Driftskostnadene er fordelt i henhold til folketall. LRV har en betydelig prosjektfinansiering gjennom partnerskapsmidlene til Interkommunalt politisk råd (IPR) i Lillehammer-regionen, der intensjonen er implementering av strategisk næringsplan. Strategisk næringsplan vedtas i en ny form første halvår 2021. I forbindelse med fylkessammenslåingen er det vedtatt at partnerskapsmidlene reduseres med 0,5 mill. kroner fra 2021, og dette virker negativt på utviklingsarbeidet styrt gjennom Regionrådet og dermed også i LRV.

## Revisjon og kontrollutvalg

Budsjettrammen som foreslås er å legge inn et krav på 8 % innsparing i likhet med kommunens generelle krav for effektivisering og innsparing.

## Innkjøp

Innkjøp er en 3:1-funksjon hvor Lillehammer gir tjenester også til Øyer og Gausdal. Samarbeidet er regulert gjennom en samarbeidsavtale og har til hensikt å effektivisere innkjøpsvirksomheten til de 3 kommunene gjennom økt profesjonalisering, mer rasjonelle innkjøpsprosesser og bedre stordriftsfordeler. Innkjøpsenhetens rolle og ansvar er primært å etablere rammeavtaler for varegrupper der en eller flere sektorer eller kommuner har sammenfallende behov, samt bistå med faglige råd og veiledning i de tilfeller hvor virksomhetene selv gjennomfører anskaffelser. Fagområdet er i stadig endring og det er et kontinuerlig behov for å vedlikeholde og styrke både den tekniske og den humane kompetansen i innkjøpsenheten. Enheten drifter og utvikler felles konkurransegjennomføringssystem og kontraktadministrasjonssystem på vegne av Lillehammer kommune og bærer tilhørende lisenskostnader.

Enheten reduseres med 30 % stilling fra 01.01.2021. Budsjettrammen for 2020 foreslås videreført inn i 2021 med reduksjon tilsvarende innspart lønnskostnad.

## Økonomisk planlegging og analyse

Enheten er ansvarlig for økonomisk planlegging, utarbeidelse av planene samt analyse og rapportering. Dette innbefatter prosessene og dokumentene budsjett, kvartalsmeldinger, månedsrapporteringer og årsmelding. Enhetens hovedoppgaver i tillegg til nevnte prosesser og dokumenter er opplæring, analyser, følge opp resultater og overvåke og vurdere lønnsomheten. 2020 vil igjen bli et krevende budsjettår, hvor løpende oppfølging og kontroll blir avgjørende. Controller-kompetansen anses som nødvendig i arbeidet med å nå de økonomiske målene.

Budsjettrammen for 2021 reduseres med 10 % som følge av midlertidig redusert stilling i avdelingen. Dette kommer i tillegg til en allerede redusert midlertidig stilling på 30 %.

## Felles brannsamarbeid

Lillehammer Region brannvesen er et interkommunalt brann- og rednings samarbeid mellom kommunene Lillehammer, Gausdal og Øyer hvor Lillehammer er vertskommune. Brann- og redningsvesenet er delt inn i 2 avdelinger, beredskap og forbyggende. Under forebyggende avdeling ligger feierseksjonen som har ansvar for feiing og tilsyn med fyringsanlegg. Brann- og redningsvesenet er lokalisert på fire brannstasjoner hvor hovedbrannstasjonen er plassert på Lillehammer. De andre brannstasjonene er plassert på Tretten, Segalstad bru og Olstad. Hovedoppdraget er brann- og redningsarbeid i branner og ved andre ulykker. I tillegg utføres tilsyn i risikobygg og feiing samt tilsyn på fyringsanlegg i alle typer bygninger. I forebyggende avdeling pågår det et prosjekt

som heter «Trygg hjemme». Dette er et samarbeidsprosjekt i alle tre kommuner og mellom flere tjenesteområder som handler om å trygge utsatte grupper i samfunnet i forhold til brann der de bor.

Budsjettforslag Felles brann 2021 – kr. **21 971 000,-**

Investeringer 2022 – Diverse brannbiler – **Lillehammers andel 2 600 000,-**

## Lillehammer kommunes andel av felles samarbeid

Budsjetttrammen inneholder Lillehammer kommunes andel av felles samarbeid på økonomi, skatt og innfordring og landbruk. Enheten har for Budsjett 2021 jobbet for et nedtak på 8 %, og har levert i henhold til dette. Budsjettene er jobbet fram i samarbeid med de andre kommunene.

I statsbudsjettet for 2020 ble det besluttet å flytte den delen av enhet skatt og innfordring som er skatteinnkreving med virkning fra 1.6.2020. Dette ble på grunn av Koronapandemien utsatt til september 2020. Fra 2021 er nå skatt tatt helt ut av budsjettet.

## Fellesenhet økonomi

Fellesenhet økonomi er organisatorisk plassert i Lillehammer som et vertskommunesamarbeid. Hovedoppdraget til Fellesenhet økonomi er å levere regnskaps- og lønntjenester til kommunene Gausdal, Lillehammer og Øyer.

Tjenestene leveres i tråd med oppdragsavtale vedtatt av de tre samarbeidende kommunene. Det leveres også regnskapstjenester til 10 andre virksomheter med tilknytning til kommunene bl.a. kirkelige fellesråd,

eiendomsselskap, Krisesenteret etc. Kostnader og tjenester som relateres kun til Lillehammer kommune og som ikke er en del av fellessamarbeidet føres på et eget ansvar under Fellesenhet økonomi.

I tillegg til de ordinære driftsoppgavene så jobber enheten svært godt med digitalisering og innføring av ny og endret funksjonalitet som er med på å effektivisere utførelsen av økonomi- og lønnsoppgaver for hele organisasjonen.

## Konsekvenser for tjenesten

Det er innstilt på et budsjett for 2021 på 16,8 millioner kroner før justering for kommunal deflator. Det gjennomføres en reduksjon i rammen på totalt kr. 1,2 millioner for 2021 sammenlignet med budsjettet for 2020, noe som tilsvarer 6,7 % reduksjon. Fra 2022 vil reduksjonen utgjøre kr. 1,4 millioner, noe som tilsvarer 8 % reduksjon.

Kuttet er betydelig og det er gjennom budsjettprosessen spilt inn flere tiltak og konsekvenser av disse.

Lønnskostnader reduseres med kr. 1 010 000 i 2021 og kr. 1 240 000 fra 2022. Det reduseres også noe i løpende driftskostnader.

Fagområdet enheten arbeider innenfor har sitt grensesnitt mot mange eksterne aktører og et stort og omfattende lovverk. Eksterne føringer medfører behov for både systemtekniske endringer og endringer i arbeidsmetodikk. Dette må tas løpende etter hvert som situasjonene oppstår og er dermed vanskelig ivareta budsjettmessig. Det er ikke lagt inn buffer innenfor dette i budsjettet.

Det ligger som en forutsetning i budsjettet at det innføres en ny personalforvaltningsmodul i Agresso samt at implementering av fagsystemet Visma Flyt for skole og barnehager fullføres og at det innføres et time- og fraværsregisteringssystem for øvrige ansatte i kommunen som ikke har dette i dag. I tillegg skal det gjennomføres en vurdering på tidkrevende kontrolloppgaver.

## Konsekvenser for ansatte

Det vil bli en reduksjon i antall stillinger ved at ansatt som slutter ved naturlig avgang i 2021 ikke erstattes i tillegg til at en av to vikarer ikke videreføres.

# Investeringer



Foto: Esben Haakenstad

## Investeringer og låneopptak

### Generelt om investeringsbudsjett

I tillegg til driftsdelen inneholder budsjettet et investeringsbudsjett og en plan for kommunens kapitalanskaffelser i budsjettåret. Drifts- og investeringsdelen henger nøye sammen fordi investeringene påvirker kommunens rente- og avdragsutgifter, som må dekkes av de løpende driftsinntektene.

Lillehammer kommune er i den situasjon at nær alle investeringer må dekkes ved låneopptak. Dette betyr at nesten hver investert krone fører til økte renter og avdrag. Ved årlig «mindre forbruk»/ overskudd, vil man i framtiden kunne finansiere større deler av investeringene med oppsparte midler/overskudd.

Det høye investeringsnivået krever også at Lillehammer kommune har ressurser til å igangsette og gjennomføre prosjektene. Erfaringer med et relativt høyt investeringsnivå de senere årene antyder at Lillehammer kommune møter kapasitetsutfordringer med hensyn på å igangsette nye større investeringsprosjekter. En vesentlig del av investeringsrammene har derfor blitt overført til etterfølgende år.

Prinsippet om en bærekraftig økonomisk utvikling er ikke til hinder for at kommunale investeringer kan lånefinansieres. Det er i tråd med bærekraftprinsippet at rente- og avdragsutgifter til investeringer i bygg og anlegg fordeles over de generasjoner som bruker anleggene. Men kommuner med lite økonomisk handlingsrom som tar opp store lån med risiko for renteøkning, kan komme til å skyve en stor del av gjeldsbelastningen over på framtidige generasjoner. Det kan få konsekvenser for kommunenes evne til å løse framtidige velferdsoppgaver.

Kommunedirektøren ønsker også å få avhendet eiendommer som kommunen ikke har behov for i sin egen virksomhet. Salg fra dette vil være midler som kan benyttes til nye investeringer.



Foto: Vannverket

### Låneopptak – målsetting og oppfølging

Lillehammer kommune har de siste årene hatt en stor økning på sin lånegjeld grunnet behov for store investeringer på viktige områder innen helse, skole og infrastruktur. Det er nå viktig å bremse opp på investeringstakten slik at lånekostnadene holdes under kontroll.

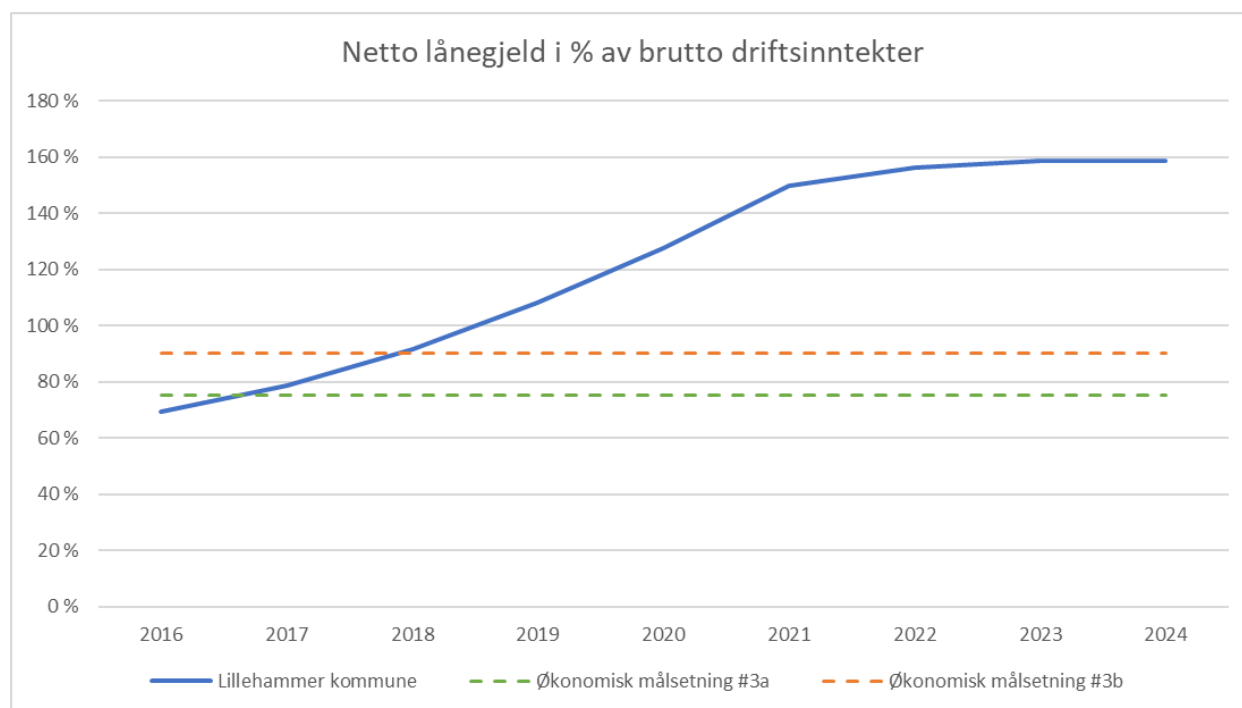
Flere større investeringer i 2021-budsjettet er allerede politisk vedtatt. Disse investeringene vil heve netto lånegjeld i

forhold til brutto driftsinntekter fra ca. 128 % i 2020 til ca. 159 % i 2024. Kommunedirektøren anbefaler at investeringene i planperioden må nærme seg det vi betaler i avdrag, slik at gjeldsgraden kan flate seg ut, og deretter kan reduseres i neste planperiode. Investeringssummene er foreløpige anslag. Det må løpende vurderes om investeringene gir effektivisering i drift som mer enn veier opp økningene i finansutgifter.

Som det er skrevet om i kapitlet for Økonomiske forutsetninger, målsettinger og handlingsregler, så anbefaler Kommunedirektøren nå en målsetting om at netto gjeld ikke skal overstige 90 % av brutto driftsinntekter.

Med de investeringsbehovene som ligger i fireårsplanen, forventes lån og netto lånegjeld å utvikle seg som figuren under. Erfaringsmessig blir ofte investeringene pr år noe lavere enn anslått med bakgrunn i ressursituasjon eller endret investerings tempo av andre årsaker. Dette kan også bli situasjonen framover. Dette vil eventuelt føre til en noe senere investeringstakt enn vist i figuren nedenfor.

Figuren nedfor viser gjeld i forhold til brutto driftsinntekter og uttrykker Lillehammer kommunes forventede situasjon i forhold til økonomisk målsetting om at lånegjeld skal over tid ikke overstige 90 % av brutto driftsinntekter. Forventet utvikling i gjeld vil på sikt ikke være bærekraftig, og det er nødvendig å snu kurven i neste planperiode mot målsettingen. Økte renter og minimumsavdrag vil fortrenge andre velferdstjenester i driftsbudsjettet. Den negative situasjonen vil bli ytterligere forverret med et høyere rentenivå.



Investeringer kan påvirke driftsbudsjettet på andre måter enn gjennom låneutgiftene. Eksempelvis var utbygging av HDO i Gartnerhagen 6 en investering som fører til økte renter og avdrag, men det har også vært nødvendig å legge inn økte rammer til driften av det nye bygget – jamfør kommunestyresak 91/17.

Investeringer kan være kostnadsbesparende. Dette skal eventuelt også trekkes inn i driftsdelen av kommende års budsjetter. Investeringer som genererer inntekter eller besparelser som er store nok til å finansiere lånekostnadene, er økonomisk lønnsomme. Av investeringene som ligger i planen til Lillehammer kommune, er hovedinvesteringene innenfor Digitalisering og IT slike investeringer hvor det forventes at økonomiske besparelser overgår finansieringskostnadene.

Forventede økte rente- og avdragsutgifter som følge av investeringene er hensyntatt i fireårsplanen. De økonomiske utfordringene i kommende år krever høyt fokus på effektivisering og uttak av gevinster der dette er mulig, dette gjelder i høyeste grad gevinstene av investeringene som ligger i fireårig investeringsplan.

Investeringsprosjektene i årene 2022-2024 er foreløpige anslag som må vurderes endelig med tanke på total

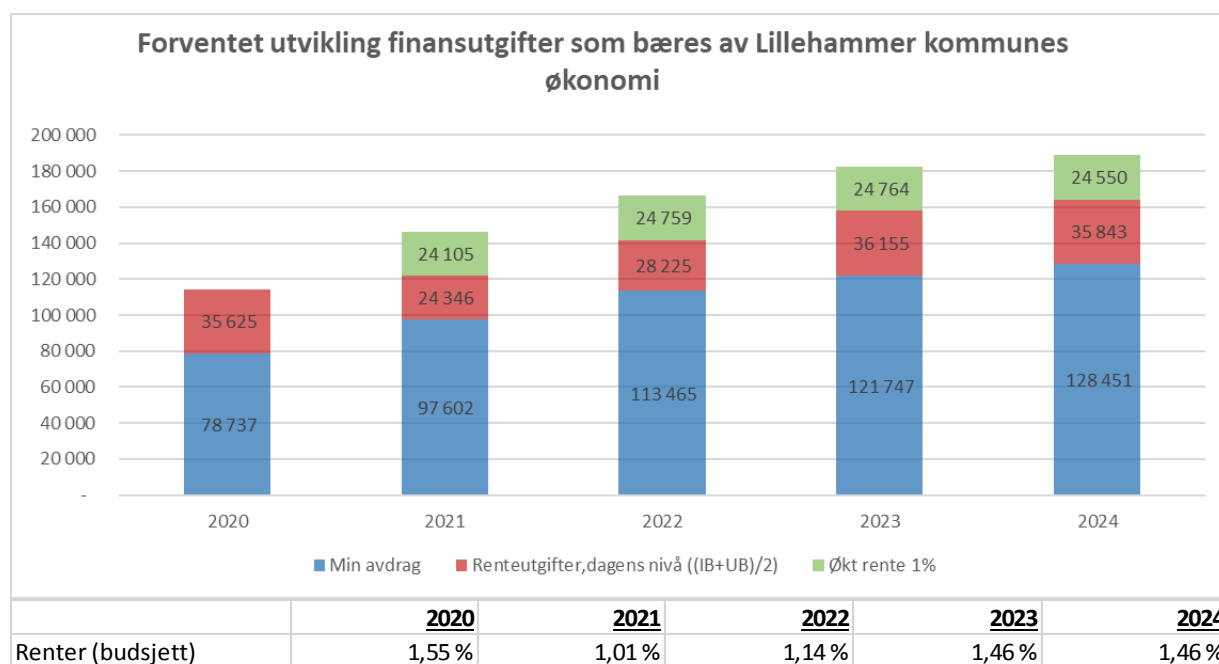


investeringsstørrelse. Positive effekter og økonomiske gevinster på driftskostnader som følge av investeringsprosjekter må også tas med i vurderingen. Dette må gjøres ved inngangen til det enkelte budsjettår. Det vil fremmes egne bevilgningssaker for de større byggeprosjekter som ikke allerede er vedtatt i kommunestyret. Kommunedirektøren foreslår at alle investeringer med en terskelverdi over 50 millioner kroner skal ha en kvalitetsutredning og legges frem med egen sak til politisk behandling.

Lillehammer kommune har for 2019 en netto lånegjeld som er 108 % av brutto driftsinntekter. Til sammenligning er tilsvarende forhold i kommunegruppe 13, 93,4 %, Hamar kommune 87,1 %, Gjøvik kommune 61,6 % og Ringsaker kommune 100,4%.

Dersom Lillehammer kommune lykkes i å avsette planlagte midler til disposisjonsfond i planperioden vil mindre forbruk fra drift i årene 2021-2024 kunne brukes til å delfinansiere investeringer i tillegg til at salg av eiendom også kan benyttes til dette.

Gjeld som er knyttet til Vann- og avløpsområdet og utlån vil være tilnærmet upåvirket av endringer i rentenivået - økte renteutgifter som følge av en renteoppgang vil motsvares av tilsvarende økte inntekter (gjennom økte gebyrinntekter, økt rentekompensasjon eller økte renteinntekter på utlån). Resterende gjeld påvirker driftsbudsjettet direkte og blir definert som renteeksponert gjeld. I 2020 er andelen renteeksponert gjeld til Lillehammer kommune (ekskludert pensjonsforpliktelser) på 54,7 %<sup>1</sup>.



Figuren over viser utvikling i lånekostnader (eksklusiv rentesikringsavtaler) som øker kommunens driftskostnader for årene 2021-2024. Tallene baserer seg på eksisterende lånegjeld som er renteeksponert og justert med planlagte investeringer. Det er også tatt høyde for 1 % økt rentenivå. Søylene i figuren viser økte finanskostnader (renter + minimumsavdrag) på 67 mill. kroner i planperioden, fra 146 mill. kroner i 2021 til omlag 189 mill. kroner i 2024. Det er viktig merke seg at dette er finanskostnader kun tilknyttet den renteeksponerte gjelden.

Risikoen ved høy gjeld knytter seg særlig til framtidige renteøkninger. Lillehammer kommune har bundet renten på deler av gjelden og har rentesikringsavtaler, men over tid vil for eksempel økt rente uansett påvirke driftsbudsjettet. Videre betaler Lillehammer kommune for tiden kun minimumsavdrag ved nedbetaling av gjeld. Dette gjør at det

<sup>1</sup> KOSTRA tabell A1, Konsern-Finansielle nøkkeltall og adm. styring og fellesutgifter

dermed ikke er mulighet til å redusere avdragene dersom renten stiger. Bruk av minimumsavdrag letter gjeldsbelastningen på kort sikt, men øker risikoen på lengre sikt.

Det er risiko for at en kombinasjon av høy gjeld og lite økonomisk handlingsrom gjør at kommunen ikke vil klare å håndtere gjelden på kort og lang sikt uten at det får konsekvenser for tjenestetilbudet for nåværende og framtidige innbyggere. Forventet utvikling av minimumsavdrag og renteutgifter er hensyntatt i det totale utfordringsbildet for kommuneøkonomien i fireårsperioden.

## **Salg av eiendom i planperioden 2021 - 2024**

Det planlegges for salg av eiendommer i planperioden. Lillehammer kommune har noen eiendommer som det er mulig å selge. Etter at Nordre Ål skole ble bygget, ble elevene fra Ekrom skole flyttet dit sammen med elevene fra Kringsjø skole. Eiendommen inklusiv tomt for Ekrom skole kan selges, og verdi er vurdert til i størrelsesorden 30 – 40 millioner kroner. Dette er et grovt anslag. Salg av eiendom kan også forutsette at området må reguleres.

Lillehammer kommune har i dag en stor boligportefølje og det er utarbeidet en plan for avhending av boliger med stort vedlikeholdsbehov.

Kommunedirektøren anbefaler at plan for avhending av Ekrom skole samt salg boliger iverksettes. Et anslag for fremtidige kapitalinntekter er med forbehold beregnet til 50 – 60 millioner kroner. Videre ønsker kommunedirektøren å fremme en sak til politisk behandling med drøfting av prinsipper for håndtering av midler fra salg eiendom.

Det høye investeringsnivået krever også at Lillehammer kommune har ressurser til å igangsette og gjennomføre prosjektene. Et relativt høyt investeringsnivå de senere årene antyder at Lillehammer kommune møter kapasitetsutfordringer med hensyn på å igangsette nye større investeringsprosjekter. En vesentlig del av investeringsrammene har derfor blitt overført til etterfølgende år.

Prinsippet om en bærekraftig økonomisk utvikling er ikke til hinder for at kommunale investeringer kan lånefinansieres. Det er i tråd med bærekraftprinsippet at rente- og avdragsutgifter til investeringer i bygg og anlegg fordeles over de generasjoner som bruker anleggene. Men kommuner med lite økonomisk handlingsrom som tar opp store lån med risiko for renteøkning, kan komme til å skyve en stor del av gjeldsbelastningen over på framtidige generasjoner. Det kan få konsekvenser for kommunenes evne til å løse framtidige velferdsoppgaver.

## **Ikke-selvfinansierende investering 2021-2024**

Investeringene er fordelt i løpende investeringer for formål med en generell bevilgning som skal dekke flere tiltak, og prosjekter for større investeringer med ventet varighet over flere år.

## Løpende prosjekter

Prosjektnavn	Brutto investering eksl moms 2021	Brutto investering inkl 25 % mva	25 % mva	Låneopptak 2021	2022	2023	2024	Uavklart
Tjenestebiler - utskifting	-	-	0	-	350	550	900	
Inventar til bofelleskap på tomta Hage, Søre Ål	-	-	0	-	-	-	-	250
Utvidelse av dag- og aktivitetstilbud	2 000	2 500	500	2 000	500	200		
Sum TO Tilrettelagte tjenester	2 000	2 500	500	2 000	850	750	900	250
Digitalisering - klasserommet	1 000	1 250	250	1 000				
Sum TO Grunnskole	1 000	1 250	250	1 000	-	-	-	-
Annet utstyr - utskifting av eksisterende utstyr (utskiftingsplan)	1 500	1 875	375	1 500	1 500	1 500	1 500	
Sum TO Lillehammer helsehus	1 500	1 875	375	1 500	1 500	1 500	1 500	-
Kristinshall - div rehabilitering	-	-	0	-	1 000			
Kulturhuset Banken	-	-	0	-	1 500	1 500	1 500	
Kulturhuset Banken (fra 2020)	1 500	1 875	375	1 500				
Diverse investeringer kom. eiendom	8 000	10 000	2 000	8 000	10 000	10 000	10 000	
Universell utforming	1 000	1 250	250	1 000	2 000	2 000		
Tilstandsanalyser kommunale bygg	500	625	125	500	700			
Robotgressklippere	500	625	125	500	300	200		
Renholdsroboter	200	250	50	200	200	200		
Eiendom drift l-pad til renholdere - dokumentasjon i FDV-systemet	700	875	175	700				
Sum TO Eiendom	12 400	15 500	3 100	12 400	15 700	13 900	11 500	-
Digitalisering sektor oppvekst, utdanning og kultur	3 000	3 750	750	3 000	3 000	2 000	3 000	
Digitalisering sektor helse og velferd	3 000	3 750	750	3 000	3 000	2 000	3 000	
Digitalisering sektor by- og samfunnsutvikling	3 000	3 750	750	3 000	3 000	2 000	3 000	
Digitalisering ikke sektor avhengig	5 800	7 250	1 450	5 800	5 500	5 500	5 500	
Sum TO Digitalisering og IT	14 800	18 500	3 700	14 800	14 500	11 500	14 500	-
Tilpasninger Valglokaler	300	375	75	300				
Sum TO Politisk virksomhet	300	375	75	300	-	-	-	-
Arkivkjerne på sikker sone + ny database	1 000	1 250	250	1 000	1 000			
Sum TO Dokumentasjon og service	1 000	1 250	250	1 000	1 000	-	-	-
Brannsikring/vannståkeanlegg	1 000	1 250	250	1 000	1 000	1 800	1 500	
Diverse vedlikehold kirker og gravplasser	500	625	125	500	500	500	500	
Sum Kirkelig fellesråd	1 500	1 875	375	1 500	1 500	2 300	2 000	-
Park og friluft: Søndre park, div. rehabilitering og Bytrær/parktrær	-	-	0	-	500	500	500	
Idrett: Stampesletta gjerder/porter/utomhus/diverse (fra 2020)	400	500	100	400	500	500		
Idrett: Nærmiljøanlegg	300	375	75	300	300	300		
Maskiner/utstyr: Park Idrett og kirkegårdsdrift	700	875	175	700	1 500	2 000		
Turveier og skiløyper	1 000	1 250	250	1 000				
Sum TO Park og idrett	2 400	3 000	600	2 400	2 800	3 300	500	-
Flomsikring (fra 2020)	10 500	13 125	2 625	10 500				
Flomsikring	20 000	25 000	5 000	20 000				
Kjøp av næringseiendom	-	-	0	-	20 000	20 000	20 000	
Diverse investeringer	3 000	3 750	750	3 000				
Sum Kommunedirektørfunksjonen	33 500	41 875	8 375	33 500	20 000	20 000	20 000	-
Maskiner og utstyr	3 000	3 750	750	3 000	3 000	3 000	3 000	
Sysselby	1 500	1 875	375	1 500	1 500	1 500	1 500	
Utskifting P-teknisk utstyr	200	250	50	200	200	200	200	
Rehabilitering kommunale vegger og bruer	15 000	18 750	3 750	15 000	20 000	20 000	20 000	
Veglys	1 000	1 250	250	1 000	2 000	3 000	2 000	
Ladepunkter for ladbar motorvogn	100	125	25	100	100	100	100	
Sum TO Veg og trafikk	20 800	26 000	5 200	20 800	26 800	27 800	26 800	-
Infrastruktur-samferdsel	2 500	3 125	625	2 500	2 500	2 500	2 500	
Trafikksikkerhet	1 000	1 250	250	1 000	1 000	1 000	1 000	
Sum TO Fagavdeling by- og samfunnsutvikling	3 500	4 375	875	3 500	3 500	3 500	3 500	-
Opprusting av bibliotekets barne- og ungdomsavdeling	400	500	100	400	300	-	-	-
Diverse tilpasninger Kino, ink utendørs tavler og overvåkning	1 500	1 875	375	1 500	1 500	-	-	2 000
Lillehammer bibliotek - nye hyller barne og ungdomsavd.	-	-	0	-	720	-	-	-
Sum TO Kultur	1 900	2 375	475	1 900	2 520	-	-	2 000
Tankbil - Lillehammers andel	-	-	0	-	2 800			
Diverse brannbiler, Lillehammers andel (fra 2020)	5 950	7 438	1 487,5	5 950				
Sum TO Lillehammer Region Brannvesen	5 950	7 438	1 488	5 950	2 800	-	-	-
Sum alle tjenesteområder	102 550	128 188	25 638	102 550	93 470	84 550	81 200	2 250

## Prosjekter

Prosjektnavn	Brutto investering ekskl moms 2021	Brutto investering inkl 25 % mva	25 % mva	Låneopptak 2021	2022	2023	2024	Uavklart
Ny brannstasjon	65 000	81 250	16250	65 000				
Ny brannstasjon (fra 2020)	20 000	25 000	5000	20 000				
Terrassen (fra 2020)	9 000	11 250	2250	9 000				
Søre Hage, første fase - etablere infrastruktur	-	-	-	-				50 000
LHH bygg C, rives eller totalrenoveres	-	-	-	-	30 000	10 000		
LHH kjøkken	5 000	6 250	1250	5 000	10 000			
Plastikkhall Jorekstad	-	-	0	-				15 000
<b>Sum TO Eiendom</b>	<b>99 000</b>	<b>123 750</b>	<b>24 750</b>	<b>99 000</b>	<b>40 000</b>	<b>10 000</b>	<b>-</b>	<b>65 000</b>
Digitalisering av eldre arkiver	2 500	3 125	625	2 500	5 000	5 000	2 500	
<b>Sum TO Dokumentasjon og service</b>	<b>2 500</b>	<b>3 125</b>	<b>625</b>	<b>2 500</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>2 500</b>	<b>-</b>
Lillehammer kirke, renovering kapell	-	-	-	-				3 000
Vingrom kirke, utvidelse av kirkegård/gravplass	400	500	100	400	4 500			
<b>Sum Kirkelig fellesråd</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>4 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 000</b>
Park og friluft: Søndre park - resirkulering av vann i dam/fontene	-	-	-	-	5 000			
Park og friluft: Gangsti langs Mesnaelva inkl. ny bru Kirkegata - Møllevægen	-	-	-	-				10 000
Idrett: Stamplesletta, Rehabilitering kunstgress matchbane.	-	-	-	-		4 000		
Idrett: Kristins hall, Idrettshallen ombygging til basishall.	-	-	-	-				15 000
Idrett: Skatepark trinn 2, bowl	-	-	-	-				4 000
Idrett: Røyslimoen nærmiljøanlegg	-	-	-	-	1 500			
Engesvea	-	-	-	-	1 500			5 000
<b>Sum TO Park og idrett</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 000</b>	<b>4 000</b>	<b>-</b>	<b>34 000</b>
Vingnesbrua	-	-	-	-			25 000	
<b>Sum TO Veg og trafikk</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>25 000</b>	<b>-</b>
<b>Sum alle tjenesteområder</b>	<b>101 900</b>	<b>127 375</b>	<b>25 475</b>	<b>101 900</b>	<b>57 500</b>	<b>19 000</b>	<b>27 500</b>	<b>102 000</b>

Investeringsprosjektene som er lagt i kolonnen for «uavklart» er prosjekter hvor det ikke er tatt stilling til når- eller om, de skal realiseres.

### Søre Ål skole og Vingar skole

Det er gjennomført et forprosjekt som viser at Søre Ål skole har store behov for rehabilitering knyttet til gammel bygningsmasse og innelima. Det er ikke tilfredsstillende arbeidsrom for ansatte og det er mangel på møterom. Skolen er per i dag full, og en eventuell utbygging på Hagefeltet vil sannsynligvis gi kapasitetsutfordringer. Skolen bruker Skoghallen til kroppsøving. Skoghallen er i en forfatning som tilsier at den må rives i løpet av de nærmeste årene og erstattes med en ny flerbrukshall.

Vingar skole har også omfattende behov for påkostninger, men det er vurdert at skolen kan driftes videre med nødvendig vedlikehold. Søre Ål skole bør derfor prioriteres først i forhold til investeringer. Det må vurderes om skolene skal rehabiliteres eller om det skal bygges nytt. Dette avhenger også av framtidig skolestruktur og dimensjonering.

### Digitalisering /IKT-investeringer

Investering i IKT er av betydning for å kunne møte morgendagens krav fra både sentrale myndigheter, innbyggere og ansatte. Lillehammer kommune har en offensiv digitaliseringsstrategi. For at Lillehammer kommune skal kunne oppfylle alle krav som stilles, må det investeres i infrastruktur, hardware og software. Lillehammer kommune er i gang med å oppgradere lokasjonene med fiberlinjer og med god intern kabling. Dette arbeidet vil fortsette i kommende fireårsperiode.

Digitalisering av tjenester vil være en av flere løsninger for å møte framtidens behov med flere innbyggere som får behov for tjenester - og færre til å utføre tjenestene. Sammen med innovative løsninger og effektivisering av tjenestene vil Lillehammer kommune kunne tilby gode tjenester også i årene framover. Det er statlige føringer for at digital kommunikasjon skal være primærkanalen for dialogen mellom innbyggere og offentlige virksomheter, og mellom næringsliv og offentlige virksomheter.

Fra 2021 forventes gevinstrealisering av investeringene, som må framkomme som reduserte driftsutgifter.

**Selvfinansierende**

Prosjektnavn	Løpende/ prosjekt	2021	2022	2023	2024
Investering i boliger (Boligsosialt arbeid)	Løpende	12 000	12 000	12 000	12 000
Øvelseshus - Brannstasjon	Prosjekt	7 500			
<b>Sum TO Eiendom</b>		<b>19 500</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>
Leveringssikkerhet	Løpende	5 300	2 000	8 000	13 000
Rehabilitering / utbedring av tekniske anlegg	Løpende	26 300	90 000	90 000	92 000
Nye tekniske anlegg	Løpende	3 000			5 000
Sanering Ledningsnett	Løpende	50 000	50 000	50 000	50 000
Randsoneprosjekter	Løpende	33 400	20 000		
Annet	Løpende		18 000	20 000	20 000
Lillehammer Renseanlegg	Prosjekt			12 000	
Lillehammer Vannverk	Prosjekt	62 000			
<b>Sum TO Vann og avløp</b>		<b>180 000</b>	<b>180 000</b>	<b>180 000</b>	<b>180 000</b>
Ny feierbil	Løpende	640			
<b>Sum TO Lillehammer Region Brannvesen</b>		<b>640</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Sum alle tjenesteområder</b>		<b>200 140</b>	<b>192 000</b>	<b>192 000</b>	<b>192 000</b>

Selvfinansierende investeringer er investeringer hvor Lillehammer kommune ikke bærer driftsutgiftene som følge av investeringene.

Investeringsobjekt	Lånebeløp (Tall i 1000 kr)
Ikke-selvfinansierende investeringer	204 450
Selvfinansierende investeringer	200 140
<b>Sum låneopptak investeringer</b>	<b>404 590</b>
Startlån/ etableringslån	140 000
<b>Sum låneopptak</b>	<b>544 590</b>

Det budsjetteres med et låneopptak på totalt 544,59 mill. kroner i 2021. Det delegeres til kommunedirektøren å bestemme om det skal tas opp ett eller flere lån, og hvordan disse skal tas opp. Startlån på 140 mill. kroner tas opp i Husbanken på de til enhver tids gjeldende vilkår.

# Gebyrregulativ

## Gebyrregulativ og egenbetaling

### VAR – gebyrsatser 2021

Renovasjon	2020 eks.mva	2021 eks.mva	Endring(kr) (eks.mva)	Endring %	Generell vekst	Utover generell
Bolig, 4-beholdersystem 140 liter	1 924,00	1 924,00	-	0,0 %	2,7 %	-2,7 %
Bolig, 4-beholdersystem 240 liter	2 648,00	2 724,00	76,00	2,9 %	2,7 %	0,2 %
Bolig, 4-beholdersystem 360 liter	4 384,00	4 600,00	216,00	4,9 %	2,7 %	2,2 %
Sambruk (360 liter : 2 AB)	2 272,00	2 336,00	64,00	2,8 %	2,7 %	0,1 %
Nedgravd/containerer felles - liten	1 924,00	1 924,00	-	0,0 %	2,7 %	-2,7 %
Nedgravd/containerer felles - middels	2 648,00	2 724,00	76,00	2,9 %	2,7 %	0,2 %
Nedgravd/containerer felles - stor	4 384,00	4 600,00	216,00	4,9 %	2,7 %	2,2 %
Fritidseiendom, kategori 1	752,00	776,00	24,00	3,2 %	2,7 %	0,5 %
Fritidseiendom, kategori 2	2 056,00	2 128,00	72,00	3,5 %	2,7 %	0,8 %
<b>Tilleggstjenester Renovasjon:</b>						
Henting 3 - 10 meter	432,00	444,00	12,00	2,8 %	2,7 %	0,1 %
Henting over 10 meter inntil 30 meter (forutsetter at bil kan kjøre inntil og godkjenning av GLØR)	712,00	732,00	20,00	2,8 %	2,7 %	0,1 %
Papp/papir + 100 liter til 240 liter	236,00	240,00	4,00	1,7 %	2,7 %	-1,0 %
Papp/papir + 220 liter til 360 liter	396,00	400,00	4,00	1,0 %	2,7 %	-1,7 %
Matafall + 100 liter til 240 liter	236,00	240,00	4,00	1,7 %	2,7 %	-1,0 %
Hermetikk/glass emballasje 100-240 l	236,00	240,00	4,00	1,7 %	2,7 %	-1,0 %
Restavfall 100 liter ekstrasekk	76,00	80,00	4,00	5,3 %	2,7 %	2,6 %
Ekstratømming pr. 5 beholdere	404,00	416,00	12,00	3,0 %	2,7 %	0,3 %
Ekstratømming pr. container	624,00	644,00	20,00	3,2 %	2,7 %	0,5 %
Levering restavfall - gjenvinningsstasjon	2 560,00	2 600,00	40,00	1,6 %	2,7 %	-1,1 %
Etableringsgebyr	1 856,00	1 888,00	32,00	1,7 %	2,7 %	-1,0 %
<b>Vann</b>						
Fast årsgebyr (abonnementsgebyr)	972,00	1 186,00	214,00	22,0 %	2,7 %	19,3 %
Årsgebyr, måler	13,60	16,59	2,99	22,0 %	2,7 %	19,3 %
Årsgebyr, areal	17,70	21,57	3,87	21,9 %	2,7 %	19,2 %
Tilknytningsgebyr (kr/m <sup>2</sup> )	110,00	110,00	-	0,0 %	2,7 %	-2,7 %
Leie vannmåler, grunnbeløp	315,00	315,00	-	0,0 %	2,7 %	-2,7 %
<b>Avløp</b>						
Fast årsgebyr (abonnementsgebyr)	900,00	1 017,00	117,00	13,0 %	2,7 %	10,3 %
Årsgebyr, måler	19,50	22,04	2,54	13,0 %	2,7 %	10,3 %
Årsgebyr, areal	25,50	28,65	3,15	12,4 %	2,7 %	9,7 %
Tilknytningsgebyr (kr/m <sup>2</sup> )	225,00	225,00	-	0,0 %	2,7 %	-2,7 %
Tvungen septik, Bolig (hvert 2. år)	2 119,00	1 685,00	(434,00)	-20,5 %	2,7 %	-23,2 %
Slamtømming Bedrifter o.l (pr.m <sup>3</sup> )	443,00	355,00	(88,00)	-19,9 %	2,7 %	-22,6 %
Slamtømming alle andre (pr.m <sup>3</sup> )	185,00	148,00	(37,00)	-20,0 %	2,7 %	-22,7 %

Gebyr for saksbehandling og tilsyn med hjemmel i sentral forurensningsforskrift (ikke MVA)						
Søknad om utslippstillatelse §12-4	5 000,00	5 000,00	5 135,00	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Søknad om endring av utslippstillatelse §12-4	2 500,00	2 500,00	2 567,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn kap. 12	500,00	500,00	513,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Søknad om utslippstillatelse §13-4	5 000,00	5 000,00	5 135,00	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Søknad om endring av utslippstillatelse §13-17	2 500,00	2 500,00	2 567,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn av eksisterende anlegg	500,00	500,00	513,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Søknad om tillatelse til utslipp/påslipp §15-4	5 000,00	5 000,00	5 135,00	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Endring og omgjøring av utslippstillatelse §15-8	2 500,00	2 500,00	2 567,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn av oljeutskiller	500,00	500,00	513,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Gebyr for vedtak som fattes etter kap 15A	5 000,00	5 000,00	5 135,00	2,7 %	2,7 %	0,0 %
Gebyr for tilsyn for å kontrollere vilkår kap 15A	500,00	500,00	513,50	2,7 %	2,7 %	0,0 %
VANNAVSLAG						
Vannavslag til private abonnenter på dagtid inkl. va	-	4 000,00	-			
Vannavslag til private abonnenter etter ordinær arbeidstid inkl. varsling	-	6 000,00	-			
Vannavslag pr. time utover 4 timer	-	1 000,00	-			

Feiegebyret for 2021 er uendret på kroner 410,- eks mva. Feiegebyret til boliger med kun gassfyring er også uendret, og er på kroner 300,- eks mva.

### Saksbehandlingsgebyrer - Byggesak

Gebyrregulativet innenfor byggesaksbehandling gjennomgås med sikte på tilpasninger for selvkostområdene også med tanke på innføring av e-byggesak. Egen sak fremmes for kommunestyret i løpet av 1. halvår 2021.

### Saksbehandlingsgebyrer - Plan

Gebyrregulativet endres på følgende punkter for fagområdet plan:

- Tilleggsgebyr avhengig av bruksareal (BRA) fjernes
- Tilleggsgebyr for arealplaner som fremmes innenfor Byplanen kr. 40.000
- Gebyr for oppstartsmøte kr. 5.000
- Økt grunngebyr kr. 55.000
- Administrativ endring (mindre endringer av eksisterende reguleringsplaner) kr. 25 000,-
  1. Behandling av planprogram kr. 25.000
  2. Tilleggsgebyr for arealplaner med krav om KU-vurdering reduseres til inntil kr. 30,000
  3. Dispensasjon av ikke søknadspliktige tiltak, hvor tiltakshaver foretar nabovarsling

Tjenesteområdeleder kan fastsette annet gebyr når gebyret etter vedtatte satser blir urimelig i forhold til sakens innhold og ressursbruken ved behandling.

Byggesaks- og seksjoneringsgebyr videreføres på 2020-nivå.

Øvrige gebyrer justeres med kommunal deflator 2,7%.

	2020	2021	
<b>Skole/Barnehage –beløp pr mnd:</b>			
<b>SFO 100%</b>	2960	3040	Justert med kommunal deflator
<b>Barnehage 100% plass</b>	3135	3230	Makspris ref. forslag til statsbudsjett, fra 1.jan 2021
<b>Barnehage 100% plass, kostpris</b>	550	564	Justert med kommunal deflator
<b>Kulturskolen – beløp pr semester:</b>			
<b>Standard undervisning</b>	2042	2097	Justert med kommunal deflator
<b>Instrumentleie</b>	546	560	Justert med kommunal deflator
<b>Gruppeundervisning</b>	1362	1399	Justert med kommunal deflator
<b>Orkester</b>	408	419	Justert med kommunal deflator

1. Abonnementsordningen for tjenester i hjemmet omfatter praktisk bistand og opplæring i henhold til Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. § 3-2 punkt 6b.
2. Abonnementsavgiften avhenger av husstandens nettoinntekt før særfradrag ved siste ligning, og av om noen i husstanden mottar hjelpestønad til hjelp i huset. Det tas også hensyn til utenlandsk pensjon som ikke inngår i nettoinntekten. Eventuelt omsorgslønnsbidrag i nettoinntekten trekkes fra.
3. Brukere som mottar praktisk hjelp i hjemmet betaler timesats i henhold til antall timer mottatt hjelp, dog ikke mer enn maksimalpris pr. måned i henhold til tabellen nedenfor:

Egenandel	2020	2021
Praktisk bistand og opplæring		
Timesats:	kr 499	kr 512
Abonnement:		
- inntekt inntil 2G (202 702 kr)	kr 210*	kr 210*
- 2G - 3G (202.702kr - 304.053 kr)	kr 943	kr 968
- 3G - 4G (304.053 kr - 405.404 kr)	kr 2 227	kr 2 287
- 4G - 5G (405.404 kr - 506.755 kr)	kr 3 340	kr 3 430
- Inntekt over 5G (> 506.755 kr)	kr 4 454	kr 4 574

Grunnbeløp folketrygden (1G) pr 1.5.2020

101.351 kr

Kommunal deflator 2,7 %

\* Reguleres etter statlige satser.

Egenandel	2020	2021
Fysioterapi - undersøkelse/behandling	kr 150 - kr 300	
Fysioterapi – gruppetime	kr 100	
Kommunale tekniske småhjelpemidler	kr 100	
Kommunale tekniske større hjelpemidler	kr 100	

Versjon 1.1. til formannskapetets behandling 8.12.2020.