



Omstillingsarbeid 2025 i Elverum – analyse og effektiviseringstiltak

OPPSUMMERINGSRAPPORT 31.10.2025

ELVERUM KOMMUNE

OPPDRAAGSGIVER: Elverum kommune

RAPPORTNUMMER: R1023274-2

RAPPORTENS TITTEL: Omstillingsarbeid 2025 i Elverum – analyse og effektiviseringstiltak

ANSVARLIG KONSULENT: Rune Holbæk

KVALITETSSIKRET AV: Bjørn Brox, Einar Stephan, Øystein Neegaard og Hans Gunnar Glomseth

FOTOGRAFI I RAPPORT: Elverum kommune

DATO: 31.10.2025

Forord

Denne rapporten er laget på oppdrag av kommunedirektøren i Elverum kommune. Oppdraget er å komme med forslag til tiltak for å redusere netto driftsutgifter i tjenesteproduksjonen i Elverum kommune med 40 millioner kroner årlig i løpet av den neste økonomiplanperioden fra 2026-2029.

Rapporten har to deler: økonomisk analyse og beskrivelse av effektiviseringstiltak.

Analyse: Rapporten sammenligner driftsutgifter og tjenestekvalitet i Elverum kommune med andre kommuner med hovedvekt på tall fra 2024. Datagrunnlaget er offentlig kommunestatistikk. Det er gjort en del korreksjoner i kommuneregnskapet for å gjøre regnskapet sammenlignbart med andre kommuner. Korreksjonene er dokumentert bak i rapporten. Dette er en oppsummering av seks delrapporter: Kommuneindeksen 2025, økonomianalysen 2024, dypdykk pleie og omsorg, dypdykk administrasjon (120), dypdykk helse (241) og dypdykk sosial. I tillegg har vi laget en egen boligbehovsanalyse for eldre innbyggere og en oversikt over bemanningskontinuiteten per sektor og avdeling. Delrapportene foreligger som vedlegg til denne rapporten.

Anbefalte tiltak for å effektivisere driften: Rapporten viser tiltakslistene for fem tjenesteområder med detaljerte beskrivelser av prioriterte tiltak:

- ▶ Barnehage og skole
- ▶ Helse, pleie og omsorg og barnevern
- ▶ Sosial
- ▶ Teknisk, eiendom og kultur
- ▶ Administrasjon og ledelse

Tiltakene er utredet sammen med kommunedirektørens ledergruppe og fem prosjektgrupper bestående av kommunale ledere, fagfolk og tillitsvalgte etter innspill fra kommunens ansatte og politikere. Vi takker for godt samarbeid med kommuneadministrasjonen og god forankring av prosjektet i den politiske ledelsen.

Alle anbefalinger, konklusjoner og vurderinger står for Agenda Kaupangs regning. Vi tar forbehold om feil i datagrunnlaget.

Skøyen, 31. oktober 2025

Innhold

1	Sammendrag	5
1.1	Mandat	5
1.2	Metode	5
1.3	Kvalitet og kostnadsnivå	5
1.4	Kostnadsforskjeller	7
1.5	Tiltak for å spare 40 millioner kroner	8
2	Mandat og metode	11
2.1	Mandat	11
2.2	Kommuneindeksen	11
2.3	Kostnadsforskjeller	12
2.4	Dypdykk i pleie og omsorg, helse, sosial og administrasjon	12
2.5	Tiltak for å effektivisere kommunen	12
2.6	Felles risikovurdering av tiltakene	13
3	Økonomisk analyse	14
3.1	Hele kommunen	14
3.2	Barnehage	16
3.3	Grunnskole	17
3.4	Barnevern	21
3.5	Pleie og omsorg	22
3.6	Helse	26
3.7	Sosial	29
3.8	Administrasjon	32
3.9	Kultur og idrett	35
3.10	Kirke	37
3.11	Plan og byggesak (forvaltning)	38
3.12	Brann	40
3.13	Samferdsel	41
3.14	Bolig	43
3.15	Eiendom	44
4	Effektiviseringstiltak	46
4.1	Metode og resultat	46
4.2	Felles risikovurdering	49
4.3	Barnehage, skole og voksenopplæring	51
4.4	Helse, mestring og omsorg	72
4.5	Sosial	109

4.6	<i>Teknisk og kultur</i>	122
4.7	<i>Administrasjon og ledelse</i>	138
5	Vedlegg	172

1 Sammen drag

1.1 Mandat

Elverum kommune har behov for å redusere netto driftsutgifter årlig med 40 millioner kroner i løpet av økonomiplanperioden 2026-29 for å få en bærekraftig kommuneøkonomi. Kommunen har bedt om ekstern bistand for å utvikle en meny av sparetiltak på 80 millioner kroner, slik at politikerne får valgmuligheter inn i budsjettarbeidet.

Kommunen ønsker en todelt leveranse. Først en sammenligning av kostnader, deretter anbefalinger til tiltak som kan redusere kostnadene. Analyse og utvikling av tiltak skal skje i nært samarbeid med kommunens ledere, fagfolk og tillitsvalgte

1.2 Metode

Agenda Kaupang har sammenlignet kostnader og kvalitet i tjenesteproduksjonen i Elverum med andre kommuner. Kommunens mål er ikke bare billig drift, men effektiv tjenesteproduksjon. Tiltakene for å redusere kostnadene bør ikke ødelegge kvaliteten på tjenestene.

Kvalitet og kostnader er overordnet beskrevet ved hjelp av Kommuneindeksen for 2025. Det er deretter laget en mer detaljert økonomianalyse, som skal forklare kostnadsforskjellene mellom Elverum og andre kommuner. Høye netto driftsutgifter kan komme av stort volum, lav produktivitet, feil strategi (løser problemene på feil måte) eller lave driftsinntekter. Det er fire helt ulike forklaringer.

Tjenestespekteret i kommunen er delt opp i 14 ulike tjenester i analysen. I hver tjeneste blir kostnader og kvalitet sammenlignet med andre store kommuner og kommunegruppe 9 (kommuner med 20.000-30.000 innbyggere).

I noen tjenester er det samlet inn egne data for å få en mer detaljert analyse enn nasjonal statistikk kan gi. Det er gjort slike dypdykk innenfor pleie og omsorg, helse, sosial og administrasjon.

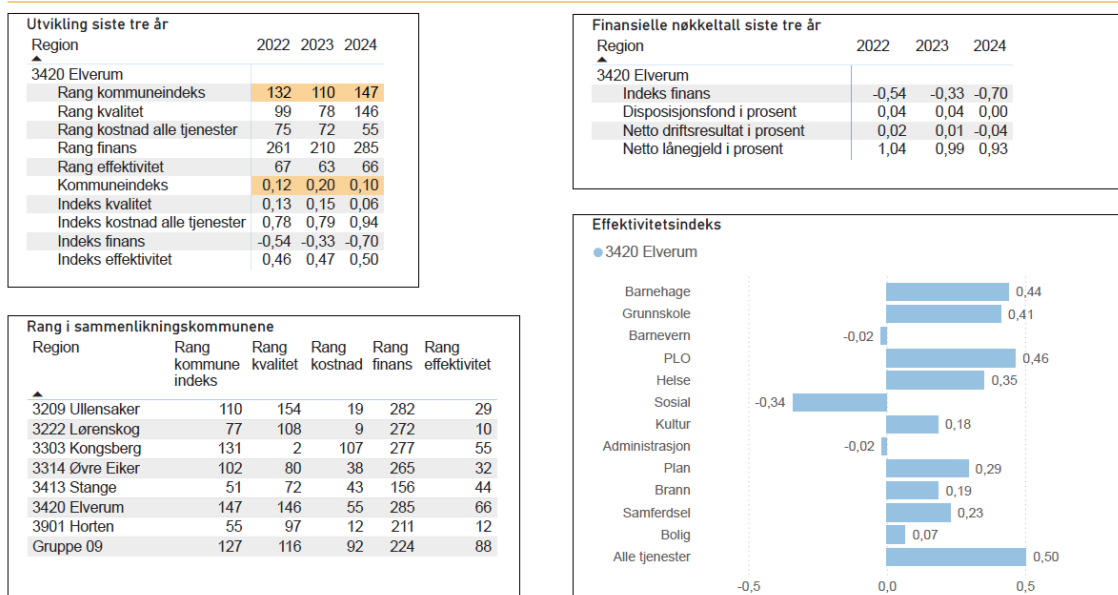
1.3 Kvalitet og kostnadsnivå

Elverum rangeres som nummer 147 i Kommuneindeksen for 2025 av totalt 357 kommuner. Elverum har middels god tjenestekvalitet (nr. 146), meget lavt kostnadsnivå (nr. 55) og svake finanser (nr. 285). Elverum rangeres som kommune nr. 66 når det gjelder effektivitet, her teller kostnader og tjenestekvalitet like mye. Effektiviteten har vært stabil fra 2022 til 2024, sammenlignet med andre kommuner. Kostnadene er blitt lavere og kvaliteten dårligere.

I denne analysen sammenlignes Elverum med mer effektive kommuner (Ullensaker, Lørenskog, Kongsberg, Øvre Eiker, Stange og Horten) og kommunegruppe 9 (27 kommuner med 20-30.000 innbyggere).

Elverum (nr. 66) er mer effektiv enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 (nr. 88). Elverum har dårligere kvalitet og lavere kostnader enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Alle sammenligningskommunene er mer effektive enn Elverum. Vi sammenligner med noen av de flinkeste kommunene i landet.

3420 Elverum rangeres som nummer 147 i Kommuneindeksen 2025



Figur 1 Resultatet for Elverum i Kommuneindeksen 2025, oppdatert august 2025

Nettoutgiftene i de viktigste tjenestene er korrigert for forskjeller i utgiftsbehov (demografi, geografi og sosiale forhold). Behovskorrigerede netto driftsutgifter i 2024 var 52 millioner kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9.

De tjenestene i Elverum, som drives dyrere enn i kommunegruppen, er administrasjon, barnevern, grunnskole og sosial. Barnehage, bolig, helse, kirke, kultur, plan/byggesak og pleie og omsorg drives med lavere kostnader enn kommunegruppen. Eiendom (formålsbyggene) drives dyrere enn i kommunegruppen.

Det går muligens an å bli mer effektiv i Elverum. Horten, Ullensaker og Lørenskog drev tjenestene rundt 100 millioner kroner billigere enn Elverum, og med omtrent samme kvalitet. Figuren under viser kostnadsforskjeller i millioner kroner mellom Elverum og sammenlikningskommunene i hver kommunale tjeneste i 2024.

Figuren leses slik: Positive beløp betyr at andre kommuner har lavere utgifter enn Elverum i tjenesten. Negative beløp betyr at Elverum har lavere kostnader enn sammenlikningskommunen. Et eksempel: Elverum ville redusert kostnadene til barnehage med 16 millioner kroner ved å drive på samme måte som Lørenskog.

Tabell 1: Innsparingspotensial for Elverum kommune 2024 i millioner kroner.

Innsparingspotensial sammenliknet med kommunene i utvalget							
Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Administrasjon	6 mill.	25 mill.	25 mill.	17 mill.	2 mill.	41 mill.	2 mill.
Barnehage	10 mill.	16 mill.	-26 mill.	-8 mill.	-11 mill.	-12 mill.	-11 mill.
Barnevern	24 mill.	31 mill.	31 mill.	-10 mill.	11 mill.	8 mill.	12 mill.
Bolig	-6 mill.	-3 mill.	-7 mill.	0 mill.	-6 mill.	-9 mill.	-8 mill.
Brann	2 mill.	2 mill.	-7 mill.	7 mill.	8 mill.	4 mill.	0 mill.
Grunnskole	54 mill.	9 mill.	-2 mill.	53 mill.	-10 mill.	9 mill.	4 mill.
Helse	-7 mill.	-1 mill.	-10 mill.	-15 mill.	-20 mill.	-7 mill.	-13 mill.
Kirke	1 mill.	3 mill.	-8 mill.	0 mill.	-1 mill.	1 mill.	-4 mill.
Kultur	-19 mill.	-26 mill.	-34 mill.	13 mill.	10 mill.	-7 mill.	-5 mill.
Landbruk	1 mill.	-13 mill.	0 mill.	1 mill.	1 mill.	-1 mill.	0 mill.
Plan- og byggesak	-5 mill.	-13 mill.	-13 mill.	-9 mill.	-8 mill.	-13 mill.	-11 mill.
Pleie og omsorg	16 mill.	104 mill.	-61 mill.	8 mill.	26 mill.	79 mill.	-18 mill.
Samferdsel	1 mill.	1 mill.	-9 mill.	-7 mill.	8 mill.	20 mill.	0 mill.
Sosial	14 mill.	-8 mill.	31 mill.	-1 mill.	-5 mill.	-20 mill.	1 mill.
Totalt	89 mill.	124 mill.	-89 mill.	50 mill.	5 mill.	92 mill.	-52 mill.

1.4 Kostnadsforskjeller

Økonomianalysen inneholder et kapittel om hver tjeneste, der kostnadsforskjeller blir beskrevet og forklart. Utgangspunktet er tabellen over. Hovedkonklusjoner om kostnadsforskjeller mellom Elverum og kommunegruppe 9:

- ▶ Barnehage: -11 mill. kr lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024: Lave kostnader kommer av høy dekning og meget høy produktivitet i kommunale barnehager. Det gir lave tilskudd til private barnehager. Dyre kommunale barnehagelokaler kommer av mange kommunale plasser og mye areal per plass.
- ▶ Grunnskole: 4 mill. kr. høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Elverum har større skoler enn gjennomsnittet i kommunegruppen, men høyere bemanning. Høye utgifter til SFO kommer av lav egenbetaling. Høye utgifter til drift av skolelokaler kommer av mye areal per elev. Voksenopplæringen er dyr.
- ▶ Barnevern: 12 mill. kr. høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye kostnader skyldes mange ansatte i tjenesten og høye utgifter per bruker.
- ▶ Pleie og omsorg: 18 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Elverum bruker mye penger på institusjon/sykehjem og lite penger på hjemmebaserte tjenester. En mer detaljert undersøkelse viser at kommunen har lave kostnader til både brukergruppene eldre (somatikk) og brukere med psykisk utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser, mens kommunen benytter vesentlig mer til brukere med psykiske helse- og rusutfordringer. Eldreomsorgen er billig på tross av mange plasser i sykehjem. Det er få boliger med mulighet for døgntjenester og lite ambulant hjemmetjeneste for eldre. Kommunen har et dyrt tilbud til barn med psykisk utviklingshemming. Det er mye areal og høye utgifter per kvm. til drift av lokaler på sykehjem.
- ▶ Helse: 13 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Det er lave utgifter til forebyggende tjenester for barn og unge på grunn av lav bemanning. Det er høye utgifter til folkehelsearbeid for voksne. Behandlingstjenesten (fastleger, legevakt og fysioterapi) er billig nasjonalt, men dyrere enn sammenligningskommunene i dypdykksanalysen. Årsaken ser ut til å være en dyr legevakt og stor satsing på tilbud innen psykisk helse for voksne.
- ▶ Sosial: 1 mill. kr. høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter skyldes stort forbruk av sosialhjelp og sterk vekst fra 2021-2024. Det er få ansatte. Flyktningene er antakelig ikke årsaken, 41 prosent av veksten de siste fire årene skyldes flyktninger.

Resten av veksten har andre årsaker. Undersøkelsen viser at om lag halvparten av sosialhjelpen ble utbetalt til mottakere som var registrert for mer enn 6 år siden.

- ▶ Kultur og idrett: 5 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave utgifter gjelder nesten alle delene av tjenesten. Det er høye utgifter til kino, tilskudd og kulturbygg. Kulturskolen har lav egenbetaling. Kultur omfatter tjenester styrt av lokale politiske vedtak. Det er ingen statlige krav til omfang av tjenesten.
- ▶ Kirke: 4 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette gjelder både tilskudd til drift av kirkebygg og drift av gravplasser.
- ▶ Administrasjon: 2 mill. kr. høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Det er høye utgifter til sentraladministrasjon. En nærmere undersøkelse viser at kommunen har en administrativ bemanning på nivå med de andre kommunene vi har undersøkt utenom personal, service og kommunikasjon og bruker relativt mindre ressurser til nærstøtte til linjelederne. Det er små utgifter til drift av bygg.
- ▶ Plan og byggesak mm. 11 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er forvaltningstjenestene i teknisk, pluss parkdrift. Kommunen har god selvfinansiering av de gebyrbelagte tjenestene innenfor plan og byggesak. Det er litt høye utgifter til parkdrift.
- ▶ Brann: 0 mill. kr. Middels utgifter skyldes antakelig stordriftsfordeler og et effektivt interkommunalt samarbeid.
- ▶ Samferdsel: 0 mill. kr. Dette gjelder havnevesen, parkering og kommunale veier. Lave utgifter til kommunale veier skyldes lave utgifter til drift av veiene per løpemeter. Det er mye kommunal vei i Elverum. Parkeringsplassene går med et lite overskudd.
- ▶ Bolig: 8 mill. kr. lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave nettoutgifter på kommunale utleieboliger skyldes høy husleie og lave driftskostnader i de kommunale boligene. Elverum har mange utleieboliger. Kommunen bruker lite ressurser på å hjelpe innbyggere inn i boligmarkedet.
- ▶ Eiendom: 9 mill. kr. høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette gjelder formålsbyggene (skoler, barnehager, sykehjem, kulturbygg og rådhus). Utgiftene til formålsbyggene er tatt med i de tjenestene de betjener, men er oppsummert i et eget kapittel i økonomianalysen. Elverum har høye utgifter til eiendomsdrift, mye kvadratmeter formålsbygg, men lave utgifter til drift, vedlikehold og avskrivninger per kvadratmeter.

Levekårsforskjeller vil være med å påvirke både kostnader og kvalitet i flere kommunale tjenester. Innenfor oppvekst er levekårene i Elverum dårligere enn gjennomsnittet i landet og kommunegruppen. Det er få innvandrere, men lavt utdanningsnivå og lave inntekter.

Antall flyktninger påvirker kostnadene i mange tjenester. Elverum har mottatt omtrent like mange flyktninger som kommunegruppen. Utgiftsbehovet fanger ikke opp dette på en god måte. Flyktninger er antakelig ikke forklaringen på høye kostnader i enkelte tjenester i Elverum (sosial, helse og bolig).

1.5 Tiltak for å spare 40 millioner kroner

Forutsetningen for omstillingsprosjektet er at Elverum må spare 40 millioner kroner, og ønsker en meny av tiltak på 80 millioner kroner med årlig effekt innen 2029.

Agenda Kaupang har utredet sparetiltak sammen med fem prosjektgrupper, bestående av kommunale ledere, fagfolk og tillitsvalgte. Det er utredet tiltak med en årlig effekt på til sammen 88,1 millioner kroner i 2029 og 91,3 millioner kroner i 2030. Tiltakene er beskrevet i kapittel 4. Økonomisk effekt av hvert tiltak i økonomiplanperioden 2026-2029 og konsekvenser for brukere og ansatte er beskrevet. Tiltakene som er utredet er etter vår vurdering tiltak som i stor grad reduserer utgiftene uten å ødelegge kvaliteten i tjenestene. Vi har konsentrert oss om de områdene der Elverum skiller seg ut med høyt volum eller høye enhetskostnader.

Effekten av tiltakene er målt i forhold til regnskapet 2024 samtidig som det er tatt hensyn til økonomisk effekt av allerede planlagte tiltak i budsjettet for 2025.

Tabellene under viser nettoeffekten av de 44 utredede tiltakene. I flere tilfeller må kommunen investere for å få ut den gevinsten som er angitt. Kapitalkostnader (renter og avdrag) for investeringene er trukket fra gevinsten. I den første tabellen viser vi netto innsparingseffekt for tiltakene som er utredet av de fem prosjektgruppene. Det er totalt sett utredet tiltak med en innsparing på ca 26 mill. kroner årlig allerede i 2026 med et netto innsparingsbeløp på mellom 3,3-6,2 mill. for alle arbeidsgruppene. Det største innsparingspotensialet ligger som forventet i mandatet i de to største sektorene oppvekst og helse/omsorg med totalt 50,5 mill. kroner i 2029.

Tabell 2 Utredede tiltak per arbeidsgruppe og tjenesteområde

Arbeidsgrupper	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1 Barnehage og skole		-6,10	-18,00	-23,20	-24,80	-24,80
2 Helse, mestring og omsorg		-3,33	-23,94	-24,34	-25,74	-28,94
3 Sosial		-4,18	-8,85	-10,35	-10,35	-10,35
4 Teknisk, eiendom og kultur		-6,22	-7,59	-9,67	-9,89	-10,13
5 Administrasjon og ledelse	-0,28	-6,17	-9,02	-13,07	-17,32	-17,12
Sum innsparingseffekt	-0,28	-25,99	-67,39	-80,62	-88,09	-91,33

I tabellen nedenfor viser vi hvordan de utrede tiltakene vil gi effekt for kommunen. I 2029 regner vi med at 41,7 mill. kroner er tiltak som vil gi høyere produktivitet, mens 34,1 mill. kommer som følge av bedre strategier, slik som at flere eldre skal bo trygt hjemme og styrke de tidligere trinnene i den helhetlige innsatstrappa osv. Tiltak som gir lavere volum utgjør en effekt på 12 mill. kroner i 2029, mens kun 3,6 mill. kroner er basert på tiltak som gir økte inntekter til kommunen.

Tabell 3 Kategorisering av utredede tiltak, resultater og effekter for kommunen

Hva vi ønsker å oppnå	2025	2026	2027	2028	2029	2030
- resultater og effekter for kommunen						
Høyere produktivitet	0,2	- 14,5	- 26,7	- 35,9	- 41,7	- 41,7
Bedre strategi	-	- 6,7	- 26,2	- 29,5	- 30,9	- 34,1
Lavere volum	- 0,5	- 2,4	- 11,0	- 11,7	- 12,0	- 12,0
Økte inntekter	-	- 2,5	- 3,6	- 3,6	- 3,6	- 3,6
Sum tiltak	- 0,3	- 26,0	- 67,4	- 80,6	- 88,1	- 91,3

I kapittel 4 gjennomgås alle de 44 tiltakene som er utredet i de fem prosjektgruppene for barnehage/skole, helse/mestring/omsorg (inkl. barnevern), sosial/flyktning, teknisk/eiendom/kultur og administrasjon og ledelse. Tiltakene i tabellen over er nummerert slik de er i listene i kapittel 4.

Tabell 4: Utredede tiltak fra arbeidsgruppene og Agenda Kaupang

Nr	Tjeneste	Tiltak navn	Effekt mill kr i forhold til regnskap 2024					
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1	Barnehage	Bedre samsvar mellom behov og vedtak til barn med nedsatt funksjonsevne jf. Bhg-loven § 37		-0,3	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
1.2	Skole	Skolestruktur - effektiv og framtidsrettet organisering av barnetrinnet på færre skoler		-2,5	-7,1	-8,5	-8,5	-8,5
1.3	Skole	Forebygging, tidlig innsats og bedre håndtering av utfordringer i skolen med bedre utnyttelse av voksenressurser		-0,9	-3,8	-6,5	-7,6	-7,6
1.4	Barenhage og skole	Samordnet tilrettelagt tilbud for barn og unge med autismespekterforstyrrelse		0,0	-2,0	-2,6	-3,1	-3,1
1.5	Skole	Bedre vedtaksprosesser og oppfølging av fosterhjemsplasserte elever og gjesteelever i egen kommune		-0,7	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
1.6	SFO	Redusert åpningstid i SFO og fullstendig samlokalisering i ferier		-1,1	-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
1.7	Voksenopplæringen	Effektivisering og lavere ressursbruk i voksenopplæringen		-0,6	-1,8	-2,3	-2,3	-2,3
2.1	Pleie og omsorg	Redusere forventningene til helse- og omsorgstjenesten - strengere tildeling, tjenestestandard		0,0	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
2.2	Pleie og omsorg	Frigjøre ressurser fra langtidsopphold på sykehjem, til korttidsopphold på sykehjem, og mulighet for å bo hjemme lengre med hjelp fra hjemmetjenester		0,0	-9,1	-9,3	-9,3	-9,3
2.3	Pleie og omsorg	Mer effektiv hjemmetjeneste – innføre digital hjemmesykepleie		-1,8	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
2.4	Pleie og omsorg	Felles nattjeneste helse, mestring og omsorg		-1,4	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
2.5	Pleie og omsorg	Ny helhetlig strategi og organisering av tjenester rus og psykisk helse		0,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
2.6	Pleie og omsorg	Mer helhetlig tjenestetilbud til barn og unge med utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
2.7	Pleie og omsorg	Endring av tjenestene matombringning, tilberedelse av mat og handleordning for hjemmeboende brukere		-0,3	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
2.8	Pleie og omsorg	Flere egnede leiligheter og bokonsepter for eldre i sentrum		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.9	Barnevern	Redusere kjøp av tjenester fra eksterne leverandører for å ta over mer drift selv, samt øke satsing på forebyggende tiltak i Elverum kommune for å forebygge institusjonsplasseringer		0,0	-1,1	-1,3	-2,7	-5,9
2.10	Felles HMO	Lederstøtte, bemanningsplanlegging i pleie og omsorgstjenestene - ressurspool, årsturnus		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.11	Pleie og omsorg	Økt lisensutgift som følge av investeringstiltak signalanlegg, ambulant nattjeneste		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
3.1	Nav	Definerte krav til arbeidsrettet oppfølging og avklaring av alternative rettigheter		-3,1	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2
3.2	Nav	Gjennomgang og presisering av standarder og retningslinjer for tildeling og utmåling av sosialhjelpen		-1,1	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2
3.3	Nav, ELS og BOI	Styrket koordinering og aktiv virkemiddelbruk i kvalifiseringsløpene for flyktninger		0,0	-1,5	-3,0	-3,0	-3,0
4.1	Brann	Billigere interkommunalt brannvesen		0,0	0,0	-2,0	-2,0	-2,0
4.2	Eiendom	Rive utdaterte bygg		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.3	Eiendom	Mer effektivt renhold		-4,2	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4
4.4	Landbruk	Melde seg ut av utmark-kommunenes sammenslutning		0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
4.5	Landbruk	Interkommunalt landbrukskontor		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.6	Plan mm	Sentralisere drift av grøntarealer		-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.7	Teknisk	Sommerblomster i sentrum		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.8	Samferdsel	Privatisering av kommunale veier		0,0	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
4.9	Samferdsel	Mer vedlikehold av kjøretøy i egen regi		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.10	Samferdsel	Parkeringsavgift fra første time		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
4.11	Eiendom/Teknisk	Samarbeid om anbud snøbrøyting		0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1
4.12	Kultur	Endre drift kinoen		0,0	-0,4	-0,5	-0,6	-0,8
4.13	Kultur	Avvikle Kulturkalenderen		0,0	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
4.14	Kultur	Redusere åpningstiden på biblioteket		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
5.1	Adm	Digitalisering av administrative tjenester; automatisering og robotisering av rutineoppgaver, dataanalyse og styringsinformasjon, økt bruk av digitale samarbeidsverktøy, digitalisering av innbyggjerskjema (saksbehandling) og KI-basert turnusplanlegging	0,0	-5,7	-7,9	-9,9	-11,9	-11,9
5.2	Adm	Nytt datasystem for økonomi og personal (Automatisere rutineoppgaver, samkjøre data og systemer, forbedre rutiner og prosesser og støtte brukerne bedre)	0,0	0,0	0,2	-0,8	-2,6	-2,6
5.3	Adm	Mer effektive innkjøpsrutiner	0,0	0,0	-	-0,3	-0,5	-0,5
5.4	Adm	Bedre system for onboarding, opplæring og utvikling av ledere	0,2	0,3	-0,4	-0,9	-0,9	-0,9
5.5	Adm	Digitalisere internposten	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
5.6	Adm	Optimalisere lisenser på programvare		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
5.7	Adm	Avvikle valget over en dag		0,0	-0,2	0,0	-0,2	0,0
5.8	Adm	Antall kommunestyrerepresentanter og frikjøp av disse på minimumskravet i loven		0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5
5.9	Adm	Reduksjon av antall lærlinger	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
		SUM	-0,3	-26,0	-67,4	-80,6	-88,1	-91,3

2 Mandat og metode

2.1 Mandat

Elverum kommuner ønsker en Kostra-analyse, der resultatene for Elverum kommune sammenlignes med andre effektive store kommuner.

Analysen skal brukes for å lage omstillingstiltak i økonomiplanen for 2026-29. Analysen skal gi kommunen grunnlag for å vurdere hvilke tjenester som kan drives med lavere utgifter.

Kommunen ønsker en todelt leveranse. Først en sammenligning av kostnader før sommeren, deretter anbefalinger til tiltak som kan redusere kostnadene. Analyse og utvikling av tiltak skal skje i nært samarbeid med kommunens ledere, fagfolk og tillitsvalgte

2.2 Kommuneindeksen

Vi har sammenlignet effektiviteten i tjenesteproduksjonen i Elverum med andre kommuner ved hjelp av Kommuneindeksen 2025. Elverum er sammenlignet med Kongsberg, Lørenskog, Ullensaker, Øvre Eiker, Stange, Horten og kommunegruppe 9. Disse kommunene er totalt sett mer effektive enn Elverum.

Agenda Kaupang antar at de kommunene som leverer de beste resultatene er de best styrte kommunene. Kommunene er primært en tjenesteprodusent. 90% av utgiftene går til de mest lovpålagte oppgavene. Kommunene har flere roller. Kommunens rolle som samfunnsutvikler, myndighetsutøver og demokratiarena faller utenfor vår analyse. Det kan allikevel være potensial for omstilling med effekt på både økonomi og kvalitet innenfor disse rollene.

Kommuneindeksen sammenligner kostnadsnivå, tjenestekvalitet og finanser. Kommunenes resultater sammenlignes med kommunegjennomsnittet. Indeksen er avstanden mellom kommunen og gjennomsnittet, målt i standardavvik. Positiv indeks betyr bedre enn gjennomsnittet. Indeks pluss minus 0,5 er betydelig. Indeks pluss minus 1 er svært mye. Ingen får større indeks enn pluss minus 2.

- ▶ **Kostnader:** Vi måler behovskorrigerte netto driftsutgifter i 14 kommunale tjenester. Det er de utgiftene kommunestyret må bevilge til tjenestene. Det vil si alle Kostrafunksjoner fra 100 Politisk styring til 393 gravplasser med unntak av VAR-sektoren (selvfinansiert), introduksjonsordningen (finansiert av staten) og næringsinntektene (kraftpenger).
- ▶ **Kvalitet:** Vi har valgt ut ca 80 indikatorer for tjenestekvalitet med vekt på resultater for brukerne (resultatkvalitet). I mange tilfeller mangler det data om resultater for brukerne. Da måler vi prosesskvalitet (saksbehandlingstid mm) eller strukturkvalitet (kompetanse, bemanning).
- ▶ **Finanser:** Vi bruker de vanligste finansielle nøkkeltallene for netto driftsresultat, lånegjeld og disposisjonsfond.

I kapitlene om hver tjeneste viser vi hvilke kvalitetsindikatorer og Kostrafunksjoner som er knyttet til hver tjeneste.

Denne rapporten er en oppsummering av Kommuneindeks-rapporten for 2025 for Elverum kommune. Rapporten er levert som vedlegg til denne rapporten. Metoden i Kommuneindeksen er nærmere beskrevet i et notat på Agendakaupang.no.

2.3 Kostnadsforskjeller

Vi sammenligner behovskorrigerte netto driftsutgifter per innbygger i hver tjeneste. På det grunnlaget beregner vi innsparingspotensialet for Elverum i forhold til andre kommuner og kommunegruppe 9 som Elverum er med i. Innsparingspotensialet for Elverum kan forklares som kostnadsforskjellene per innbygger ganget opp med innbyggertallet.

Det er i alle fall fire ulike forklaringer på forskjeller i netto driftsutgifter per innbygger i en tjeneste:

- ▶ Lav produktivitet (høye enhetskostnader) gir dyre tjenester
- ▶ Høyt volum av tjenester gir høye kostnader (høy dekningsgrad)
- ▶ Feil strategi kan gi dyre løsninger (gi sykehjemsplass til eldre som bare trenger en enklere bolig)
- ▶ Lave driftsinntekter (lave satser for egenbetaling, dårlige avtaler med andre kommuner)

I hver tjeneste har vi forsøkt å bruke tilgjengelig offentlig statistikk for å skille mellom de mulige årsakene til forskjeller i netto driftsutgifter. Hovedsakelig er datagrunnlaget hentet fra de foreløpige Kostratallene til SSB, som kom 17.3.2025.

Analysen er basert på konsernregnskapene til kommunene, for å få organisasjonsnøytrale regnskaper. Vi bruker konsernregnskapet til SSB. Det inkluderer kommunale foretak (KF), interkommunale selskaper (IKS) og andre interkommunale samarbeider med eget regnskap. Det viktigste selskapet i Elverum i denne analysen er Midt-Hedmark brann- og redningsvesen.

Analysen av kostnadsforskjeller i denne rapporten er en oppsummering av en mer detaljert økonomianalyse for Elverum (Elverum Økonomianalyse 2024).

2.4 Dypdykk i pleie og omsorg, helse, sosial og administrasjon

I mange tilfeller mangler det dessverre gode styringsdata i offentlig statistikk. Agenda Kaupang har samlet egne data om kostnader i noen tjenester. Hvilke kommuner vi sammenlikner Elverum kommune med vil derfor variere der det ikke finnes offentlig statistikk.

- ▶ I pleie og omsorg skiller ikke regnskapet mellom eldreomsorg og yngreomsorg (psykisk utviklingshemmede/utviklingsforstyrrelser og psykisk helse og rus).
- ▶ I funksjon 120 Administrasjon skiller ikke regnskapet mellom strategisk ledelse og ulike administrative støttefunksjoner (IKT, økonomi, personal mm).
- ▶ I funksjon 241 Behandling skiller ikke regnskapet mellom legevakt, fastleger og fysioterapi/ergoterapi og annet.
- ▶ I sosialtjenesten skiller ikke regnskapet mellom utgifter til flyktninger og andre brukere. Andelen flyktninger varierer mye. Kostnader knyttet til flyktninger fanges ikke opp i offentlig statistikk.

Dypdykk-rapportene foreligger som vedlegg til denne rapporten.

2.5 Tiltak for å effektivisere kommunen

Høyere effektivitet betyr bedre forhold mellom kostnader og tjenestekvalitet. Kommunen ønsker anbefalinger som reduserer netto driftsutgifter i tjenestene, uten å ødelegge kvaliteten på tjenesten.

Vi har fire hovedtyper tiltak for å redusere netto driftsutgifter i tjenestene:

- ▶ Høyere produktivitet: Leverer mer tjenester med samme mannskap. Det kan være at kommunen på enkelte områder må levere samme volum med lavere bemanning om Elverum skal nå de økonomiske kravene, all den tid bemanning er viktigste kostnadsdriver.
- ▶ Lavere volum: Leverer mindre tjenester (heve terskelen, lavere dekningsgrad)
- ▶ Bedre strategi: Gi tjenester på lavere trinn i innsatstrappen, mer tidlig innsats.
- ▶ Høyere driftsinntekter: Høyere egenbetaling, bedre avtaler med andre kommuner og stat.

Tiltakene er utredet etter følgende skjema:

- ▶ Problemet som skal løses (henvisning til økonomianalysen)
- ▶ Beskrivelse av løsningen (tiltaket)
- ▶ Konsekvenser for brukere og ansatte
- ▶ Plan for gjennomføring
- ▶ Tidsplan for oppnåelse av økonomisk effekt

Beskrivelse av de prioriterte tiltakene er beskrevet i kapittel 4 i rapporten.

Tiltakene er utredet av Agenda Kaupang i samarbeid med fem kommunale prosjektgrupper. Prosjektgruppene består av ledere, fagfolk og tillitsvalgte. Agenda Kaupang står faglig ansvarlig for utredningen. Prosjektgruppene har hatt fem heldagsmøter. Utredningen av tiltak er basert på de økonomiske analyser av tjenestene som er levert i første fase av prosjektet i juni 2025.

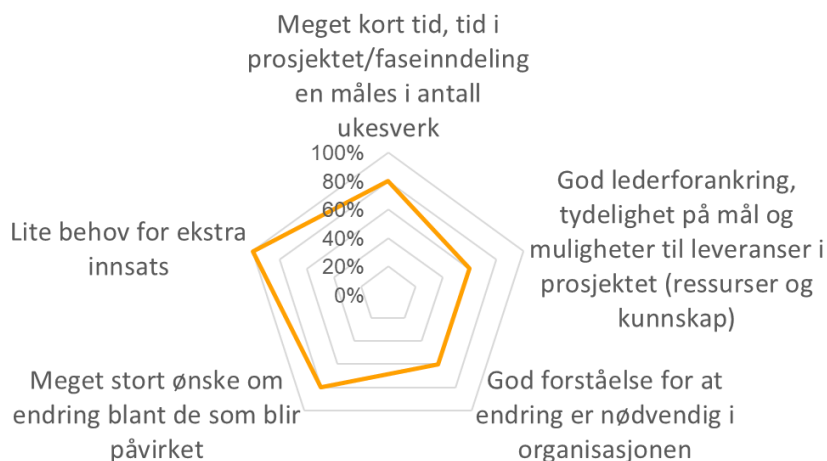
Fordeling av innsparingskrav per sektor er basert på økonomianalysen. Krav til kutt er fordelt i henhold til kostnadsforskjellene mellom Elverum kommune og effektivisert variant av kommunegruppe 9. Kutt er fordelt til de tjenestene som er dyrere enn kommunegruppe 9, når utgiftene i alle tjenester i kommunegruppen er redusert med 5,8%. Se detaljert oversikt i kap. 4.1.

Opgaven har vært å utrede tiltak verdt det dobbelte av kommunens innsparingsbehov, slik at kommunen skal ha noe å velge mellom. Vi mener kommunen bør prioritere tiltak som øker produktiviteten eller er strategisk viktige.

2.6 Felles risikovurdering av tiltakene

I forbindelse med utredningen av hvert enkelt tiltak er det foretatt en risikovurdering knyttet til gjennomføringen av tiltakene og vurdert konsekvenser av tiltaket for brukere og ansatte.

Evnen til å faktisk oppnå de ønskede gevinstene dette prosjektet viser til, er ofte knyttet til lederforankring og i hvilken grad vi faktisk følger opp det vi avtaler at skal gjøres. Metodikken som er benyttet til å vurdere organisatorisk risiko, er vist i figuren nedenfor.



3 Økonomisk analyse

3.1 Hele kommunen

3.1.1 Kostnader og kvalitet

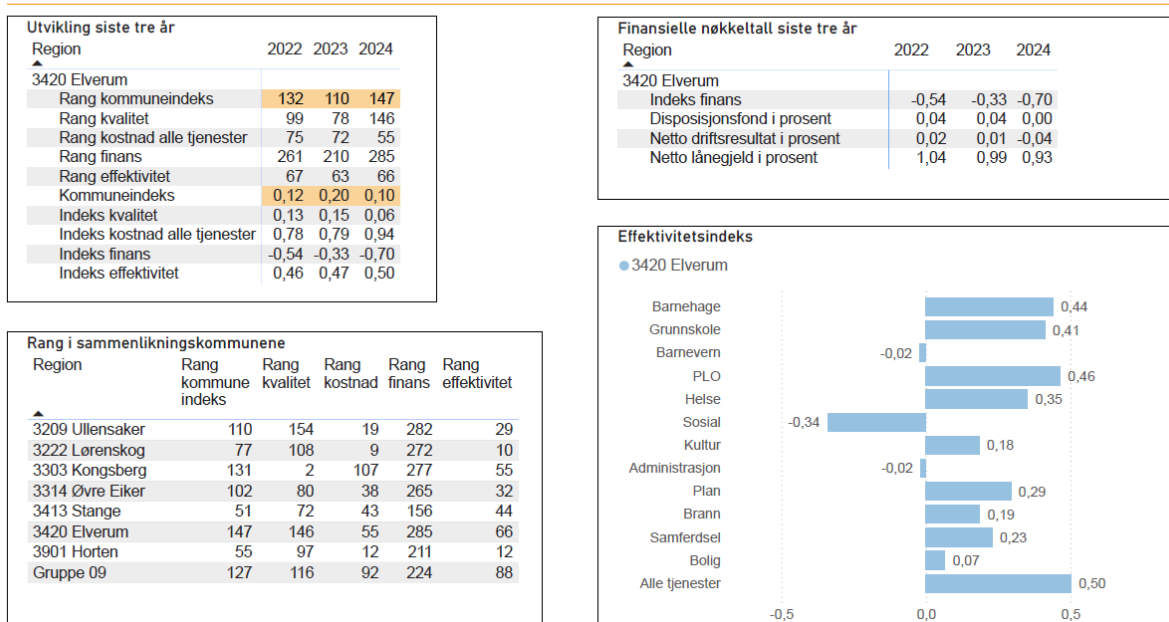
Kostnader og kvalitet sammenlignes ved hjelp av Kommuneindeksen for 2025. Kommuneindeksen sammenligner tjenestekvalitet, kostnader og kommunale finanser ved hjelp av offentlig kommunestatistikk for de tre siste årene.

Elverum rangeres som nummer 147 i Kommuneindeksen for 2025. Elverum har middels god tjenestekvalitet (nr. 146), meget lavt kostnadsnivå (nr. 55) og svake finanser (nr. 285). Elverum rangeres som kommune nr. 66 når det gjelder effektivitet. Effektiviteten har vært stabil fra 2022 til 2024, sammenlignet med andre kommuner. Kostnadene er blitt lavere og kvaliteten dårligere. En av årsakene til at kvaliteten har falt de siste tre årene i Elverum er at det i årets måling er gjort noen endringer på hvordan vi måler kvalitet. To av indikatorer som kommunen hadde et positivt standardavvik på nesten 2,0 ble tatt ut (ernæringskartlegging innen pleie og omsorg) og noen nye indikatorer har kommet inn med høye negative standardavvik, blant annet på administrasjon og ledelse i form av høy turnover blant ansatte totalt i kommunen.

I denne analysen sammenlignes Elverum med mer effektive kommuner (Ullensaker, Lørenskog, Kongsberg, Øvre Eiker, Stange og Horten) og kommunegruppe 9 (27 kommuner med 20-30.000 innbyggere).

Elverum (nr. 66) er mer effektiv enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 (nr. 88). Elverum har dårligere kvalitet og lavere kostnader enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Alle sammenligningskommunene er mer effektive enn Elverum. Vi sammenligner med noen av de flinkeste kommunene i landet.

3420 Elverum rangeres som nummer 147 i Kommuneindeksen 2025



Figur 2: Samlet styring i Elverum kommune. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Effektivitet

Figuren over viser en måling av effektivitet i 12 kommunale tjenester. Elverum sammenlignes med kommunegjennomsnittet. Positive tall betyr bedre enn gjennomsnittet. Elverum har høyere effektivitet enn gjennomsnittet innenfor alle tjenestene utenom barnevern, sosial og administrasjon. Effektiviteten er ikke betydelig bedre eller dårligere enn gjennomsnittet innenfor noen tjenester (indeks over $\pm 0,5$).

Kostnadsnivå

Det er kostnadsnivået i tjenestene som er hovedsaken i denne analysen. Elverum har lavere netto driftsutgifter i tjenestene enn kommunegruppen. Samlede behovskorrigerte netto driftsutgifter i Elverum i 2024 var 52 millioner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9.

Figuren under viser innsparingspotensialet i hver av 14 kommunale tjenester. Det kan beskrives som de behovskorrigerte kostnadsforskjellene per innbygger, ganget opp med innbyggertallet i Elverum. Elverum er billigere enn kommunegruppen i alle tjenester utenom administrasjon, barnevern, grunnskole og sosial. Den tjenesten som er dyrest i Elverum, er barnevernet. Barnehage, plan/byggesak og pleie og omsorg drives svært billig.

Det går antakelig an å drive kommunen med lavere kostnader. Tre av sammenligningskommunene driver tjenestene rundt 100 millioner kroner billigere enn Elverum. Grunnskolen, barnevernet og administrasjonen er mye billigere i alle disse kommunene. Nesten alle sammenligningskommunene har lavere utgifter innenfor pleie og omsorg og brann. 17 mill. kroner er 1% av samlede netto driftsutgifter i Elverum i 2024.

Tabell 5: Innsparingspotensial i Elverum kommune 2024 i millioner kroner.

Innsparingspotensial sammenliknet med kommunene i utvalget							
Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Administrasjon	6 mill.	24 mill.	24 mill.	16 mill.	1 mill.	41 mill.	1 mill.
Barnehage	10 mill.	16 mill.	-26 mill.	-8 mill.	-11 mill.	-12 mill.	-11 mill.
Barnevern	24 mill.	31 mill.	31 mill.	-10 mill.	11 mill.	8 mill.	12 mill.
Bolig	-6 mill.	-3 mill.	-7 mill.	0 mill.	-6 mill.	-9 mill.	-8 mill.
Brann	2 mill.	2 mill.	-7 mill.	7 mill.	8 mill.	4 mill.	0 mill.
Grunnskole	54 mill.	9 mill.	-2 mill.	53 mill.	-10 mill.	9 mill.	4 mill.
Helse	-5 mill.	1 mill.	-7 mill.	-12 mill.	-17 mill.	-5 mill.	-11 mill.
Kirke	1 mill.	3 mill.	-8 mill.	0 mill.	-1 mill.	1 mill.	-4 mill.
Kultur	-19 mill.	-26 mill.	-34 mill.	13 mill.	10 mill.	-7 mill.	-5 mill.
Landbruk	1 mill.	-13 mill.	0 mill.	1 mill.	1 mill.	-1 mill.	0 mill.
Plan- og byggesak	-5 mill.	-13 mill.	-13 mill.	-9 mill.	-8 mill.	-13 mill.	-11 mill.
Pleie og omsorg	13 mill.	102 mill.	-63 mill.	5 mill.	23 mill.	76 mill.	-20 mill.
Samferdsel	1 mill.	1 mill.	-9 mill.	-7 mill.	8 mill.	20 mill.	0 mill.
Sosial	14 mill.	-8 mill.	31 mill.	-1 mill.	-5 mill.	-20 mill.	1 mill.
Totalt	89 mill.	124 mill.	-90 mill.	50 mill.	5 mill.	92 mill.	-52 mill.

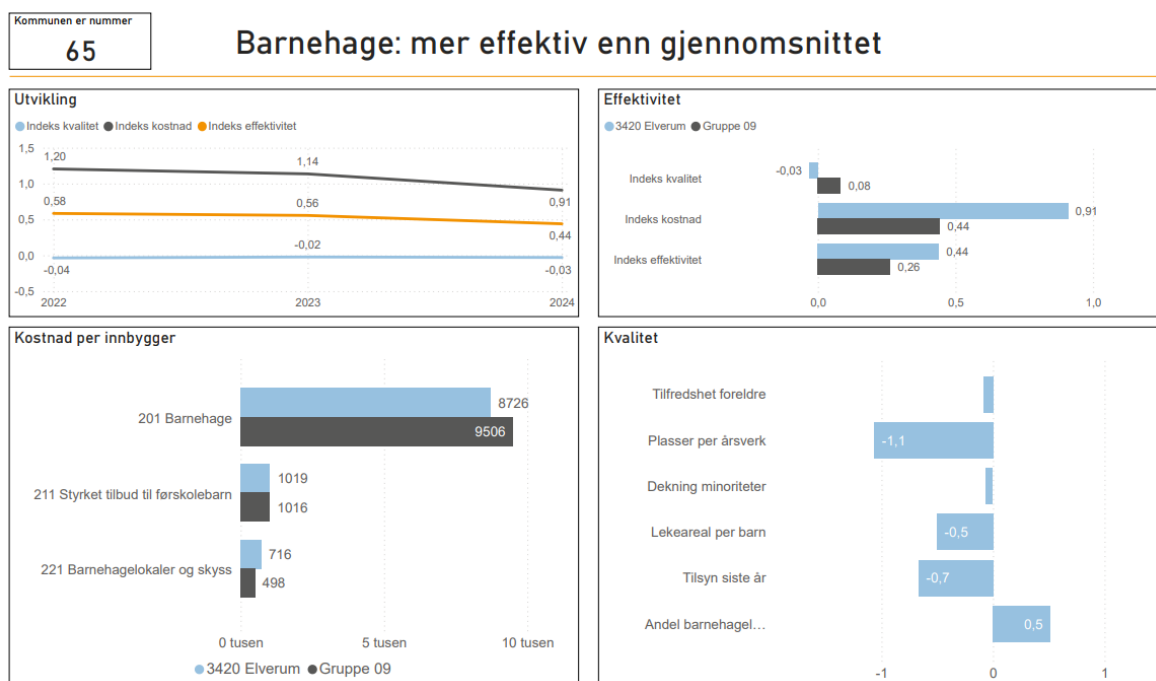
I de neste kapitlene skal vi beskrive kvalitet og kostnadsforskjeller nærmere i hver tjeneste. Vi skal også forsøke å forklare kostnadsforskjellene.

3.2 Barnehage

Barnehage omfatter KOSTRA-funksjonene 201 Barnehage (det ordinære tilbudet), 211 Styrkingstiltak og 221 Barnehagelokaler.

3.2.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr.. 65 på effektivitet i barnehagetjenesten. Kvaliteten er dårligere enn i kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn kommunegruppen. Effektiviteten har falt litt de siste tre årene. Kostnadene har steget. Kvaliteten er stabil.



Figur 3: Effektivitet i barnehagetjenesten i Elverum. Kilde: Kommuneindeksen 2025

Kvalitet: Vi ønsker å måle utbyttet for ungene, men det blir ikke målt. Vi må måle kvaliteten mer indirekte. Kommunen skårer meget godt på andel barnehagelærere. Foreldrene er normalt tilfreds. Det er lav bemanning, lite tilsyn og lite lekeareal per barn. NB: Kvalitetsmålingen gjelder både kommunale og private barnehager.

Tabell 6 Innsparingspotensial for barnehage i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Innsparingspotensial				
Region	201 Barnehage	211 Styrket tilbud til førskolebarn	221 Barnehagelokaler og skyss	Totalt
3209 Ullensaker	2 mill.	-1 mill.	9 mill.	10 mill.
3222 Lørenskog	13 mill.	7 mill.	-3 mill.	16 mill.
3303 Kongsberg	-34 mill.	3 mill.	5 mill.	-26 mill.
3314 Øvre Eiker	-8 mill.	-5 mill.	5 mill.	-8 mill.
3413 Stange	-16 mill.	0 mill.	4 mill.	-11 mill.
3901 Horten	-17 mill.	2 mill.	3 mill.	-12 mill.
Gruppe 09	-15 mill.	0 mill.	4 mill.	-11 mill.

Kostnadene: Samlede netto utgifter i 2024 var 203 mill. kr. Utgiftsbehovet er beregnet til 89% av landsgjennomsnittet. De behovskorrigerede netto driftsutgiftene er 11 mill. kr lavere enn i kommunegruppen: 201 barnehage (-15 mill. kr), styrking (0 mill. kr) og lokaler (4 mill. kr).

Lørenskog har 16 mill. kr lavere kostnader, Kongsberg er 26 mill. kr dyrere.

3.2.2 Årsak til kostnadsforskjeller

201 Barnehage: -15 mill. kr lavere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024: Lave kostnader kan komme av lav dekning eller høy produktivitet i kommunale barnehager. Kommunen har høyere dekning (99%) enn kommunegruppen (97%). Det gir lave kostnader. Kommunen har høy produktivitet i egne barnehager. Det er 5,9 plasser per årsverk. Kostnaden per time er 69 kroner, 5 kroner lavere enn i kommunegruppen. Høy produktivitet i kommunale barnehager i 2022 gav lavt tilskudd til private barnehager i 2024. Andelen private barnehager (53%) er lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (62%).

221 Lokaler: 4 mill. kr høyere kostnader enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave kostnader kan komme av lav andel kommunale barnehager, lite areal per plass i kommunale barnehager eller lave driftsutgifter per kvm barnehage. I kommunen er det høy andel kommunale plasser (47%) og mye areal per barn, sammenlignet med kommunegruppen.

211 Styrking: 0 mill. kr betyr at Elverum er på samme nivå som kommunegruppe 9 i 2024. Dyre styrkingstiltak i barnehagen kan komme av mange barn med behov for hjelp eller dyre tiltak per barn som får hjelp. Det er tre typer tiltak: spesialpedagogisk hjelp (paragraf 31), bistand til funksjonshemmede (paragraf 37) og språkstøtte for minoritetsunger. Kommunen har middels høye utgifter til styrkingstiltak i barnehagen. Andelen barn med styrking (4,0%) er lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Utgiften per vedtak (531.000) er høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (214.000). Lørenskog har like lite vedtak og lavere utgifter per vedtak.

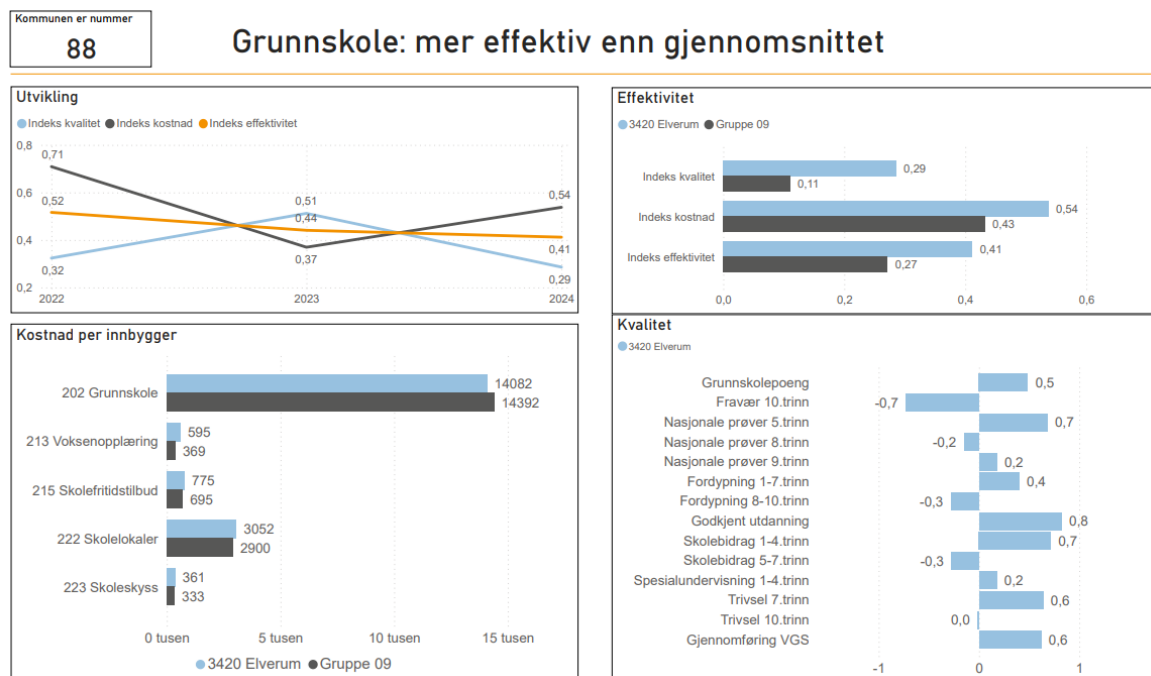
Drammen og Ullensaker har lavere dekningsgrad. Dette er årsaken til lavere kostnader i 201 Barnehage. Ullensaker har dessuten større andel private barnehager. Det er også med å dra ned kostnadene. Private barnehager er billigere for kommunen enn egne barnehager. Ingen av sammenligningskommunene har like høye enhetskostnader i styrkingstiltakene.

3.3 Grunnskole

Grunnskolen omfatter KOSTRA-funksjonene 202 Grunnskole (undervisningen), 213 Voksenopplæring, 215 SFO, 222 Skolelokaler og 223 Skoleskyss.

3.3.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 88 på effektivitet i grunnskolen. Kvaliteten er på nivå med kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn i kommunegruppen. Kostnadene har steget de siste tre årene. Kvaliteten er blitt dårligere.



Figur 4: Effektivitet i grunnskolen. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi ønsker å måle utbyttet for elevene. Kommunen skårer godt på læringsutbytte, trivsel (elevundersøkelsen) og kompetanse. Gjennomføringen i videregående er meget god.

Tabell 7: Innsparingspotensial for grunnskole i Elverum i 2024 i millioner kroner.

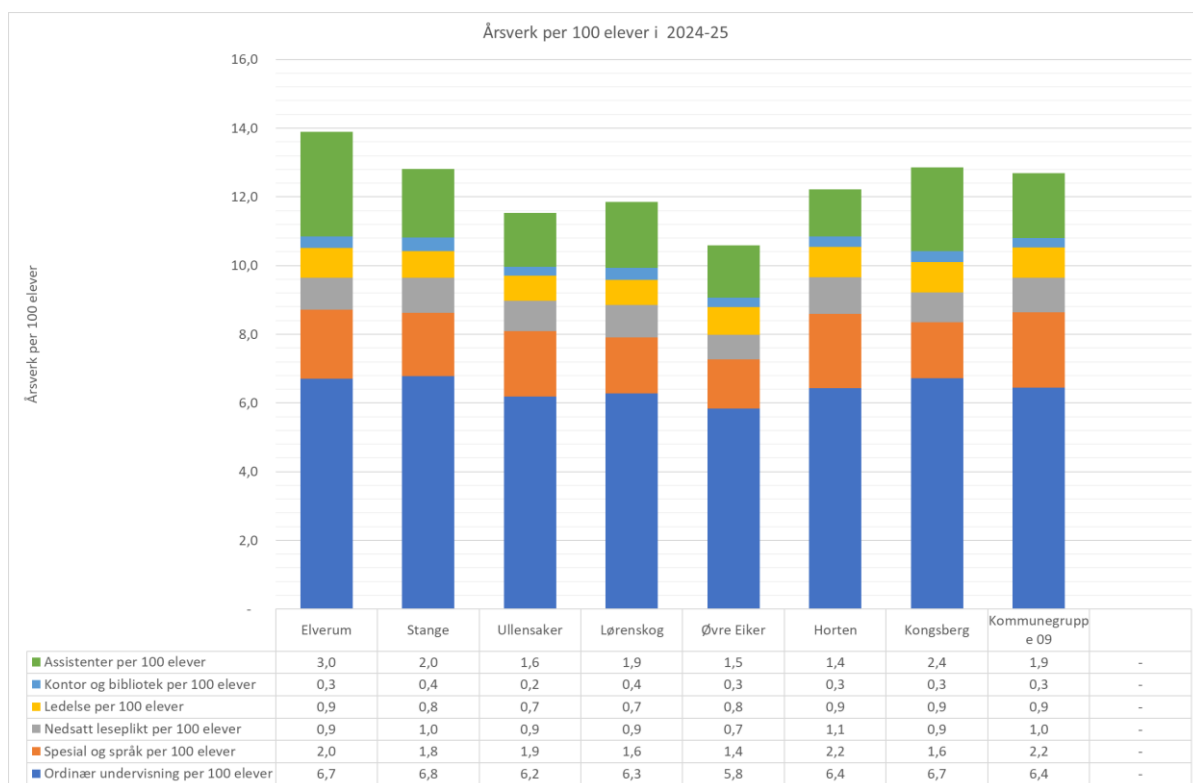
Innsparingspotensial						
Region	202 Grunnskole	213 Voksena oplæring	215 Skolefritid stilbud	222 Skolelo kaler	223 Skoleskyss	Totalt
3209 Ullensaker	34 mill.	12 mill.	-1 mill.	5 mill.	4 mill.	54 mill.
3222 Lørenskog	-3 mill.	9 mill.	1 mill.	-4 mill.	5 mill.	9 mill.
3303 Kongsberg	3 mill.	0 mill.	1 mill.	-10 mill.	4 mill.	-2 mill.
3314 Øvre Eiker	38 mill.	6 mill.	2 mill.	6 mill.	1 mill.	53 mill.
3413 Stange	-11 mill.	9 mill.	4 mill.	-7 mill.	-5 mill.	-10 mill.
3901 Horten	-6 mill.	12 mill.	2 mill.	-1 mill.	2 mill.	9 mill.
Gruppe 09	-7 mill.	5 mill.	2 mill.	3 mill.	1 mill.	4 mill.

Kostnadene: Samlede netto driftsutgifter til tjenesten er 404 millioner kroner. Utgiftsbehovet er beregnet til 98 % av landsgjennomsnittet. De behovskorrigerede netto driftsutgiftene er 4 mill. kr høyere enn kommunegruppen. De dyre funksjonene er VO (5 mill. kr), 215 SFO (2 mill. kr), 222 skolelokaler (3 mill. kr) og skoleskyss (1 mill. kr). Undervisningen er billigere enn kommunegruppen.

Ullensaker og Øvre Eiker har et kostnadsnivå som er mer enn 50 mill. kr lavere.

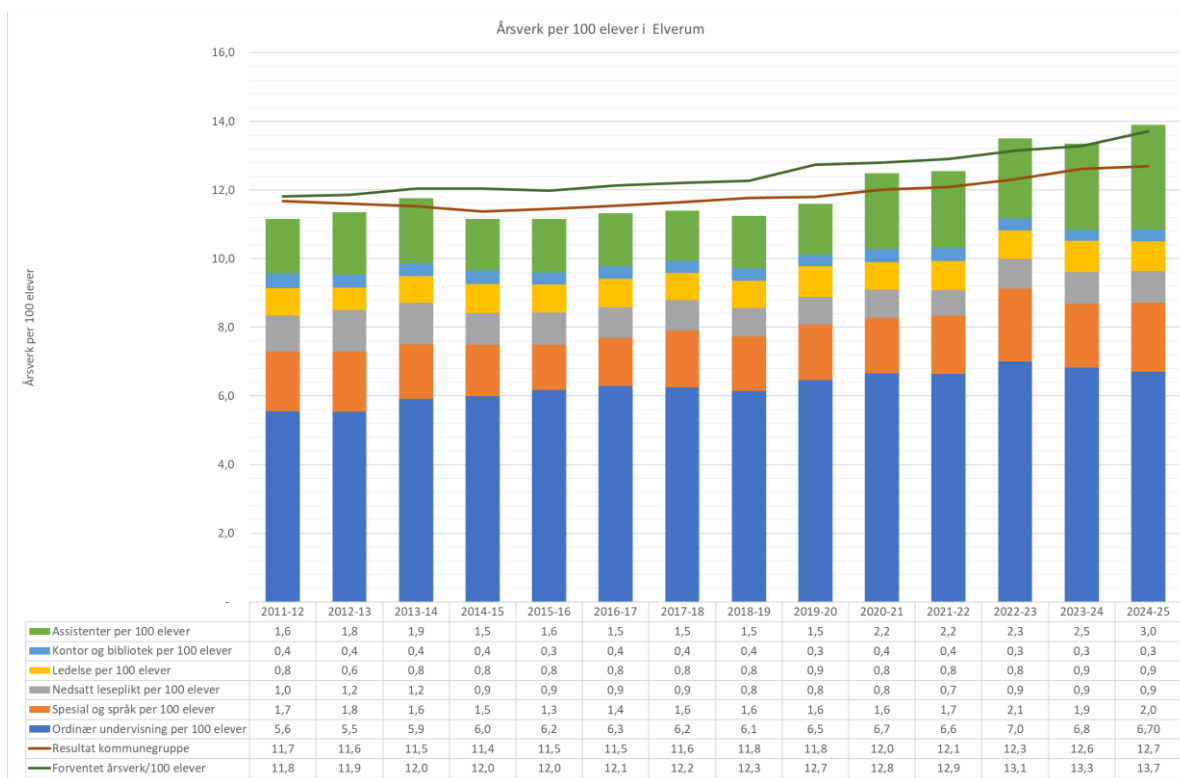
3.3.2 Årsak til kostnadsforskjeller

202 Grunnskole: -7 mill. kr: lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave kostnader kan blant annet komme av store skoler eller lite bruk av spesialundervisning. Elverum (267 elever) har litt større skoler enn kommunegruppen (246 elever). Elverum bruker 13,9 årsverk per 100 elever. Det er 1,2 årsverk per elev mer enn kommunegruppen. Det tilsvarer 29 årsverk. Elverum bruker mer årsverk per elev enn kommunegruppen til både ordinær undervisning og assistenter/miljøarbeidere. Øvre Eiker har 95 færre årsverk for å betjene omtrent samme elevtall.



Figur 5: Årsverk per 100 elever skoleåret 2024-24. Kilde: GSI.

Antall årsverk per 100 elever har steget i alle kommuner etter innføringen av lærernormen i 2019. Bemanningen har steget mer i Elverum enn i kommunegruppe 9 de siste årene. Elverum har hatt flere årsverk per elev enn gjennomsnittet i gruppen (den røde linjen) de siste 5 årene. Figuren under viser også at bemanningen i grunnskolen i Elverum har vært lavere enn skolestørrelsen tilsier inntil 2022, etter en statistisk vurdering (den svarte linjen i figuren). Nå er bemanningen omtrent som forventet.



Figur 6: Årsverk per 100 elever i grunnskolen i Elverum. Kilde: GSI.

Dårlige levekår kan være med å forklare høye utgifter i grunnskolen. Elverum har en levekårsindeks på 1,09. Elverum har større levekårsproblemer som gjennomsnittskommunen (1,0) og kommunegruppe 9 (0,9). Det er lav andel innvandrere, lavt utdanningsnivå og lave inntekter. Lørenskog og Ullensaker har større problemer.

Tabell 8: Levekårsindeks for oppvekststjenester 2022. Kilde: FHI.

Kommune	Innvandrere utenom vesten	Lav utdanning	Lav inntekt	Levekårsindeks	Rang levekårsindeks
3006 Kongsberg	1,01	0,88	0,77	0,88	131
3029 Lørenskog	2,25	1,06	0,97	1,33	347
3033 Ullensaker	1,80	1,22	1,23	1,37	349
3048 Øvre Eiker	0,67	1,20	0,88	0,99	213
3413 Stange	0,68	1,14	1,18	1,03	247
3420 Elverum	0,74	1,13	1,36	1,09	280
3801 Horten	0,95	0,98	1,21	1,03	241
Kommunegruppe 9	0,72	1,02	0,86	0,90	

213 Voksenopplæring: 5 millioner kroner høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024 før regnskapskorrigering foretatt i juni på 4,4 mill. kroner (6 årsverk) som skal flyttes fra Voksenopplæringen og over på tjeneste 275 Introduksjonsordningen i regnskapet for 2025. Elevene er stort sett innvandrere og flyktninger. Netto utgift i 2024 var 12 millioner kroner før regnskapskorreksjonene. Kommunene får tilskudd fra IMDI til norskopplæring for innvandrere. Høye netto utgifter til voksenopplæring betyr at utgiftene per elev er større enn tilskuddet fra IMDI. Noen kommuner driver denne tjenesten i balanse.

215 SFO: 2 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter i SFO kan komme av høy dekning, høy bemanning eller lav egenbetaling. Elverum har middels dekning (73%), middels bemanning og lav egenbetaling. Lav egenbetaling (lave satser for betaling) forklarer de høye nettoutgiftene.

222 Skolelokaler: 3 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan komme av mye areal per elev eller høye driftsutgifter per kvm. Kommunen har mye areal per elev (21 kvm) og middels utgifter per kvm skolebygg (1.287 kr).

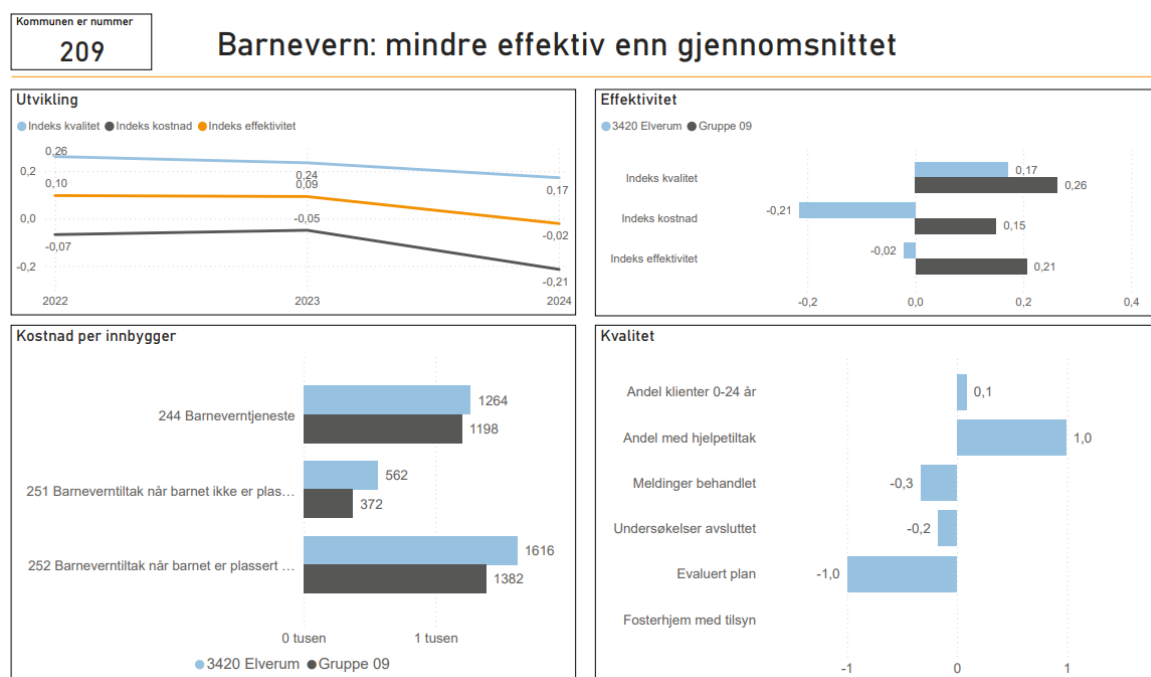
223 Skoleskyss: 1 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan komme av mange elever med skyss eller høye utgifter per skyssset elev. Kommunen har få elever med rett til skyss (22 %) og høye utgifter per skyssset elev (14.000 kr).

3.4 Barnevern

Barnevern omfatter KOSTRA-funksjonene 244 Barnevernstjeneste (bemanningen), 251 Hjelpetiltak og 252 Tiltak utenfor hjemmet (fosterhjem og institusjon).

3.4.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 209 på effektivitet i barnevernet. Kvaliteten er bedre enn i kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn kommunegruppen. Kostnadene har steget mye de siste tre årene. Kvaliteten er blitt dårligere, se forklaring i kapittel 6.2.



Figur 7: Effektivitet i barnevernet. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Kommunen skårer godt på andel klienter og andel klienter med hjelpetiltak. Både meldinger og undersøkelser gjøres saktere enn det som er vanlig. Kommunen skårer dårligere enn gjennomsnittet når det gjelder andel saker med evaluert plan.

Tabell 9: Innsparingspotensial i barnevern i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Innsparingspotensial				
Region	244 Barnevern tjeneste	251 Barneverntiltak når barnet ikke er plassert av barnevernet	252 Barneverntiltak når barnet er plassert av barnevernet	Totalt
3209 Ullensaker	7 mill.	8 mill.	9 mill.	24 mill.
3222 Lørenskog	7 mill.	6 mill.	17 mill.	31 mill.
3303 Kongsberg	6 mill.	10 mill.	15 mill.	31 mill.
3314 Øvre Eiker	-1 mill.	5 mill.	-13 mill.	-10 mill.
3413 Stange	2 mill.	2 mill.	7 mill.	11 mill.
3901 Horten	7 mill.	9 mill.	-8 mill.	8 mill.
Gruppe 09	2 mill.	4 mill.	6 mill.	12 mill.

Kostnader: Netto driftsutgifter til barnevern var 81 mill. kr i 2024. De behovskorrigerte netto driftsutgiftene er 12 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Ingen deler av tjenesten har lave utgifter.

Ullensaker, Lørenskog og Kongsberg driver tjenesten 30 mill. kr billigere enn Elverum. Disse kommunene har først og fremst lavere kostnader til plasseringer, som er de dyre tiltakene i barnevernet. Kommunene har dessuten mye lavere utgifter til bemanning i tjenesten.

Behovsberegningen i barnevernet er usikker. Kommunaldepartementets modell forklarer en mindre del av variasjonen i utgifter mellom kommunene.

3.4.2 Årsak til kostnadsforskjeller

Hele barnevernet: Lave behovskorrigerte utgifter antas å skyldes tidlig innsats og godt samarbeid mellom tjenestene i oppvekst (skole, barnehage, barnevern, kultur og helse). Det er ikke tilfeldige variasjoner i behov som styrer utgiftene i barnevernet i store kommuner.

244 Barnevernstjeneste: 2 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9. Høye kostnader gjenspeiler høy bemanning i barnevernstjenesten. Elverum har høyere bemanning (6,2 årsverk) per 1000 innbygger 0-17 år enn gjennomsnittet i landet (5,8 årsverk).

251 Hjelpetiltak: 4 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9. Lave utgifter kan skyldes få klienter eller lave utgifter til tiltak per klient. Kommunen har mange klienter og høye utgifter per klient.

252 Plasseringer: 6 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9. Høye utgifter til plasseringer kan komme av mange klienter eller høye utgifter til tiltak per klient. Kommunen har få klienter og høye utgifter per klient (1,5 mill. kr) enn gjennomsnittet i kommunegruppen (0,8 mill. kr).

Ullensaker, Lørenskog og Kongsberg driver tjenesten 30 mill. kr billigere enn Elverum. Disse kommunene har først og fremst lavere kostnader til plasseringer, som er de dyre tiltakene i barnevernet. Kommunene har dessuten mye lavere utgifter til bemanning i tjenesten. De er kanskje flinkere til å ta tak i sakene tidlig, sammen med de andre tjenestene innen oppvekst.

3.5 Pleie og omsorg

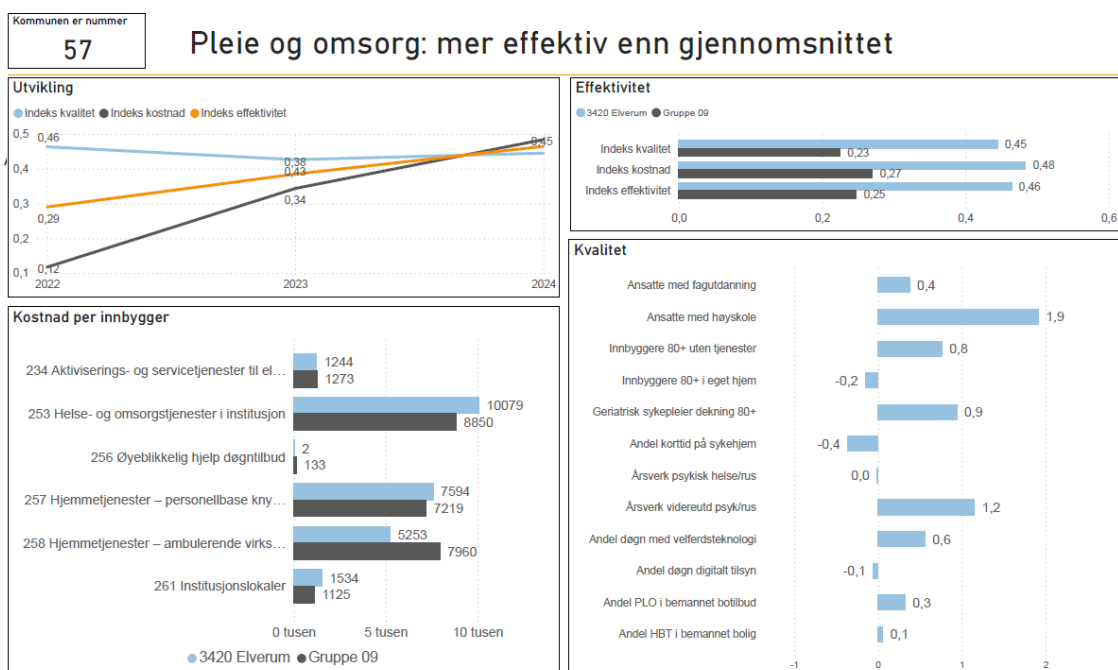
Pleie og omsorg omfatter KOSTRA-funksjonene 234 Aktivisering, 253 Pleie i institusjon, 256 Døgnopphold, 257 Pleie i hjemmet-bemannet bolig, 258 Pleie i hjemmet-ambulerende tjeneste og 261 Lokaler til institusjon. PLO omfatter en tredel av kommunebudsjettet og er den tjenesten

kommunene strever mest med å styre. Det er samtidig en tjeneste med dårlige styringsdata. Utgiftsbehovet er beregnet til 108% av landsgjennomsnittet.

KOSTRA-funksjonene 234, 257 og 258 gjelder tjenester til hjemmeboende. 257 og 258 omfatter hjemmehjelp, hjemmesykepleie, BPA, miljøarbeid i bolig, privat avlastning og omsorgslønn. 234 omfatter støttetjenester for hjemmeboende, slik som dagsenter, trygghetsalarm og matombringning. Funksjonene 253, 256 og 261 gjelder tjenester i institusjon (sykehjem og barnebolig/avlastningsbolig). Mesteparten av utgiftene til institusjon gjelder eldreomsorg (sykehjem). Mer enn halvparten av hjemmebaserte tjenester gjelder «yngreomsorgen» (psykisk utviklingshemmede og psykisk helse).

3.5.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 57 på effektivitet i pleie og omsorg etter at regnskapskorleksjonene i prosjektet er lagt inn. Kvaliteten er litt bedre enn i kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn kommunegruppen. Kostnadene har sunket fra 2022 til 2024. Kvaliteten har sunket de siste to årene.



Figur 8: Effektivitet i pleie og omsorg. Kilde: kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi har data for 12 kvalitetsindikatorer i 2024. Kommunen har mange eldre uten tjenester, men færre eldre enn vanlig bor i eget hjem. Det er høy kompetanse i tjenesten og mye bruk av velferdsteknologi. Vi har lite data om tilbudet til brukerne.

Kostnader: Netto driftsutgifter i 2024 var 0,6 milliarder kroner.

Tabell 10: Innsparingspotensial i pleie og omsorg for Elverum i 2024 i millioner kroner.

Region	234 Aktiviserings- og servicetjenester til eldre og personer med funksjonsnedsettelser mv.	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	256 Øyeblikkelig hjelp døgntilbud	257 Hjemmetjenester – personellbase knyttet til bofellesskap /samløkaliser omsorgsboliger	258 Hjemmetjenester – ambulerende virksomhet mv.	261 Institusjonslokaler	Totalt
3209 Ullensaker	11 mill.	43 mill.	-5 mill.	58 mill.	-85 mill.	-10 mill.	13 mill.
3222 Lørenskog	13 mill.	93 mill.	-4 mill.	7 mill.	-16 mill.	9 mill.	102 mill.
3303 Kongsberg	-12 mill.	44 mill.	-3 mill.	20 mill.	-123 mill.	12 mill.	-63 mill.
3314 Øvre Eiker	1 mill.	35 mill.	0 mill.	42 mill.	-76 mill.	3 mill.	5 mill.
3413 Stange	-7 mill.	24 mill.	-1 mill.	24 mill.	-36 mill.	19 mill.	23 mill.
3901 Horten	13 mill.	70 mill.	-4 mill.	82 mill.	-99 mill.	15 mill.	76 mill.
Gruppe 09	-1 mill.	29 mill.	-3 mill.	9 mill.	-64 mill.	10 mill.	-20 mill.

Behovskorrigerte netto driftsutgifter var 20 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. De dyre delene av tjenesten er 253 Pleie i institusjon (29 mil. Kr) og lokalene til disse plassene (10 mill. kr). Hjemmebaserte tjenester drives 56 mill. kr billigere enn i kommunegruppen.

Horten og Lørenskog driver pleie og omsorg minst 80 mill. kr billigere enn Elverum.

3.5.2 Årsak til kostnadsforskjeller

Pleie og omsorg har tre store brukergrupper: Personer med psykisk helse og rusutfordringer, personer med psykisk utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser og andre i hovedsak eldre (somatisk syke). Kommuneregnskapet (KOSTRA) skiller ikke mellom disse brukergruppene. Vi får ikke vite hvordan kostnadsnivået er i hver brukergruppe.

234 Aktivisering: -1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan komme av mange brukere eller høye utgifter per bruker. Elverum bruker ikke mye penger på aktivisering av de hjemmeboende brukerne. Det er middels antall og middels dyre brukere.

257/258 Pleie i hjemmet: -55 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave utgifter kan komme av få brukere eller lave utgifter per bruker. Elverum har få brukere og middels utgifter per bruker.

253 Pleie i institusjon: 29 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Elverum har høye utgifter til pleie i institusjon. Høye utgifter kan komme av mange brukere eller høye utgifter per bruker. Elverum har lave utgifter per plass i institusjon, men det er mange plasser per innbygger over 80 år. Dette er årsaken til de høye utgiftene. Andelen innbyggere over 80 år på institusjon er 50% høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

256 Døgnoophold: -3 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Mangler offentlig statistikk.

261 Lokaler til institusjon: 10 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter til drift av institusjonslokaler kan komme av mange plasser, mye areal per plass eller dyr drift av lokaler per kvm. Elverum har mange plasser per innbygger, mye areal per plass og høye utgifter til drift per kvm lokaler.

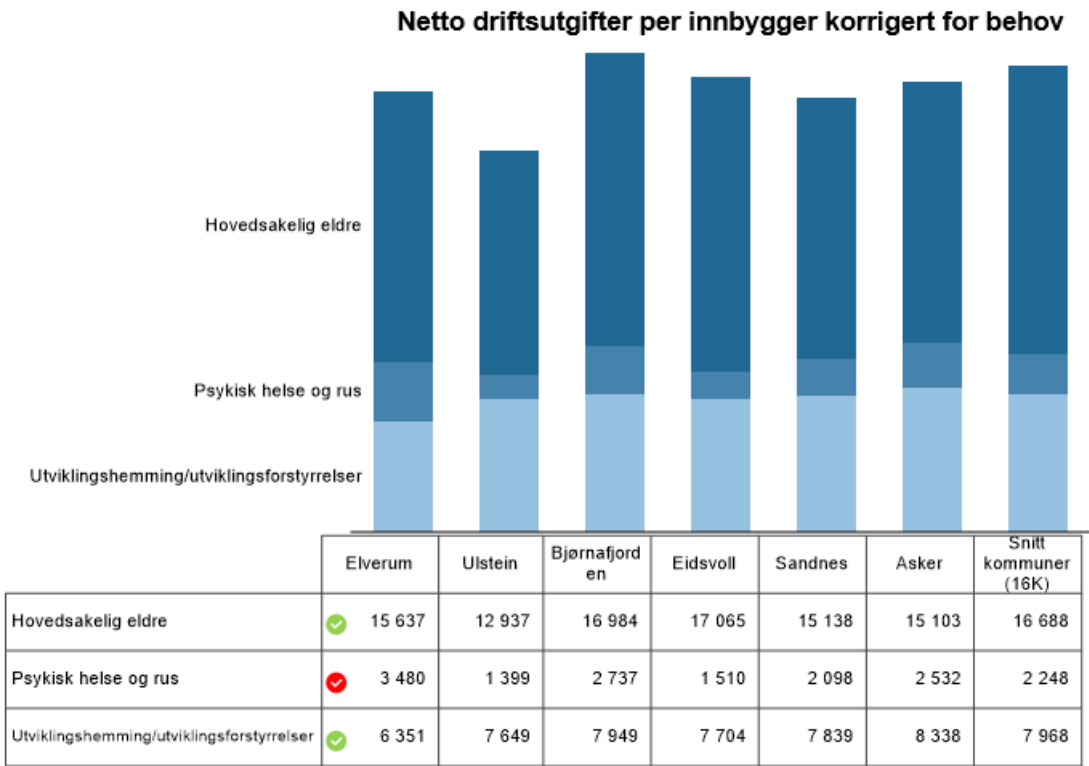
Eldreomsorgen er den største delen av PLEIE OG OMSORG. Alle kommuner prøver å få til tidlig innsats og hjemmebaserte tjenester i eldreomsorgen. De kommunene som lykkes, har lave samlede kostnader og høy andel utgifter knyttet til hjemmebaserte tjenester. Horten er et eksempel på en slik kommune. Horten har 5 mill. kr høyere utgifter til hjemmebaserte tjenester enn Elverum,

men bruker samtidig 80 mill. kr mindre på institusjoner. Vi tror det er mye å lære om effektivitet i PLEIE OG OMSORG i Horten. Andre flinke kommuner er Ulstein og Kristiansand.

Dypdykk i pleie- og omsorgstjenestene

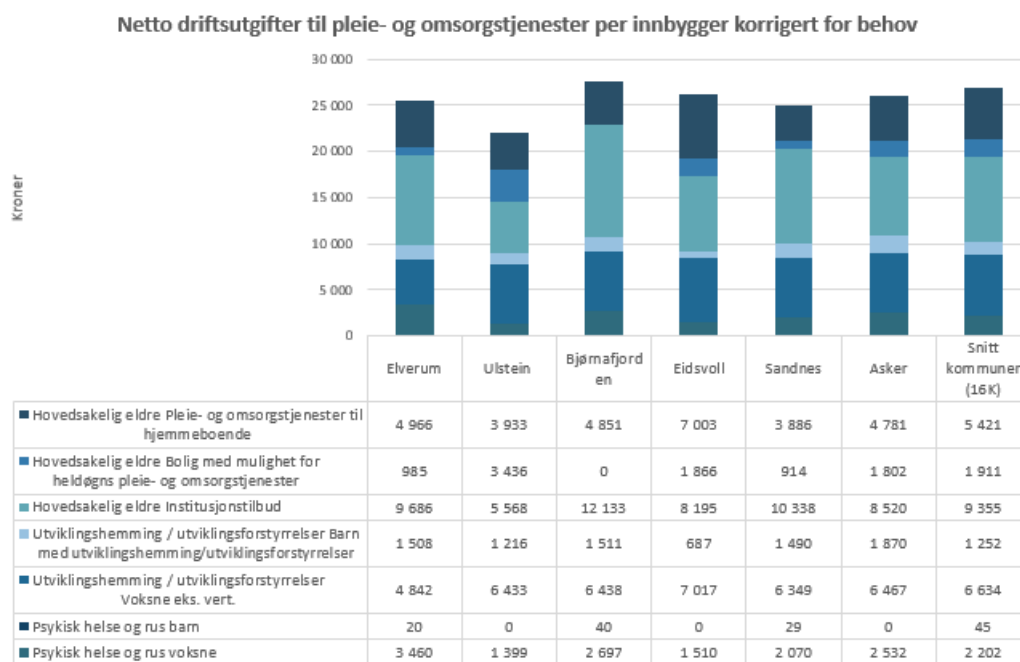
Vi har sett at Elverum bruker 18 millioner kroner mindre på PLEIE OG OMSORG, sammenlignet med kommunegruppen. Kostraregnskapet forteller ikke hvordan utgiftene fordeler seg mellom de tre store brukergruppene eldre, brukere med psykisk utviklingshemming og brukere som sliter med psykisk helse og rusutfordringer. De tre brukergruppene betjenes ganske uavhengig av hverandre.

Agenda Kaupang har samlet inn data om ressursbruken og tjenesteprofilen i per brukergruppe og sammenligner Elverum med andre like store eller større kommuner. Vi har funnet ut at ressursbruken i Elverum er lavere for både eldre (somatisk syke) og for tjenester til mennesker med psykisk utviklingshemming, mens de er høyere for psykisk helse og rus. Kostnadene er spesielt lave i eldreomsorgen.



Figur 9: Behovskorrigerte netto driftsutgifter i pleie og omsorg, fordelt per brukergruppe. 2024-priser. Kilde: Agenda Kaupang.

Undersøkelsen skiller også mellom barn og voksne og mellom ulike tjenester til brukerne. Elverum skiller seg ut med høye pleiekostnader til barn med utviklingshemming eller utviklingsforstyrrelser. Elverum har en eldreomsorg med en større andel av ressursene benyttet på sykehjem og en mindre andel til hjemmebaserte tjenester. Det gjelder både ambulerende tjenester til eldre og tjenester i boliger med mulighet for døgntjenester.



Figur 10: Behovskorrigerte netto driftsgifter til pleie og omsorgsdelt mellom brukergrupper etter alder og tjeneste. 2024-priser. Kilde: Agenda Kaupang.

3.6 Helse

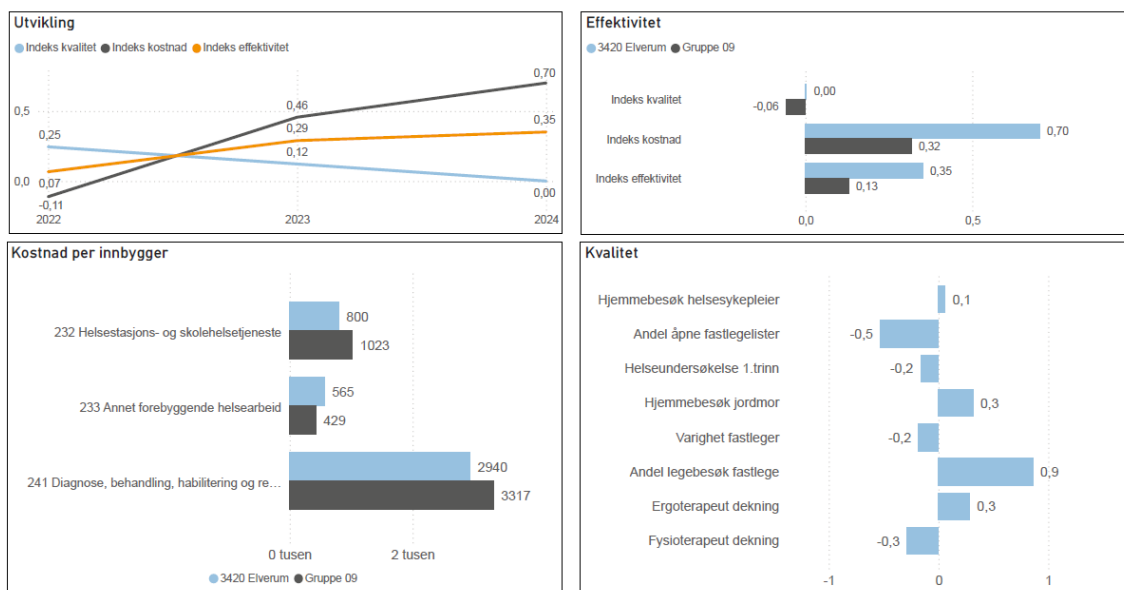
Helsetjenesten omfatter KOSTRA-funksjonene 232 Helsestasjoner og skolehelsetjeneste, 233 Annen forbyggende helsetjeneste (folkehelsearbeid) og 241 Behandling.

Funksjon 233 Folkehelse omfatter blant annet frisklivssentral og helsestasjon for flyktninger. 241 Behandling omfatter fastleger, legevakt og fysioterapi. Utgiftsbehovet per innbygger er beregnet til 104% av landsgjennomsnittet.

3.6.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 80 på effektivitet i helsetjenesten. Kvaliteten er på nivå med landsgjennomsnittet og litt bedre enn i kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn kommunegruppen. Kostnadene har sunket fra 2022 til 2024, sammenlignet med kommunegruppen. Kvaliteten har sunket siden 2022.

Helse: mer effektiv enn gjennomsnittet



Figur 11: Effektivitet i helsetjenesten. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Kommunen har få åpne fastlegelister, mindre stabile fastleger og lojale pasienter hos disse. Kommunen har like mange helseundersøkelser av barn som kommuner flest.

Tabell 11: Innsparingspotensial i helsetjenesten i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Helse							
232 Helsestasjons- og skolehelsetjeneste	-7 mill.	-2 mill.	-6 mill.	0 mill.	-23 mill.	-16 mill.	-5 mill.
233 Annet forebyggende helsearbeid	3 mill.	-2 mill.	1 mill.	-12 mill.	8 mill.	8 mill.	3 mill.
241 Diagnose, behandling, habilitering og rehabilitering	-1 mill.	5 mill.	-3 mill.	0 mill.	-2 mill.	4 mill.	-9 mill.
Totalt	-5 mill.	1 mill.	-7 mill.	-12 mill.	-17 mill.	-5 mill.	-11 mill.

Kostnader: Netto driftsutgifter var 96 millioner kroner i 2024. Behovskorrigerte netto driftsutgifter er 11 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. 241 Behandling er 19 mill. kr billigere, mens de forebyggende helsetjenestene til sammen er 2 mill. kroner lavere enn kommunegruppen.

3.6.2 Årsak til kostnadsforskjeller

232 Helsestasjoner: -5 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter betyr vanligvis høy bemanning på helsestasjoner og i skolehelsetjenesten. Det er ikke høy bemanning på helsestasjonene i Elverum.

233 Annen forebyggende tjeneste/Folkehelse: 3 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan skyldes stor satsing på folkehelsearbeid i kommunen. Det mangler offentlig statistikk om dette.

241 Behandling: -9 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye kostnader kan komme av dyr fastlegetjeneste (mange kommunale fastleger), dyr legevakt og/eller mye fysioterapi. Kommuneregnskapet (KOSTRA) forteller ikke hvilken faktor som er årsaken. Elverum har lave kostnader til denne tjenesten.

Alle sammenlikningskommunene bruker mer penger på helsetjenesten enn Elverum.

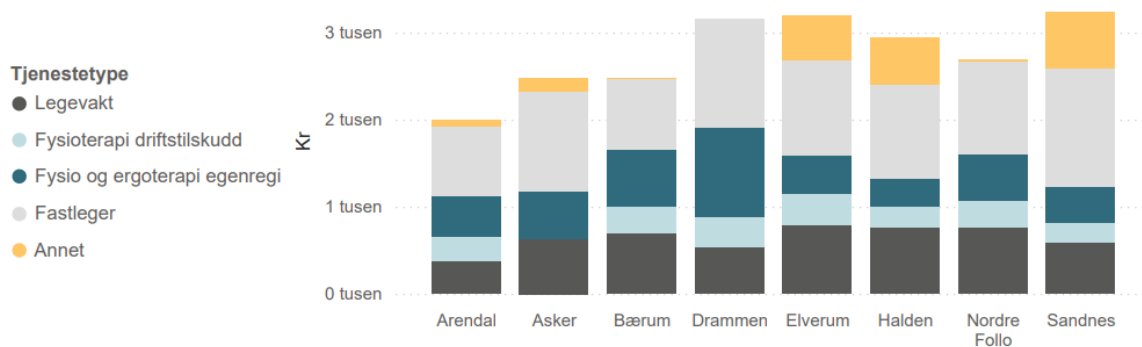
Dypdykk 241 diagnose, behandling, rehabilitering og habilitering

Elverum brukte 9 millioner kroner mindre enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 på funksjon 241 diagnose, behandling, rehabilitering og habilitering. Kostraregnskapet sier ikke noe om hva pengene til funksjon 241 brukes til. Høye utgifter kan komme av dyre fastleger, dyr legevakt, mye fysioterapi eller annet. Agenda Kaupang har samlet egne data om detaljene i funksjon 241 i Elverum og andre kommuner. Vi har funnet ut at Elverum bruker spesielt mye penger på legevakt driftstilskudd til fysioterapi og «annet», men at fastlege- og kommunens egen fysio-/ergoterapitjenesten ikke er spesielt dyr.

Figuren viser at Elverum har høye utgifter til 241 sammenliknet med andre kommuner hvor Agenda Kaupang har gjort tilsvarende dypdykksanalyser (i denne analysen har vi også gjort sammenlikninger mot statistikk for hele landet)

- ▶ Utgiftene til legevakt er høyest i sammenlikningen og på nivå med Halden og Nordre Follo.
- ▶ Utgifter til fysioterapidriftstilskudd er høyest av sammenlikningskommunene
- ▶ Utgifter til fysio- og ergoterapi i egen regi er lavere i Elverum sammenliknet med de andre kommunene.
- ▶ Utgifter til Fastleger er i mellomstikket.
- ▶ Utgifter til Annet er i det øvre sjiktet. Denne posten inneholder hjelpemiddelformidling, forebyggende psykososialt tilbud inkludert kommunepsykologer, tilskudd til Norsk pasientskadeerstatning med videre. Kommuner fører i varierende grad psykisk helsehjelp uten vedtak på funksjon 241 (FACT og Rask psykisk helsehjelp mv).

Netto driftsutgift per innbygger behovskorrigert



Tjenestetype	Arendal	Asker	Bærum	Drammen	Elverum	Halden	Nordre Follo	Sandnes
Legevakt	375	627	696	539	791	756	765	594
Fysioterapi driftstilskudd	282	0	306	342	365	251	305	227
Fysio og ergoterapi egenregi	470	556	662	1031	433	316	532	408
Fastleger	803	1136	814	1242	1099	1078	1067	1356
Annet	69	156	1	0	509	541	21	651
Totalt	2000	2475	2478	3154	3198	2940	2690	3236

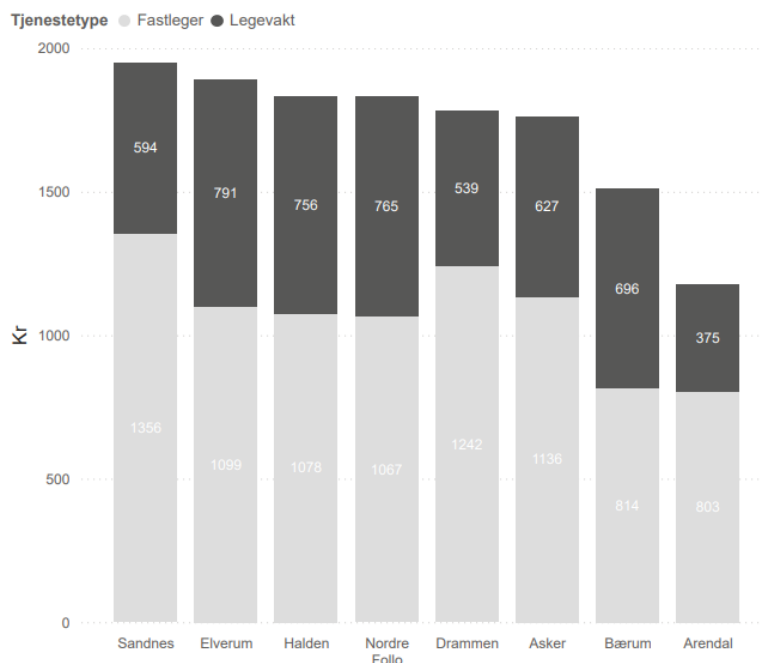
Figur 12 Ressursbruk på ulike oppgaver innenfor funksjon 241. Prisnivå 2024. Kilde: Agenda Kaupang

Når vi ser på utgiftene til legetjenesten samlet sett ser vi at:

- ▶ Utgiftene er nest høyest i sammenlikningen

- Legevakt har høye utgifter, fastlegeordningen har utgifter i mellomstokket blant sammenlikningskommunene

Utgift til legetjenester samlet



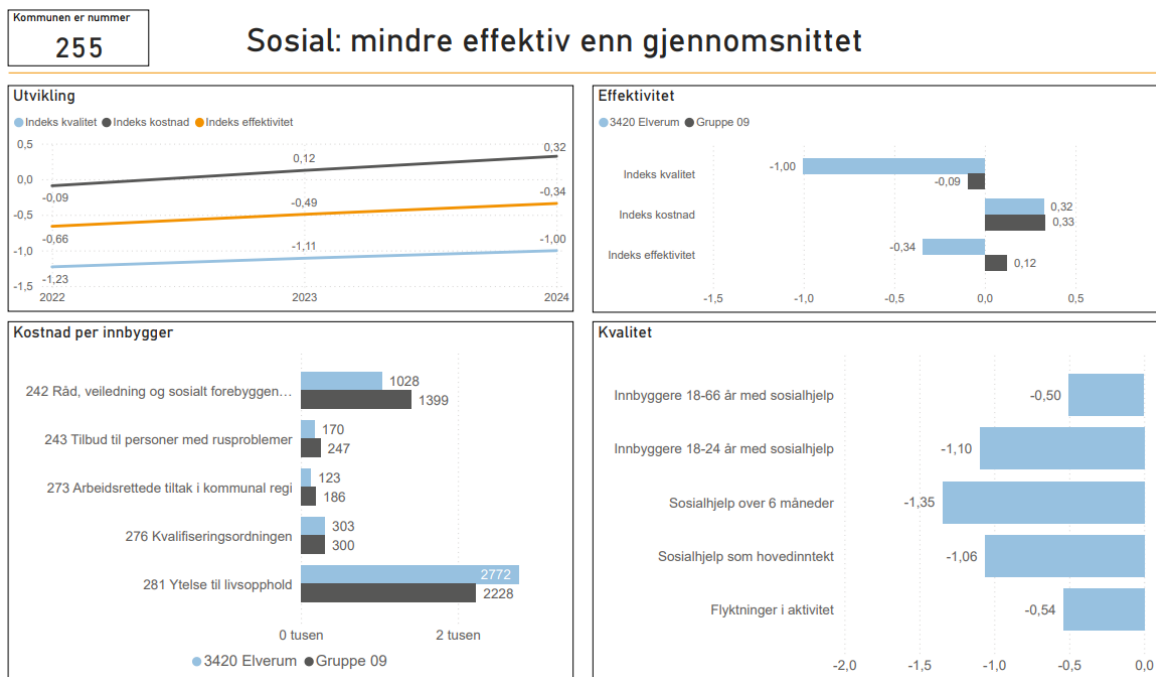
3.7 Sosial

Sosial omfatter KOSTRA-funksjonene 242 Råd, veiledning, 243 Tilbud til personer med rusproblemer, 273 Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi, 276 Kvalifiseringsordningen og 281 Ytelse til livsopphold. Funksjon 275 Introduksjonsordningen er holdt utenom analysen (finansiert av tilskudd fra staten). Dette er et forsøk på å holde utgiftene som utelukkende er knyttet til flyktninger og fordrevne utenfor analysen. Når det gjelder funksjon 242 og 281 omfatter disse både tjenester til flyktninger/fordrevne og øvrige innbyggere.

Behovet for sosiale tjenester per innbygger er av Kommunaldepartementet vurdert til 102% av landsgjennomsnittet.

3.7.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 255 på effektivitet innen sosialtjenesten. Kvaliteten er lavere enn i kommunegruppen. Kostnadene er høyere enn i kommunegruppen. Effektiviteten har økt siden 2022. Kvaliteten er blitt bedre og kostnadene lavere.



Figur 13 Effektivitet i sosialtjenesten. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi har bare data om sosialhjelpen og flyktningene. Kommunen har lavere resultat enn gjennomsnittet i landet når det gjelder langvarig sosialhjelp og andel innbyggere med sosialhjelp. Kommunen er mindre flink enn andre kommuner til å få flyktningene i aktivitet.

Kostnader: Netto utgifter til sosialtjenesten var 98 millioner kroner i 2024.

Tabell 12: Innsparingspotensial i sosialtjenesten i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Sosial							
242 Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid	-5 mill.	-3 mill.	-13 mill.	-9 mill.	-13 mill.	-3 mill.	-8 mill.
243 Tilbud til personer med rusproblemer	-2 mill.	-4 mill.	0 mill.	3 mill.	-5 mill.	-4 mill.	-2 mill.
273 Arbeidsrettede tiltak i kommunal regi	2 mill.	-4 mill.	-1 mill.	-3 mill.	1 mill.	-1 mill.	-1 mill.
276 Kvalifiseringsordningen	3 mill.	2 mill.	6 mill.	3 mill.	-4 mill.	-4 mill.	0 mill.
281 Ytelse til livsopphold	16 mill.	1 mill.	39 mill.	6 mill.	17 mill.	-8 mill.	12 mill.
Totalt	14 mill.	-8 mill.	31 mill.	-1 mill.	-5 mill.	-20 mill.	1 mill.

Behovskorrigerte netto driftsutgifter var 1 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Det er lav bemanning i tjenesten. Sosialhjelpen trekker opp utgiftsnivået.

3.7.2 Årsak til kostnadsforskjeller

Regnskapene er behovskorrigert. Analysen er dermed korrigert for levekårsforskjeller i kommunene.

Regnskapene er ikke korrigert for forskjeller i antall flyktninger. Flyktningene er en gruppe innbyggere med stort behov for sosialhjelp. Mange flyktninger slår ut i økte utgifter til sosialhjelp, barnevern, skole, barnehage og kommunale boliger. Elverum fikk i 2024 omtrent samme tilskudd per innbygger til integrering av flyktninger (4.953 kr) som gjennomsnittet i kommunegruppe 9 (4.899 kr). Antakelig har også kostnadene vært omtrent lik per innbygger.

Tabell 13: Integreringstilskudd 2024. Kilde: IMDI.

Kommune	Innbyggere	Tilskudd per innbygger
Ullensaker	45 066	2 885
Lørenskog	50 013	3 057
Kongsberg	29 011	3 578
Øvre Eiker	20 861	4 393
Stange	21 691	5 867
Elverum	21 899	4 953
Horten	28 039	5 314
Kommunegruppe 9		4 899

242 Veiledning: -8 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Her er bemanningen på sosialkontoret inkludert flyktningkonsulenter. Lave utgifter tyder på lav bemanning. Etter regnskapskorrigering foretatt i juni 2025 på 1,5 mill. kroner (2 årsverk) som skal flyttes fra tjeneste 275 Introduksjonsordningen til 242 i regnskapet for 2025, framstår Elverum fortsatt med et lavt kostnadsnivå.

243 Rusomsorg: -2 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er i hovedsak kjøp av plasser i institusjoner. Lave kostnader tyder på kjøp av få slike plasser.

273 Vernet tilrettelagt arbeid: -1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er kommunale tilskudd til vernede bedrifter (VTA-plasser). Lave utgifter tyder på tilskudd til få slike plasser.

276 Kvalifiseringsordningen: 0 mil. kr. samme kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er sysselsettingstiltak for å få sosialklienter ut av en passiv tilværelse. Middels utgifter tyder på middels antall brukere. Bruken varierer mye mellom kommunene.

281 Sosialhjelp: 12 mil. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan komme av mange klienter eller høye utgifter per klient. Elverum har høyere andel sosialklienter (6,2%) enn gjennomsnittet i kommunegruppen (4,8%). Det er mange brukere som har vært lenge på sosialhjelp.

Det behovskorrigerte utgiftsnivået i Ullensaker er 14 millioner kroner lavere enn i Elverum. Det er vanskelig å si hva det skyldes. Barnefamilier i Ullensaker har vanskeligere levekår enn i Elverum.

Dypdykk sosial

Økonomianalysen viser at utgiftene til sosialhjelp og kvalifiseringsstønad var 12 millioner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen i 2024. KOSTRA-tallene forteller ikke hvordan utgiftene fordeler seg mellom flyktninger og andre brukere. Agenda Kaupang har sammenlignet utgiftene til sosialhjelp i Elverum med landsgjennomsnittet ved en gjennomgang av brukerdata i Elverum kommune.

Elverum kommune har ikke høyere bosettingsaktivitet enn landsgjennomsnittet. Utgiftene til sosialhjelp til flyktninger ligger omtrent på det samme nivået som gjennomsnittet av kommunene som danner datagrunnlaget for Beregningsutvalgets analyse av kommunenes utgifter til flyktninger.

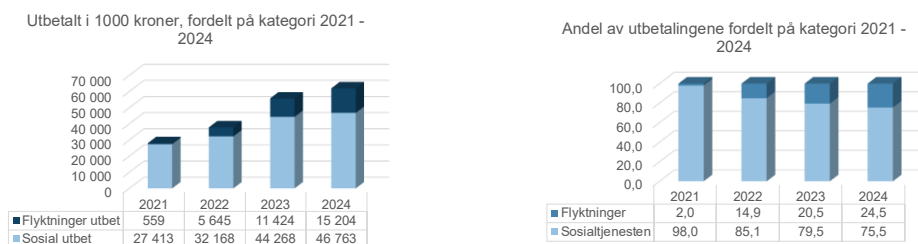
Tallene i fagsystemet Socio viser at sosialhjelp til sosialhjelpsmottakere med flyktningstatus i 2024 utgjorde 15,2 millioner kroner av ca 62 millioner kroner i 2024. Det vil si 24,5 prosent. 41 prosent av veksten de siste fire årene skyldes flyktninger. Resten av veksten har andre årsaker.

Undersøkelsen viser at om lag halvparten av sosialhjelpen ble utbetalt til mottakere som var registrert for mer enn 6 år siden. Da flyktningstatus kun gjelder de første 5 årene etter bosetting er det ingen med flyktningstatus blant disse. Etter 5-årsperioden inngår mottakere som tidligere hadde

flyktningstatus i fagsystemet Socio i kategorien “sosial”. Det er ikke registrert data som gir grunnlag for å dokumentere behovet for sosialhjelp etter 5-årsperioden, uten omfattende manuelle sorteringer. Utbetalinger til mottakere med flyktningstatus i 2024, forklarer altså ikke at Elverum har høyere utgifter til sosialhjelp enn andre kommuner. Undersøkelsen viser at noe av årsakssammenhengen til høyt forbruk av sosialhjelp, kan skyldes noe høye boutgifter.

- Andel barnefamilier med bostøtte ligger høyere enn landet, men lavere enn fylket.
- Andelen med boutgifter utover Husbankens utgiftstak ligger marginalt over landet og om lag 5%-poeng over Innlandet fylke.

Utbetalt sosialhjelp – beløp og andel fordelt på kategori



- Samlede utbetalinger (nominelle brutttotal) har økt med 120% 2021-2024
- Av økningen på 34 mill kroner utgjør flyktninger om lag 14 mill
- Flyktnings andel av utbetalingene har økt fra 2% til mer enn 24% i perioden 2021- 2024

Kilde Socio 2021-2024

23

Figur 14: Sosialhjelp i Elverum kommune fordelt mellom brukergrupper. Kilde: Socio, Agenda Kaupang

3.8 Administrasjon

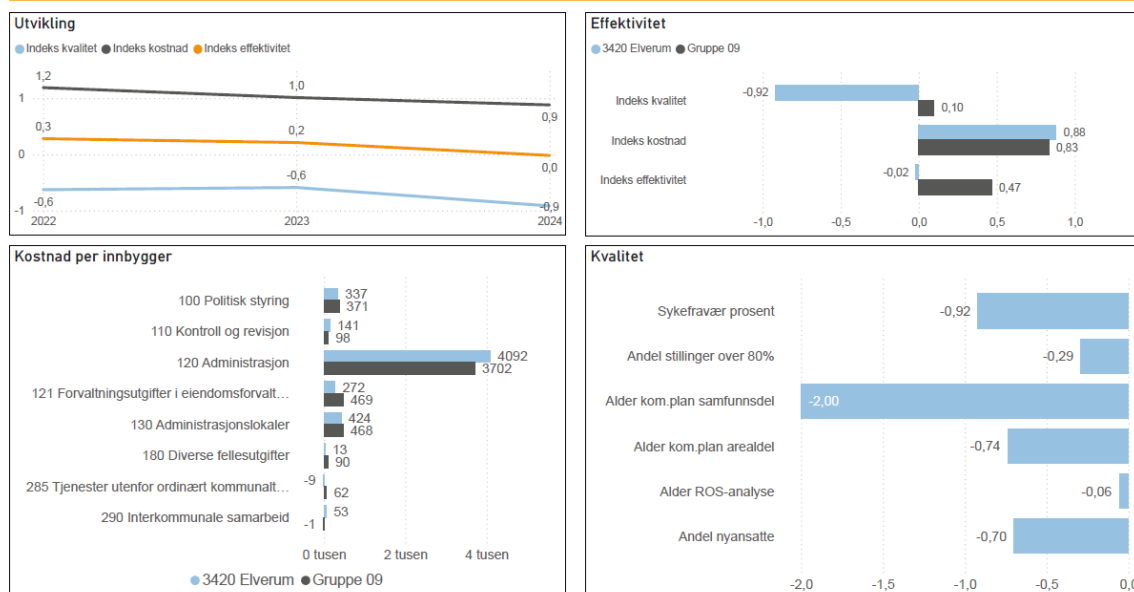
Administrasjon omfatter flere Kostrafunksjoner; 100 Politisk styring, 110 Kontroll og revisjon, 120 Administrasjon, 121 Fellesutgifter eiendom, 130 Administrasjonslokaler, 180 Diverse fellesutgifter og 285 Tjenester utenfor kommunalt ansvarsområde. Funksjonene 190 Interne serviceenheter og 290 Interkommunale samarbeid er også tatt med under dette tjenestområdet (skal være null, men er det ikke alltid).

Behovet for administrasjon i kommunen er anslått til 96% av landsgjennomsnittet. Elverum har stordriftsfordeler. Den største delen av utgiften gjelder 120 Administrasjon (strategisk ledelse og stab/støtte).

3.8.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 191 på effektivitet innen administrasjon. Kvaliteten er dårligere enn i kommunegruppen. Kostnadene er noe lavere enn i kommunegruppen. Effektiviteten har sunket siden 2022. Både kvaliteten og kostnadene får lavere karakter.

Administrasjon: mindre effektiv enn gjennomsnittet



Figur 15: Effektivitet i administrasjonen. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Kommunen skårer dårligere enn gjennomsnittet på alle kvalitetsindikatorene, som omfatter arbeidsgiverrollen (sykefravær, heltid og turnover) og alderen på kommunens strategiske planer. Erfarne medarbeidere og oppdaterte planer er viktig for kommunens evne til utvikling. Vår hypotese er at høyt sykefravær, mye deltid og stor turnover har sterk negativ effekt på kvaliteten i kommunale tjenester.

Kostnader: Netto driftsutgifter til tjenesten var 112 millioner kroner i 2024.

Tabell 14: Innsparingspotensial innenfor administrasjonen i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Administrasjon							
100 Politisk styring	-1 mill.	-1 mill.	1 mill.	0 mill.	-2 mill.	2 mill.	-1 mill.
110 Kontroll og revisjon	1 mill.	2 mill.	1 mill.	1 mill.	1 mill.	2 mill.	1 mill.
120 Administrasjon	10 mill.	16 mill.	22 mill.	14 mill.	13 mill.	38 mill.	8 mill.
121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen	-1 mill.	0 mill.	-4 mill.	-1 mill.	-4 mill.	0 mill.	-4 mill.
130 Administrasjonslokaler	-3 mill.	3 mill.	4 mill.	1 mill.	-3 mill.	1 mill.	-1 mill.
180 Diverse fellesutgifter	0 mill.	0 mill.	-1 mill.	0 mill.	-6 mill.	-2 mill.	-2 mill.
285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt ansvarsområde	-2 mill.	-1 mill.	0 mill.	0 mill.	1 mill.	-1 mill.	-1 mill.
290 Interkommunale samarbeid	1 mill.	5 mill.	1 mill.	1 mill.	2 mill.	1 mill.	1 mill.
Totalt	6 mill.	24 mill.	24 mill.	16 mill.	1 mill.	41 mill.	1 mill.

NB: Skillet mellom tjenesteproduksjon og administrasjon er litt (for) skjønnsmessig i kommuneloven. Føringer kan variere en del fra kommune til kommune.

Behovskorrigerte netto driftsutgifter er 1 mill. kr høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Det er høye utgifter til 120 Administrasjon. Utgiftene til politisk styring, kontroll og lokaler er normale eller lave.

3.8.2 Årsak til kostnadsforskjeller

100 Politisk styring: -1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye kostnader kan komme av mange politiske utvalg, mange møter i utvalgene eller høye honorarer til politikere. Offentlig statistikk mangler.

110 Kontroll: 1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye kostnader kan komme av dyr regnskapsrevisjon, mange ekstra oppdrag (forvaltningsrevisjon) og dyrt kontrollutvalg inkludert sekretariat. Offentlig statistikk mangler.

120 Administrasjon: 8 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye utgifter kan komme av høy bemanning til strategisk ledelse, fagstab, administrativ støtte eller høye IKT-kostnader. Se dypdykk for flere detaljer.

121 Felles eiendom: -4 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Her skal det stort sett bare føres forsikring av bygg og strategisk ledelse i eiendomsforvaltningen. Statistikk mangler.

130 Administrasjonslokaler: -1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave kostnader kan komme av få kvadratmeter lokaler eller lave netto driftsutgifter per kvadratmeter lokale. Elverum har 0,63 kvadratmeter areal til administrasjon per innbygger mens gjennomsnittet i KOSTRA-gruppen er 0,42 kvadratmeter. Utgiften per kvm er derimot lavere enn i kommunegruppen.

180 Diverse: -2 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Omfatter stort sett bare lagerhold for sivilforsvaret.

285 Ikke-kommunale oppgaver: -2 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Kan omfatte mange ulike, selvvalgte oppgaver (bredbånd, tilskudd til kollektivtrafikk, billighetserstatninger). Det er ført netto 0,2 millioner kroner på funksjon 285 i 2024.

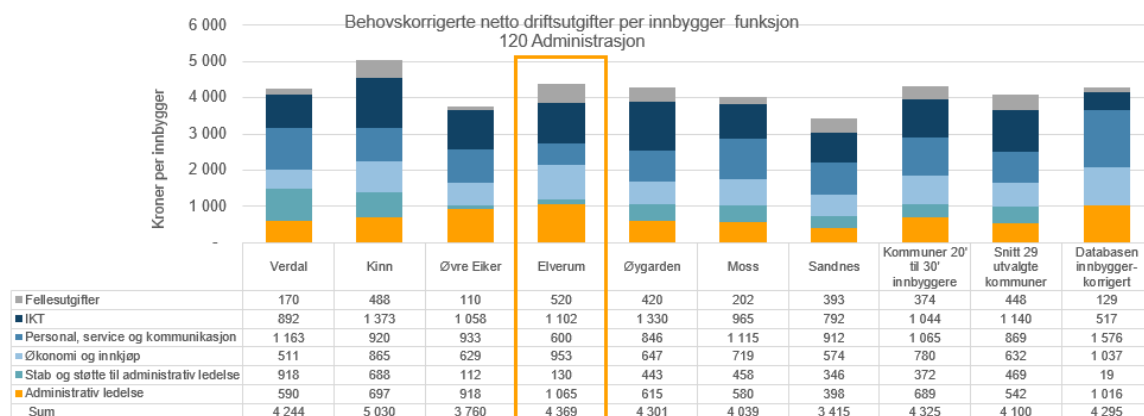
Alle sammenlikningskommunene bruker mindre enn Elverum på administrasjon totalt sett og spesielt innen funksjon 120 Administrasjon og funksjon 290 Interkommunale samarbeid.

Dypdykk 120 Administrasjon og ledelse

Kostraregnskapet forklarer ikke kostnadsforskjeller i funksjon 120 Administrasjon og ledelse. Agenda Kaupang har samlet egne data i Elverum og andre kommuner om ressursbruken i funksjon 120 Administrasjon og ledelse. Denne funksjonen omfatter både strategisk ledelse (ledernivåene over rektor), fagstab i ulike tjenester og administrativ støtte (økonomi, personal, IKT mm).

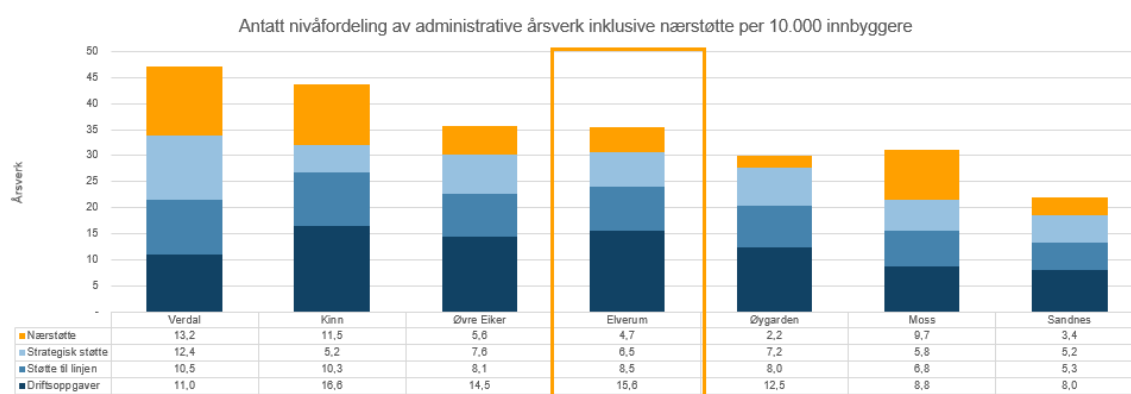
Dypdykket viser at Elverum har litt høyere kostnader til KOSTRA-funksjon 120 Administrasjon samlet sett sammenlignet med andre kommuner fra 20'-30' innbyggere. Den detaljerte analysen viser videre at Elverum benyttet kr 4 390 i netto driftsutgifter per innbygger i 2024 innen KOSTRA-funksjon 120 Administrasjon, kilde kommunens regnskap etter korreksjoner.

Elverum hadde i 2024 høyere kostnader til de fleste områder utenom personal, service og kommunikasjon som har det laveste kostnadsnivået i sammenligningen.



Figur 16: Netto driftsutgifter per innbygger til ulike administrative oppgaver i funksjon 120. 2024-priser. Kilde: Agenda Kaupang.

En del av de ansatte i administrasjonen driver med lederstøtte til førstelinjen og denne ressursinnsatsen er definert som nærstøtte til lederne ute i virksomhetene og skal derfor føres på de tjenestene de betjener, se detaljert beskrivelse i eget vedlegg. Det er interessant å sammenligne den samlede bemanningen innenfor administrative oppgaver. Vi skiller mellom strategisk støtte, lederstøtte, driftsoppgaver under funksjon 120 Administrasjon og nærstøtte (administrative ansatte bokført på tjenesten og ikke på 120). Elverum har en administrativ bemanning på nivå med de andre kommunene vi har undersøkt, men kommunen bruker relativt mindre ressurser til nærstøtte til linjelederne.



Figur 17: Administrative årsverk per 10.000 innbyggere i noen kommuner 2024-25. Kilde: Agenda Kaupang.

3.9 Kultur og idrett

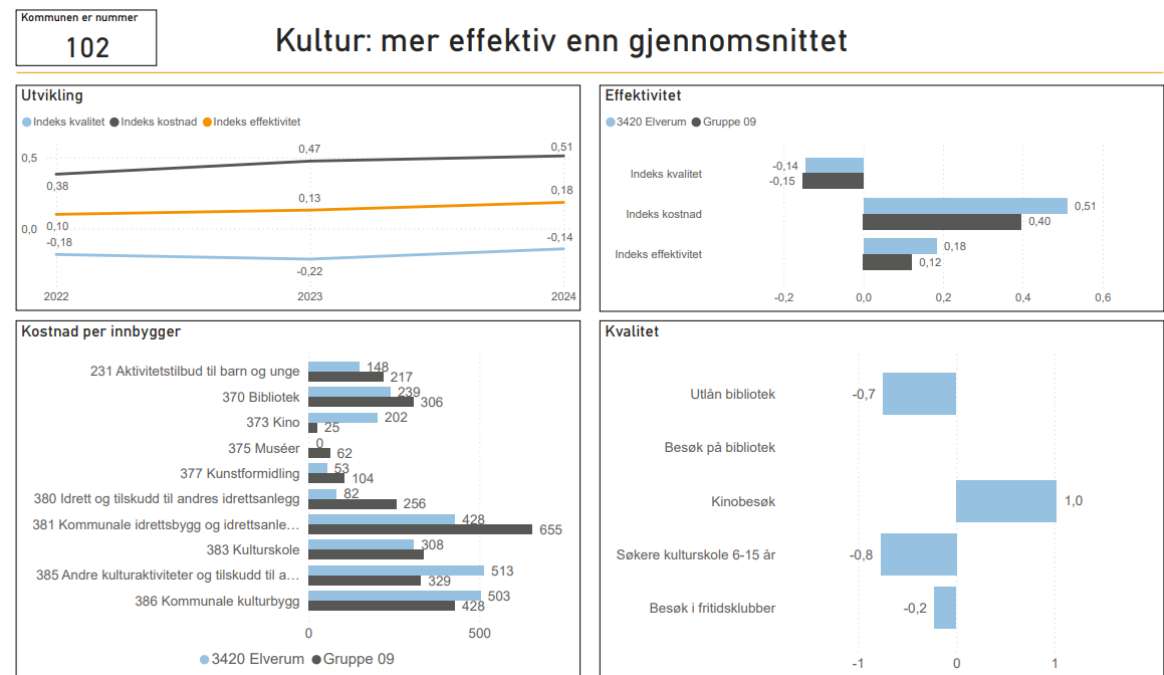
Kultur og idrett omfatter KOSTRA-funksjonene 231 Aktivitetstilbud til barn og unge, 370 Bibliotek, 373 Kino, 375 Muséer, 377 Kunstformidling, 380 Idrett og tilskudd til andres idrettsanlegg, 381 Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg, 383 Kulturskole, 385 Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kulturbygg og 386 Kommunale kulturbygg.

Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

3.9.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 102 på effektivitet i kultur og idrett. Kvaliteten er på nivå med kommunegruppen, men dårligere enn landsgjennomsnittet. Kostnadene er lavere enn i

kommunegruppen. Effektiviteten har steget litt siden 2022. Kostnadene har sunket og kvaliteten har steget.



Figur 18: Effektivitet i kultur og idrett. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Indikatorene måler oppslutningen om de kommunale kulturtilbudene. Elverum har bedre resultat enn gjennomsnittet innenfor kino. Det er mindre interesse enn vanlig for biblioteket, kulturskolen og fritidsklubbene.

Kostnader: Netto kostnader var 54 mill. kroner i 2024.

Tabell 15: Innsparingspotensial innenfor kulturtjenesten i Elverum i millioner kroner i 2024.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Kultur							
231 Aktivitetstilbud til barn og unge	-4 mill.	-3 mill.	-4 mill.	-2 mill.	0 mill.	-2 mill.	-2 mill.
370 Bibliotek	0 mill.	-1 mill.	-4 mill.	-4 mill.	-1 mill.	-4 mill.	-1 mill.
373 Kino	4 mill.	4 mill.	4 mill.	4 mill.	4 mill.	4 mill.	4 mill.
375 Muséer	0 mill.	-1 mill.	-1 mill.	-2 mill.	-1 mill.	-2 mill.	-1 mill.
377 Kunstformidling	-1 mill.	1 mill.	-2 mill.	0 mill.	0 mill.	-4 mill.	-1 mill.
380 Idrett og tilskudd til andres idrettsanlegg	-5 mill.	-1 mill.	-13 mill.	0 mill.	-5 mill.	-12 mill.	-4 mill.
381 Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	-25 mill.	-25 mill.	2 mill.	-1 mill.	3 mill.	2 mill.	-5 mill.
383 Kulturskole	1 mill.	0 mill.	-7 mill.	2 mill.	-2 mill.	0 mill.	-1 mill.
385 Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kulturbygg	6 mill.	0 mill.	5 mill.	7 mill.	5 mill.	6 mill.	4 mill.
386 Kommunale kulturbygg	6 mill.	-1 mill.	-14 mill.	9 mill.	5 mill.	5 mill.	2 mill.
Totalt	-19 mill.	-26 mill.	-34 mill.	13 mill.	10 mill.	-7 mill.	-5 mill.

Netto driftsutgifter i 2024 var 5 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Det var bare 373 Kino, 385 Kulturtilskudd og 386 Kulturbygg som hadde betydelig høyere netto driftsutgifter enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

3.9.2 Årsak til kostnadsforskjeller

Generelt sett er det vanskelig å sammenligne kostnader innenfor kultur. Det er ingen nasjonale krav til omfang eller standard på tilbudene. Kommunene skal ha bibliotek og kulturskole, men omfang er ikke regulert. Publikum beveger seg ofte over kommunegrensene i bruken av kulturtilbudene.

Kulturlova pålegger kommuner å ha mål og strategier som er egnet for å møte utfordringene som kulturfeltet lokalt står overfor. Det er kommunestyret som bestemmer standard og omfang av tilbudet.

Kulturskole: -1 mil kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Høye kostnader kan komme av høy andel unge i kommunen, høy dekning i målgruppen innbyggere 6-15 år (mange plasser), dyrt tilbud per elev eller lav egenbetaling. I Elverum er det få unge, middels dekning, lavt kostnadsnivå per elev og lav egenbetaling som er årsaken til de lave utgiftene.

Tabell 16: Nøkkeltall for kulturskoledriften. Kilde: Kostra 2023.

	Netto utgift per innbygger	Deknings grad 6-15 år	Netto utgift per innbygger 6-15 år	Netto utgift per elev 6-15 år	Korrigerte brutto utgifter per elev 6-15 år	Inntekter per elev 6- 15 år	Elevpeng er høy sats
3006 Kongsberg	660	15,4	5585	37	43	6,5	2 770
3029 Lørenskog	276	11,5	2397	21	29	9,2	5 660
3033 Ullensaker	272	8,6	2038	24	32	8,8	3 600
3048 Øvre Eiker	237	10,8	2031	20	28	8,3	3 680
3413 Stange	380	12,3	3189	25	28	3,2	3 140
3420 Elverum	304	12,6	2706	26	30	4,6	4 280
3801 Horten	324	6,8	2871	40	47	7,6	3 900
Kommunegruppe 09	356	12	2 927	24	32	8,4	4 175

Sammenligningskommunene har svært varierende utgifter til kultur. Halvparten driver kulturskolen billigere enn Elverum.

Lave utgifter til kultur trenger ikke bety at innbyggerne i kommunen ikke har tilgang til gode tilbud.

3.10 Kirke

Kirke omfatter KOSTRA-funksjonene 390 Den norske kirke og 393 Gravplasser. Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

393 Drift av gravplasser er en oppgave som kan drives til selvkost. 390 Den norske kirke omfatter tilskudd til menighetenes fellesråd til drift av kirkebyggene. I de fleste kommuner er det menighetenes fellesråd som drifter gravplassene. Tilskuddet fra kommunen til fellesrådet skal dekke begge oppgaver. Vi har ingen kvalitetsindikatorer for kirketjenesten.

3.10.1 Kostnader

Netto driftsutgifter i 2024 var 11 mill. kr. Netto driftsutgifter var 4 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Tilskudd til kirken var billigere i Elverum og drift av gravplasser var dyrere.

Tabell 17: Innsparingspotensial i kirketjenesten i Elverum i 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Kirke							
390 Den norske kirke	-9 mill.	-3 mill.	-16 mill.	-6 mill.	-7 mill.	-8 mill.	-11 mill.
393 Gravplasser og krematorier	9 mill.	5 mill.	9 mill.	6 mill.	7 mill.	9 mill.	8 mill.
Totalt	1 mill.	3 mill.	-8 mill.	0 mill.	-1 mill.	1 mill.	-4 mill.

3.10.2 Årsak til kostnadsforskjeller

I de fleste kommuner er det menighetenes fellesråd som driver gravplassene. Menighetenes fellesråd får tilskudd fra kommunen til både drift av kirkene og gravplassene. Kommuneregnskapet skal skille mellom disse to ulike oppgavene. Det gjør ikke regnskapet i Elverum. I Elverum er det fellesrådet som driver gravplassene. Hele tilskuddet er ført som tilskudd til drift av gravplasser.

Vi forutsetter at kommuneregnskapet er riktig ført i sammenligningskommunene.

390 Den norske kirke: Lave utgifter til drift av kirkebygg kan komme av få kirker, rasjonell drift eller lite behov for vedlikehold. Vi har ikke data om dette.

393 Gravplasser: Lave netto utgifter til drift av gravplasser betyr at gebyrene dekker en større del av utgiftene enn det som er vanlig. Inntektene omfatter festeavgift for gravplass, stell av gravene og begravelser/kremering av innbyggere fra andre kommuner. Etter loven kan gravplasser drives til selvkost. Festeavgifter og gebyrer kan ikke settes høyere enn det driften koster, inkludert kapitalkostnader.

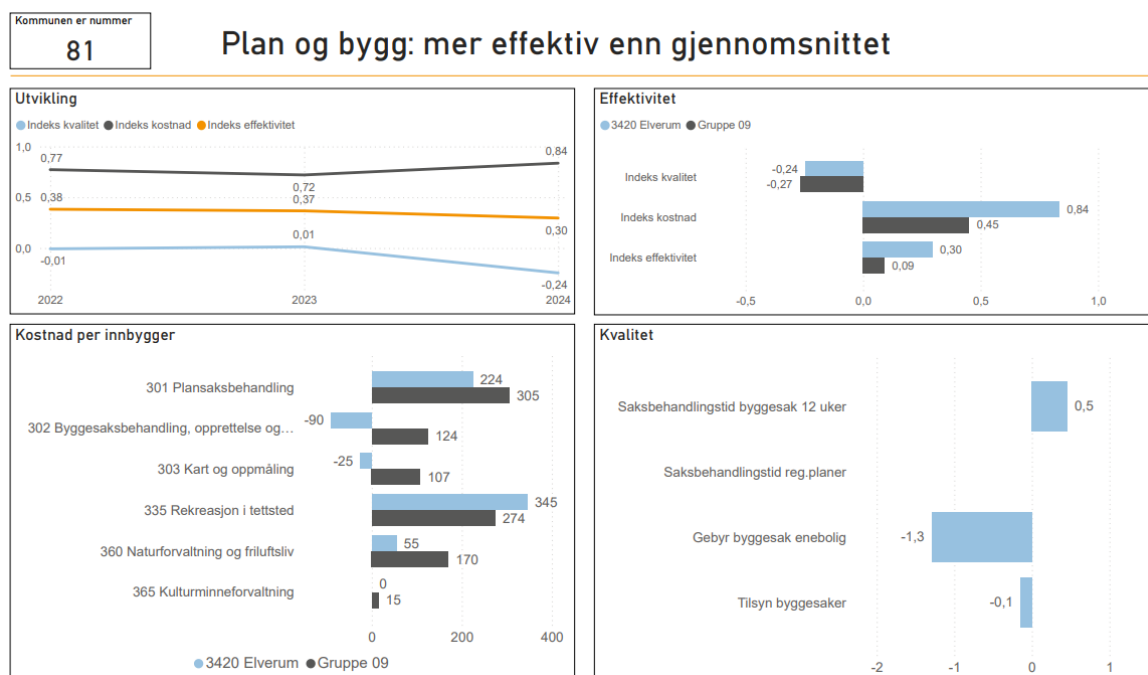
3.11 Plan og byggesak (forvaltning)

Plan-forvaltning omfatter KOSTRA-funksjonene 301 Plan, 302 Byggesak, 303 Kart og oppmåling, 360 Naturforvaltning og 365 Kulturminneforvaltning. Det er ingen behovsberegning for disse tjenestene.

Dette er forvaltningstjenestene i tekniske tjenester. Dette er tjenester som i varierende grad kan finansieres med gebyrer fra brukerne. Parkdriften er også plassert i denne tjenesten.

3.11.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 81 på effektivitet i plan og bygg-tjenesten. Effektiviteten er bedre enn i kommunegruppen. Kvaliteten er på nivå med kommunegruppen, men lavere enn landsgjennomsnittet. Kostnadene er lavere enn kommunegruppen. Effektiviteten har vært stabil siden 2022. Kostnadene er blitt lavere og kvaliteten er blitt dårligere.



Figur 19: Effektivitet i plantjenesten. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi måler saksbehandlingstider, gebyr for selvfinansierte tjenester og tilsynsfrekvenser. Kommunen skårer dårligere enn gjennomsnittet på alle kvalitetsindikatorer, bortsett fra saksbehandlingstid på byggesak.

Tabell 18: Innsparingspotensial i plan og bygg-tjenesten i Elverum 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Plan- og byggesak							
301 Plansaksbehandling	-2 mill.	-2 mill.	-1 mill.	0 mill.	-2 mill.	1 mill.	-2 mill.
302 Byggesaksbehandling, opprettelse og endring av eiendom og eierseksjonering	-3 mill.	-5 mill.	-1 mill.	-2 mill.	-4 mill.	-3 mill.	-5 mill.
303 Kart og oppmåling	-1 mill.	-4 mill.	-4 mill.	-3 mill.	-2 mill.	-2 mill.	-3 mill.
335 Rekreasjon i tettsted	0 mill.	-1 mill.	-4 mill.	1 mill.	3 mill.	-1 mill.	2 mill.
360 Naturforvaltning og friluftsliv	1 mill.	-2 mill.	-3 mill.	-4 mill.	-2 mill.	-6 mill.	-3 mill.
365 Kulturminneforvaltning	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	0 mill.	-1 mill.	0 mill.
Totalt	-5 mill.	-13 mill.	-13 mill.	-9 mill.	-8 mill.	-13 mill.	-11 mill.

Kostnad: Netto driftsutgifter var 11 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Det er de gebyrbelagte tjenestene som trekker ned kostnadsnivået.

3.11.2 Årsak til kostnadsforskjeller

301 Planbehandling, 302 Byggesak og 303 Kart og oppmåling: -8 mill. kr. Elverum har lave netto utgifter til byggesak og kart/oppmåling. Lave kostnader kommer av høye gebyrer eller høy produktivitet. Dette er tjenester som i stor grad kan selvfinansieres med gebyrer fra brukerne/søkerne. Klagebehandlingen kan ikke gebyrlegges. Kommunenes ønske om å ta høye gebyrer varierer. Selvfinansiering forutsetter at bemanningen er tilpasset gebyrene.

Plansaksbehandling kan i en viss grad finansieres med gebyrer fra søkerne. Kommunens egne planer er ikke gebyrbelagt (kommuneplanen). Høye kostnader til planlegging kommer av høy bemanning, lave gebyrer eller mange kommunale planer.

Elverum driver de gebyrbelagte tjenestene med små netto utgifter. Bemanningen er tilpasset gebyrene. Kommuneindeksen viser at det er høye byggesaksgebyrer i kommunen.

335 Parkdrift: 2 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Kostnadsforskjellen inneholder både driftsutgifter og avskrivninger. Vi mangler data om volum og enhetspriser inne parkdriften. Parkdriften er ikke underlagt noen statlig regulering. Det er kommunestyret som bestemmer nivået på tjenesten.

360 Naturforvaltning og 365 Kulturminner: -3 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Kommunen har noen forvaltningsoppgaver, men gjør mye på eget initiativ (holde i orden stier og skiløyper). De lave utgiftene tyder på lav bemanning.

3.12 Brann

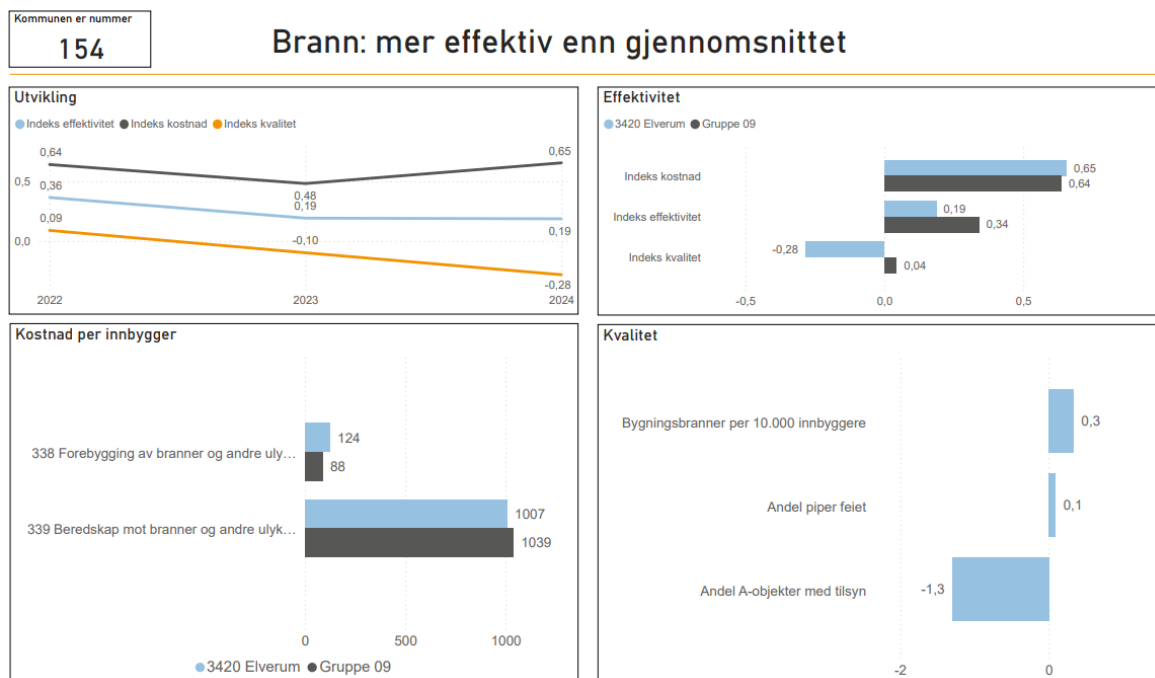
Brantjenesten omfatter KOSTRA-funksjonene 338 Forebygging og 339 Beredskap.

Brantjenesten omfatter både brannslukning og diverse redningsoppgaver. Forebygging omfatter både branntilsyn og feiing. Feiing er en selvfinansiert tjeneste. Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

Elverum driver brannvesenet interkommunalt sammen med 9 nabokommuner i Midt-Hedmark brann- og redningsvesen (IKS). Elverum har en eierandel på 31%.

3.12.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 154 på effektivitet i brantjenesten. Kvaliteten er dårligere enn i kommunegruppen. Kostnadene er på nivå med kommunegruppen. Effektiviteten har falt litt siden 2022. Kostnadene har sunket og kvaliteten har sunket.



Figur 20: Effektivitet i brantjenesten. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi måler antall branner og omfanget av forebygging. Kommunen kommer ut bedre enn gjennomsnittet når det gjelder bygningsbranner. Lite tilsyn med A-objektene (de viktigste byggene) og middels andel piper feiet siste to år trekker ned kvaliteten.

Kostnader: Netto driftsutgifter var 24 mill. kr i 2024.

Tabell 19: Innsparingspotensial i brantntjenesten i Elverum 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Brann							
339 Beredskap mot branner og andre ulykker	2 mill.	1 mill.	-9 mill.	6 mill.	7 mill.	4 mill.	-1 mill.
338 Forebygging av branner og andre ulykker	0 mill.	1 mill.	2 mill.	1 mill.	0 mill.	0 mill.	1 mill.
Totalt	2 mill.	2 mill.	-7 mill.	7 mill.	8 mill.	4 mill.	0 mill.

Netto driftsutgifter var som gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Både beredskap og forebyggende tjeneste var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppen.

3.12.2 Årsak til kostnadsforskjeller

338 Forebygging: -1 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave netto utgifter kan skyldes lav tilsynsfrekvens, høy produktivitet eller høye avgifter på feiing. Vi har ikke data for å teste hypoteser.

339 Beredskap: 1 mill. kroner. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave kostnader til brantntjenesten kan skyldes lav beredskap eller høy produktivitet. Elverum er med i et stort interkommunalt brannsamarbeid. Det blir stadig flere slike samarbeid, fordi det utløser stordriftsfordeler.

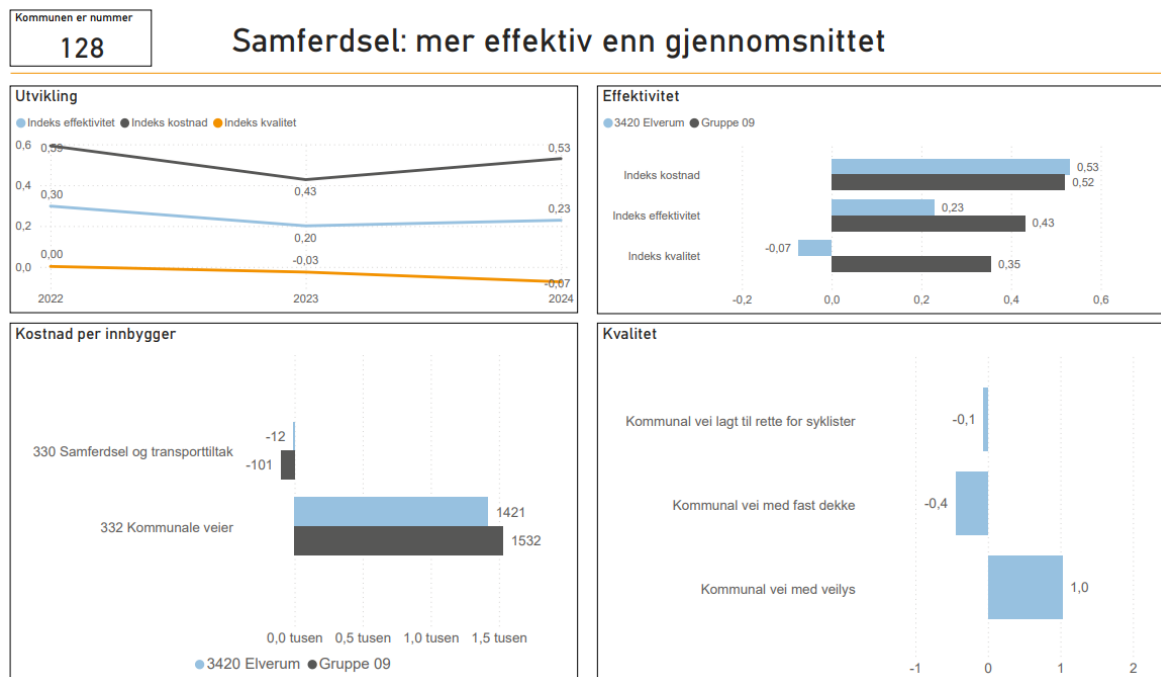
Elverum har middels samlede kostnader til brantntjenesten. Elverum er en stor kommune med interkommunalt brannvesen. Store kommuner med interkommunale løsninger har vanligvis lave kostnader per innbygger.

3.13 Samferdsel

Samferdsel omfatter KOSTRA-funksjonene 330 Transporttiltak og 332 Kommunale veier. Transporttiltak omfatter parkering og havnevesen for de kommuner som har havnevesen. Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

3.13.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 128 på effektivitet i samferdsel. Kvaliteten er lavere enn i kommunegruppen. Kostnadene er på nivå med kommunegruppen. Effektiviteten har sunket litt siden 2022. Kostnadene er blitt lavere og kvaliteten dårligere.



Figur 21: Effektivitet innen samferdsel. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Vi måler kvaliteten på de kommunale veiene. Kommunen skårer bedre enn gjennomsnittet når det gjelder veilys. Det er lavere andel vei med fast dekke enn det som er vanlig.

Kostnader: Netto utgift var 31 mill. kr i 2024.

Tabell 20: Innsparingspotensial innenfor samferdsel i Elverum i millioner kroner i 2024.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Samferdsel							
330 Samferdsel og transporttiltak	-1 mill.	-1 mill.	-1 mill.	-1 mill.	-1 mill.	6 mill.	2 mill.
332 Kommunale veier	2 mill.	1 mill.	-7 mill.	-6 mill.	10 mill.	14 mill.	-2 mill.
Totalt	1 mill.	1 mill.	-9 mill.	-7 mill.	8 mill.	20 mill.	0 mill.

Netto driftsutgifter var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Kostnadene er høye på transporttiltak og lave på kommunale veier.

3.13.2 Årsak til kostnadsforskjeller

330 Transporttiltak: 2 mill. kr. høyere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Elverum har ikke noe havnevesen. Av kommunene vi sammenlikner med er Horten den eneste kommunen med havnevesen. Kostraregnskapet skiller ikke mellom parkering og havnevesen. Netto driftsutgifter i parkering var -0,2 mill. kr. i 2024. Inntektene var altså 0,2 mill. kr. større enn utgiftene. Vi mangler data for å sammenligne kostnader innen parkering.

332 Kommunal veier: -2 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Lave utgifter til kommunale veier kan komme av lite kommunal vei eller lave netto driftsutgifter per meter vei. Det kommunale selvstyret er sterkt på dette området. Det er kommunestyret som bestemmer hvor det skal være kommunale veier. Kommunale veier kan nedgraderes til private veier. Ingen har krav på kommunal vei til boligen sin. Det er heller ingen regler om standarden på kommunale veier.

Kommunen har mer vei per innbygger (10,4 meter) enn gjennomsnittet i kommunegruppen (7,6 meter). Netto driftsutgifter per kilometer vei i kommunen (136.000 kroner) var lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (200.000 kroner). Tar vi bort avskrivningene, var kostnadene i Elverum 51.000 kroner lavere per kilometer. Årsaken til lave kostnader til kommunale veier er lave utgifter til drift per kilometer vei (FDV) og lave avskrivninger (lite investeringer). Det vil vanligvis si veier med stort vedlikeholdsetterslep.

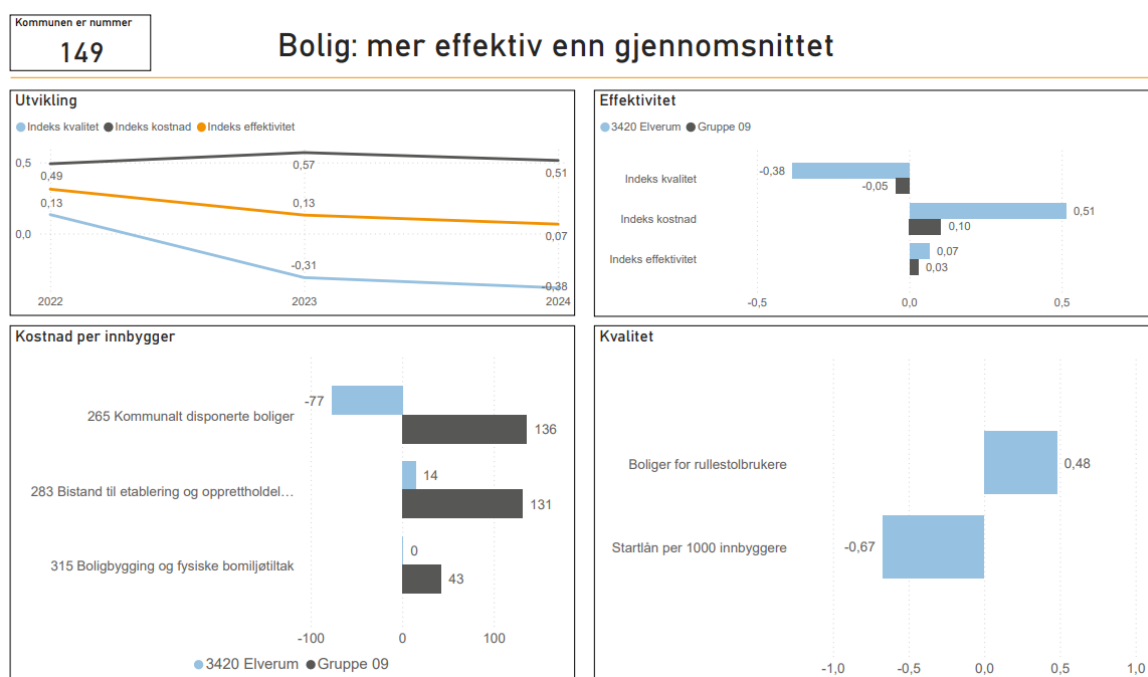
3.14 Bolig

Boligtjenesten omfatter KOSTRA-funksjonene 265 Kommunale boliger, 283 Bistand til å skaffe egen bolig og 315 Boligtiltak (boligbygging i kommunal regi). Det er ingen behovsberegning for denne tjenesten.

Tilgang på egnede utleieboliger er en stadig viktigere del av kommunale tjenester. Behovet for bolig øker både innen eldreomsorgen og når det gjelder bosetting av flyktninger.

3.14.1 Kostnader og kvalitet

Kommunen rangeres som nr. 149 på effektivitet i boligtjenesten. Kvaliteten er dårligere enn i kommunegruppen. Kostnadene er lavere enn i kommunegruppen. Effektiviteten er blitt dårligere siden 2022. Kostnadene har steget og kvaliteten har sunket.



Figur 22: Effektivitet i boligtjenesten. Kilde: Kommuneindeksen 2025.

Kvalitet: Større andel enn vanlig av kommunens boliger er lagt til rette for funksjonshemmede brukere. Kommunen bruker Startlåns-ordningen mindre enn det som er vanlig.

Kostnader: Netto driftsutgifter i 2024 var -1 millioner kroner.

Tabell 21: Innsparingspotensial for bolig tjenesten i Elverum kommune 2024 i millioner kroner.

Tjeneste	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
Bolig							
265 Kommunalt disponerte boliger	3 mill.	2 mill.	-3 mill.	1 mill.	3 mill.	-5 mill.	-5 mill.
283 Bistand til etablering og opprettholdelse av egen bolig mv.	-9 mill.	-3 mill.	-4 mill.	-1 mill.	-4 mill.	-3 mill.	-3 mill.
315 Boligbygging og fysiske bomiljøtiltak	0 mill.	-2 mill.	0 mill.	0 mill.	-5 mill.	-1 mill.	-1 mill.
Totalt	-6 mill.	-3 mill.	-7 mill.	0 mill.	-6 mill.	-9 mill.	-8 mill.

Kostnadsnivået er 8 mill. kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Funksjon 265 Kommunale boliger er den viktigste delen av tjenesten. Den drives 5 mil kroner billigere enn gjennomsnittet i gruppen. Alle sammenligningskommunene har høyere utgifter.

3.14.2 Årsak til kostnadsforskjeller

265 Kommunale boliger: -5 mill. Kr. Dyr drift av kommunale boliger kan komme av mange boliger, nye boliger (høye avskrivninger), urasjonell drift, mye vedlikehold, mye tomgang eller lav husleie. De fleste kommuner driver boliger etter bedriftsøkonomiske prinsipper. Husleien skal følge markedet sånn omtrent («gjengs leie»). Støtte til husleie skal gis over sosialbudsjettet og i form av statlig bostøtte, ikke i form av lav husleie. I byer vil gjengs leie si at husleien dekker omtrent driftsutgiftene og avskrivningene.

Volum: Elverum har flere kommunale boliger per 1000 innbyggere (24) enn gjennomsnittet i kommunegruppen (18).

Netto utgift per bolig: Elverum har høye netto inntekter per kommunale bolig. Hver bolig kostet kommunen -3.000 kroner i 2024. I kommunegruppen var kostnaden 7.000 kroner. Utleiegraden er 87%, litt lavere enn i kommunegruppen. Husleien per bolig (90.000 kroner) er 5.000 kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (85.000 kroner). Forskjellen utgjør 3 millioner kroner. Årsaken til lave netto utgifter per innbygger er altså høy husleie i de kommunale boligene. Driftsutgiftene inkludert avskrivninger per bolig er samtidig 5.000 kr lavere enn nivået i kommunegruppen.

Fire av sammenligningskommunene har større overskudd i driften av de kommunale boligene i 2024. Disse kommunene har 10-40% høyere husleie per bolig.

283 Bistand til å skaffe egen bolig: -3 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er tiltak for å hjelpe innbyggerne inn i boligmarkedet. Det omfatter startlån og etableringstilskudd fra Husbanken. Kommunen bestemmer selv om disse ordningene skal benyttes. Elverum låner ut mindre penger enn det som er vanlig.

315 Kommunale boligtiltak: -1 mill. kr. lavere kostnadsnivå enn kommunegruppe 9 i 2024. Dette er boligbygging/utvikling i kommunal regi. Mangler data for å sammenligne. Det er få kommuner som utvikler boligområder i egen regi i dag.

3.15 Eiendom

Eiendom omfatter de kommunale formålsbyggene. Det vil si KOSTRA-funksjonene 121 felles eiendom, 130 Administrasjonslokaler, 221 Barnehagelokaler, 222 Skolelokaler, 261 Lokaler til institusjon, 381 Idrettsanlegg og 386 Kulturbygg.

Eiendomsfunksjonene er allerede tatt med i analysen i de tjenestene byggene betjener. Vi har oppsummert eiendomsdriften i dette kapitlet. Eiendom er et eget fag med egen ledelse i de fleste kommuner. Vi har ingen kvalitetsindikatorer for eiendomstjenesten.

3.15.1 Kostnadsnivå

Samlede netto driftsutgifter til eiendom var 150 millioner kroner i 2024. Netto driftsutgifter var 9 mill. kr høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Kommunen har høye utgifter innenfor 261 Institusjonslokaler (sykehjem), 222 Skolelokaler, 221 Barnehagelokaler og 386 Kulturbbygg. Utgiftene er lavere enn gjennomsnittet innenfor 130 administrasjonslokaler og 381 Idrettsanlegg.

Tabell 22: Innsparingspotensial for eiendomstjenesten i Elverum kommune 2024 i millioner kroner.

Funksjon	3209 Ullensaker	3222 Lørenskog	3303 Kongsberg	3314 Øvre Eiker	3413 Stange	3901 Horten	Gruppe 09
121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltningen	-1 mill.	0 mill.	-4 mill.	-1 mill.	-4 mill.	0 mill.	-4 mill.
130 Administrasjonslokaler	-3 mill.	3 mill.	4 mill.	1 mill.	-3 mill.	1 mill.	-1 mill.
221 Barnehagelokaler og skyss	9 mill.	-3 mill.	5 mill.	5 mill.	4 mill.	3 mill.	4 mill.
222 Skolelokaler	5 mill.	-4 mill.	-10 mill.	6 mill.	-7 mill.	-1 mill.	3 mill.
261 Institusjonslokaler	-10 mill.	9 mill.	12 mill.	3 mill.	19 mill.	15 mill.	10 mill.
381 Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	-25 mill.	-25 mill.	2 mill.	-1 mill.	3 mill.	2 mill.	-5 mill.
386 Kommunale kulturbbygg	6 mill.	-1 mill.	-14 mill.	9 mill.	5 mill.	5 mill.	2 mill.
Totalt	-20 mill.	-22 mill.	-6 mill.	24 mill.	17 mill.	25 mill.	9 mill.

3.15.2 Årsak til kostnadsforskjeller

Behovskorrigerte netto driftsutgifter til formålsbygg i Elverum er 9 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Høye utgifter til drift av formålsbygg per innbygger kan komme av mye egenproduserte tjenester, mye areal per bruker eller høye driftsutgifter per kvm kommunale lokaler. Det blir lite kostnader til drift av kommunale barnehagebygg hvis det er lav barnehagedekning eller stor andel private barnehager.

Elverum (5,3 kvm) har mer areal formålsbygg per innbygger enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 (4,9 kvm). Forskjellen utgjør 11 millioner kroner. Netto driftsutgifter per kvm formålsbygg i 2024 (1.287 kroner) var 58 kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (1.345 kroner). Det drar ned kostnadene med flere millioner kroner. Totalt sett er det sum areal pr. innbygger som drar opp kostnadene.

Begrepet netto driftsutgifter til formålsbygg omfatter både driftsutgifter og avskrivninger. Avskrivningene kan ikke påvirkes på kort sikt, men det kan driftsutgiftene (FDV, forvaltning, drift og vedlikehold). Driften av byggene i Elverum utenom avskrivninger (820 kr per kvm) er 25 kr lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen (845 kr per kvm). Lave avskrivninger i Elverum forklarer altså mesteparten av kostnadsforskjellen per kvm.

Tabell 23 FDV-utgifter per kvm formålsbygg

FDV-utgifter per kvm formålsbygg

Region	2022	2023	2024
3209 Ullensaker	1269	1374	1172
3222 Lørenskog	1280	1176	1098
3303 Kongsberg	1539	1239	1358
3314 Øvre Eiker	961	977	878
3413 Stange	1112	864	793
3420 Elverum	941	861	820
3901 Horten	652	699	627
Gruppe 09	890	863	845

Øvre Eiker, Stange og Horten hadde 20 millioner lavere utgifter til eiendomsdrift enn Elverum. Disse kommunene har mindre areal til formålsbygg per innbygger.

4 Effektiviseringstiltak

4.1 Metode og resultat

Kommunen har bestilt effektiviseringstiltak på 80 millioner kroner i løpet av planperioden 2025-29. 40 millioner skal være anbefalte tiltak. Sparemål er fordelt mellom tjenestene på grunnlag av kostnadsnivået i Elverum kommune, sammenlignet med kommunegruppe 9. Vi antar det er lettere å finne fram til forsvarlige sparetiltak i tjenester med høye kostnader. Sparekrav er gitt til tjenester som hadde behovskorrigerte netto driftsutgifter som var mer enn 94,2% av kostnadsnivået i kommunegruppen i 2024, se tabellen under.

Tabell 24: Beregning av sparekrav per tjenesteområde, mill. kr.

Tjenesteområder	3420 Elverum	Gruppe 09	Andel av netto utgift	Utg behov	Gruppe 09 redusert med 5,8%	Innsparings- potensial	Dyre tjenester
Administrasjon	5 339	5 259	7 %	0,97	4 954	8	8
Barnehage	10 460	11 020	13 %	0,89	10 381	2	2
Barnevern	3 442	2 952	3 %	1,12	2 781	16	16
Bolig	- 62	310	0 %	1,00	292	8	-
Brann	1 132	1 127	1 %	1,00	1 062	2	2
Grunnskole	18 865	18 690	22 %	0,98	17 606	27	27
Helse	4 190	4 765	6 %	1,04	4 489	7	-
Kirke	497	680	1 %	1,00	641	3	-
Kultur	2 475	2 719	4 %	1,00	2 561	2	-
Landbruk	190	169	0 %	1,00	159	1	1
Plan- og byggesak	510	996	1 %	1,00	938	9	-
Pleie og omsorg	25 811	26 564	34 %	1,08	25 023	19	19
Samferdsel	1 410	1 432	2 %	1,00	1 349	1	1
Sosial	4 396	4 361	5 %	1,02	4 108	6	6
Totalsum	78 655	81 044	100 %		76 343	52	81

Tjenesteområder	3420 Elverum	Gruppe 09	Andel av netto utgift		Gruppe 09 redusert med 5,8%	Innsparings- potensial	Mandat etter korreksjoner 4/6-2025
Barnehage og skole	29 325	29 710	35 %		27 987	29	27
Helse, mestrings og omsorg	33 443	34 281	43 %		32 293	28	35
Sosial	4 396	4 361	5 %		4 108	6	8
Teknisk, adm og kultur	11 491	12 692	17 %		11 956	10	12
SUM	78 655	81 044	100 %		76 343	52	81

*Etter at det ble oppdaget en feil i Kostra-føringen for regnskapet 2024 mellom flyktningarbeidet mellom voksenopplæringen og sosialtjenesten, er mandatet justert ned med to millioner kroner på barnehage og skole (inkludert voksenopplæringen) til 27 mill. kr. og økt med tilsvarende to millioner kroner i sosial til 8 mill. kroner

Agenda Kaupang har utredet tiltak sammen med fem prosjektgrupper, bestående av kommunale ledere, fagfolk og tillitsvalgte. Det er utredet tiltak med en årlig effekt på til sammen 88,1 millioner kroner i 2029 og 91,3 millioner kroner i 2030. Oppgaven har vært å utrede tiltak verdt det dobbelte av kommunens innsparingsbehov, slik at kommunen skal ha noe å velge mellom. Vi mener kommunen bør prioritere tiltak som øker produktiviteten eller er strategisk viktige.

Prosjektgruppene har totalt sett kommet fram til tiltak med høyere verdi enn de mål som ble satt ved prosjektets start. Tabellen under viser sparemål, verdien på de tiltakene som er utredet.

Tabell 25: Sum sparetiltak 2029 for Elverum kommune

Tall i mill. kr.	Sparekrav	Sparekrav*2	Samlede tiltak i 2029
Barnehage og skole	-13,5	-27	-24,8
Helse, mestring, omsorg	-17,5	-35	-25,7
Sosial	-4	-8	-10,4
Teknisk, eiendom og kultur	-5	-10	-9,9
Administrasjon og ledelse	-1	-2	-17,3
Elverum kommune	-40	-80	-88,1

Det største innsparingspotensialet ligger som forventet i mandatet i de to største sektorene oppvekst og helse/omsorg med totalt 50,5 mill. kroner i 2029.

Det er totalt sett utredet tiltak med en innsparing på ca 26 mill. kroner årlig allerede i 2026 med et netto innsparingsbeløp på mellom 3,3-6,2 mill. for alle arbeidsgruppene.

Høyere effektivitet betyr bedre forhold mellom kostnader og tjenestekvalitet. Kommunen ønsker anbefalinger som reduserer netto driftsutgifter i tjenestene, uten å ødelegge kvaliteten på tjenesten.

Vi har fire hovedtyper tiltak for å redusere netto driftsutgifter i tjenestene:

- ▶ Høyere produktivitet: Leverer mer tjenester med samme mannskap. Det kan være at kommunen på enkelte områder må levere samme volum med lavere bemanning om Elverum skal nå de økonomiske kravene, all den tid bemanning er viktigste kostnadsdriver.
- ▶ Lavere volum: Leverer mindre tjenester (heve terskelen, lavere dekningsgrad)
- ▶ Bedre strategi: Gi tjenester på lavere trinn i innsatstrappen, mer tidlig innsats.
- ▶ Høyere driftsinntekter: Høyere egenbetaling, bedre avtaler med andre kommuner og stat.

Tabell 26 Kategorisering av utredede tiltak, resultater og effekter for kommunen

Hva vi ønsker å oppnå	2025	2026	2027	2028	2029	2030
- resultater og effekter for kommunen						
Høyere produktivitet	0,2	- 14,5	- 26,7	- 35,9	- 41,7	- 41,7
Bedre strategi	-	- 6,7	- 26,2	- 29,5	- 30,9	- 34,1
Lavere volum	- 0,5	- 2,4	- 11,0	- 11,7	- 12,0	- 12,0
Økte inntekter	-	- 2,5	- 3,6	- 3,6	- 3,6	- 3,6
Sum tiltak	- 0,3	- 26,0	- 67,4	- 80,6	- 88,1	- 91,3

I kapittel 4 gjennomgås alle de 44 tiltakene som er utredet i de fem prosjektgruppene for I tabellen ovenfor viser vi hvordan de utrede tiltakene vil gi effekt for kommunen.

I 2029 regner vi med at 41,7 mill. kroner er tiltak som vil gi høyere produktivitet, mens 34,1 mill. kommer som følge av bedre strategier, slik som at flere eldre skal bo trygt hjemme og styrke de tidligere trinnene i den helhetlige innsatstrappa osv. Tiltak som gir lavere volum utgjør en effekt på 12 mill. kroner i 2029, mens kun 3,6 mill. kroner er basert på tiltak som gir økte inntekter.

Tabellen under viser nettoeffekten av de 44 tiltakene. I flere tilfeller må kommunen investere for å få ut den gevinsten som er angitt. Kapitalkostnader (renter og avdrag) for investeringene er trukket fra gevinsten.

Tabell 27: Utrekede tiltak fra arbeidsgruppene og Agenda Kaupang

Nr	Tjeneste	Tiltak navn	Effekt mill kr i forhold til regnskap 2024					
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1	Barnehage	Bedre samsvar mellom behov og vedtak til barn med nedsatt funksjonsevne jf. Bhg-loven § 37		-0,3	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
1.2	Skole	Skolestruktur - effektiv og framtidigrettet organisering av barnetrinnet på færre skoler		-2,5	-7,1	-8,5	-8,5	-8,5
1.3	Skole	Forebygging, tidlig innsats og bedre håndtering av utfordringer i skolen med bedre utnyttelse av voksenressurser		-0,9	-3,8	-6,5	-7,6	-7,6
1.4	Barenhage og skole	Samordnet tilrettelagt tilbud for barn og unge med autismespekterforstyrrelse		0,0	-2,0	-2,6	-3,1	-3,1
1.5	Skole	Bedre vedtaksprosesser og oppfølging av fosterhjemsplasserte elever og gjesteelever i egen kommune		-0,7	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
1.6	SFO	Redusert åpningstid i SFO og fullstendig samlokalisering i ferier		-1,1	-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
1.7	Voksenopplæringen	Effektivisering og lavere ressursbruk i voksenopplæringen		-0,6	-1,8	-2,3	-2,3	-2,3
2.1	Pleie og omsorg	Redusere forventningene til helse- og omsorgstjenesten - strengere tildeling, tjenestestandard		0,0	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
2.2	Pleie og omsorg	Frigjøre ressurser fra langtidsopphold på sykehjem, til korttidsopphold på sykehjem, og mulighet for å bo hjemme lengre med hjelp fra hjemmetjenester		0,0	-9,1	-9,3	-9,3	-9,3
2.3	Pleie og omsorg	Mer effektiv hjemmetjeneste – innføre digital hjemmesykepleie		-1,8	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
2.4	Pleie og omsorg	Felles nattjeneste helse, mestring og omsorg		-1,4	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
2.5	Pleie og omsorg	Ny helhetlig strategi og organisering av tjenester rus og psykisk helse		0,0	-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
2.6	Pleie og omsorg	Mer helhetlig tjenestetilbud til barn og unge med utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
2.7	Pleie og omsorg	Endring av tjenestene matombringning, tilberedelse av mat og handleordning for hjemmeboende brukere		-0,3	-1,1	-1,1	-1,1	-1,1
2.8	Pleie og omsorg	Flere egnede leiligheter og bokonsepter for eldre i sentrum		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.9	Barnevern	Redusere kjøp av tjenester fra eksterne leverandører for å ta over mer drift selv, samt øke satsing på forebyggende tiltak i Elverum kommune for å forebygge institusjonsplasseringer		0,0	-1,1	-1,3	-2,7	-5,9
2.10	Felles HMO	Lederstøtte, bemanningsplanlegging i pleie og omsorgstjenestene - ressurspool, årsturnus		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.11	Pleie og omsorg	Økt lisensutgift som følge av investeringstiltak signalanlegg, ambulant nattjeneste		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
3.1	Nav	Definerte krav til arbeidsrettet oppfølging og avklaring av alternative rettigheter		-3,1	-5,2	-5,2	-5,2	-5,2
3.2	Nav	Gjennomgang og presisering av standarder og retningslinjer for tildeling og utmåling av sosialhjelpen		-1,1	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2
3.3	Nav, ELS og BOI	Styrket koordinering og aktiv virkemiddelbruk i kvalifiseringsløpene for flyktninger		0,0	-1,5	-3,0	-3,0	-3,0
4.1	Brann	Billigere interkommunalt brannvesen		0,0	0,0	-2,0	-2,0	-2,0
4.2	Eiendom	Rive utdaterte bygg		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.3	Eiendom	Mer effektivt renhold		-4,2	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4
4.4	Landbruk	Melde seg ut av utmark-kommunenes sammenslutning		0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
4.5	Landbruk	Interkommunalt landbrukskontor		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4.6	Plan mm	Sentralisere drift av grøntarealer		-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.7	Teknisk	Sommerblomster i sentrum		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.8	Samferdsel	Privatisering av kommunale veier		0,0	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
4.9	Samferdsel	Mer vedlikehold av kjøretøy i egen regi		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
4.10	Samferdsel	Parkeringsavgift fra første time		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
4.11	Eiendom/Teknisk	Samarbeid om anbud snøbrøyting		0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1
4.12	Kultur	Endre drift kinoen		0,0	-0,4	-0,5	-0,6	-0,8
4.13	Kultur	Awikle Kulturkalenderen		0,0	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
4.14	Kultur	Redusere åpningstiden på biblioteket		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
5.1	Adm	Digitalisering av administrative tjenester; automatisering og robotisering av rutineoppgaver, dataanalyse og styringsinformasjon, økt bruk av digitale samarbeidsverktøy, digitalisering av innbyggjerskjema (saksbehandling) og KI-basert turnusplanlegging	0,0	-5,7	-7,9	-9,9	-11,9	-11,9
5.2	Adm	Nytt datasystem for økonomi og personal (Automatisere rutineoppgaver, samkjøre data og systemer, forbedre rutiner og prosesser og støtte brukerne bedre)	0,0	0,0	0,2	-0,8	-2,6	-2,6
5.3	Adm	Mer effektive innkjøpsrutiner	0,0	0,0	-	-0,3	-0,5	-0,5
5.4	Adm	Bedre system for onboarding, opplæring og utvikling av ledere	0,2	0,3	-0,4	-0,9	-0,9	-0,9
5.5	Adm	Digitalisere internposten	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
5.6	Adm	Optimalisere lisenser på programvare		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
5.7	Adm	Awikle valget over en dag		0,0	-0,2	0,0	-0,2	0,0
5.8	Adm	Antall kommunestyrerepresentanter og frikjøp av disse på minimumskravet i loven		0,0	0,0	-0,5	-0,5	-0,5
5.9	Adm	Reduksjon av antall læringer	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
		SUM	-0,3	-26,0	-67,4	-80,6	-88,1	-91,3

Tiltakene som er utredet er etter vår vurdering tiltak som i stor grad reduserer utgiftene uten å ødelegge kvaliteten i tjenestene. Vi har konsentrert oss om de områdene der Elverum skiller seg ut med høyt volum eller høye enhetskostnader.

Effekten av tiltakene er målt i forhold til regnskapet 2024 samtidig som det er tatt hensyn til økonomisk effekt av allerede planlagte tiltak i budsjettet for 2025.

Videre i kapittel 4 gjennomgås alle tiltakene som er utredet i de fem prosjektgruppene for barnehage/skole, pleie og omsorg/helse/barnevern, sosial, teknisk/eiendom/kultur og administrasjon og ledelse. Tiltakene i tabellen over er nummerert slik de er i listene i kapittel 4.

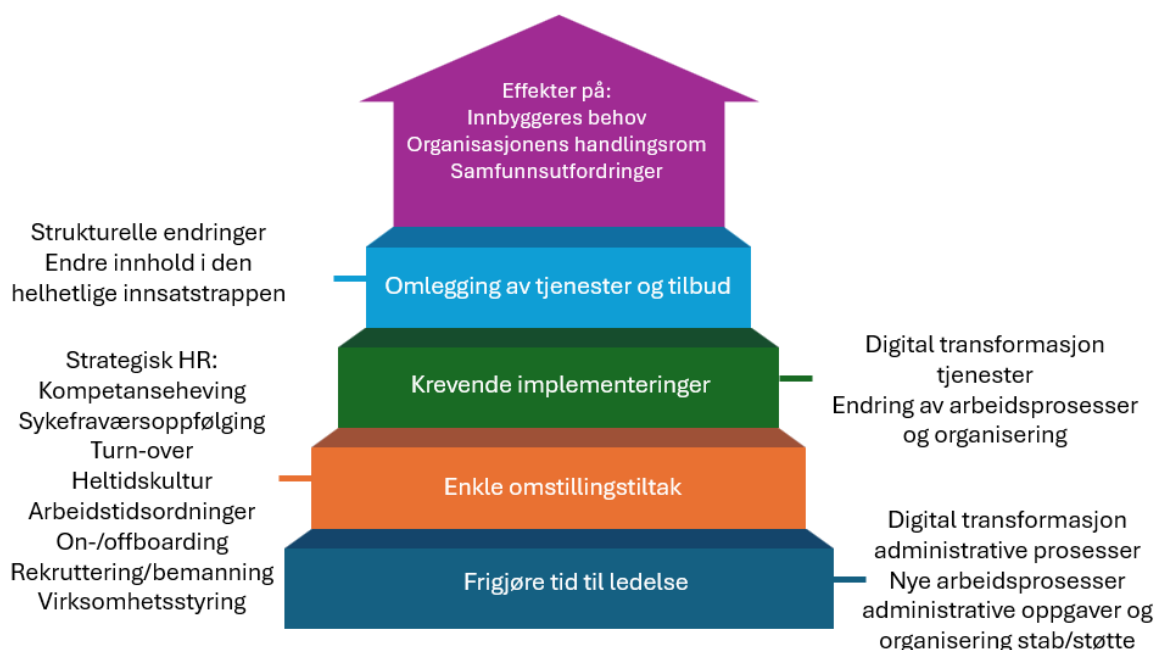
Tiltakene er utredet etter følgende skjema:

- ▶ Problemet som skal løses (henvisning til økonomianalysen)
- ▶ Beskrivelse av løsningen (tiltaket)
- ▶ Konsekvenser for brukere og ansatte
- ▶ Plan for gjennomføring
- ▶ Tidsplan for oppnåelse av økonomisk effekt

4.2 Felles risikovurdering

I forbindelse med utredningen av hvert enkelt tiltak er det foretatt en risikovurdering knyttet til gjennomføringen av tiltakene og vurdert konsekvenser av tiltaket for brukere og ansatte. Før oppstart av enkeltinitiativ og prosjekter i omstilling 2025 i Elverum anbefales det at kommunen vurderer organisatorisk risiko knyttet til disse for å kunne komme med styrkingstiltak for å øke muligheten til å få ønsket effekt av tiltakene, alternativt hindre prosjekter med lav mulighet for måloppnåelse.

I figuren nedenfor viser vi hvordan Elverum kommune har kategorisert tiltakene i Omstilling 2025. De aller fleste av de 43 tiltakene er i kategoriene «krevende implementeringer» og «omlegging av tjenester og tilbud» med de risikoelementene dette innebærer.

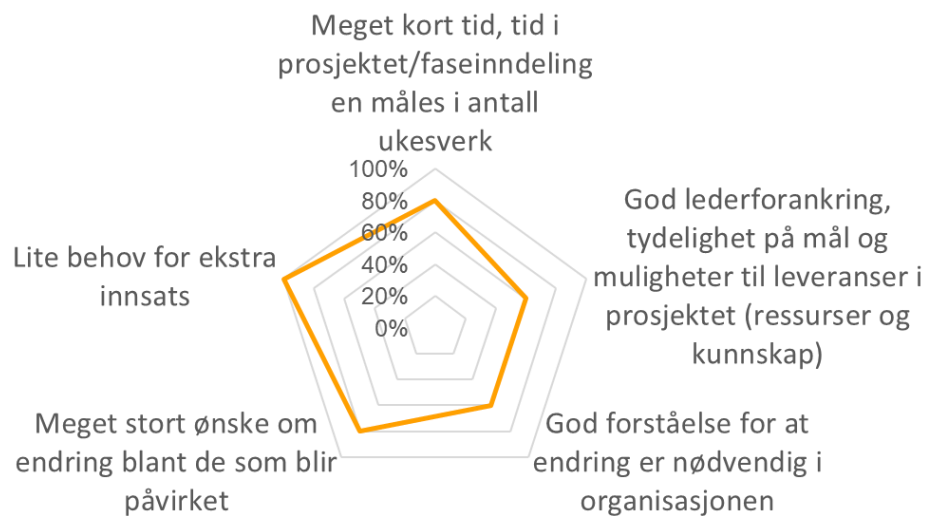


Figur 23 Elverums kommune modell for kategorisering av tiltak i Omstilling 2025

Agenda Kaupang anbefaler Elverum å lage en porteføljestyring av tiltakene som blir vedtatt politisk og følge opp disse fast i kommunedirektørens ledergruppe for å sikre felles framdrift og fokus på å hente ut gevinstene. Hver for seg kan tiltaket ha lav organisatorisk risiko, men samlet sett kan bildet i en organisasjon i kontinuerlig omstilling og med stort press i den daglige driften være annerledes. Prioritering av tilstrekkelige leder- og utviklingsressurser, se tiltakene i sammenheng på tvers av organisasjonen og legge til rette for god lederforankring, blir helt avgjørende for å sikre at nødvendige gevinster hentes ut.

Kritisk suksessfaktor – organisatorisk risiko knyttet til gjennomføringen av tiltakene

Evnen til å faktisk oppnå de ønskede gevinstene dette prosjektet viser til, er ofte knyttet til lederforankring og i hvilken grad vi faktisk følger opp det vi avtaler at skal gjøres. Metodikken som er benyttet til å vurdere organisatorisk risiko, er vist i figuren nedenfor.



Figur 24 Vurdering av organisatorisk risiko etter fem indikatorer og med ulike valgmuligheter

4.3 Barnehage, skole og voksenopplæring

Mandat og prosess

Mandatet for sektor barnehage, grunnskole og voksenopplæring er å finne tiltak som reduserer netto driftsutgifter med 27 millioner kroner innen utløpet av kommende økonomiplanperiode (2026-2029). Det er ønskelig at effekten kommer så snart som mulig.

Gruppen barnehage og skole omfatter følgende tjenester:

Nr	Tjeneste	Kostra-funksjoner	Innhold
1	Barnehage	201, 211 og 221	Barnehage, styrkingstiltak og barnehagelokaler
2	Skole	202, 213, 215, 222 og 223	Grunnskole, voksenopplæring, skolefritidsordning, skolelokaler og skoleskyss

Tiltakene er utredet av Agenda Kaupang i samarbeid med en kommunal prosjektgruppe. Prosjektgruppen består av ledere, fagfolk og tillitsvalgte i sektorene, administrasjon og tekniske tjenester. Agenda Kaupang står faglig ansvarlig for utredningen. Prosjektgruppen har hatt fem heldagsmøter. Utredningen av tiltak er basert på økonomiske analyser av tjenestene.

Tiltak barnehage og skole

Det er utredet tiltak på til sammen 25 millioner kroner med årlig netto innsparingseffekt i 2029:

Nr	Tjeneste	Tiltak navn	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1	Barnehage	Bedre samsvar mellom behov og vedtak til barn med nedsatt funksjonsevne jf. Bhg-loven § 37		-0,3	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
1.2	Skole	Skolestruktur - effektiv og framtidsrettet organisering av barnetrinnet på færre skoler		-2,5	-7,1	-8,5	-8,5	-8,5
1.3	Skole	Forebygging, tidlig innsats og bedre håndtering av utfordringer i skolen med bedre utnyttelse av voksenressurser		-0,9	-3,8	-6,5	-7,6	-7,6
1.4	Barnehage og skole	Samordnet tilrettelagt tilbud for barn og unge med autismespekterforstyrrelse		0	-2	-2,6	-3,1	-3,1
1.5	Skole	Bedre vedtaksprosesser og oppfølging av fosterhjemsplasserte elever og gjesteelever i egen kommune		-0,7	-1	-1	-1	-1
1.6	SFO	Redusert åpningstid i SFO og fullstendig samlokalisering i ferier		-1,1	-1,7	-1,7	-1,7	-1,7
1.7	Voksenopplæringen	Effektivisering og lavere ressursbruk i voksenopplæringen		-0,6	-1,8	-2,3	-2,3	-2,3
		SUM	0	-6,1	-18	-23,2	-24,8	-24,8

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Alle analyser og utgangspunktet for beregningene er ut fra regnskap 2024. Flere tiltak beskrevet i denne utredningen er også omtalt i handlings og økonomiplanen for 2025-2028. Dette gjelder tiltak 2 skolestruktur og 4 Samordnet tilrettelagt tilbud for barn og unge med autismespekterforstyrrelse.

Utover dette er tiltak 8 (Struktur for barnehager – redusert en avdeling) iverksatt nå fra 01.08.2025, men var ikke beskrevet i handlings og økonomiplanen. Tiltaket ble tatt inn i første tertial for 2025. Selv om vedtaket alt er iverksatt vil det først få helårseffekt i 2026 og omtales i dette dokumentet. Effekten er i forhold til regnskap 2024.

Under følger en nærmere beskrivelse av tiltakene fordelt på tjenesteområdene barnehage, skole og voksenopplæringen.

4.3.1 Tiltak 1.1 Barnehage: Bedre samsvar mellom behov og vedtak til barn med nedsatt funksjonsevne jf. Bhg-loven

Problemet

Det er ikke alltid samsvar mellom søknaden og barnets faktiske behov for tilrettelegging, slik at barnet kan få likeverdige utviklings- og aktivitetsmuligheter i barnehagen. Ressurser etter § 37 kan i noen tilfeller benyttes på en måte som ikke fullt ut kommer barnet til gode. Det kan være krevende å fatte riktige vedtak dersom opplysninger om barnet er ufullstendige eller mangelfulle. Foreldrenes involvering i søknadsprosessen varierer.

Foreslåtte løsninger

For å sikre en god og enhetlig oppfølging av § 37 i barnehageloven, er det nødvendig med tydelig informasjon og felles møteplasser som gir alle involverte en lik forståelse av regelverket. Ansatte må ha god kompetanse om prinsippet om barnets beste og forstå viktigheten av grundige vurderinger i søknadsprosessen. Pedagogisk innsatsteam skal systematisk innhente foreldrenes synspunkter og bruke en felles samtalemal, slik at foreldrenes stemme får en tydelig plass.

Samarbeidet mellom barnehage, foreldre og andre faginstanser må styrkes gjennom god dialog og faste samarbeidsarenaer. Det skal rapporteres på barnets oppholdstid for å sikre at tiltakene står i forhold til behovet. Søknadsskjemaet bør revideres for å gi bedre grunnlag for vurderinger og dokumentasjon. Vedtak må tydeliggjøre barnehagens ansvar for å melde fra om relevante endringer i barnets situasjon.

Bruken av tildelte timer skal dokumenteres og tiltakene evalueres jevnlig for å vurdere effekt og eventuelle endrede behov. For å forenkle dette arbeidet bør det utarbeides et enkelt rapporteringsskjema som sikrer systematisk oppfølging og dokumentasjon.

Forventede konsekvenser

- ▶ Barn med reelt behov får bedre tilrettelegging.
- ▶ Bedre samsvar mellom behov og vedtak.
- ▶ Mulig reduksjon i samlet ressursbruk.

Beregning av effekter:

Effektene er beregnet ut fra redusert bruk av timer etter barnehagelovens § 37 som følge av bedre samsvar mellom vedtak og barnets faktiske behov. Tiltaket gjennomføres i løpet av barnehageåret 2025/2026, men siden barnehageåret går fra august til august, vil innsparing først få effekt fra august 2026.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Vedtak tilpasset behov, ryddigere prosess og sterkere vektlegging av barnets beste.

Ansatte: Ingen direkte konsekvenser

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Tiltaket forberedes i 2025/2026, men siden barnehageåret går fra august til august, vil innsparing først få effekt fra august 2026.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing	- 0,30	- 0,60	- 0,60	- 0,60	- 0,60

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke beskrevet eller omtalt i handlings- og økonomiplanen.

4.3.2 Tiltak 1.2 Skole: Skolestruktur - effektiv og framtidsrettet organisering av barnetrinnet på færre skoler

Problemet

Elverum kommune har 8 barneskoler. Det er for mange skoler og det er ledig kapasitet. Det er stor variasjon i bygningsmassen i forhold til areal per elev, byggeår og tilgjengelighet av moderne lokaler.

Innledning

Skolestruktur er i utgangspunktet ikke et innsparingsprosjekt, og må sees i et lengre perspektiv enn en økonomi og handlingsplanperiode på 4 år. Samtidig som en tilpasser driften i et langsiktig perspektiv vil endringer i perioden gi økonomisk effekt. I de nedenfor stående forslagene til tiltak vil vi vurdere både den kortsiktige effekten ved tiltaket og en mer langsiktig effekt. I de kortsiktige effektene vil vi se på innsparing i drift av skolen (KOSTRA funksjon 202), SFO (KOSTRA funksjon 215), drift av bygg (KOSTRA funksjon 222) og skoleskyss (KOSTRA funksjon 223). I de tilfellene det kreves utvidelser eller ombygginger av skoler vil også investeringene og da kapitalkostnadene knyttet til dette være en del av den kortsiktige effekten. Dette gjør at disse tiltakene kan få en «negativ» effekt (økte kostnader) på bunnlinja sett i forhold til dagens budsjett noe som er en viktig vurdering. Samtidig har elevene og de ansatte da ofte fått nye moderne lokaler i tillegg.

Behov for investeringer ut fra tilstandsgrad i et 20-års perspektiv

Når Agenda Kaupang normalt utreder skolestruktur som langsiktige prosjekt for rett dimensjonering av tilbudene har vi også fokus på bygg, vedlikehold og en moderne og vedlikeholdt bygningsmasse. I alternativ 0 har vi brukt kommunens egen vurdering av alle byggene og satt inn tilstandsgraden 0, 1, 2, eller 3. Vi da ser på byggene i et 20-40 års perspektiv og legger til nødvendige investeringer. Når vi da gjør endringer på skolestrukturen, kan vi også redusere behovet for investeringer. Dette kan gjøre store utslag i forhold til driftsutgifter fremover i form av lavere kapitalkostnader og mindre areal å drifte. Det er dette som vi mener er et viktig prinsipp også for Elverum å ta med i vurderingene. En vil da i en del tilfeller se at selv om utgiftene i noen tilfeller vil øke i det kortsiktige fremstillingen vil det være lønnsomt når en ser det i dette perspektivet som vil være alternativet til ikke å ta dette grepet.

Det er benyttet erfaringskostnader fra «Norsk Prisbok» for de ulike elementene/ bygningene, der det er forutsatt normale grunnforhold, materialkvaliteter etc. Oppgitte kostnader tilsvarer «kostnadsramme» (P85) – konto 01–12 iht. «NS3453 Spesifikasjon av kostnader i et byggeprosjekt», og inkluderer byggekostnader, rigg og drift, prosjektering og administrasjon, merverdiavgift, samt et risikopåslag (forventet tillegg og usikkerhetsavsetning.) Det er ikke medtatt kostnader knyttet til tomt, midlertidige lokaler, utendørsarbeider, prisstigning (frem til byggestart og under byggeperiode), byggelånsrenter eller løst inventar.

Vi bruker følgende priser i våre beregninger:

- ▶ Tilstandsgrad 1 – «pusse opp» kr. 5.500 per kvadratmeter
- ▶ Tilstandsgrad 2 – «bygge om» kr. 22.000 per kvadratmeter
- ▶ Tilstandsgrad 3 – «bygge nytt/utvide» kr. 55.000 per kvadratmeter

* Tilstandsgraden er ikke teknisk tilstandsgrad utført av fagkyndig uavhengig instans og må ikke forveksles med tilstandsgraden som en byggingeniør ville utarbeidet.

Det samlede behovet for investeringer i dette perspektivet i Elverum kommune blir på 1,05 milliarder kroner. Av disse er det 522 millioner som berører behov for ny ungdomsskole gitt dagens areal. Dette gir at behovet for investeringer på de 8 barneskolene gitt dagens struktur og størrelse er på 526 millioner kroner. Det er Frydenlund og Hanstad som står for det aller meste av dette beløpet med til sammen 361 millioner.

Tabell 28 - Behov for investering i et langsiktig perspektiv for skolene i Elverum

Skole	Type skole	Elever 2024	Kapasitet	Byggeår	Tilstandsgrad (antatt) (fra kommunen)	Areal 2024 (Brutto)	Areal per elev	Investering	Kapital-kostnad
Ydalir skole	B	274	350	2 019	-	6 619	24	-	-
Elverum ungdomsskole	U	755	750	1 966	3	10 236	14	522 115 000	26 379 072
Frydenlund skole	B	243	350	1 964	3	4 211	17	231 605 000	11 701 493
Hanstad skole	B	226	350*	1 981	2	6 585	29	129 382 000	6 536 830
Hernes skole	B	152	160	1 987	2	1 810	12	39 820 000	2 011 845
Lillemoen skole	B	157	220	1976/2019	1	3 372	21	18 546 000	937 009
Søbakken skole	B	289	350	1976/2015	1	6 790	23	38 637 500	1 952 101
Sørskogbygda skole	B	52	175	1 975	2	2 019	39	44 418 000	2 244 152
Vestad skole	B	248	250	1997/2013	1	4 287	17	23 578 500	1 191 268
Sum		2 396	2 605			45 929	19	1 048 102 000	52 953 770

* Elevtallskapasiteten ved Hanstad er hentet fra kommunens forskrift. Som det fremgår av tabellen er arealet stort og det er en god del av arealet som i dag ikke brukes og ikke er en del av kapasitetsberegningen i forskriften.

Ved de ulike tiltakene som vurderes, er det lagt til grunn dagens utgifter til skoledrift uten effektivisering i form av at moderne oppgraderte bygg ofte kan ha en bedre løsning for energikostnader, være enklere å holde rent osv. Det vil ligge ytterligere besparelser knyttet til byggedriften som vil gi ytterligere positiv effekt for en del av tiltakene. Disse må utredes ytterligere for å kunne anslås bedre og er derfor holdt utenfor denne fremstillingen. Det medfører at effekten som vises er noe lavere enn den mulige maksimale effekten for hvert tiltak vil bli ved moderniseringen.

Skolestruktur er i seg selv ikke kortsiktige innsparingstiltak. Gjennom prosjektet er det sett på ulike tiltak som på litt lengre sikt vil spare kommunen for vesentlige driftsutgifter. Årsaken til at dette er tiltak som ikke gir umiddelbar effekt i en del tilfeller handler om at det også må gjøres investeringer i bygg og utvidelser av bygg for å få til en moderne og mer bærekraftig struktur med gode og likere fasiliteter for alle parter. Behovet for innvesteringer er stort og en måte å belyse dette på er og kommer frem til også unngåtte investeringer på en måte som gir langsiktige økonomiske gevinster.

Løsningen alternativ 1 – Legge ned Sørskogbygda skole

Legge ned Sørskogbygda skole og overføre elevene til Ydalir skole. Skolen er en liten skole nordøst for Elverum sentrum langs riksveg 207. Det er i dag 52 elever (GSI 2024) ved skolen fordelt på 7 alderstrinn som får sin undervisning i som en fådelt skole i aldersblandede grupper. Det er lite planer for utbygging av boliger i området og det forventes ingen elevvekst, men heller en

ytterligere liten reduksjon i antall elever. Skolen har mye areal og har behov for renovering av omfattende art, men er ikke definert av kommunen som tilstandsgrad 3.

Ydalir skole er en ny og moderne skole med alle fasiliteter som har kapasitet og mulighet til å innlemme Sørskogbygda skole uten å gjøre noen bygningsmessige tilpasninger. Elevene vil måtte ta skoleskyss med buss til skolen, men 56 % av elevene ved Sørskogbygda tar allerede buss i dag så disse vil få noe lengre tur med skoleskyssen i tillegg til de som ikke har i dag. Det vil bli bedre klasseoppfylling på Ydalir enn i dag og en mer effektiv skole drift i kommunen.

Økonomisk effekt – Kortsiktig (strakseffekt)

	Alt 0: dagens skolestruktur	Alt 1: Sørskogbygda nedlagt
Netto utgift		
Netto utgift 202 undervisning	300 954 000	296 830 500
Drift av bygg (FDV)	65 434 000	63 793 565
Kapitalkostnader (renter og avdrag)		
Skoleskyss	7 739 000	8 070 466
Sum undervisning, FDV og kapital	374 127 000	368 694 530
Innsparing i forhold til alternativ 0		
Innsparing 202 undervisning	-	4 123 500
Innsparing 215 SFO– kom. Tilsk.	-	1 112 000
Innsparing 222 drift skolebygg	-	1 640 435
Innsparing kapitalkostnader	-	-
Merutgift 223 skoleskyss		331 466
Øremerket tilskudd ant. skoler		541 000
Sum innsparing	-	6 003 470

Tabell 29 - Beregning av kortsiktig effekt av å legge ned Sørskogbygda skole

- ▶ 202 Undervisning: Ved å overføre elevene fra Sørskogbygda skole til nye Ydalir skole ventes en samlet økonomisk effekt på driften av undervisning på 4,12 millioner. Dette er anslagstall basert på redusert bemanning og skolenedleggelser generelt og er stipulert innsparing. Her er inngår også redusert behov for ledelse.
- ▶ 215 SFO: Normalt ingen innsparing, men kommunen har et særskilt tilskudd til drift av SFO ved Sørskogbygda skole da det er få barn på SFO. Det er tilført skolen 1,6 årsverk utover kommunens tildelingsmodell til SFO. Dette utgjør 1,112 millioner som ikke overføres til Ydalir da volumet ved SFO her lar seg drifte med den normale kommunale fordelingen.
- ▶ 222 Skolebygg: Arealet å drifte reduseres med 2 019 m² sett i forhold til alternativ 0. Det er ikke nødvendig å øke arealet ved Ydalir skole. Dette vil gi besparelser i driftsutgifter på 1,64 millioner i året. Forutsetter at bygget til Sørskogbygda skole avhendes. Dette inkluderer også leie av gymsal i samfunnshuset som kommunen i dag leier.
- ▶ Kapitalkostnader: Det er ingen nye kapitalkostnader utover alternativ 0 da nye Ydalir skole allerede er bygget. I det langsiktige perspektivet vil vi også ta med effekten av å ikke renovere Sørskogbygda skole
- ▶ 223 Skoleskyss: Alle elever fra Sørskogbygda skole vil ha rett til skyss og det vil måtte opprettes skyss. Det er anslått en økt skysskostnad med 0,33 millioner.

- Kommunalt tilskudd per skole over statsbudsjettet blir redusert når en skole legges ned. Dette vil medføre en redusert inntekt til kommunen på 0,541 millioner.

Den samlede økonomiske effekten vil være en årlig redusert kostnad på -6,0 millioner i forhold til alternativ 0.

I tillegg kan bygget på Sørskogbygda selges eller tas ut av kommunal drift, som vil gi en engangsinntekt i det regnskapsåret skolen avvikles og eventuelt selges.

I prinsippet skal SFO være selvkost finansiert ved egenbetaling fra brukeren. Nye ordninger med gratis 12 timer SFO gjør at dette ikke lenger like tydelig selv om dette skal være finansiert fra staten. Ved få barn på SFO har selvkost en utfordring og i modellen til Elverum kommune er Sørskogbygda tilført 1,6 årsverk utover normen som ligger til grunn i fordelingsmodellen til kommunen som følger antall elever ved SFO. Dette er det ikke behov for ved Ydalir og det gir derfor i dette tilfellet en besparelse for kommunen.

Økonomisk effekt – Langsiktig

	Alt 0: dagens skolestruktur	Alt 1: Sørskogbygda nedlagt
Netto utgift		
Netto utgift 202 undervisning	300 954 000	296 830 500
Drift av bygg (FDV)	65 434 000	63 793 565
Kapitalkostnader (renter og avdrag)	52 953 770	50 709 618
Skoleskyss	7 739 000	8 070 466
Sum undervisning, FDV og kapital	427 080 770	419 404 148
Innsparing i forhold til alternativ 0		
Innsparing 202 undervisning	-	4 123 500
Innsparing 215 SFO – kom. Tilsk.	-	1 112 000
Innsparing 222 drift skolebygg	-	1 640 435
Innsparing kapitalkostnader	-	2 244 152
Merkostnad 223 skoleskyss		331 466
Øremerket tilskudd ant. skoler		541 000
Sum innsparing	-	8 247 622

- 202 Undervisning: Ved å overføre elevene fra Sørskogbygda skole til nye Ydalir skole ventes en samlet økonomisk effekt på driften av undervisning på 4,12 millioner. Dette er anslagstall basert på redusert bemanning og skolenedleggelser generelt og er stipulert innsparing. Her er inngår også redusert behov for ledelse.
- 215 SFO: Normalt ingen innsparing, men kommunen har et særskilt tilskudd til drift av SFO ved Sørskogbygda skole da det er få barn på SFO. Det er tilført skolen 1,6 årsverk utover kommunens tildelingsmodell til SFO. Dette utgjør 1,112 millioner som ikke overføres til Ydalir da volumet ved SFO her lar seg drifte med den normale kommunale fordelingen.
- 222 Skolebygg: Arealet å drifte reduseres med 2 019 m² sett i forhold til alternativ 0. Det er ikke nødvendig å øke arealet ved Ydalir skole. Dette vil gi besparelser i driftsutgifter på 1,64 millioner i året. Forutsetter at bygget til Sørskogbygda skole avhendes. Dette inkluderer også leie av gymsal i samfunnshuset som kommunen i dag leier.

- ▶ Kapitalkostnader: Kommunen slipper å modernisere Sørskogbygda skole. Behovet for investeringer reduseres med 44,4 millioner kroner. Kapitalkostnadene blir da 2,2 millioner kroner lavere i året sett i forhold til alternativ 0. I tillegg vil det være utgifter til modernisering av gymsalen som ikke er tatt med her. Det er ingen nye kapitalkostnader utover alternativ 0 for Ydalir skole da skolen allerede er bygget.
- ▶ 223 Skoleskyss: Alle elever fra Sørskogbygda skole vil ha rett til skyss og det vil måtte opprettes skyss. Det er anslått en økt skysskostnad med 0,33 millioner.
- ▶ Kommunalt tilskudd per skole over statsbudsjettet blir redusert når en skole legges ned. Dette vil medføre en redusert inntekt til kommunen på 0,541 millioner.

Den samlede økonomiske effekten vil være en årlig redusert kostnad på -8,2 millioner i forhold til alternativ 0.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: En nedleggelse og overflytting vil gi en ny nærskole for elever som i dag tilhører Sørskogbygda skole, og vil medføre endringer i skoleskyss og tidsbruk for alle elever herfra. Avstanden fra Sørskogbygda skole til Ydalir skole er 14 km, for noen elever vil det medføre en tilsvarende lengre skolevei utover den de allerede har i dag. Det vurderes ikke som uforsvarlig lang reisetid for de som får langt reisetid, men det er en stor ulempe.

Ansatte: Nedleggelse og overflytting vil medføre endret tjenestested for ansatte og prosess knyttet til dette. Erfaringstall for turnover i skolesektoren indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser. Det vil kreve ekstrainsats og være utfordrende for berørte ansatte.

Plan for gjennomføring

Tiltak kan gjennomføres tidligst fra skolestart høsten 2026. Det må gjøres en grundig konsekvensutredning av tiltaket som også må på høring i forhold til at det er en endring i skolestrukturen slik opplæringsloven sier.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Strakseffekt	- 2,5	- 6,0	- 6,0	- 6,0	- 6,0

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Dette var foreslått som tiltak fra kommunedirektøren i handlings og økonomiplanen for 2025 –2028 og strøket politisk. Politisk vedtak som verbalforslag:

Sørskogbygda skole

Hver høst oppleves at Sørskogbygda skole står på kommunedirektørens kuttliste. Det skaper usikkerhet hos befolkningen i Sørskogbygda. Foreldre med barn som skal begynne på skolen i kommende budsjettår (i dette tilfelle 2025) vil kanskje være i tvil om skolen starter opp og om den vil fortsette i årene etter det. Usikkerhet kan medføre at barnet begynner på en annen skole enn den naturlige nærskolen i forhold til bosted. Kommunestyret har tidligere bestemt at det skal være tre bygdesentre i kommunen.

Etter det vi har fått opplyst er det høsten 2024 52 barn som går på Sørskogbygda skole. Vi har også fått opplyst at det er 70 barn i Østre Elverum som potensielt kunne begynt eller gått på

Sørskogbygda skolen.

Sørskogbygda skole opprettholdes i resten av denne kommunestyreperioden (2023-2027).

Agenda kaupang mener til tross for dette politiske vedtaket at vårt oppdrag og mandat er å synliggjøre handlingsrommet og mener dette er en vesentlig faktor for å kunne tilpasse driften og redusere kostnadsbehovet. Det å ikke vurdere dette som tiltak vil etter vår mening være feil og konsekvensen ville vært ytterligere kutt i ansatte og tjenester i barnehager og skoler for å nå innsparingsbehovet.

Kommentar:

Under informasjonsmøte med politikere den 17. september kom det frem ønske om å vurdere å flytte elevene til Hernes skole istedenfor Ydalir. Dette vil medføre utbygging av skolen da de ikke er ledig kapasitet samt at det vil være mindre effekt i form av at det ikke er plass i eksisterende klasser på alle trinn. Dette vil gi liten eller ingen effekt på kort sikt og er derfor ikke videre utredet i denne planen. Det gir heller ikke noen særlig kostnadsreduksjon å bare flytte mellomtrinnet og beholde Sørskogbygda som 1-4 skole. Det er heller ikke ytterligere utredet som alternativt tiltak i denne planen.

Løsningen alternativ 2 – Legge ned Frydenlund skole

Frydenlund skole er en sentrumsskole bygget i 1964. Skolen har i dag 243 elever og ifølge forskrift for kretsgrenser en kapasitet på 350 elever. Skolen har omfattende moderniseringsbehov i nær fremtid og er kategorisert som tilstandsgrad 3 fra kommunen. Det vil trolig være rimeligst å rive skolen og bygge ny når den skal/må moderniseres om ikke så lenge.

Dersom en legger ned skolen vil skolekretsen deles i to. Ut ifra kart og veistruktur vil det være et naturlig skille ved kirkevegen både i avstand og geografi.



Figur 25 - Frydenlund skolekrets. Delt mellom Ydalir og Hanstad

Ved gjennomgang av dagens elever ved skole og deres boliger i forhold til ny skole får vi en fordeling 86 elever til Ydalir skole og 157 til Hanstad skole.

Ydalir skole

Ved dette alternativet separat vil det trolig være plass til elevene fra Frydenlund skole ved Ydalir, men det vil være helt fullt og faren for at det vil komme en klassesprekk eller at det er akkurat for lite kapasitet vil absolutt være til stede. I tillegg vil en også ta høyde for alternativ 1 som omhandler å legge ned Sørskogbygda skole. Dersom en legger ned begge skolene vil det være naturlig å bygge ut Ydalir skole med en parallell. Det vil ikke være et umiddelbart behov for en ekstra klasse på alle trinn og det vil kanskje ikke bli så god klasseoppfylling, men vi anbefaler allikevel at skolen utvides med 7 klasserom og tilhørende fasiliteter som garderober, grupperom og arbeidsplasser for ansatte med mer. Når vi legger et standard romprogram for skoler til grunn, kommer vi frem til et behov for 1400 nye kvadratmeter knyttet til Ydalir. Det vil gi skolen god kapasitet også til å håndtere utbygging i området. Eksisterende spesialrom vil være tilstrekkelig til å håndtere denne utvidelsen.

Hanstad skole

I tillegg vil det være 157 elever som ved dette kretsgrenseforslaget vil tilhøre Hanstad skole. Dersom en ser på skolens tilgjengelige kvadratmeter ser det ut til at det er mer enn nok plass til å ta imot disse. Når vi legger kapasiteten som er angitt i forskriften til grunn på 350 elever ser vi at det vil være helt fullt og litt til dersom tiltaket hadde blitt gjennomført i dag. Ved gjennomgang viser det seg at det er en god del ledig areal ved skolen som gjør at skolen ikke trenger noen utvidelse. Vi legger derfor til grunn at skolen har areal som er nødvendig tilgjengelig i bygningsmassen. Det er mulig det må gjøres enkle tilpasninger, men ikke en omfattende renovering annet enn det som ligger inne i alternativ 0.

Økonomisk effekt – Kortsiktig (strakseffekt)

	Alt 0: dagens skolestruktur	Alt 2: Legge ned Frydenlund skole
Netto utgift		
Netto utgift 202 undervisning	300 954 000	295 954 000
Drift av bygg (FDV)	65 434 000	63 379 314
Kapitalkostnader (renter og avdrag)	52 953 770	56 844 079
Skoleskyss	7 739 000	7 811 058
Sum undervisning, FDV og kapital	427 080 770	423 988 451
Innsparing i forhold til alternativ 0		
Innsparing 202 undervisning	-	5 000 000
Innsparing 222 drift skolebygg	-	2 054 686
Innsparing kapitalkostnader		3 890 309
Innsparing 223 skoleskyss		72 058
Øremerket tilskudd ant. skoler		541 000
Sum innsparing	-	2 551 320

- ▶ 202 Undervisning: Ved å overføre elevene fra Frydenlund skole til nye Ydalir skole og Hanstad skole ventes en samlet økonomisk effekt på driften av undervisning på 5,0 millioner. Dette er anslagstall basert på redusert bemanning og skolenedleggelser generelt og er stipulert innsparing. Her er inngår også redusert behov for ledelse.
- ▶ 222 Skolebygg: Arealet å drifte reduseres med 4211 m² ved Frydenlund skole, men økes med 1400 m² ved Ydalir. Det gir en innsparing på 2811 m² sett i forhold til alternativ 0.

Dette vil gi besparelser i driftsutgifter på 2,1 millioner i året. Forutsetter at bygget til Frydenlund skole avhendes/rives.

- ▶ Kapitalkostnader: Dette alternativet forutsetter en liten utvidelse ved begge de to mottakende skolene. Ydalir må utvides med 1400 m² (tatt høyde for nedleggelse av Sørskogbygda også). Dette gir en investering på 77 millioner og en økt kapitalkostnad på 3,9 millioner.
- ▶ 223 Skoleskyss: Det er kun noen få elever som vil få skyss med denne endringen noe som utgjør en økning på 72.000 kroner i året.
- ▶ Kommunalt tilskudd per skole over statsbudsjettet blir redusert når en skole legges ned. Dette vil medføre en redusert inntekt til kommunen på 0,541 millioner.

Den samlede økonomiske straks effekten vil være en årlig redusert kostnad på -2,55 millioner i forhold til alternativ 0.

Dersom en tar innover seg realiteten at Frydenlund også må totalrenoveres i nær fremtid om en viderefører skoledriften der vil en i et mer langsiktig perspektiv få en annen økonomisk effekt.

Økonomisk effekt – Langsiktig

	Alt 0: dagens skolestruktur	Alt 2: Legge ned Frydenlund skole
Netto utgift		
Netto utgift 202 undervisning	300 954 000	295 954 000
Drift av bygg (FDV)	65 434 000	63 379 314
Kapitalkostnader (renter og avdrag)	52 953 770	45 142 586
Skoleskyss	7 739 000	7 811 058
Sum undervisning, FDV og kapital	427 080 770	412 286 958
Innsparing i forhold til alternativ 0		
Innsparing 202 undervisning	-	5 000 000
Innsparing 222 drift skolebygg	-	2 054 686
Innsparing kapitalkostnader	-	7 811 184
Merkostnad 223 skoleskyss	-	72 058
Øremerket tilskudd ant. skoler		541 000
Sum innsparing	-	14 252 812

- ▶ 202 Undervisning: Ved å overføre elevene fra Frydenlund skole til nye Ydalir skole og Hanstad skole ventes en samlet økonomisk effekt på driften av undervisning på -5,0 millioner. Dette er anslagstall basert på redusert bemanning og skolenedleggelser generelt og er stipulert innsparing. Her er inngår også redusert behov for ledelse.
- ▶ 222 Skolebygg: Arealet å drifte reduseres med 4211 m² ved Frydenlund skole, men økes med 1400 m² ved Ydalir. Det gir en innsparing på 2811 m² sett i forhold til alternativ 0. Dette vil gi besparelser i driftsutgifter på -2,1 millioner i året. Forutsetter at bygget til Frydenlund skole avhendes/rives.
- ▶ Kapitalkostnader: Dette alternativet forutsetter en liten utvidelse av Ydalir. Ydalir må utvides med 1400 m² (tatt høyde for nedleggelse av Sørskogbygda også). Dette gir en investering på 77 millioner og en økt kapitalkostnad på 3,9 millioner. Samtidig trenger en ikke lenger å

totalrenovere Frydenlund og vil unngå en investering på 231 millioner og da årlige 11,7 millioner i kapitalkostnader. Samlet sett i forhold til alternativ 0 vil det gi reduserte kapitalkostnader på – 7,8 millioner kroner årlig.

- ▶ 223 Skoleskyss: Det er kun noen få elever som vil få skyss med denne endringen noe som utgjør en økning på 72000 kroner i året.

Den samlede økonomiske effekten vil være en årlig redusert kostnad på – 14,3 millioner i forhold til alternativ 0.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: En nedleggelse og overflytting vil gi en ny nærscole for elever som i dag tilhører Frydenlund skole. Tiltaket vil gi større avstand til skolen for enkelte elever, men ingen elever på 2.-7. trinn vil få skoleskyss på grunn av avstand.

Ansatte: Nedleggelse og overflytting vil medføre endret tjenestested for ansatte og prosess knyttet til dette. Erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.

Plan for gjennomføring

Tiltak kan gjennomføres tidligst fra skolestart høsten 2027. Det må gjøres en grundig konsekvensutredning av tiltaket som også må på høring i forhold til at det er en endring i skolestrukturen slik opplæringsloven sier og det må gjøres nødvendig utvidelse av Ydalir skole

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Straks effekt		- 1,1	- 2,55	- 2,55	- 2,55

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Dette er ikke tidligere omtalt i handlings og økonomiplaner.

Konklusjon for begge skolestrukturtiltakene samlet

Det er et handlingsrom for å bruke ressursene bedre og det mulig å gjøre endringer i strukturen uten store bygningsmessige endringer som gir rask effekt. Samtidig er vi tydelige på at det bør utarbeides en langsiktig plan for skolene i Elverum knyttet til dimensjonering, antall bygg og behov for vedlikehold og eventuelt nybygg. Dette må være en helhetlig og langsiktig plan.

4.3.3 Tiltak 1.3 Skole: Forebygging, tidlig innsats og bedre håndtering av utfordringer i skolen med bedre utnyttelse av voksenressurser

Problemet

En stor andel av ressursbruken i skolen går til å håndtere elevers utfordringer, og Elverum kommune har en andel assistenter som er høy sammenlignet med sammenlignbare kommuner og landsgjennomsnitt. Dagens praksis og rutiner bidrar i for stor grad til å opprettholde utfordringer, ikke redusere eller bidra til egen håndtering.

Problemkomplekset består av flere utfordringer:

- ▶ Enkelte barn og unge går for lenge uten å få identifisert, avdekket eller kartlagt f.eks. spesifikke lærevansker.
- ▶ Det er ofte sammensatte utfordringer, som ikke bare er knyttet til skole og opplæring.
- ▶ Samhandlingen på tvers er ikke optimal, manglende mandater og vedtaksmyndighet.
- ▶ Økende utfordringer ved skolefravær som kan skyldes manglende faglig tilrettelegging og identifisering av utfordringer i tidlig alder.
- ▶ Mangler kjennskap til familieutfordringer det enkelte barnet, ikke fokus på kontekst og faktorer rundt, eks. rus, fysisk og psykisk helse, økonomi og annet.
- ▶ Manglende rutiner for tidlig innsats og tiltakstrapper jf. skolefravær.
- ▶ Ikke systematisk arbeid med livsmestring og sosioemosjonell kompetanse.
- ▶ Lite midler til praktisk og variert undervisning gjør skolen mindre egnet til å ivareta ulike behov, og lar større utfordringer utvikle seg.

Løsningen

Det overordnede i løsningen vil være å sette barn og unge i stand til å håndtere utfordringer med mindre voksenstøtte eller fjerne/ redusere utfordringer.

Tidlig kartlegging av faglige vansker vil gi gevinst ved å ikke måtte sette inn ressurser i senere skolegang. Ressursbruken må delvis dreies fra reparering til forebygging, i tråd med blant annet Heckmans teorier om tidlig innsats blant annet omtalt i FAFO sitt kunnskapsgrunnlag om 0-24 samarbeidet¹. Det vil i dette forutsettes at man kan få en tidlig effekt ved mindre omfattende vedtak om personlig assistent, og at dette kan finansiere en grunnbemanning med kompetanse og fleksibilitet til å yte tidlig innsats og redusere omfanget av utfordringer.

Økt kompetanse hos undervisningspersonell om lese-, skrive-, språk- og regneferdigheter og vansker knyttet til dette. Kommunal leseplan iverksettes i skoleåret 2025-26 og er ventet å gi effekt på mellomlang sikt. PPT har økt tilstedeværelse på skolene og er tettere på elever, lærere og andre ansatte med drøfting og veiledning enn tidligere.

Kommunen er med i regional kompetanseheving hvor den autorative voksenrollen er fokus innværende skoleår, og språk og lesing vil være i fokus neste skoleår.

Utfordringer som ikke er knyttet til skole alene må løses tverrfaglig, med innsats fra flere tjenester. Økt kompetanse i å identifisere familier med sammensatte utfordringer tidlig, eks økonomiske og omsorgsutfordringer ol. må etableres. Det kan være nyttig å ha team i kommunen med vedtaksmyndighet for å kunne komme tidlig inn med hjelpetiltak i familiene. Kommunens tverrfaglige arbeid som er i fokus gjennom «laget rundt barnet» og BTI/BTS (bedre tverrfaglig innsats/bedre tverrfaglig samhandling) må videreutvikles og styrkes.

Elverum kommune bør få på plass et systematisk arbeid med sosial kompetanse, livsmestring og skolemiljøtiltak ut over arbeidet på hver enkelt skole. Det har tidligere vært felles systematiske tiltak som MOT, PALS, Trivselsleder og egne hjerteromstiltak. Kostnadene til et slikt program med kostnader til vedlikehold vil anslagsvis koste kr 500 000 per år.

Dette vil redusere risikoen i det helhetlige tiltaket, og kan iverksettes fra 2027 etter en innledende fase med utvelgelse og forarbeid.

Praktisk og variert undervisning gir grunnlag for mestring og motivasjon, men vil samtidig kreve en grad av materiell innsats. For å ytterligere redusere risikoen i det helhetlige tiltaket bør midler til undervisningsmateriell øke med kr 200/elev/år, totalt kr. 500 000.

Ressursmessige konsekvenser

Færre barn skal ha behov for enkeltvedtak med personlig assistanse, da flere elever vil kunne

¹ <https://www.fafo.no/images/pub/2019/10311.pdf>

følge ordinært skoleløp. Fordi det er avdekket vansker tidlig, og tiltak er iverksatt gjennom tilpasset opplæring tidligere i skoleløpet.

Dette antas også å gi effekt i reduserte vedtak om ITO på lengre sikt, og at det vil gi en netto innsparing av lærerressurser.

Som nevnt over er det behov for å investere i blant annet arbeid med sosial kompetanse og øke muligheten til å drive praktisk og variert undervisning.

Beregning av effekter

Effekter vil kunne gi gevinst etter tid. Det antas ikke økonomisk effekt før høsten 2026, og at effekten vil øke når tiltaket har hatt effekt over tid på flere barn og unge.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Tiltaket skal gi færre assistentstillinger i skolen, men det antas at det løses gjennom naturlig avgang. Det kan kreve ny kompetanse i enkelte stillinger, og at alle ansatte jobber på andre måter enn i dag. Bedre fungering hos elever vil gi en mindre belastende arbeidssituasjon for enkelte.

Brukere:

For elevene vurderes effektene til å være positive ved at utfordringer reduseres, og gjennomføringsgraden i grunnskole vil øke. Mindre inngripende tiltak på tidligere tidspunkt vil være positivt for den enkelte.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Vår 2026: Tilføre midler til økt praktisk og variert undervisning. Starte prosess med tiltak for sosial kompetanse. Fortsette kompetanseheving av ansatte i skolen og arbeid med tverrfaglig innsats.

Høst 2026: Reduksjon av 5 assistentårsverk. Fortsette øvrige tiltak.

Vår 2027: Innføring av tiltak for sosial kompetanse.

Høst 2027: Reduksjon av ytterligere 5 assistentårsverk.

Høst 2028: Netto reduksjon av 2 lærerårsverk.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte assistentårsverk	-1 400 000	-4 750 000	-6 700 000	-6 700 000	-6 700 000
Reduserte årsverk til ITO	0	0	-800 000	-1 900 000	-1 900 000
Plan og tiltak for sosial kompetanse	0	500 000	500 000	500 000	500 000

Læremidler til praktisk og variert undervisning	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Netto innsparing	-900 000	-3 750 000	-6 500 000	-7 600 000	-7 600 000

For assistentstillinger er det lagt til grunn en årslønn på kr 500 000. For lærere er det lagt til grunn en årslønn på kr 705 000.

4.3.4 Tiltak 1.4 Barnehage og skole: Samordnet tilrettelagt tilbud for barn og unge med autismespekterforstyrrelse

Problemet

Det har vært en markant økning i barn og elever med nevroutviklingsforstyrrelser (som autisme), og det kreves utstrakt tilrettelegging og hjelp til disse barna og elevene. Det er krav om tett bemanning (1 til 1 og 2 til 1), spesiell kompetanse som er vanskelig å rekruttere. Tilbudet blir sårbart, lite effektivt og ikke til barns beste når det etableres og driftes som unike tilbud i mange skoler og barnehager.

Løsningen

Et sentralisert tilbud for barnehage, og et for skole1-10.trinn. Disse bør ha et samarbeid om kompetanse og rutiner, muligens også bruke personell på tvers.

Tiltaket ble vedtatt i handlings- og økonomiplan 2025-2028, men er ikke iverksatt. Tiltaket ble innført i barnehage i 2023, uten tilstrekkelig forankring og forberedelse, og uten effekt. Det er åpnet en felles prosess for å sikre god planlegging og et godt resultat. Tiltaket er med her da det er vurdert at det kan gi ytterligere effekt ifht. eksisterende vedtak.

Ressursmessige konsekvenser

Det er foreløpig beregnet en innsparing på to stillinger i skole.

Barnehage: Etablere et sentralisert tilbud i barnehage, lagt til en ordinær barnehage, og fysisk nær skolen som skal ha et tilsvarende tilbud. På den måten kan det bygges opp felles kompetanse og rutiner, og personell kan brukes på tvers der det er hensiktsmessig.

Det er foreløpig beregnet en innsparing på en og en halv stilling i barnehage.

Beregning av effekter

Reduksjon i antall ansatte, men fortsatt høy tetthet.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

Mer stabilt tilbud, et sosialt fellesskap og mer inkludering. Møter flere ansatte med mer kompetanse. Det kan bygges opp et tilbud med gode løsninger som gir eleven meningsfulle dager som s. eks sanserom, mat/helse, uteskoledager med inkludering på trinn i aktuelle undervisningsopplegg. Aktuelle elever har spesialskyss i dag, må videreføres.

Ansatte: Tryggere arbeidsfellesskap, mer kompetanse i miljøet, bedre pauseavvikling. Bedre muligheter for å spisse et miljø på kompetanse, som igjen kan effektivisere drift. Ansatte kan bli nødt til å bytte arbeidssted ved etablering.

Barnehage:

Barn: Mer stabilt tilbud, et sosialt fellesskap med andre barn, og møte med flere ansatte som har spisskompetanse. Bedre mulighet for å bygge opp et barnehagemiljø med gode pedagogiske løsninger som gir meningsfulle hverdager (f.eks. sanserom, musikk, strukturert lek, tilrettelagte grupper og felles uteaktiviteter).

Ansatte: Tryggere arbeidsfellesskap, mer kompetanse i miljøet. Mulighet for å spisse miljøet på kompetanse, som igjen effektiviserer driften. Ansatte kan bli nødt til å bytte arbeidssted ved etablering.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Sette ned en arbeidsgruppe

Våren 2026: Legger frem forslag til sentralisering og organisering, og vedtak.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Skole	0	-1,5	-1,5	-2,0	-2,0
Barnehage	0	-0,5	-1,1	-1,1	-1,1
Netto innsparing	0	-2,0	-2,6	-3,1	-3,1

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket ble vedtatt i handlings- og økonomiplan 2025-2028, men er ikke iverksatt. Et tilsvarende tiltak ble innført i barnehage i 2023, uten tilstrekkelig forankring og forberedelse, og uten effekt. Det er åpnet en felles prosess for å sikre god planlegging og et godt resultat. Vi vurderer at tiltaket kan og bør gjennomføres og realistisk skal gi effekt som beskrevet over.

4.3.5 Tiltak 1.5 Skole: Gjesteelever i andre kommuner**Problemet**

Fram til 2025 har det vært manglende dialog mellom barnevern og skolemyndighet ved plassering av barn i andre kommuner, og om barn som er plassert under skolealder. Det kan gi akutte behov for enkeltvedtak om ITO, assistent og andre hjelpetiltak i ny kommune.

Sammen med manglende kapasitet og fragmentert organisering hos skolemyndighet medfører det risiko for at det fattes for store vedtak med for inngripende tiltak. I tillegg må det være kapasitet til å følge opp individuelle opplæringsplaner, årsrapporter og refusjoner på en slik måte at kommunens kostnader blir korrekte.

Løsningen

Strukturert og avklart samarbeid mellom barnevernstjenesten og skolemyndighet i Elverum. Dette er initiert og delvis iverksatt per juni 2025, med utforming av samarbeidsavtale.

Skolekontoret har utformet nye rutiner for oppfølging av gjesteelever og ansvaret vil i løpet av skoleåret 2025/26 samles og koordineres av en medarbeider med spesielt ansvar for dette.

Tidligere informasjon vil bedre grunnlag for skolemyndighet i Elverum for dialog med omsorgskommune ved skole (barnehage for skolestartere) og PPT, evt. elevstemme, samt barnevernstjenesten.

Tydelige interne rutiner og bedre koordinering vil sikre at det ikke gis vedtak om mer inngripende tiltak enn nødvendig.

Avsatt kapasitet til oppfølging av IOP, årsrapporter, refusjonsgarantier og refusjonskrav vil sørge for at Elverum kommunes kostnader er reelle.

Beregning av effekter

Økonomisk effekt er heftet med en del usikkerhet. Det har vært en tydelig økning i kostnader til ITO og personlig assistanse for elever som er plassert i andre kommuner de siste fem-seks årene, med kostnader i 2024 på kr 8 400 000 (samlet, med grunnskolesats). Det vurderes at mer presise vedtak kan gi en årlig innsparing med helårseffekt på kr 500 000 fra august 2026, og en bedre oppfølging av refusjonskrav på kr 500 000 med effekt fra 2026.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Tiltaket vil bidra til bedre opplysning av sak før vedtak fattes, og mer presise vedtak. Mindre inngripende tiltak vil være til barnets beste.

Ansatte: Ingen.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Utforming av samarbeidsavtale, implementering av nye rutiner.

Våren 2026: Implementering av nye rutiner, evaluering.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	0	-0,7	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Netto innsparing	0	-0,7	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0

4.3.6 Tiltak 1.6 Skole: Redusert åpningstid i SFO og fullstendig samlokalisering i ferier

Problemet

Kommunens kostnader til SFO er høye, tross i høy foreldrebetaling for full plass. I dag er åpningstiden fra kl. 07.00-17.00, eller tilsvarende, samtidig har barnehagene redusert åpningstiden fra 1.8.25 til kl. 06.45-16.30.

Elverum kommune har åtte barneskoler, og tilsvarende antall SFOer. I ferier er det delvis sammenslåing, med ansatte med relasjoner til barna fra alle SFOer. Det er langt høyere påmelding enn reell deltagelse i ferier, og mindre enheter må naturligvis bemanne noe høyt for å unngå uforsvarlig bemanning.

Løsningen

Redusere åpningstiden i SFO med én time, med generell åpningstid fra 07.30 til 16.30. Dagens forskrift åpner for at det på den enkelte skole kan tilpasses til andre tidspunkter, så lenge den ytre ramma er lik.

Samlokalisere i ferier til én SFO (på én skole), med unntak av tiden fra 1.8. til skolestart. Dette gir både færre ansatte til et gitt antall deltagere, og muliggjør større grad av bemanning etter antatt deltagermengde.

Beregning av effekter åpningstid

Antar 2 ansatte per SFO i den reduserte åpningstiden, timelønn på 350,- kr med sosiale utgifter og 200 dager med effekt per år. $350 \times 2 \times 8 \times 200 = 1\,120\,000$ kr i helårseffekt.

Forutsetter samme nivå på foreldrebetaling som i dag.

Beregning av effekter samlokalisering

Antar 1 årsverk kan reduseres samlet i kommunen ved lavere bemanning i ferier, timelønn på 350,- kr med sosiale utgifter og 200 dager med effekt per år. $350 \times 1 \times 8 \times 200 = 560\,000$ kr i helårseffekt.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

Kortere åpningstid gir mindre fleksibilitet for familier. Kortere SFO-tid gir mindre tid i organisert tilbud og mer tid i hjemmet eller til annen fritid. Dette kan være både positivt og negativt da SFO er en arena for inkludering og læring, samtidig som for lange opphold i organiserte tilbud kan være belastende.

Samlokalisering av SFO i ferier vil gi større tilgang på jevnaldrende, spesielt for de barna som tilhører de minste SFOene, og legger til rette for gode og planlagte aktiviteter, også i samarbeid med andre aktører. Det vil også være mer stabile barnetall, da det i ferier er stort frafall av barn som er påmeldt.

Det vil være nye og ukjente relasjoner for enkelte, og bemanningsplanlegging må hensynta særbehov. Én fast ferie-SFO vil avhjelpe dette noe.

Ansatte:

Kortere og mer komprimert arbeidstid. Kan gi noe færre fulle stillinger kombinert av assistentstillinger i skole og SFO, på enkelte skoler vil det ikke ha konsekvenser da det er tilsatte i stillinger kun for å fylle behovet i SFO.

Bytte av oppmøtested i ferier.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Våren 2026: Iverksetting av full sammenslåing i ferier fra vinterferien. Prosess med forskriftsendring for kortere åpningstid.

Høst 2026: Iverksetting av kortere åpningstid fra 1.8.2026.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Åpningstid	500 000	1 120 000	1 120 000	1 120 000	1 120 000
Samlokalisering	560 000	560 000	560 000	560 000	560 000
Netto innsparing	1 060 000	1 680 000	1 680 000	1 680 000	1 680 000

4.3.7 Tiltak 1.7 Voksenopplæringen: Effektivisering i voksenopplæringen

Problemet

Det har blitt færre elever i voksenopplæringen, noe som gjør at det må dimensjoneres i forhold til behov og vurdering av ny struktur. Det er også en differanse mellom inntektene fra norsktilskuddet og utgiftene som er høyere enn flere andre kommuner, og vi kan bli mer effektive.

Løsningen

- ▶ Slå sammen klasser til større klasser med større variasjon i nivå og progresjon i språkopplæringen. Endre organisering av undervisning gjennom kjøp av mer digital undervisning eller fleksible klasser/ grupper. Redusere antall timer til språkopplæring i norsk.
- ▶ Bruke ressursene smartere ved å benytte ansattes kompetanse i voksenopplæringen som et kompetansesenter i kommunen, som kan bidra inn som kulturtolker/-ressurser i for eksempel barnevernssaker, og lærere som kan bidra i andrespråkopplæring, ITO, tospråklig opplæring osv.
- ▶ Ikke tilby engelsk og matematikk på alle nivåer parallelt i forberedende opplæring for voksne (FOV), men at elevene følger sin vanlige klasse ut fra norsknivå i alle fag. De mister dermed timer fra et annet fag hvis de har behov for å delta i en høyere modul i engelsk og/eller matematikk.

Ressursmessige konsekvenser

- ▶ Risiko for redusert tilbud og/eller kvalitet hvis tiltakene ikke balanseres godt nok. Dette vil kunne gi konsekvenser for kvalifisering, både når det gjelder den enkeltes språklige måloppnåelse og kvaliteten på språkopplæringen, som igjen kan påvirke og redusere overgangen til arbeid.
- ▶ Viktig at bosettingen fremover ikke svinger for mye fra år til år, men legges på et jevnere nivå slik at det er bedre samsvar mellom behov og ressursbruk. Omorganisering og nedbemanning for å dimensjonere bemanningen i forhold til behovet.

Beregning av effekter

Endring i arbeidsoppgaver og organisering, samt bedre fagsystem vil kunne effektivisere arbeidet og gi en økonomisk effekt samtidig som kvalitet og brukertilfredshet må ivaretas. Antar at nedbemanning av en introveileder med årslønn 500 000 kr inkl. sosiale utgifter og en lærerstilling med årslønn 1 000 000 kr inkl. sosiale utgifter med 5/12 virkning fra skolestart 2026 gir en innsparing på 625 000 kr i 2026.

Det er antatt at ytterligere 0,5 årsverk med introveileder og lærer kan spares inn med 5/12 virkning fra skolestart i 2027, totalt 1,8 millioner kroner. Med en helårsvirkning i 2028 og fremover på totalt 2,25 millioner kroner.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Risiko for redusert tilbud, kvalitet og dårligere gjennomføring i FOV ved at ungdom i alderen 16-25 år ikke får mulighet til å gjennomføre enkelte fag på kortere tid, mindre motivert og dårligere rustet til videregående opplæring.
- ▶ Risiko for en dårligere kvalifisering både med tanke på dårligere kvalitet på språkopplæring og for dårlige norskerferdigheter som påvirker overgang til arbeid negativt.

Ansatte:

- ▶ Nedbemanning og omorganisering kan føre til uro og svekket arbeidsmiljø. Generell nedgang i flyktningemottak/elever kan initiere nedbemanningsprosess uavhengig av tiltak.
- ▶ Tap av kompetanse.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Avklaringer og finne riktig ressursnivå inn i 2026

Våren 2026: Gjennomføring av nedbemanning på inntil 1 årsverk med introveileder og 1 årsverk med lærer med 5/12 virkning fra 01.08.2026.

Våren 2027: Gjennomføring av nedbemanning på ytterligere 0,5 årsverk med introveileder og 0,5 årsverk lærer med 5/12 virkning fra 01.08.2027.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
	-0,625	-1,8	-2,25	-2,25	-2,5

4.3.8 Tiltak 1.8 Barnehage: Redusere med en småbarnsavdeling i en barnehage

Dette tiltaket er iverksatt som en konsekvens av 1. tertial 2025. Det får fulltidsvirkning i 2026. Tiltaket kan ikke velges på nytt eller fjernes. Tiltaket er tatt med her for å vise at dette gir effekt i forhold til regnskap 2024 og at det jobbes systematisk i Elverum kommune med å redusere og tilpasse driften og er et eksempel på tiltak som kommunen må undersøke videre de kommende årene dersom det er mulig.

Problemet

Terningen barnehage har i dag færre barn enn det er kapasitet til. Antallet barn tilsvarer én småbarnsavdeling mindre enn barnehagen er bemannet for. Dagens bemanning er derfor høyere enn behovet tilsier.

Løsningen

For å tilpasse kapasitet og bemanning til faktisk behov foreslås det en varig reduksjon tilsvarende én småbarnsavdeling:

- ▶ Bemanningen reduseres med tre årsverk fra 1. august 2025.
- ▶ Barnehagen drives fremover med færre avdelinger, tilpasset etterspørselen.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Barn og foreldre:

- ▶ Alle barn med lovfestet rett til barnehageplass i Elverum kommune får plass.
- ▶ Det blir mindre fleksibilitet til å tilby plass til barn uten rett (barn av studenter, flyktninger eller andre tilflyttere).
- ▶ Kommunen har enkelte ledige plasser i både kommunale og private barnehager, men samlet kapasitet er noe begrenset.

Ansatte:

- ▶ Tre årsverk reduseres.
- ▶ Dette håndteres gjennom ordinær omstillingsprosess, blant annet ved naturlig avgang eller omplassering.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Bemanningen justeres gradvis ned.

Våren 2026: Tiltaket gir full effekt, og barnehagen drives med én avdeling mindre enn tidligere.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

- ▶ 2025: Besparelse på ca. 0,9 mill. kroner (delårsvirkning, august–desember).
- ▶ Fra 2026 og fremover: Helårseffekt på ca. 2,2 mill. kroner årlig.

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing	-0,9	- 2,2	- 2,2	- 2,2	- 2,2	- 2,2

Tiltaket er allerede iverksatt og vil gi full effekt fra 2026.

Tiltaket var ikke omtalt i handlings- og økonomiplanen for 2025-2028, men kom inn i 1. tertial.

4.3.9 Tiltak 1.9 Barnehage: Struktur i barnehagene

Problemet

Elverum har 6 kommunale barnehager og 7 private. Flere av de kommunale barnehagene er relativt små med unntak av Terningen barnehage og Ydalir barnehage. Ved en gjennomgang av byggene kommer det frem at det er relativt store behov for vedlikehold og utbedringer i flere av de

små barnehagene. Det er lite ledig kapasitet og de private barnehagene har når vi beregner antall plasser ut fra korrigerte oppholdstimer og godkjent leke og oppholdsareal færre ledige plasser enn godkjenningene skulle tilsi. Det er noe ledig kapasitet i de kommunale, men etter tiltaket ovenfor vil det ikke være mye å gå på.

Foreslåtte løsninger

Etter justeringen med å redusere med en avdeling i Terningen barnehage anses handlingsrommet som lite når det gjelder å ha færre og større enheter da det er lite ledig kapasitet. Det medfører at en for å kunne redusere på antall enheter må en bygge nytt eller utvide allerede eksisterende barnehager. Dette medfører utgifter til investeringer. Det bør allikevel utarbeides en plan for å redusere antall kommunale barnehager og sette i stand byggene til moderne standarder som både oppfyller krav for ansatte, barn og som gir bedre utnyttelse av ressursene i forhold til bemanning og energieffektivitet og byggdrift. Det blir ikke gjort i dette prosjektet på lik linje med skolene da det nettopp ikke er ledig kapasitet og vil medføre ekstra utgifter i investeringer. Vi finner altså ingen straks effekter for ytterligere å utrede barnehagestrukturen.

I og med at det er vedlikehold og utbedringsbehov i barnehagene av et ganske omfattende omfang vil det være en god del å spare ved å ha større og færre barnehager i kommunal regi. Derfor bør det opprettes et eget prosjekt som utrede dette og som viser en langsiktig plan for antall barnehager, dimensjonering og byggforvaltning.

Anbefaling for en framtidig effekt

Utarbeid en helhetlig plan for barnehagestrukturen hvor målet er effektive barnehage bygg med god oppfylling og god kvalitet på bygg, uteområder og rett dimensjonering. Det bør være et mål å slå sammen flere av de minste kommunale enhetene til større enheter.

4.4 Helse, mestring og omsorg

Mandat og prosess

Mandatet for tjenesteområdene i sektor *helse, mestring, omsorg* (HMO) er å finne tiltak som reduserer netto driftsutgifter med 35 millioner kroner innen utløpet av kommende økonomiplanperiode (2029). Det er ønskelig at effekten kommer så snart som mulig i 2026.

Tiltak helse, mestring og omsorg

Det er utredet 11 tiltak innen pleie- og omsorgstjenestene og barnevern med en antatt årlig netto innsparingseffekt i 2029 på til sammen 28,9 millioner kroner.

- ▶ Økte inntekter: Ett tiltak med effekt 1,1 mill. kr i 2029
- ▶ Høyere produktivitet: Fem tiltak med effekt 7,7 mill. kr i 2029
- ▶ Lavere volum: To tiltak med effekt 6,1 mill. kr i 2029
- ▶ Bedre strategi: To tiltak med effekt 15,2 mill. kr i 2029

Tabellen nedenfor viser oppsummeringen av tiltakslisten.

Tabell 30 Oppsummering av utredede tiltak innen helse, mestring og omsorg

Nr	Tjeneste	Tiltak navn	Økonomisk effekt i mill. kr					
			2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.1	Pleie og omsorg	Redusere forventningene til helse- og omsorgstjenesten - strengere tildeling, tjenestestandard			-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
2.2	Pleie og omsorg	Frigjøre ressurser fra langtidsopphold på sykehjem, til korttidsopphold på sykehjem, og mulighet for å bo hjemme lengre med hjelp fra hjemmetjenester			-9,1	-9,3	-9,3	-9,3
2.3	Pleie og omsorg	Mer effektiv hjemmetjeneste – innføre digital hjemmesykepleie		-1,8	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6
2.4	Pleie og omsorg	Felles nattjeneste helse, mestring og omsorg		-1,4	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
2.5	Pleie og omsorg	Ny helhetlig strategi og organisering av tjenester rus og psykisk helse			-4,0	-4,0	-4,0	-4,0
2.6	Pleie og omsorg	Mer helhetlig tjenestetilbud til barn og unge med utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
2.7	Pleie og omsorg	Endring av tjenestene matombringning, tilberedelse av mat og handleordning for hjemmeboende brukere		-0,25	-1,06	-1,06	-1,06	-1,06
2.8	Pleie og omsorg	Flere egnede leiligheter og bokonsepter for eldre i sentrum						
2.9	Barnevern	Redusere kjøp av tjenester fra eksterne leverandører for å ta over mer drift selv, samt øke satsing på forebyggende tiltak i Elverum kommune for å forebygge institusjonsplasseringer		0,0	-1,1	-1,3	-2,7	-5,9
2.10	Felles HMO	Lederstøtte, bemanningsplanlegging i pleie og omsorgstjenestene - ressurspool, årsturnus						
2.11	Pleie og omsorg	Økt lisensutgift som følge av investeringstiltak signalanlegg, ambulant nattjeneste		1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
		SUM	0,0	-3,3	-23,9	-24,3	-25,7	-28,9

Oppgaven har vært å utrede tiltak verdt det dobbelte av kommunens innsparingsbehov, slik at kommunen skal ha noe å velge mellom.

Sektorsjef har informert om omstillingstiltakene i Rådet for personer med funksjonsnedsettelse 7. oktober og Eldrerådet 23. oktober 2025.

Under følger en nærmere beskrivelse av tiltakene fordelt på de aktuelle tjenesteområdene pleie og omsorg og barnevern.

4.4.1 Tiltak 2.1 Pleie og omsorg: Redusere forventningene til helse- og omsorgstjenesten - strengere tildeling, tjenestestandard

Problemet

Behovet for helse- og omsorgstjenester i befolkningen er stadig økende, og vil fortsette å øke med bakgrunn i en større økning av innbyggere som utvikler sykdommer knyttet til demens, livsstil eller økt levealder. I tillegg er det flere barn og unge som får påvist diagnoser innenfor autismespekteret, diabetes og innenfor psykisk helse i form av angst og depresjon. Forventningene til hva det offentlige skal ha ansvar for å tilby hjelp til synes også å være økende. Dette sett i lys av framtidige bemanningsutfordringer, gjør at helse og omsorgstjenestene i større grad må jobbe mot å sette innbyggerne i stand til selv å mestre hverdagslivets utfordringer. I tillegg blir det viktigere enn noen gang å sikre at de offentliges ressurser blir brukt på en effektiv og rettferdig måte.

Løsningen

Økt helsekompetanse

Kommunen må bidra til at innbyggerne får økt sin egen helsekompetanse. Helsekompetanse styrker evnen til å mestre ulike livssituasjoner. Dette kan gjøres ved å gi tilgjengelig og forståelig informasjon om helse, legge til rette for egenmestring og aktiv deltakelse i egen behandling, kan behovet for helse- og omsorgstjenester utsettes eller opphøre.

Forventningsavklaringer

For å kunne dempe innbyggernes forventninger til hva det offentlige skal bistå med, fordrer at kommunen har en åpen og ærlig dialog med innbyggerne rundt dette spørsmålet. Ved hjelp av informasjon på kommunens nettside, tjenestestandarder, folkemøter, dialogmøter med politikere, opplæring av ansatte mv.

Gjennom god informasjon kan kommunen også veilede innbyggere i forhold til hva de selv kan gjøre for å øke egenmestring, hva finnes det av tilbud fra frivillige lag og foreninger, private aktører innenfor f.eks. renhold o.l.

Tjenestestandard

For at kommunens innbyggere skal kunne få en forståelse for hva de kan forvente å få bistand med eller ikke, vil det være nødvendig å utarbeide tjenestestandarder på de ulike helse- og omsorgstjenestene kommunen tilbyr. Tjenestestandardene bør behandles politisk, slik at den administrative og politiske ledelsen enes om hvilken standard kommunens helse- og omsorgstjenester skal ha som utgangspunkt.

Tjenestestandarder vil også være et redskap i forhold til beslutningsstøtte for kommunes saksbehandler, selv om det for hver søknad om helse- og omsorgstjenester fortsatt skal gjøres individuelle vurderinger i forhold til behov, nødvendighet og forsvarlighetsprinsippet.

Endret standard for praktisk bistand – hjemmehjelp

I dag gis det vanligvis vedtak på praktisk bistand, daglig gjøremål (hjemmehjelp) hver 14. dag. Dette er en standard som bør kunne endres til at tjenesten i utgangspunktet ikke gis hyppigere enn hver 4.uke for cirka 80 % av tjenestemottakerne.

Søknader om praktisk bistand vurderes individuelt. Brukere med helseproblemer og behov for oftere rengjøring i huset vil i liten grad bli berørt av endringen. Brukere som ikke har helseproblemer som utløser behov for hyppig rengjøring i huset, vil derimot få et redusert tilbud. Praktisk bistand, daglig gjøremål (hjemmehjelp) praktisk bistand til rengjøring i huset og er ikke knyttet til personlig bistand, slik som hjemmesykepleie.

Det er viktig å presisere at endringen i besøksfrekvens ikke medfører endringer for pleie og omsorg i forbindelse med dusj og personlig hygiene. Endringene omfatter kun rengjøring i huset.

Ressursmessige konsekvenser

Tiltaket kan gi en innsparing på 2,1 millioner kroner per år. Beregningen er reduserte vedtakstimer og redusert tid til kjøring til og fra brukers hjem.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Sjeldnere renhold av boligen

Ansatte:

- ▶ Reduksjon av årsverk i tjenesten

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Planlegge informasjon til aktuelle brukere
- ▶ Utarbeide ny tjenestestandard

Våren 2026:

- ▶ Sende ut varsel om endring av vedtak til brukere med vedtak om praktisk bistand, daglig gjøremål

Høsten 2026:

- ▶ Gjennomføre redusert besøksfrekvens for praktisk bistand, daglig gjøremål (hjemmehjelp)

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Endret standard for praktisk bistand – hjemmehjelp			-2,1	-2,1	-2,1	-2,1

Elverum deltar sammen med mange andre kommuner i nettverket: Bærekraftig tjenestetildeling i regi av KS Innlandet. Fokus er hvordan kommunene skal sikre bærekraftig helse- og omsorgstjenester fremover med høyere andel eldre og færre i yrkesaktiv alder.

KS Innlandet og helseregionene Innlandet har opprettet dialog med Statsforvalteren for å få råd og veiledning til hvordan kommunene kan sikre bærekraftige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester i fremtiden.

De fleste kommuner rundt i landet jobber med omstilling for å sikre bærekraft, og mange har allerede redusert for eksempel frekvens på praktisk bistand hjemmehjelp. I videre arbeid vil

Elverum vurdere om flere tjenester kan gis på annen måte eller reduseres. Noen av områdene vi skal jobbe videre med er kort beskrevet i teksten under. Det er foreløpig ikke gjort beregning av innsparing på disse tiltakene, men ved å omstille og bruker ressurser mer effektivt vil vi kunne gi tjenester til flere innbyggere, og særlig høyere i den helhetlig innsatstrappa.

Medisin håndtering

Noen av kommunes innbyggere opplever at de etter hvert har behov for flere typer medikamenter i forbindelse med sykdom, og ofte må disse tas flere ganger om dagen. En ordning hvor man kan bestille multidose fra apoteket vil da som regel være den beste løsningen for de som synes det er utfordrende å benytte seg av egne dosettesker som de selv skal dosere i hver uke. Praksis i dag er at når det blir behov for multidosepakking av medisiner, så kobles gjerne kommunens helsetjeneste å i form av hjemmesykepleie. Dette skjer ofte uavhengig av om innbyggeren kan hente multidosen på apoteket selv. Framover må kommunen i større grad oppfordre innbyggere og fastleger til å sørge for bistand til medikamenthåndtering ved at den enkelte selv tar kontakt med apotek for å skaffe seg multidose ev. også få multidosen kjørt hjem til seg fra apoteket dersom dette med transport er vanskelig.

Sårstell

Innbyggere som er i stand til å komme seg til sin fastlege bør kunne få utført sårstell hos fastlege. Hjelpepersonell (helsesekretærer / sykepleiere) hos fastlegen står for utførelse. Et slikt tiltak må avklares med fastlegene. Alternativet kan være å opprette en sykepleieklinikk hvor brukere som selv kan komme seg til klinikken, får utført bl.a. sårstell der, slik at tjenesten reduserer tid til kjøring for å utføre sårskift i hjemmet.

Selvbetjening av hjelpemidler

Innføre selvbetjening i forhold til enkle hjelpemidler slik som rullator, underarmerullator, toalettforhøyer og dusjstol. Dette kan bidra til å redusere noe av presset på Hjelpemiddeltjenesten.

4.4.2 Tiltak 2.2 Pleie og omsorg: Frigjøre ressurser fra langtidsopphold på sykehjem, til korttidsopphold på sykehjem, og mulighet for å bo hjemme lengre med hjelp fra hjemmetjenester

Problemet

Kommunen har relativt mange sykehjems plasser i forhold til innbyggere over 80 år og få boliger med heldøgns omsorg i forhold til det som anbefales for å drive effektive tjenester. Elverum har i dag (2025) 16,3% dekningsgrad for heldøgnsomsorg – av dette er 14,33% dekning sykehjems plasser (trinn 9 og 11 i innsatstrappen nedenfor) og 1,97% dekning omsorgsbolig med bemanning (trinn 8 og 10 i innsatstrappen). Analysene viser at kommunen har en mye lavere andel korttids plasser enn anbefalt for å sikre at flere innbyggere kan bo trygt lengre hjemme.



Figur 26 Helhetlig innsatstrapp som felles rammeverk, metodikk Agenda Kaupang

Figuren over viser Agenda Kaupangs helhetlige innsatstrapp. Dette er en modell som kan hjelpe oss å planlegge og organisere tjenestene på en bærekraftig og effektiv måte. Tiltakene vi foreslår vil styrke de lavere trinnene for å forebygge behovet for de mest ressurskrevende tjenestene på toppen av trappen. Innsatstrappen viser hvordan vi kan prioritere innsats og tjenester fra forebygging til institusjonsomsorg. Helhetlig innsatstrapp kobles ofte til boligtrapp (se tiltak 2.8 Flere egnede leiligheter og bokonsepter for eldre i sentrum), og brukes for å sikre tidlig innsats og riktig tjenestenivå.

Institusjonstjenesten er i dag fordelt på fem sykehjem med relativt få plasser hver. Dette gjør det vanskelig å bruke ressursene effektivt, fordi man må ha sykepleiere på jobb hele døgnet på alle lokasjoner. Det blir også utfordrende å bruke fagpersoner på tvers av sykehjemmene, og sykehjemslegen må bruke mye tid på å reise mellom dem.

Fire av sykehjemmene ligger sentrumsnært, mens Sætre sykehjem ligger 15 km utenfor sentrum. Denne avstanden er utfordrende med tanke på avstand for ambulerende tjenester. Beliggenheten gjør det vanskelig å inkludere sykehjemmet i effektiv fremtidig organisering av sykepleiertjeneste som må jobbe på tvers av avdelinger og enheter på grunn av demografi.

Det er få tilrettelagte plasser for personer med demens. Den demografiske utviklingen tilsier en markant økning i antallet eldre med demens, noe som vil forsterke behovet for at en større andel av sykehjems plassene må være tilpasset for personer med demens.

Sykehjemmene

Sætre sykehjem

Sætre sykehjem har 24 sykehjems plasser i drift, hvorav 14 er i eldre bygningsmasse. Den eldste bygningsmassen ble bygget i 1926 og er i dag ikke i bruk til pasienter. Aldershjemmet på Sætre ble bygget i 1984, mens 10 sykehjems plasser ble bygget i 2008. Plassene i aldersavdelingen har de minst egnede lokalene for å kunne ta imot dagens sykehjemspasienter med komplekse helse- og omsorgsbehov. Utredningen KS-sak 084/19 19.06.2019 viste at lokalene på Sætre aldershjem ikke er egnet for sykehjemsdrift, blant annet på grunn av byggets planløsning med trange korridorer og uhensiktsmessige bad/pasientrom. En rehabilitering/ombygging av lokalene på Sætre aldershjem

forutsetter at bygningsskallet består, og er følgelig ikke forenelig med utvidelse av korridor. I tilfelle måtte resultatet være en planløsning med korridor med ensidig inngang til pasientrom, noe som vil være en svært arealkrevende og lite rasjonell planløsning. På grunn av bærende elementer i bygget vil en omgjøring mest sannsynlig medføre en reduksjon fra 16 til 6 rom i 2. etasje, og en reduksjon fra 14 til 6 rom i 1. etasje på Sætre aldersavdeling. Gangen er smal og det blir trangt når mange benytter hjelpemidler. Det er også vanskelig å få personløfter fra soverom til bad på pasientrommene. Sykehjemmet har utdatert signalanlegg.

Moen sykehjem

Moen sykehjem har 37 sykehjemsplasser fordelt på to etasjer i bygningsmassen fra 1995. Her er det 5 ubrukte plasser i 2. etg., som kan tas i bruk med økt bemanning. Utredning KS-sak 063/20, 17.06.2020 viser til at den eldste delen fra 1977 ikke egner seg for ombygging. Det er begrensninger i begge etasjer på takhøyde i forhold til føringer av nødvendige tekniske kanaler og utstyr. Sykehjemmet har utdatert signalanlegg.

Jotunhaugen sykehjem

Den eldste bygningsmassen er fra 1964, mens den nyeste stod ferdig 2008. Jotunhaugen sykehjem har i dag 24 plasser i drift. 8 plasser i 2. etg. er midlertidig tatt i bruk til avlastning for barn og unge, for å avlaste kapasiteten på Vestly avlastning. Disse plassene kan tas i bruk til sykehjemsplasser hvis avlastningstjenesten flyttes til annet lokale. Da må det i tilfelle også monteres signalanlegg på disse 8 plassene. Sykehjemmets 24 plasser har moderne signalanlegg.

I kjellerlokalene på Jotunhaugen sykehjem er det personalbase for hjemmebaserte tjenester avdeling Nord.

Lyngholtet sykehjem

Lyngholtet sykehjem stod ferdig i 2004 med 24 sykehjemsplasser og sansehage tilrettelagt for pasienter med demens. For å ivareta pasienter med behov for skjerming og for å sikre forsvarlig arbeidssituasjon for ansatte, er den ene bogruppen redusert fra 8 til 4 plasser. Sykehjemmet har moderne signalanlegg.

Elverum helsehus

Elverum helsehus stod ferdig i 2019 med 72 sykehjemsplasser fordelt på 3 sengeposter, hvorav en sengepost er forbeholdt korttids-/rehabiliteringsopphold. 2 plasser er ikke i bruk, men kan åpnes med økt bemanning. Det er lagt til rette for å kunne bygge på to etasjer på nybygget. Sykehjemmet har ikke hensiktsmessig signalanlegg.

Omsorgsboliger med mulighet for døgnbemanning

Kommunen har for få samlokaliserte boliger og boliger med heldøgns bemanning. Dette er også en utfordring for personer med rus- og psykiske helseutfordringer, inkludert alderspsykiatri. Dette fører til at enkelte brukere enten får for omfattende eller utilstrekkelige tjenester, og at noen ender opp i institusjon uten at det er den mest hensiktsmessige løsningen.

Mange innbyggere bor i boliger som er vanskelige å tilrettelegge slik at de kan bo lengst mulig hjemme. Mangelen på samlokaliserte boenheter med tilgjengelige og effektive tjenester reduserer mulighet for god og kostnadseffektiv hjemmebasert tjenesteyting.

Jotuntoppen bo- og omsorgssenter

Jotuntoppen bo- og omsorgssenter stod ferdig 2017, og inneholder 24 omsorgsboliger i 1. etg. for personer med demenssykdom med behov for døgnomsorg. I 2. etg er det 17 ordinære omsorgsboliger hvorav 4 av leilighetene er tilrettelagt for par.

Jotuntoppen inneholder også personalbase for hjemmebaserte tjenester avdeling Sør, og lokaler for dagaktivitet for hjemmeboende personer med demenssykdom. Det kan være aktuelt å etablere døgnbemanning for 16 av 17 leiligheter i 2. etg. på sikt. Den ene leiligheten må da tas i bruk som personalbase.

Øvrige omsorgsboliger:

- ▶ Jotuntoppen omsorgsbolig 2. etg.
- ▶ Jotunhaugen omsorgsbolig
- ▶ Søndre Nyborg omsorgsbolig
- ▶ Sandmoen

Innskuddsboliger:

- ▶ Nortun i Sørskogbygda
- ▶ Vestad Borettslag
- ▶ Bekkelia ved Loken
- ▶ Glommen Terrasse på Vestad

Strukturell omorganisering

De fleste ønsker å bo hjemme så lenge det er mulig. Forutsatt at kommunen har gode tilbud på lavere trinn i tjenestetappa, for eksempel omsorgsboliger og gode hjemmetjenester, er ikke tallet på sykehjemsplasser avgjørende for kvaliteten på eldreomsorg. For å opprettholde forsvarlige helse- og omsorgstjenester er det nødvendig å sikre cirka 15 % dekningsgrad for sykehjem og omsorgsbolig med mulighet for døgnbemanning til aldersgruppen 80 år +. I dag har Elverum for stor andel sykehjemsplasser, som er det dyreste omsorgsnivået. Det er behov for en dreining av tjenestene til lavere trinn i tjenestetappa. Målet er 10 % sykehjemsdekning og 5 % omsorgsbolig med heldøgns omsorg.

Tiltaket innebærer å styrke lavere trinn i tjenestetappa ved å flytte ressurser fra langtidsplass på sykehjem, til korttidsopphold, styrking av hjemmetjenester og bruk av digitalt tilsyn. Gjennom å avvikle Sætre sykehjem med 24 plasser, åpne 5 langtidsplasser på Moen sykehjem avdeling 2 og to korttidsplasser på Helsehuset sengepost 1, samtidig som hjemmetjenesten styrkes, kan flere bo lengre hjemme.

Omstillingen gir en reduksjon av 17 langtidsplasser på sykehjem. Elverum har i dag fem sykehjem, og er anbefalt å redusere antall lokasjoner for å klare å sikre effektiv bruk av ressurser – særlig helsepersonell som det vil bli knapphet på.

I møte med en aldrende befolkning og færre i yrkesaktiv alder må samfunnet søke nye, bærekraftige bo- og leveformer som stimulerer til egenmestring, sosiale møteplasser og livskvalitet, og som på hensiktsmessig og forsvarlig vis legger til rette for å kunne motta helse- og omsorgstjenester.

En viktig premisse for å sikre gode tjenester på lavere trinn i tjenestetappa er etablering av minst 50 nye omsorgsboliger med mulighet for døgnbemanning, hvor det også skal være base for hjemmebaserte tjenester. Dette må utredes nærmere.

Innbyggerne som flytter i ulike typer omsorgsboliger vil få lettere tilgang til tjenester og aktiviteter, det øker muligheten til sosial deltakelse og reduserer isolasjon. Beboere i boliger uten fast bemanning kan ha rask tilgang til hjelp ved behov, når de er i nærheten av bemannede enheter. Dette gir økt trygghet for både beboere og pårørende.

Samlokalisering vil bidra til stordriftsfordeler, mer fleksibel ressursbruk, lettere å få til oppgavedeling med rett kompetanse til rett tid, samt et styrket fagmiljø som gir høyre kvalitet til brukerne.

Styrking av korttidsplasser

Kommunen ønsker å øke kapasiteten med fire nye korttidsplasser ved Elverum helsehus. Dette tiltaket skal bidra til at flere kan bo hjemme lenger. Det gir mulighet for nødvendig støtte til medisinsk og funksjonell oppfølging gjennom fokus på individets ressurser i målrettet rehabilitering og avlastning. På sikt er målet at 25–30 prosent av sykehjemsplassene skal være korttidsplasser, noe som vil styrke et helhetlig og bærekraftig omsorgstilbud.

Korttids- og avlastningsplasser har flere fordeler. De kan forebygge behovet for langtids plass ved å raskere kunne tilby rehabilitering når det oppstår funksjonsfall, sykdom eller skade, og gi pårørende avlastning slik at hjemmeboende får mulighet til å bli boende hjemme lenger. Slike plasser gir kommunen større fleksibilitet til å håndtere varierende behov, som sesongvariasjoner, akutte situasjoner og utskrivningsklare pasienter fra sykehus. De kan også tilpasses ulike formål, som vurderingsopphold, terminalpleie og rehabilitering.

I tillegg gir korttidsplasser bedre ressursutnyttelse, da de er mindre ressurskrevende enn langtids plasser og kan brukes mer målrettet. De fungerer som et viktig supplement til hjemmebaserte tjenester og bidrar til bedre pasientflyt og samhandling med spesialisthelsetjenesten, blant annet ved å muliggjøre raskere utskrivning fra sykehus og en smidigere overgang til kommunale tjenester. Korttidsopphold gir økt mulighet for tverrfaglig samhandling, og øker potensialet for å lykkes med rehabiliteringen.

Langtidsplasser vil fortsatt være nødvendige for personer med omfattende og varige omsorgsbehov, men bør være siste alternativ etter at andre tiltak er vurdert. Ved å styrke tilbudet av korttids- og avlastningsplasser, sikrer man at langtids plassene går til dem som virkelig trenger det.

Behov etter 2028

Det er skissert tre alternative løsninger for å sikre 15 % dekningsgrad for aldersgruppen 80 + etter 2028. Det må gjøres nærmere beregninger av kostander knyttet til de ulike alternativene. Alle disse tre alternativene gir oss cirka 15 % dekning for heldøgnsomsorg, hvorav 10 % institusjonsplasser frem til 2035, forutsatt at det bygges minst 50 omsorgsboliger med mulighet for døgn tjenester som tidligere beskrevet, og vridning med større andel korttidsplasser og styrking av hjemmebaserte tjenester.

Alternativ A:

- ▶ Bygge 100 nye sykehjemsplasser på ett sted som bør stå ferdig i 2032
- ▶ Legge ned Moen sykehjem, Jotunhaugen sykehjem og Lyngholtet sykehjem – i tillegg til Sætre sykehjem som da allerede er lagt ned.
- ▶ Elverum vil da ha 2 lokasjoner: Helsehuset med 72 plasser og ett nytt sykehjem med 100 plasser.

Alternativ B:

- ▶ Bygge på 2 etasjer med 48 plasser på Helsehuset som står ferdig i 2032.
- ▶ Legge ned Moen sykehjem 2032.
- ▶ Rehabiliter Jotunhaugen sykehjem gammel del.

Alternativ C:

- ▶ Rehabiliterer Jotunhaugen sykehjem gammel del og Moen sykehjem.

Ressursmessige konsekvenser

Vi vet at det kommer til å bli knapt med helsepersonell fremover, særlig sykepleiere. Ved å redusere antall lokasjoner for sykehjem, bygge flere omsorgsboliger med mulighet for døgn tjenester, legge til rette for utbygging av samlokaliserte leiligheter, vil vi kunne benytte kompetanse og helsepersonell på tvers av avdelinger. Ved færre sykehjemsplasser vil andelen korttidsplasser måtte økes og hjemmetjenesten styrkes.

Moderne velferdsteknologiske løsninger som for eksempel posisjonering, digitalt tilsyn og sporing gir pasienten større bevegelsesfrihet uten at ansatt er like tett på hele tiden, og det gir ansatte mulighet for å ha oversikt i avdelingen eller over bruker som bor hjemme på en bedre måte enn i dag. All bruk av velferdsteknologi følger regler om personvern og samtykke.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Avvikling av Sætre sykehjem medfører at pasientene vil bli flyttet til et av de andre sykehjemmene i kommunen
- ▶ Vridning av ressurser fra langtidsopphold til korttidsopphold vil gi flere mulighet til fleksibel avlastning og derved mulighet til å bo hjemme lenger
- ▶ Velferdsteknologi, for eksempel digitalt tilsyn, vil gi økt trygghet og bidra til at flere kan bo hjemme lenger.
- ▶ Styrking av ambulant hjemmetjeneste vil bidra til at flere kan bo hjemme lengre.
- ▶ For enkelte kan det å flytte til samlokalisert botilbud bety økt trygghet og enklere tilgang til butikk og andre aktiviteter.

Ansatte:

- ▶ Nedleggelse av Sætre sykehjem vil medføre endret tjenestested for ansatte og prosess knyttet til dette jf. kommunens retningslinjer ved overtallighet. Erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Informasjon til berørte pasienter og pårørende om forslag til tiltak.
- ▶ Utarbeide plan for gjennomføring av tiltaket, inkludert å gjøre om eksisterende omsorgsboliger til heldøgns omsorg.
- ▶ Vurdere om enkelte langtidsplasser kan holdes ledig.
- ▶ Vurdere om enkelte stillinger kan holdes ledig

Våren 2026:

- ▶ Etablere velferdsteknologi/signalanlegg på de lokasjoner som ikke har dette
- ▶ Plan for flytting av pasienter fra Sætre til andre sykehjem
- ▶ Plan for å redusere antall sykehjemsplasser, og samtidig re-åpne plasser på Moen og Helsehuset.

- ▶ Plan for å styrke hjemmebaserte tjenester
- ▶ Pasienter på Sætre og deres pårørende får tilbud om samtale
- ▶ Planlegge og gjennomføre prosess for omdisponering av ansatte

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Budsjett 2026 Sætre sykehjem		-23,309	-23,31	-23,31	-23,31
Driftsutgifter Sætre sykehjem		-1,015	-1,015	-1,015	-1,015
Utgifter mat Sætre sykehjem		-1,02	-1,02	-1,02	-1,02
Redusert vederlag 17 plasser Sætre		4,25	4,25	4,25	4,25
Redusert vederlag omgjøring av 4 langtids- til korttidsplasser		1	1	1	1
Økt bemanning for å reåpne 7 plasser Moen sykehjem og Helsehuset		5,568	5,568	5,568	5,568
Økt bemanning hjemmebaserte tjenester		7,36	7,36	7,36	7,36
Innkjøp senger, madrasser, nattbord, hvilestol og bord på nye plasser Moen og Helsehuset		0,2			
Eiendomsdrift Sætre sykehjem		-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Netto innsparingseffekt	0	-9,1	-9,3	-9,3	-9,3

4.4.3 Tiltak 2.3 Pleie og omsorg: Mer effektiv hjemmetjeneste – innføre digital hjemmesykepleie

Problem

Demografi medfører større andel og flere eldre, samtidig færre i yrkesaktiv alder. Det er forventet at flere må bo hjemme lengre, og flere vil være avhengig av tjenester fra hjemmetjenesten. Dette medfører at hjemmetjenesten er en tjeneste som skal vokse. Vi vil ikke klare å rekruttere tilstrekkelig til at vi kan opprettholde samme tjenestenivå og struktur som i dag. Tjenesten og kommunen vil måtte ivareta langt flere brukere med færre ressurser enn det vi gjør i dag. Dersom dagens antall årsverk i 2024 blir videreført med dagens praksis er det behov for 105 årsverk i hjemmetjenesten i 2040, en vekst på 32 årsverk fra dagens nivå på 73 årsverk. Hjemmetjenestens ansatte bruker per i dag cirka 50 % av tiden til å kjøre til og fra der tjenestemottakeren bor.

Løsningen

Innføre digital hjemmesykepleie for de oppdrag der det er mulig. Avdeling Nord og Sør er i største laget, og det vil være behov for å etablere en tredje avdeling i hjemmebaserte tjenester. Denne avdelingen skal bestå av digital hjemmesykepleie, felles inntaksgruppe for hjemmebaserte

tjenester (mottak og kartlegging av nye pasienter), og et ambulerende ressursteam uten geografiske begrensninger. Natt-tjenesten i hjemmebaserte tjenester ivaretar utløste trygghetsalarmer i hele kommunen (jobber allerede uten geografiske rammer), og vil være en naturlig del av den 3. avdelingen i hjemmebaserte tjenester.

Digital hjemmesykepleie kan erstatte et eller flere besøk som i dag utføres fysisk hjemme hos den enkelte bruker. Eksempler på tjenester som kan følges opp digitalt:

- ▶ Veilede ved medisininntak
- ▶ Ernæringsstøtte
- ▶ Diabetesoppfølging
- ▶ Observasjoner og veiledning ved kognitive utfordringer
- ▶ Enkle sårstell

Alle aktiviteter som pasienten i dag gjør selv med hjemmesykepleien til stede, kan utføres digitalt.

Med digital hjemmesykepleie og en felles inntaksgruppe med fokus på egenmestring vil vi i større grad gjøre innbyggerne rustet til å ta ansvar for eget liv og helse, og samtidig øke helsekompetansen til den enkelte (veiledning i trygge rammer).

Ambulerende ressursteam vil innebære sykepleierressurser i egen turnus som jobber uten geografiske begrensninger. Først og fremst vil teamet sikre nødvendig sykepleierkompetanse for å ivareta forsvarlige helsetjenester til hjemmeboende brukere, men på sikt også være en viktig og nødvendig ressurs for andre enheter i sektor for helse, mestring og omsorg.

Ressursmessige konsekvenser

Digital hjemmesykepleie vil bidra til høyere ansikt til ansiktstid (direkte tid) med pasienten, og mindre tid til bilkjøring. Målet er at 10 % av alle besøk skal utføres digitalt i fremtiden. Under vises oversikt over *Utgangspunktet* for hvordan vedtakstimerne fordeler seg på antall timer/uke i første oversikt, mens andre oversikt *Inndeling av digital hjemmesykepleie* viser bruk av personellressurser ved digital hjemmesykepleie.

Tabell 31 Hjemmetjenesteanalyse, antall brukere fordelt på vedtakstimer per uke, Agenda Kaupang

Utgangspunktet				
Timefordeling	Vedtakstimer i uken	Antatt ATA tid for gruppene	Tilført tid	Brukere
0-1 timer i uken	80	27 %	296	278
1-2,5 timer i uken	160	39 %	410	101
2,5-5 timer i uken	251	45 %	558	75
5-10 timer i uken	367	50 %	734	54
10-15 timer i uken	218	53 %	411	17
Mer enn 15 timer i uken	470	60 %	783	15
Sum	1546		3 193	540
Total ATA tid			48,4 %	

Tabell 32 Gevinstberegning av digital hjemmesykepleie ved bruk av ressurskalkulatoren, Agenda Kaupang

Innføring av digital hjemmesykepleie				
	Andel av oppdrag overført	Timer overført	Kost tradisjonell tjeneste	Bemanning digitalt tilsyn
0-1 timer i uken	50 %	40	4 580 160	1 878 240
1-2,5 timer i uken	20 %	32	2 534 272	1 502 592
2,5-5 timer i uken	5 %	13	861 432	589 298
5-10 timer i uken	5 %	18	1 132 635	861 643
10-15 timer i uken	5 %	11	635 099	511 820
Mer enn 15 timer i uken	0 %	-	-	-
Sum		114	9 743 599	5 343 593

Det er behov for en ny personalbase til den tredje avdelingen, et årsverk leder og utstyr til nye arbeidsstasjoner. Det er mulig å etablere ny personalbase på Jotunhaugen sykehjem med personalbase i 3. etasje, inntil lokalene evt. må tas i bruk som institusjonsplasser. Deretter kan Skogstua være et godt alternativ (må pusses opp).

Tiltaket vil være avgjørende for å møte utfordringene med rekruttering av kompetanse i årene som kommer. Det å i større grad samle sykepleierressurser/ sykepleiefaglige arbeidsoppgaver (oppgavedeling) vil bidra til riktig bruk av kompetanse, og vil skape et sykepleierfaglig miljø som det vil være lettere å rekruttere til. På sikt må flere yrkesgrupper inn i tjenesten med tanke på oppgavedeling. Oppgavedeling vil være avgjørende for å sikre bærekraftige kommunale helse og omsorgstjenester.

Beregning av effekter

Beregninger bygger på erfaringer fra Tønsberg kommune, som har innført digital hjemmesykepleie. Målet er at 10 % av vedtakene følges opp digitalt, og at hjemmetjenesten reduserer bruk av tid til kjøring.

Målet er mellom 5 og 10 % i løpet av 2026, og 10 % fra 2027.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Mindre inngripende tjenestetilbud
- ▶ Mer stabilitet i tjenestetilbud – mer forutsigbarhet i eget liv
- ▶ Hverdagsmestring
- ▶ Hjelp til selvhjelp
- ▶ Andre tjenester kan nyttiggjøre seg av det digitale.
- ▶ Mindre menneskelig kontakt via hjemmetjenesten – behov for alternative tjenester for å redusere ensomhet

Ansatte:

- ▶ Nye måter å jobbe på – nye oppgaver

- ▶ Ny organisering – hybrid hjemmesykepleie (fysisk/digital)
- ▶ Effektiviseringen medfører reduserte årsverk, men erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Informasjon og dialog med lokale tillitsvalgte og verneombud og ansatte
- ▶ Etablere kontakt med leverandør av digital hjemmesykepleieløsning (reservere tid til oppstart tidlig i 2026), og involvere kommunens IKT avdeling.
- ▶ Lyse ut ledig avdelingslederstilling.
- ▶ Kartlegging av nødvendig utstyr og inventar, samt sikre nødvendig kabling/IT-tilganger i basen. Involvere Eiendom og IKT avdeling.
- ▶ Sykepleierkartlegging – hvor mange sykepleiere ønsker overføring til den 3. avdelingen?
- ▶ Lage plan for hvordan 3. avdeling skal etableres, herunder størrelse og ansvar for avdelingen samt hvilke ansatte som flyttes
- ▶ Kartlegge hvilke tjenester/ oppgaver som skal utføres digitalt.

Våren 2026:

- ▶ Gjennomføre etablering av 3. avdeling
- ▶ Etablere digital hjemmesykepleie
- ▶ Etablere indikatorer som muliggjør måling av effekt av digital hjemmesykepleie

Premisser for gjennomføring

- ▶ Etablering av en tredje avdeling i egne lokaler
- ▶ Felles inntaksgruppe

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte lønnskostnader tilsvarende 6 årsverk (halvårseffekt 2026)	-2,61	-5,12	-5,12	-5,12	-5,12	-5,12
Systemkostnad digitalt tilsyn	0,48	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
Løpende driftskostnad digitalt tilsyn	0,33	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Netto innsparingseffekt	-1,80	-3,60	-3,60	-3,60	-3,60	-3,60

4.4.4 Tiltak 2.4 Pleie og omsorg: Felles nattjeneste helse, mestring og omsorg

Problemet

Nattjenesten er viktig for trygghet for brukerne som bor hjemme, og en del av døgnbemanningen for brukere i bofellesskap med døgn tjenester og institusjonstjenesten. Nattjenesten er en av de mest ressurskrevende tjenestene som kommunen leverer. En nattevakt hver natt krever cirka 1,8 årsverk og koster cirka 1,9 mill. kroner per år. I Elverum benyttes en for stor andel av ressursene i helse, mestring og omsorg på natt på sykehjem, omsorgsbolig og i bofellesskapene.

I dag har sektoren 37 nattevakter hver natt, noe som totalt utgjør 66,6 årsverk. Det er alt fra 1 nattevakt til 3 på de ulike avdelingene. Legevakten er holdt utenfor tallene, og det samme er Vestly avlastning som har varierende behov på natt.

Det er også krevende å rekruttere, særlig sykepleiere, til nattstillinger. Samtidig er det behov for å styrke den ambulante nattjenesten som per i dag har kun to nattevakter som skal gi tjenester til alle som har behov for hjemmetjenester i egne hjem. En slik satsing og videreutvikling av felles ambulant nattjenesten til ulike brukergrupper, vil være en styrke for å opprettholde og benytte kompetanse på natt mer effektivt, noe som er en viktig forutsetning for å møte fremtidens demografiske endringer med flere eldre og færre i yrkesaktiv alder.

De senere årene har flere kommuner videreutviklet nattjenesten ved hjelp av mer effektiv organisering og samlokalisering sammen med innføring av flere digitale tilsyn og andre digitale løsninger.

Løsningen

Etablere felles ambulant nattjenestes som skal jobbe sammen med de stedlige nattevaktene der det er planlagt eller oppdukkende behov gjennom natten. Cirka 9 årsverk nattevakter kan reduseres, hvorav 3,6 årsverk omgjøres til en felles ambulant nattjeneste. Det betyr en samlet reduksjon på 5,4 årsverk på natt. En slik omlegging betinger etablering av velferdsteknologi og kollegavarsling på flere avdelinger.

Reduksjon av nattevakt på følgende avdelinger:

- ▶ Sandmoen bofellesskap med 8 leiligheter fordelt på to hus. Redusere fra 2 til 1 nattevakt
- ▶ Moen sykehjem avdeling 1 og 2 har 37 plasser. Redusere fra 3 nattevakter 2 nattevakter
- ▶ Lyngholtet sykehjem med 20 plasser for personer med demens. Redusere fra 3 til 2 nattevakter
- ▶ Helsehuset sengepost 3 med 24 plasser. Redusere fra 2 til 1 nattevakt. Dette medfører en reduksjon fra 6 til 5 nattevakter på Helsehusets tre sengeposter.
- ▶ Jotuntoppen heldøgns omsorg med 24 leiligheter. Redusere fra 2 til 1 nattevakt

Totalt utgjør dette en reduksjon av 5 nattevakter pr natt, hvorav 2 må omgjøres til felles ambulant nattjeneste som bistår alle avdelinger i helse, mestring og omsorg.

Behov for nærmere vurdering ved følgende avdelinger:

Vestly har 2-4 ansatte på natt avhengig av hvilke barn som har avlastning. Utfordringen er at barna våkner svært tidlig og i stor grad har behov for 1:1 bemanning. Størst behov på morgensiden – turnus per barn.

Rus og psykisk helse har 2 på natt i Leiret bofellesskap (1 inntil for ett år siden), som i hovedsak skyldes uro blant andre som bor i blokka og deres besøkende. Øvre Sandbakken har 2 nattevakter

i tillegg til vektertjenesten som er 1 på natt. Natttjenesten vurderes sammen med ny struktur på tjenestene.

Sætre sykehjem har 2 på natt på 24 pasienter. Responstiden fra ambulant natt er vurdert for lang til at de kan redusere til 1 nattevakt.

Forutsetninger for felles natttjeneste:

- ▶ 2 nattevakter hver natt overføres til felles ambulant natttjeneste.
- ▶ Velferdsteknologi må settes opp på Moen sykehjem, Sandmoen bofellesskap (2 hus) og Helsehusets sengeposter.
- ▶ Kollegavarsling må vurderes.

Ressursmessige konsekvenser

Totalt utgjør dette en reduksjon av 5 nattevakter pr natt, hvorav 2 må omgjøres til felles ambulant natttjeneste som bistår alle avdelinger.

Beregning av effekter

Totalt utgjør dette en netto reduksjon av 3 nattevakter pr natt, som tilsvarer 5,4 årsverk.

Forutsetningene for dette er en massiv satsing på helseteknologi, inkludert digitalt tilsyn på alle lokasjoner med døgn tjenester med god bredbåndsdekning.

Det er lagt inn investeringstiltak på signalanlegg på Moen sykehjem og Helsehuset, samt Sandmoen bofellesskap.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Økt pasientsikkerhet ved riktig bruk
- ▶ Pasienter får bedre søvnkvalitet når tilsyn utføres digitalt, vekkes ikke av fysiske tilsyn. Bedre søvn kan gi mer ro på avdelingene på natt.
- ▶ ROS analyse for pasientsikkerhet ved for eksempel epilepsi og responstid
- ▶ Flere kan bo hjemme og få raskere hjelp ved behov på natt
- ▶ Det kan bli noe lengre responstid for de som bor i sykehjem og heldøgns omsorgsboliger

Ansatte:

- ▶ Endret tjenestested for ansatte og prosess knyttet til dette jf. kommunens retningslinjer ved overtallighet. Erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.
- ▶ Moderne signalanlegg gir mulighet for velferdsteknologiske løsninger som for eksempel posisjonering, digitalt tilsyn og sporing. Dette kan gi pasienten større bevegelsesfrihet uten at ansatt er like tett på hele tiden, og det gir ansatte mulighet for å ha oversikt i avdelingen på en bedre måte enn i dag.
- ▶ Nye arbeidsformer og rutiner, spesielt på natt
- ▶ Krever en ny organisering av natt-tjenesten (hvor skal basen være)
- ▶ Samling av ansatte på natt vil kunne gi et større fagmiljø, særlig for ambulant natttjeneste
- ▶ Mindre rekrutteringsutfordringer
- ▶ Noe mer alenetid på natt ved noen lokasjoner

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Planlegge gjennomføring av omstillingen

Våren 2026:

- ▶ Innføre signalanlegg og digital tilsyn på avdelinger som må ha dette for å gjennomføre omstillingen
- ▶ Gjennomføre omstillingen og etablere felles ambulant nattjeneste med virkning fra høst 2026

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduksjon av 5 nattevakter pr natt, som tilsvarer 9 årsverk		-3,4	-6,8	-6,8	-6,8	-6,8
Allokere 2 nattevakter per natt til ambulant felles nattjeneste, som tilsvarer 3,6 årsverk		1,7	3,4	3,4	3,4	3,4
Digitalt tilsyn i bofellesskap og hjemmebaserte tjenester 14-16 enheter		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto innsparingseffekt		-1,4	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1

*Kostnader knyttet til investering av signalanlegg er levert sammen med investeringen, og kommer ikke frem her.

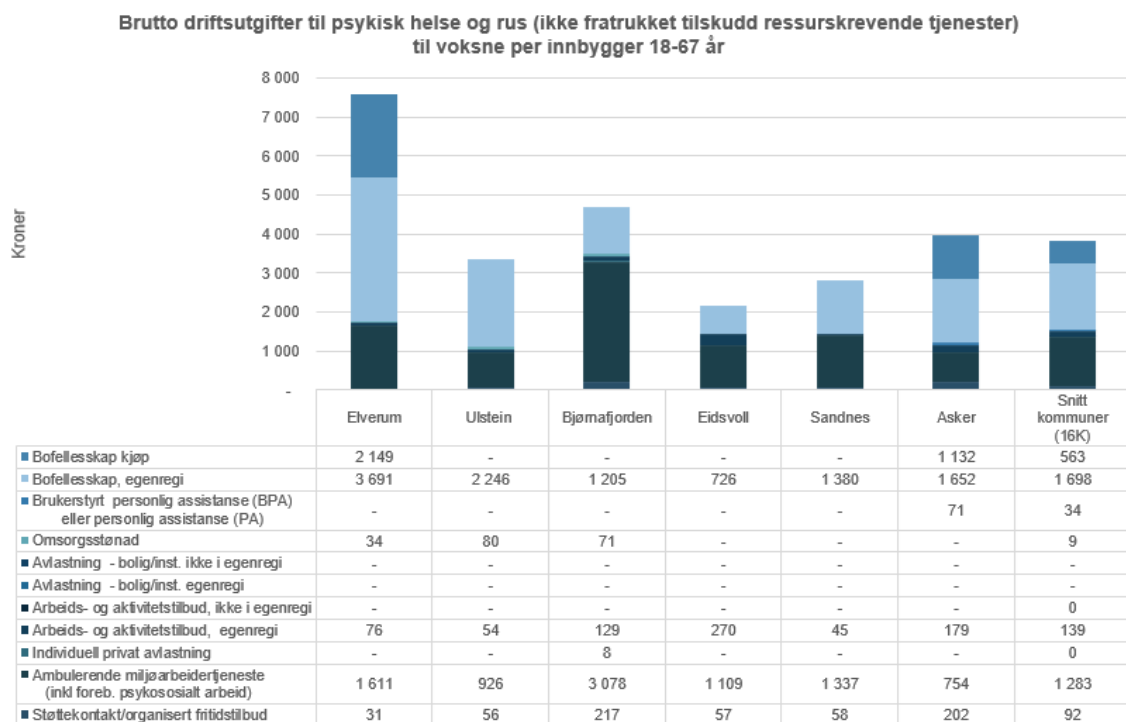
4.4.5 Tiltak 2.5 Pleie og omsorg: Ny helhetlig strategi og organisering av tjenester rus og psykisk helse

Problemet

Både brutto- og nettoutgiftene til voksne er svært høye i Elverum i 2024, høye kostnader til bolig og ambulante tjenester.

Figuren under viser bruttodriftsutgifter fordelt på ulike tjenester innen psykisk helse og rus:

- ▶ Utgiftene varierer mellom kommunene både når man ser på utgiftene samlet sett, men også innenfor ulike deltjenester
- ▶ Hovedvekten av utgiftene i kommunene er relatert til tjenester i bolig. Det er svakt flere tjenestemottakere i Elverum, men tydelig høyere totalkostnader enn snittet.
- ▶ Kommunens har ingen utgifter til tjenester organisert som BPA eller avlastning, svakt mer til omsorgsstønad og mindre på støttekontakt.
- ▶ Elverum sin utgifter knyttet til arbeids- og aktivitetstilbud er lavere enn snittet.
- ▶ Utgifter til ambulerende miljøarbeidertjeneste inkluderer her ambulante tjenester, helsehjelp i hjemmet og forebyggende psykososialt arbeid. Kommunen har en relativ høy ressursinnsats til dette sammenliknet med snittet.



Figur 27 Detaljert analyse av pleie- og omsorgstjenestene basert på regnskap 2024, kilde Agenda Kaupang

Analysen over viser at driften er for høy knyttet til boliger, og at det er behov for å se på hvordan enheten har organisert tjenestene. Særlig den ene avdelingen, Øvre Sandbakken har vokst seg stor de senere årene, og oppleves vanskelig å ha oversikt over da den inneholder både døgntjenester, ambulante tjenester, samtaletjeneste og lavterskel. Det er også store rusrelaterte utfordringer knyttet til området på Øvre Sandbakken, noe som skaper tidvis stor grad av uro både for de som bor der og for ansatte.

Det er også en utfordring at flere ikke ønsker å ta imot hjelp, og at dette sammen med lav grad av boevne, er utfordrende for tjenesten.

Løsningen

Ny helhetlig strategi og organisering:

Tjenester til personer med psykisk helse og rusrelaterte utfordringer har vokst kraftig de senere årene, og er i stadig økning. Det er startet et arbeid for å gjennomgå hvilke tjenester og omfang av tjenester kommunen skal ha på de ulike nivåene til målgruppa. Det vurderes hva som skal være vedtaksbasert og hva om skal være lavterskel og tilbud i grupper. Jf. Opptappingsplan for psykisk helse (meld.St.23, 2023-2033).

Tiltaket innebærer å se på organisering av tjenestene og vri tjenestene fra 1:1 oppfølging til at behovet blir møtt tidligst mulig i innsatstrappen med gruppebaserte og tidsbegrensede tiltak, samt tilbud som ikke krever vedtak. Flere bør få tilbud om robuste døgnbaserte ambulante miljøarbeiderfunksjoner i egen bolig før tilbud om døgnbaserte botilbud tilbys.

Skille på døgntjenester i bolig, ambulante tjenester og lavterskel

Analysen over viser at tjenesten har høy ressursinnsats til ambulerende tjenester, helsehjelp i hjemmet og forebyggende psykososialt arbeid. Det vurderes at samtaleteam bør samlokaliseres og

konkretisere sitt tilbud i større grad enn i dag slik at teamet tilbyr kortvarig individuelt tilpasset behandling gjennom undervisningsbaserte kurs, assistert selvhjelp, behandlingsgrupper eller/og individuell samtaleterapi. Tjenesten er i år styrket med psykolog som blant annet styrker tverrfagligheten i RPH-teamet (Rask psykisk helsehjelp).

For å kunne benytte kompetansen og ressursene i enheten mer effektivt vil tjenesten også se på muligheter for å organisere en robust ambulant tjeneste til personer med rus, ROP (rus- og psykiske lidelser) eller alvorlige psykisk lidelser, samt vurdere oppfølging av målgruppens behov for biveiledning og hverdagsmestring. Samt jobbe mer med målrettet miljøterapi og oppfølging av brukers somatiske behov (eks. medikamenthåndtering, sårstell og ernæring) på en mer hensiktsmessig måte.

Avdeling Leiret bofelleskap har også vokst de siste årene og har mange brukere i en felles blokk med flere omsorgsboliger. På samme måte som for avdeling Øvre Sandbakken, vil Leiret også ses på, for å kunne gi mer helhetlig tjenester og skille på drift av døgn tjenester og ambulante tjenester.

Leiret har behov for mer egnede lokaler for å kunne jobbe mer mot biveiledning og hverdagsmestring, med målrettet miljøterapi i fokus. Dette for å at den enkelte skal ha størst mulighet for å kunne lykkes i egne leiligheter og i en hverdag de kan mestre i større grad selv.

Bo- og miljørettet tjeneste knyttet til botilbud

De er ønskelig å etablere en helhetlig boligtrapp til målgruppen, slik at det kan gis målrettede tjenester i tilknytning til botilbud. Det bør etableres en forsterket tjeneste i tilknytning til en kortere leieavtale, for eksempel når brukere blir skrevet ut fra spesialisthelsetjenesten eller fengselsopphold, som gir veiledning og hjelp for å styrke boevnen. Slik kan tjenesten jobbe mer faglig og målrettet mot at bruker skal kunne klare seg mer selv og flytte til annen omsorgsbolig, kommunal bolig eller skaffe seg bolig selv. Kommunen har behov for flere egnede boliger og botilbud både i kommunal regi og i det private utleiemarkedet - både for å sikre variasjon i botilbudet, men også for å sikre bedre boligflyt.

Fra kjøp av enetiltak til egen drift

Enheten skal også jobbe for å ta tilbake kjøp fra private leverandører for å drifte de selv. Dette ligger inne som en forutsetning i Handlings- og økonomiplan 2026-29. For å lykkes med dette er riktig botilbud en viktig faktor.

Ressursmessige konsekvenser og beregning av effekter

Målsetting med omstillingstiltaket er årlig innsparingseffekt på cirka 4 mill. kroner ved å organisere enhetens tjenestetilbud mer hensiktsmessig med tanke på ressursutnyttelse og bruk av kompetanse. Særlig med fokus på å dreie tjenestetilbudet fra døgnbaserte stasjonære botilbud til ambulante tjenester – og også flere gruppebaserte og lavterskeltilbud, samt å avslutte flere pasientforløp raskere slik at flere får hjelp for de samme ressursene.

Enheten har hatt ledighet i flere avdelingslederstillinger, og har derfor hatt noe redusert kapasitet til utredning og omstilling.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Flere lavterskel og gruppetilbud uten vedtak
- ▶ Flere av tjenestene blir tidsbestemte og vil føre til at brukere må klare mer selv
- ▶ Endrede botilbud

Ansatte:

- ▶ Nye arbeidsoppgaver
- ▶ Effektiviseringen medfører reduserte årsverk, men erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.
- ▶ Økt fokus på tverrfaglig arbeid (NAV, barnevern, ordinær hjemmetjeneste inkl. nattjeneste)

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Rekruttering av ny avdelingsleder
- ▶ Tett samarbeid med HR/personal vedrørende sykefraværsoppfølging – sikre større stabilitet og kontinuitet
- ▶ Dialog med Eiendomsstaben om helhetlig boligtrapp og mulige alternativer – både for bolig og personalbase
- ▶ Kartlegge og få oversikt over vedtak og tilbud – koble dette til eksisterende analyser og ressursbruk i innsatstrappen
- ▶ Avklare hva kommunen skal gi av tjenester og på hvilken måte – oppdatere tildelingskriterier

Våren 2026:

- ▶ Ferdigstille en helhetlig innsatstrapp og fordele ressursbruken for brukergruppen
- ▶ Ny organisering av tjenestene til målgruppen
- ▶ Gjennomføre endringen

Økonomisk effekt

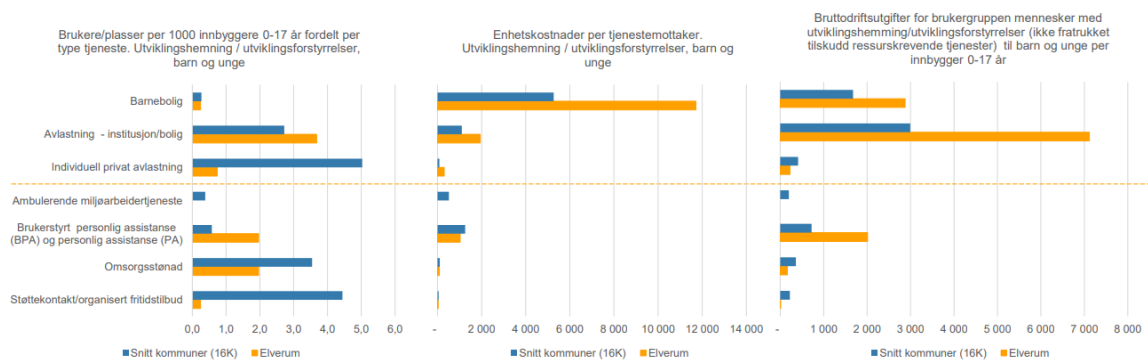
Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ny organisering, mer effektiv drift tjenester i bolig og ambulante tjenester i enheten			-4	-4	-4	-4
Netto innsparingseffekt			-4	-4	-4	-4

4.4.6 Tiltak 2.6 Pleie og omsorg: Mer helhetlig tjenestetilbud til barn og unge med utviklingshemming/utviklingsforstyrrelser

Problemet

Svært høye brutto driftsutgifter til denne brukergruppen. Også høy refusjon for ressurskrevende tjenester, men allikevel nettokostnader tydelig høyere enn snittet i referansekommunene.



Figur 28 Detaljert analyse av pleie- og omsorgstjenestene basert på regnskap 2024, kilde Agenda Kaupang

- ▶ Likt antall med tilbud i barnebolig og markant høyere enhetskostnad gir tydelig høyere bruttoutgifter
- ▶ Tydelig flere tjenestemottakere med avlastning i bolig/institusjon enn snittet, med samtidig høyere enhetskostnad gir markant høyere bruttodriftsutgifter enn snittet.
- ▶ Tydelig færre tjenestemottakere med individuell avlastning gir samlet lavere ressursbruk til tross for tydelig høyere enhetskostnad
- ▶ Ingen tjenestemottakere med ambulerende miljøarbeidertjenester (pårørendestøtte)
- ▶ Tydelig flere med tjenester organisert som BPA. Selv med litt lavere enhetskostnader er samlet ressursbruk høyere enn snittet av referansekommunene
- ▶ Klart færre tjenestemottakere med omsorgstønad, normal enhetskostnad bidrar til samlet lavere ressursbruk enn snittet
- ▶ Svært få tjenestemottakere som mottar støttekontakt. Dette er en tjeneste som koster lite per mottaker både i Elverum og i andre kommuner

Løsningen

Tjenestene til barn og unge med funksjonsnedsettelse vurderes i den hensikt å vri tjenestetilbudet fra det øverste trinnet i tjenestetrappa, til å kunne tilby mer fleksible tjenester, også utenfor Vestly avlastning. Det gjøres også en vurdering av om Vestly avlastning kan ha noe redusert åpningstid for eksempel på enkelte røde dager.

Det skal også arbeides videre med hvordan man kan sikre mer helhetlig tjenestetilbud hvor ressursene flyttes fra dyre avlastningstilbud på Vestly avlastning, som ligger høyt i innsatstrappa, til andre mer fleksible avlastningstilbud som ambulant miljøarbeidertjeneste, timesbasert avlastning, bostøtte, foreldreveiledning og støttekontakt lavere i den helhetlige innsatstrappen.

En forutsetning for å utnytte ressursene bedre gjennom hele året og med svingninger i behovet, er å innføre årsturnus i tett samarbeid med de ansatte.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Motta tjenester fra flere nivåer i tjenestetrappa
- ▶ Bruker og pårørende må involveres i prosessen

Ansatte:

- ▶ Nye oppgaver
- ▶ Effektiviseringen medfører redusert årsverk, men erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.

- ▶ Etablere flere tjenester i helhetlig tjenestetrapp kan bety endrede oppgaver
- ▶ Behov for nye turnusordninger som ivaretar større fleksibilitet i tjenesten, samt brukers behov for kontinuitet

Ressursmessige konsekvenser

Vurdere tildelingsnivået og hyppigere revurdering av vedtak gjennom tettere samarbeid mellom tjenesten og Tildeling og koordinerende enhet.

Bedre fordeling og bruk av nattevakts ressursene på avlastningstilbudet, evt. i kombinasjon med felles ambulant natt-tjeneste på tvers av helse- og omsorgstjenestene (med en definert responstidsgaranti), vil kunne redusere ressursbruken på hvert enkelt tjenestested uten at tilbudet skal bli mindre faglig forsvarlig. Dette må utredes nærmere.

Det vurderes å redusere kapasitet på Vestly gjennom deler av sommeren, og stenge enkelte røde dager.

Det er vurdert som hensiktsmessig å styrke tjenestetilbud lavere i innsatstrappa for å forebygge behov for døgn tjenester. Mer fleksibelt avlastningstilbud når familien virkelig trenger avlastning, timesbasert avlastning hjemme, støttekontaktordninger mv

Mulighet for mer brukerstyrt avlastning, familiene kan velge noen av helgene og dagene det neste halve året.

Det har vært lederbytte i tjenestene, noe som har medført noe redusert kapasitet til å jobbe med omstillingstiltak.

Beregning av effekter

Estimat innsparing ved å redusere kapasitet for avlastning på Vestly noe i forbindelse med ferieavvikling. Stenge Vestly enkelte røde dager. Vurdere natttjenesten. Flytte tjenestetilbudet lengre ned i innsatstrappa ved å tilby timesbasert avlastning som et alternativ til døgn ved Vestly.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Endring i avlastningstilbudet, både omfang og organisering
- ▶ Redusert tilbud om avlastning i forbindelse med enkelte røde dager

Ansatte:

- ▶ Innføring av årsturnus – en forutsetning for å sikre fleksibilitet og vekslende brukerbehov igjennom året
- ▶ Tjenestevridning mot mer fleksible og målrettede tjenester kan innebære endring i arbeidsform

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Starte arbeid med å se på alternativer til institusjon (Vestly)
- ▶ Utjevne vedtak for å redusere behov for nattevakter
- ▶ Vurdere hvilke helligdager det kan være aktuelt å holde Vestly og Vestlytoppen stengt

Våren 2026:

- ▶ Fortsette gjennomgang av tjenester og vedtak
- ▶ Dialog med pårørende

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduksjon i 1,1 årsverk		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Netto innsparingseffekt		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0

4.4.7 Tiltak 2.7 Pleie og omsorg: Endring av tjenestene matombringning, tilberedelse av mat og handleordning for hjemmeboende brukere

Problemet

Dagens matombring utføres ikke til selvkost og er ikke en lovpålagt tjeneste (men en smart tjeneste). Kommunen og kjøkkentjenesten bør få dekket sine utgifter og sikre selvkostprinsippet.

Bakgrunn for endringsforslagene knytter seg mot flere forhold som påvirker hvordan det må planlegges for smartere og mer effektive tjenester til brukere. Det er forventet en kraftig vekst i antall eldre innbyggere og færre yrkesaktive til å utføre tjenestene. I tillegg er kommunen i en krevende økonomisk situasjon hvor det er nødvendig å se på mer effektive og mindre kostnadsdrivende tjenester.

Kommune må endre og omstille i takt med samfunnet for øvrig. Historisk var det ingen eller få private aktører, tjenester og digitalverktøy som brukere kunne benytte seg av. I dag er det flere tilbydere som for eksempel tilbyr mulighet for bestilling av matvarer over nettløsninger eller direkte fra butikk med levering på døren. Ferdig produserte middagsretter har godt utvalg i de fleste butikker og er klare for oppvarming.

Forutsetninger for alle endringsforslagene er grundig kartlegging av alle brukere som søker om tjenester, og at også flere av tjenesten som tidligere har vært lavterskel blir behovsprøvd. Det vil også kreve bedre rutiner for endring eller opphør av tjenesten hvis brukerens helse forbedres.

Forslagene her gjelder tjenester som matombringning, handleordning og tilberedelser av måltider i hjemmebaserte tjenester.

Løsningen – selvkost middagsombringning

Øke prisen på ferdig produsert middag med utkjøring jf. prinsipp om selvkost.

Elverum sentralkjøkken tilbyr salg av ferdig produsert middag som kjørrers hjem til brukeren og settes inn i kjøleskapet til de som får vedtak om denne tjenesten. Tjenesten har i liten grad vært behovsprøvd og alle som søker har fått tilbud om matombringning.

Tjeneste skal være etter prinsippet om selvkost. Det vil si at brukeren betaler det tjenesten koster å produsere. Dagens pris er prisregulert i gebyrregulativet, og vært sammenlignet opp mot omkringliggende kommuner for å ligge på omtrent samme prisnivå. Etter gjennomgang av de

faktiske kostnader, viser beregning av selvkost på denne tjenesten at vi kan øke inntektene med ca 500 000,- per år.

Prisen pr utkjørt middagsmåltid i 2025 er 117,- kr. Ved selvkost skulle prisen ha vært 160,- per utkjørt middagsmåltid.

Det forslås å øke prisen pr porsjon i løpet av 2026, slik at prinsippet for selvkost er gjeldende.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Økt pris per middag for brukere
- ▶ Den nye prisen vil være høyere enn det ferdigproduserte retter i matbutikken koster.

Ansatte:

- ▶ Ved frafall av brukere som ønsker tjenesten matombringing kan dette medføre færre arbeidsoppgaver. Dette er arbeidsoppgaver knyttet mot bestilling av råvare, produksjon av varmmat, pakking og utkjøring.
- ▶ Hvis vesentlig færre benytter ordningen, vil det kunne medføre nedbemanning.
- ▶ Kan medføre flere oppdrag for handleordningen, da flere brukere ønsker benytte seg av ferdigproduserte middagsretter fra private leverandører som selges i matbutikk.

Løsningen – tilby ferdig frokost-, lunsj- og kveldsmatpakker for hjemmeboende

Tilby ferdige frokost, lunsj og kveldsmatpakker

Det er 60 unike brukere som i dag har tjenesten tilberedelse av måltider. Dette er i stor grad smøring av brødmat, servering og noen brukere har koking av havregrøt. Det er ønskelig å finne en mer effektiv måte og gi denne tjeneste på, og at helsepersonell i mindre grad utfører denne tjenesten. Det sees på løsning for bistand fra Elverum sentralkjøkken, og utvikling av tjeneste salg av matpakker med brødsriver eller havregrøt.

Matpakkene som tilbys vil inneholde fire halve brødsriver med varierende pålegg som tåler behandlingen som kreves for lang holdbarhet. Pålegget vil være vanlige pålegg slik som ulike hvite oster, brunost, skinke, hamburgerrygg, salami ol. Matpakken vil bli pakket i kjølerom med kalde brødsriver, og lagt i pakninger hvor den største delen av oksygenet fjernes. Dette gjør at brødsriverne kan spises inntil 7 dager etter pakkedato ved oppbevaring riktig i kjøleskap.

Det må utføres Listeria bakterieprøve en gang pr år. Det er rutiner for dette ved Elverum sentralkjøkken i dag. Kostanden for prøven ligger på ca. 8000,- kr.

Matpakkene blir kjørt hjem til brukeren en gang pr uke, hvor det levers matpakker for en uke av gangen.

Matpakken vil koste ca. 35,- kr uten transport. Her må det være felles løsning for brukere som både har middagsutkjøring og matpakker slik at transportkostnaden blir riktig. Beregning for transport er ikke klar.

Det vurderes også løsning for å kunne tilby ferdig produsert havregrøt, som behandles og transportere til brukeren på samme måte som matpakkene. Estimert pris vil ligge på cirka 20 til 25,- kr. Dette må beregnes nærmere.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Dette vil medføre en endring av hvordan brukere får tjenesten *mat tilbereding*.
- ▶ Brødmat eller havregrøt vil ikke bli produsert hjemme i brukerens kjøkken, men levers en gang pr uke til brukers hjem.
- ▶ Bruker vil ikke selv kunne påvirke valg av pålegg, da dette vil være varierende.
- ▶ Behovet for å handle brød og pålegg fra matbutikk reduseres.

Ansatte:

- ▶ Vil medføre færre arbeidsoppgaver tilknyttet tilberedelse av mat for ansatte i hjemmebasert omsorg.
- ▶ Ledig tid vil kunne benyttes til økt hjemmesykepleie til brukere med større behov for helse- og omsorgstjenester.
- ▶ Færre oppdrag hvor ansatte handler matvarer for bruker.
- ▶ Det forventes endring av arbeidsoppgaver for ansatte.

Løsningen – endre organisering av handleordning for hjemmeboende

Handleordningen tilbys til hjemmeboende brukere som ikke selv er i stand til å handle matvarer på matbutikken. Det benyttes i dag ca. 80 % stilling, samt transport kostnader for å yte denne tjenesten. Ansatte henter handlelister fra brukere, handler inn på Kiwi og kjører ut varene til brukeren. De setter også inn varene i kjøleskap der brukeren har behov for bistand til dette.

Kiwi har varslet kommunen om at ordningen med å sende faktura til private brukere skal fases ut. Ordningen vi har i dag er ressurskrevende, og vi må derfor vurdere andre løsninger.

Tjenesten skal være behovsprøvd, og man må søke om å få tjenesten. Det vil bli gjennomført en kartlegging av dagens tjenestemottakere for å vurdere om noen av de kan handle selv eller kunne benytte seg av digitale løsninger for bestilling av matvarer fra leverandører som leverer matvarer på døren. Det forslås at ansatte i kommunen kan bistå brukere med å mestre bestilling via nettløsninger eller gjøre for brukere som ikke kan mestre dette selv. Det vil uansett være en mindre ressurskrevende tjeneste enn dagens løsning.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Forslaget vil medføre endring i hvordan brukere får tjenesten *handling*.
- ▶ Bruker vil få opplæring i å bestille matvarer digitalt, og/eller bistand til dette av ansatte.

Ansatte:

- ▶ Det forventes endring av arbeidsoppgaver for ansatte.
- ▶ Tiltaket kan medføre reduksjon i bemanning, men erfaringstall for turnover indikerer at tiltaket ikke medfører oppsigelser.

Ressursmessige konsekvenser

Beregning av effekter

Endring av prisen til selvkost for tilkjørt middag for hjemmeboende brukere vil gi økning i inntekt ca. 500 000 kr ved helårsvirkning. Ved bortfall av brukere som ønsker tjenesten er den økonomiske

effekten usikker, da dette vil medføre mindre behov for personell, råvarer, emballasje og transportutgifter. Dette er ikke beregnet, men utgiftene for kommunen vil bli redusert.

Ved endring av tjenesten handleordning, vil behovet for personell og transportutgiftene bli redusert. Ved å gjennomføre endringen vil det i en overgangsperiode bli behov for opplæring av brukere i digitale bestillingsløsninger, noen en periode, mens andre må ha varig bistand. Det vil i tillegg være noen brukere med akutte behov for handling eller brukere som bor utenfor sonen som privat tilbydere leverer tjenester til. Dette er hensyntatt i beregningen. Det er forventet reduserte utgifter knyttet til transport, dette er ikke beregnet konkret.

Matpakkeordning vil bli etter prinsippet om selvkost, og ikke gi inntekter til kommunen. Endring av tjenesten mat tilberedning vil påvirke hvem som utfører oppgavene. I dag utfører helsepersonell smøring av brød mat og koking av havregrøt, ved endring av tjenesten vil ansatte ved Elverum sentralkjøkken tilberede matpakkene, pakke og kjøre ut til hjemmeboende brukere. Innsparing av ressurser vil være i hjemmetjenesten. Denne er ikke beregnet, da de aller fleste brukere av denne tjenester får andre tjenester under samme besøk. Innsparing vil medføre at hjemmetjenesten er i stand til å håndtere flere brukere med samme ressurser, og møte fremtidens økende behov.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Planlegge informasjon til brukere og avdelinger som er berørt av endringene.
- ▶ Kartlegge ulike digitale løsninger
- ▶ Gjøre ferdig de siste kostnadsberegningene

Våren 2026:

- ▶ Starte endring av hvordan tjenesten er organisert.

Økonomisk effekt

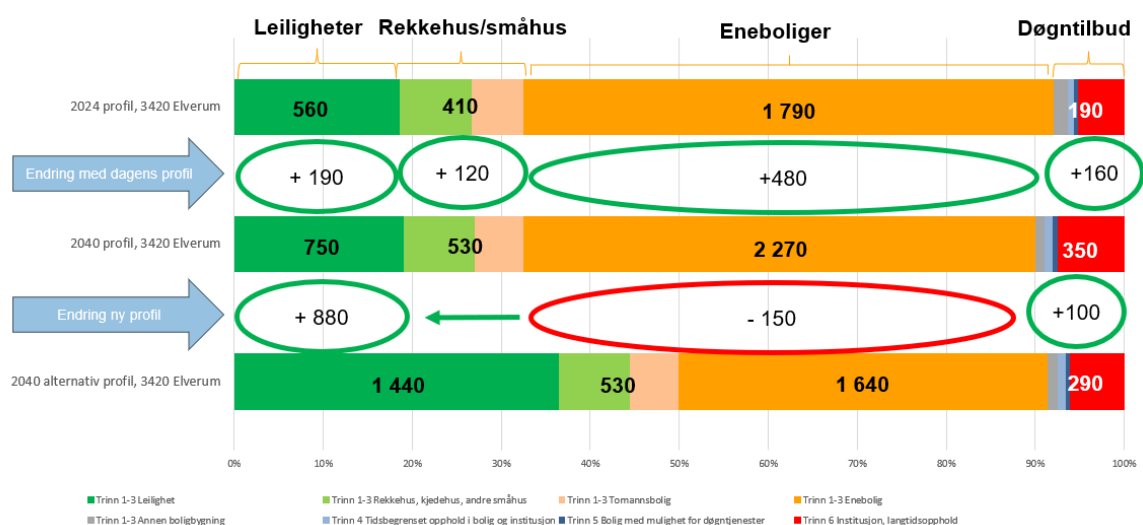
Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Selvkost matombringning middag		-0,25	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Digital handleordning (60 % stilling)			-0,56	-0,56	-0,56	-0,56
Matpakkeordning i hjemmetjenesten			0	0	0	0
Netto innsparingseffekt		-0,25	-1,06	-1,06	-1,06	-1,06

4.4.8 Tiltak 2.8 Pleie og omsorg: Flere egnede leiligheter og bokonsepter for eldre i sentrum

Det er for få egnede boliger og bokonsepter for eldre i Elverum som hjelper beboerne til å klare seg enda lengre i egen bolig uten behov eller utsatt og redusert behov for helse- og omsorgstjenester. Boligbehovsanalysen til Agenda Kaupang viser at det kan være behov for ca 880 flere leiligheter til eldre innbyggere over 67 år i 2040 i kommunen.

- ▶ Utfordringer i dagens boligmarked og i det lokale boligmarkedet, gir økte kostnader til pleie og omsorg
- ▶ Innbyggerne har manglende evne og muligheter til å gjøre gode boligvalg
 - Husene og folkene passer ikke sammen - for få egnede boliger for eldre
 - Stort behov for en mer diversifisert boligstruktur med flere bofellesskap og leiligheter for eldre i gode bomiljø i «5-minutters tettsteder»
- ▶ Befolkningsendringene utfordrer kapasiteten i kommunene
- ▶ Mange kommuner opplever allerede en bemanningskrise i helse- og omsorgstjenestene



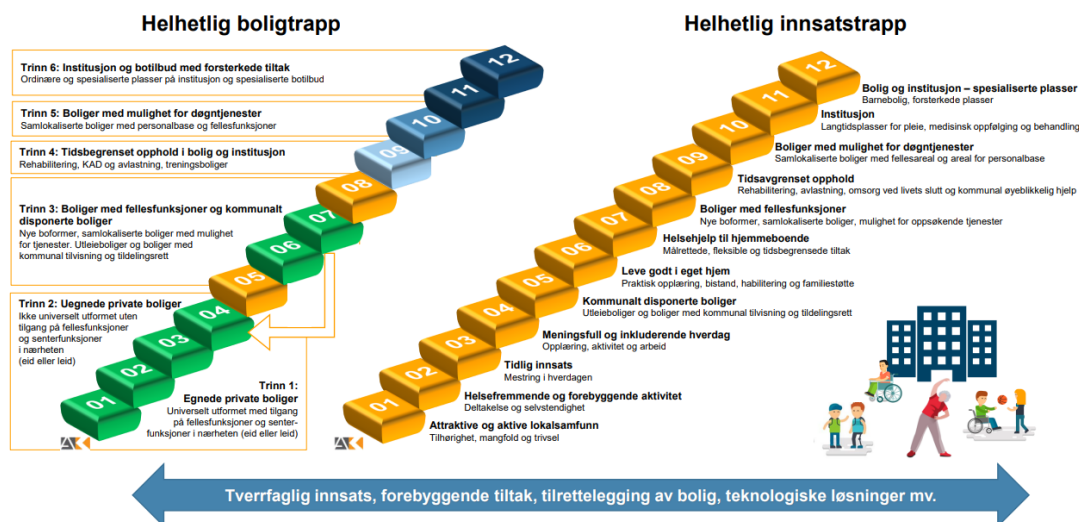
Figur 29 Boligbehovsanalyse for Elverum i 2040, Agenda Kaupang

Løsningen

Innføre den helhetlige boligtrappen som et felles rammeverk i planlegging, prioritering og utvikling av tjenestetilbud og boliger til eldre innbyggere over 67 år.

Innsatstrapp og boligtrapp som strategisk planleggingsverktøy for bærekraftig utvikling

Finansiering og dimensjonering på kort og lang sikt: Hvordan skal forebyggende tiltak på de laveste trinnene prioriteres for å redusere behovet for døgntjenester? Hva skal prioriteres når?



Figur 30 Helhetlig innsatstrapp og boligtrapp, metodikk Agenda Kaupang

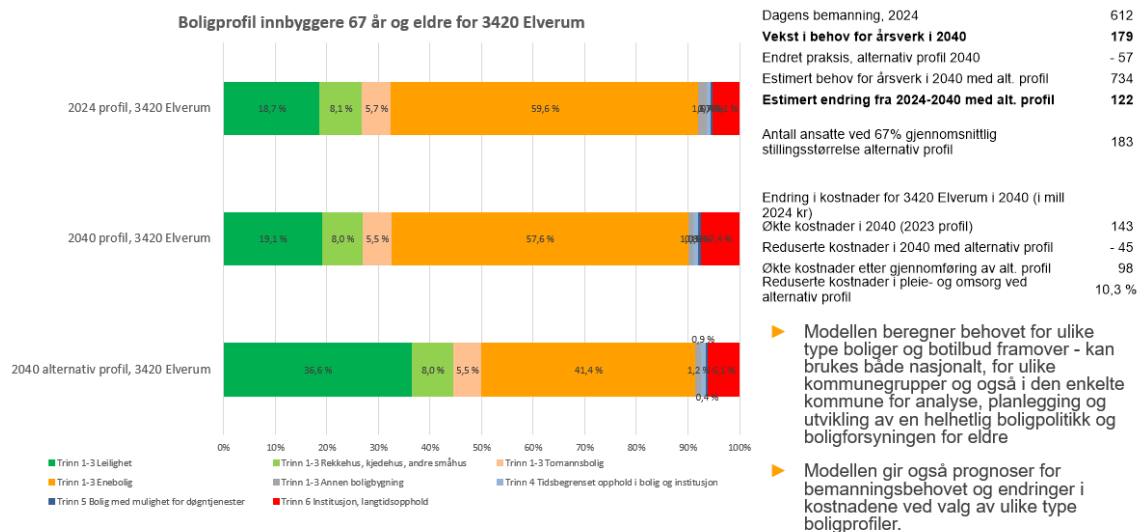
Elverum kommune har en ferdig regulert boligportefølje på over 2000 boenheter. I tillegg er det 2300 boenheter som er avklart gjennom områdeplaner i sentrum. De fleste av disse områdene ligger i den sentrale byutviklingsaksen, og egner seg godt som lokalitet for seniorkonsepter.

Ressursmessige konsekvenser/beregning av effekter

Ref boligbehovsanalysen og den økonomiske beregningen i tabellen nedenfor.

Hva er en bærekraftig boligprofil?

Vår prognosemodell viser et framskrevet behov og en alternativ profil for Elverum



Figur 31 Boligbehovsanalyse for Elverum i 2040, gevinstberegninger, Agenda Kaupang

Noen innspill ift forutsetninger og økonomiske konsekvenser

- ▶ Må jobbe sammen med markedet, det er her de fleste boenhetene må realiseres
- ▶ Kommunens bidrag kan være flere:
 - Utløse virkemidlene til Husbanken.
 - Kommunen må eie eller kunne fremleie en andel av denne boligmassen, for å ivareta det boligsosiale aspektet i målgruppen (ikke alle har en boligformue som er tilstrekkelig til kjøp av ny boenhet)
 - Kommunalt investeringstilskudd til fellesarealer og arealer til hjemmetjenesten der dette er relevant
 - Serviceverter mm. – vi må ta stilling til om dette er funksjoner som kommunen bør drifte
- ▶ Vi må vurdere hvilke endringer i hjemmetjenesten som er nødvendige for å kunne ivareta Husbankens krav til boliger med heldøgns omsorg
 - Plassering av hjemmetjenestebaser
 - System for digitalt tilsyn – utover trygghetsalarm
- ▶ Boenhetene bør i all hovedsak realiseres i Elverum sentrum tett på basen for hjemmebaserte tjenester og aktuelle aktivitetstilbud og fellesfunksjoner
- ▶ Tildeling og koordinerende enhet må utarbeide kriterier for hvem som skal bo i Omsorg+-konsepter

Arbeidet vil kreve samarbeid mellom Eiendom, plan, tildelingsfunksjonen og Helse, mestring og omsorg (HMO)

Internt i HMO må både stab, enhet for hjemmetjenester, tildelingsenheten være tett på. Omsorgsboligene/boligkonseptene kan også være relevante for andre brukergrupper, og derfor bør gjerne disse virksomhetene også være med.

Konsekvenser for innbyggere og ansatte

- ▶ Flere eldre får mulighet for å bo i egnede boliger i gode bomiljøer
- ▶ Beboerne vil betale noe selv i husleien for å ha en servicevert tilgjengelig i ukedagene
- ▶ Hjemmetjenesten vil kunne redusere antall vedtak til eldre i slike bokonsepter
- ▶ Hjemmetjenesten bør vurdere sin organisering og responstid basert på å kunne betjene flere eldre i kommunens lokalsenter

Plan for gjennomføring

Det bør vurderes å etablere en tverrfaglig arbeidsgruppe for en mer helhetlig boligpolitikk med følgende deltakere:

- ▶ Samfunnsplan og planavdeling
- ▶ Eiendom
- ▶ Geodata
- ▶ Stab helse, mestring og omsorg
- ▶ Boligkontor/tildeling
- ▶ Kommunedirektørens stab

Økonomisk effekt

Ref. boligbehovsanalysen og den økonomiske beregningen i tabellen nedenfor, vil en satsing på ca 900 flere egnede boliger for eldre i sentrum av Elverum, kunne gi store effekter både på framtidig bemanningsbehov og årlige reduserte økonomiske effekter. Dette er et av hovedgrepene for å klare å holde antall sykehjemsplasser på et lavere nivå enn dagens nivå når antallet eldre innbyggere vokser og flere vil ha behov for egnede boliger og bomiljøer for å klare seg enda lengre i egen bolig enn i dag.

Oppsummert vil en endret boligprofil som vist i dette tiltaket, kunne gi behov for 57 færre årsverk i 2040 og 45 mill. kroner årlig kostnadsreduksjon fra 2040.

Tabell 33 Boligbehovsanalyse for Elverum i 2040, gevinstberegninger, Agenda Kaupang

Dagens bemanning, 2024	612
Vekst i behov for årsverk i 2040	179
Endret praksis, alternativ profil 2040	- 57
Estimert behov for årsverk i 2040 med alt. profil	734
Estimert endring fra 2024-2040 med alt. profil	122
Antall ansatte ved 67% gjennomsnittlig stillingsstørrelse alternativ profil	183
Endring i kostnader for 3420 Elverum i 2040 (i mill 2024 kr)	
Økte kostnader i 2040 (2023 profil)	143
Reduserte kostnader i 2040 med alternativ profil	- 45
Økte kostnader etter gjennomføring av alt. profil	98
Reduserte kostnader i pleie- og omsorg ved alternativ profil	10,3 %

4.4.9 Tiltak 2.9 Barnevern: Redusere kjøp av tjenester fra eksterne leverandører for å ta over mer drift selv, samt øke satsing på forebyggende tiltak i Elverum kommune for å forebygge institusjonsplasseringer

Del 1 Redusere kjøp av tjenester fra eksterne leverandører i barnevernstjenester ved å styrke satsing på drift av forebyggende tiltak i hjemmet selv

Problemet

Høye kostnader knyttet til kjøp av tjenester fra eksterne leverandører i barnevernstjenesten etter regnskapstall for 2024, både eksterne saksbehandlertjenester og forebyggende tiltak i hjemmet.

Det har over flere år med høyt fravær i barnevernstjenesten vært leid inn ekstern saksbehandlerkompetanse til å utføre lovpålagte saksbehandleroppgaver (tjeneste 2440). 20.06.24 ble det politisk vedtatt å øke bemanningen i barnevernstjenesten med 4 årsverk som tiltak for sikre forsvarlig kapasitet i tjenesten. Årsverkene skulle dekkes inn av sykkelønnsrefusjoner

tilsvarende kr. 1.6 millioner, samt redusert kjøp av eksterne leverandører på sikt. Regnskapstall for 2024 viser merforbruk på innleie av eksterne saksbehandlere på cirka 8 millioner kroner.

Økt bemanning med fire årsverk har ikke gitt effekt på redusert kjøp av eksterne leverandører til forebyggende tiltak i hjemmet (tjeneste 2510). Barnevernstjenesten og barne- og familietjenesten leverer ikke forebyggende tiltak i hjemmet (på mandat fra barnevernet) i slik omfang at dette alene kan medføre redusert kjøp av de mest omfattende tiltakene fra eksterne leverandører. Behovet for forebyggende tiltak i hjemmet har økt i 2025 i forhold til i 2024. Økt bemanning har bidratt til reduksjon i sykefravær i barneverntjenesten.

Løsningen

Tilførte 4 årsverk implementeres i sin helhet i ordinær drift uten krav om at sykelønnsrefusjon skal finansiere lønnsutgifter. Innleie av eksterne saksbehandlerkonsulenter har sørget for gjennomføring av lovpålagte saksbehandleroppgaver i barneverntjenesten. Ved overgang fra kjøp av saksbehandler tjenester fra eksterne leverandører til ansettelse av faste ansatte i tjenesten, oppleves større grad av kontinuitet og stabilitet, økt struktur, bedre kommunikasjon og kommunikasjonsflyt, som i sin tur har bidratt til lavere sykefravær og opplevelse av bedre arbeidsmiljø. På bakgrunn av det tidligere høye sykefraværet har det vært vanskelig å anslå om barnevernstjenesten har vært bemannet på rett nivå. Det vurderes at bemanningskapasiteten er riktiger nå enn tidligere, ved at fordeling av saksbelastning pr saksbehandler er på nivå med sammenlignbare kommuner. Sykefraværet er redusert fra 21,14% i 2024 til 6% pr. august 2025. Arbeidsmiljø rapporteres bedre og det er høyere kontinuitet i tjenesten.

Implementering av 4 årsverk i ordinær drift med tilsvarende reduksjon av kjøp av eksterne saksbehandlerkonsulenter har økonomisk effekt på merforbruk i barneverntjenesten, men muliggjør ikke en faktisk innsparing på budsjett i perioden 2026-2030 da utgiften ikke er budsjettet. Det er derfor ikke mulig å ta ned budsjett 2026-2030 tilsvarende merforbruket.

Tiltaket omfatter dreining fra kjøp av tjenester fra eksterne leverandører i barneverntjenesten, til å drifte mer av disse tiltakene selv. Mer riktig bemanningskapasitet muliggjør å jobbe målrettet med reduksjon av kjøp av forebyggende tiltak i hjemmet fra eksterne leverandører. Fremover vil barnevernstjenesten arbeide med å dreie noe av tjenesten over fra saksbehandling, til å arbeide med forebyggende tiltak i hjemmet. Barne- og familietjenesten vil arbeide med å øke kapasitet i sin tjeneste. Sammen vil barnevernstjenesten og barne- og familietjenesten utarbeide en tiltakstrapp som vil være førende for innenfor hvilket omfang saksbehandler fra barnevernstjenesten arbeider med forebyggende tiltak i hjemmet, innenfor hvilket omfang saksbehandler fra barnevernstjenesten og ansatt i barne- og familietjenesten arbeider sammen med forebyggende tiltak i hjemmet, i hvilket omfang barne- og familietjenesten arbeider med forebyggende tiltak i hjemmet, og når omfanget blir så stort at det må kjøpes forebyggende tjenester fra eksterne leverandører.

Eksempel på tiltakstrapp:

- ▶ Saksbehandler barneverntjenesten – veiledning annenhver uke inntil 1 til 3 timer
- ▶ Saksbehandler sammen med miljøterapeut BFT - i saker der det er hensiktsmessig at kontaktperson er med, men saken ikke er for omfattende så det er behov for ukentlig oppfølging.
- ▶ Barne- og familietjenesten – veiledning som krever ukentlig oppfølging inntil 6-8 timer pr uke
- ▶ Kjøp av tjenester fra eksterne leverandører – veiledning som krever ukentlig oppfølging mer enn 8 timer i uken.

Ressursmessige konsekvenser **og beregning av effekter**

Effekt av økning av bemanning med fire årsverk er økt kapasitet i barnevernstjenesten er avviklet innleie av ekstern saksbehandlerkompetanse (tjeneste 2440), som har medført et betydelig merforbruk utover budsjett tidligere år.

Redusere kjøp av forebyggende tiltak i hjemmet fra eksterne leverandører (tjeneste 2510) ved å drifte mer av tjenestene selv, er i handlings- og økonomiplan 2026-2029 tatt ned tilsvarende tiltaket til og med 2028, og blir ikke synliggjort i tiltaksutformingen før fra 2029.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: stabilitet, kontinuerlig oppfølging, riktig hjel til rett tid.

Ansatte: jevnere arbeidsbelastning, struktur og informasjonsflyt sikrer økt trivsel som har positivt utslag på nærvær og arbeidsmiljø, kompetanseløft internt. Det vil være risiko for negativ psykososial påvirkning ved oppstart av tiltak både i barneverntjenesten og barne- og familietjenesten da tiltaket medfører endring i arbeidsmetodikk og for noen grunnpreg i stilling.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Ikke merforbruk innleie av saksbehandlerkonsulenter.
- ▶ Inntektskrav på sykelønnsrefusjon er redusert fra 1.600.000,- til 600.000,-
- ▶ Økt forbruk på kjøp av forebyggende tiltak i hjemmet av eksterne leverandører

Våren 2026:

- ▶ Ikke merforbruk innleie av saksebehandlerkonsulenter
- ▶ Tilførte stillingshjemler implementeres i drift
- ▶ Redusert kjøp av forebyggende tiltak i hjemmet ved at Elverum kommune følger opp flere av tiltakene selv. Tas ned fra 2027.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen til slutt i kapittelet.

Del 2 Satsing på proaktive tverrfaglige forebyggende tiltak i Elverum kommune for å forebygge kjøp av institusjonsplasser for barn under barnevernets omsorg

Problemet

Høye kostnader knyttet til institusjonsplasser for barn under barnevernets omsorg.

Bekymring for barn og unge meldes barnevernet "for sent". Politiet er den instansen i Elverum som melder flest bekymringsmeldinger til barnevernet. Forebyggende tiltak i kommunen kommer for sent inn for tverrfaglig proaktiv innsats, og barneverntjenesten kommer sent inn i forhold til barnets alder og familiens utfordringer. Barn og unge har så omfattende hjelpebehov at institusjonsplassering er det beste eller eneste alternativet. Det er en nasjonal "fosterhjemskrise", hvor det er utfordrende å fremskaffe fosterhjem. Generelt i samfunnet er adferd en økende utfordring blant barn og unge. Det er ofte barn og unge med mest utfordrende adferd det kjøpes institusjonsplasser til under barnevernets omsorg. Statsbudsjett 2026 viser til nasjonalt økt satsing på institusjonsplasser i årene fremover da det på landsbasis er et økende behov, med adferd som plasseringsårsak. Dette vil kunne gi ytterligere økning i institusjonsplasseringer i Elverum kommune og.

I Elverum kommune arbeides det forebyggende i alle tjenester i laget rundt barnet, men det tverrfaglige samarbeidet er ikke tilstrekkelig systematisert og proaktivt, slik at tjenestene ikke alltid klarer å fange opp barn og unge man har en uro for, og iverksette tiltak tidlig nok i livet og/eller hendelsesforløpet til å forebygge potensiell senere institusjonsplassering for barn under barnevernets omsorg. De siste årene meldes et stadig økende antall bekymringsmeldinger til barnevernet i mangel på tiltak tidligere i tiltakstrappen. Noen av disse bekymringsmeldingene kunne vært forebygget med proaktiv og tverrfaglig innsats i laget rundt barnet tidlig i livet/hendelsesforløpet, og med adekvate tjenester tidligere i kommunens tiltakstrapp.

Løsningen

Det arbeides proaktivt, tverrfaglig og forebyggende i hele laget rundt barnet, slik at det bygges trygge og gode foreldre som kan oppdra robuste og trygge barn. I tillegg har Elverum kommune tilstrekkelige tiltak tidlig nok i tiltakstrappen som muliggjør tidlig tverrfaglig proaktiv innstas. Drømmetiltaket omfatter tre områder:

- ▶ **Uro:** Alle tjenester i laget rundt barnet styrker egen kompetanse og villighet på å oppdage og agere på *uro*. Tjenestene oppdager barn man er urolig for tidlig nok i livet og/eller hendelsesforløpet, og agerer på uro med proaktiv, tverrfaglig og forebyggende arbeid. Det proaktive, tverrfaglige og forebyggende arbeidet er satt i system med samarbeidsmodellen Bedre tverrfaglig innsats (BTI). Forebyggende tiltak iverksettes på lavest mulig nivå i tiltakstrappen og omfatter tiltak både på fritid, i hjemmet og på arenaene barna oppholder seg til daglig (barnehage eller skole). Det skilles mellom 1) universelt forebyggende tiltak som er tilgjengelig for alle, 2) selektive tiltak i samarbeid mellom tjenester i laget rundt barnet, spesielt fokus rettet mot utsatte/sårbare grupper, og 3) induktive tiltak rettet mot det enkelte barn og familie.
- ▶ **Bekymring:** Bekymring for et barn identifiseres tidlig nok i livet og/eller hendelsesforløpet til at barnevernet kan iverksette forebyggende tiltak på et tidligere tidspunkt enn i dag. Trenden med at det er politiet som melder flest bekymringsmeldinger snus og hovedandel bekymringsmeldinger kommer fra helsestasjon, barnehage, barneskole, PPT og andre som møter familier og barn i ung alder/tidlig i hendelsesforløpet. Det meldes "mer riktige" meldinger om bekymring som når barnevernet tidlig, da ansatte i laget rundt barnet har økt kompetanse om hva som er *uro* rundt et barn som løses med tverrfaglig samarbeid og hva som er *bekymring* som skal meldes videre til barnevernet. Ansatte i hele laget rundt barnet har høy avdekkerkompetanse og melder "de riktige" bekymringene til barnevernet tidlig nok til at barnevernet kan iverksettes forebyggende tiltak på lavest mulig nivå i tiltakstrappen slik at institusjonsplassering reduseres. Ved at laget rundt barnet lykkes med tiltak som gir mer riktige bekymringsmeldinger til barneverntjenesten frigjøres kapasitet som omdisponeres til forebyggende arbeid. Ett årsverk i barnevernstjenesten arbeider med kompetanseheving av avdekkerkompetanse i barnehage, skole, PPT, forebyggende tjenester, rus- og psykisk helsetjenester, kultur/fritid og Nav. Kontaktperson fra barnevernstjenesten er på fast intervall fysisk til stede ute på hver av arenaene til barnet og gir ansatte i tjenestene råd og veiledning som bygger avdekkerkompetanse. I tillegg er kontaktperson fra barnevernstjenesten tilgjengelig til å på kort varsel kunne komme ut til arenaene til barnet ved akutt oppstått behov for veiledning. Det arrangeres kurs i avdekkerkompetanse i regi barnevernstjenesten med faste kursdatoer på et årshjul.
- ▶ **Tjeneste:** Elverum kommune etablerer lovpålagte psykisk helsetjenester til barn og unge, som et forebyggende tiltak utover helsesykepleier- og fastlegetilbud i kommunen (jf. Nasjonal veileder psykisk helsearbeid barn og unge). Etablering av barne- og familietjenesten som egen avdeling er en start på dette, som må suppleres med aktuell

kompetanse/tiltak. Høsten 2025 starter et prosjekt på tvers av enhetene rus- og psykisk helse og barn, unge og familier med fokus på helhetlige rus- og psykisk helsetjenester i et livsløpsperspektiv "0-100 år". Prosjektet er finansiert på tilskuddsmidler i 2025, med forventet varighet på tilskudd i 4 år, som gravis må implementeres i ordinær drift fra 2028. Det ligger forventninger om oppnådde resultater for videreføring av tilskudd i perioden 2025-2028, samt en plan for implementering i ordinær drift etter endt tilskuddsperiode.

Ressursmessige konsekvenser:

Uro/ BTI - alle tjenester i laget rundt barnet forplikter seg til å bidra aktivt inn proaktiv, forebyggende og tverrfaglig arbeid gjennom BTI-modellen.

Bekymring - ett årsverk i barneverntjenesten omdisponeres til forebyggende innsats for å bygge avdekkerkompetanse i laget rundt barnet. Tjenestene/arenaene til barna i laget rundt barnet må fristille ressurser til å motta kompetanseheving.

Tjeneste - Prosjekt helhetlig rus- og psykisk helsetjenester 0-100 vil driftes av tilskuddsmidler i 2025-2028, med forventning om gradvis implementering i ordinær drift fra 2028. Det må investeres i tiltak på et tidligere nivå i tiltakstrappen for å redusere kjøp av institusjonsplasser for barn under barnevernets omsorg.

Beregning av effekter:

Antall kjøp av institusjonsplasser for barn under omsorg av barnevernet reduseres med gradvis fra 2027 til 2030, med mål om halvering av antall plasseringer fra 2025 til 2030.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Med proaktiv, tverrfaglig og forebyggende innsats får barn, unge og deres familier tilstrekkelig hjelp og støtte så tidlig som mulig i livet/hendelsesforløpet at senere omfattende hjelpebehov forebygges. Lovpålagte psykisk helsetjenester til barn og unge bidrar til å fange opp og gi hjelp til sårbare barn og unge i Elverum kommune.

Ansatte: Tverrfaglig samarbeid styrker egen kompetanse og bidrar til godt arbeidsmiljø. Kompetanseheving internt i tjenesten.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Omdisponering av ett årsverk i barnevernstjenesten til forebyggende og kompetansehevende arbeid. I samarbeid med tjenestene i laget rundt barnet utvikles årshjul for kurs og tilstedeværelse. Kurs i avdekkerkompetanse utvikles.
- ▶ BTI implementeres i Elverum kommune
- ▶ Tjenestene i laget rundt barnet utvikler samarbeidsformer for proaktiv tverrfaglig forebyggende tidlig innsats etter BTI-modellen
- ▶ Etablering av lovpålagte psykisk helsetjenester til barn og unge starter som prosjekt på tilskuddsmidler. Innsiktsarbeid pågår.

Våren 2026:

- ▶ Kompetanseheving i avdekkerkompetanse gjennomføres.
- ▶ Tverrfaglig tidlig innsats forebygger fremtidige institusjonsplasseringer, der hvor mulig.
- ▶ Prosjekt etablering av psykisk helsetjenester for barn og unge videreføres, fra innsiktsarbeid til utvikling av tiltak. Tiltak på lavere nivå i tiltakstrappen er et mål. Antatt 4

årsperiode med tilskuddsmidler, med forventning om gradvis implementering av tiltak i ordinær drift under tilskuddsperioden.

Økonomisk effekt

Redusert kjøp av tjenester fra eksterne leverandører til forebyggende tiltak i hjemmet ved at vi drifter deler av de selv er hensyntatt i handlings- og økonomiplan 2026-2029.

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon som vist i tabellen under, forutsatt at laget rundt barnet bidrar aktivt og kommer tidlig inn med proaktivt forebyggende tverrfaglig arbeid tidlig i livet/hendelsesforløpet og det er tilstrekkelige tiltak tidligere i tiltakstrappen:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Redusert kjøp av tjenester fra eksterne leverandører til forebyggende tiltak i hjemmet ved at vi drifter deler av de selv (2510)	0	0	-1	-1	-2
Økt satsning på proaktive forebyggende hjelpetiltak rus og psykisk helse - videreføring ordinær drift etter at prosjektperiode på tilskudd er over	0	0	2	3	3
Redusert kjøp av institusjonsplassering	0	-1,1	-2,3	-4,7	-6,9
Netto innsparingseffekt	0	-1,1	-1,3	-2,7	-5,9

4.4.10 Tiltak 2.10 Felles HMO: Lederstøtte, bemanningsplanlegging i pleie og omsorgstjenestene - ressurspool, årsturnus

Problemet

Pleie og omsorgstjenesten står overfor store bemanningsutfordringer i årene som kommer, både på grunn av demografiske endringer og utviklingen i arbeidsmarkedet. Antall eldre øker kraftig, det utdannes for få sykepleiere og helsefagarbeidere i forhold til behovet, konkurransen om arbeidskraften blir skjerpet og det er viktig at kommunen tilrettelegger for attraktive arbeidsplasser med gode arbeidsplaner for de ansatte. Uønsket deltid og midlertidige stillinger fører til fragmentert drift, lavere kontinuitet og utfordringer med å planlegge langsiktig.

Bemanningsplanlegging er viktig for å sikre at sektor for helse, mestring og omsorg har riktig kompetanse og kapasitet tilgjengelig til rett tid. Dette er viktig for å kunne tilby forsvarlige og trygge tjenester til brukerne/pasientene, samtidig som man ivaretar et godt og bærekraftig arbeidsmiljø for de ansatte.

En annen viktig faktor for forsvarlig og effektiv drift er å sikre høy grad av bemanningskontinuitet med store stillinger og lav turnover blant de ansatte. Agenda Kaupang har som vedlegg til denne rapporten laget en egen analyse av bemanningskontinuitet for alle avdelinger i hele kommunen. I tabellen nedenfor viser vi at det i dagens situasjon er store forskjeller mellom de fem institusjonene hvor Sætre har lavest andel kontinuitetsbærere blant de ansatte.

Tabell 34 Analyse av Kontinuitetsbærere i Elverum kommune, eksempel fra sykehjemmene, Agenda Kaupang

Sektor	Bedriftsnummer	Navn	Årsverk forrige periode	Årsverk denne periode	Store stillinger forrige periode	Store stillinger denne periode	Kontinuitets- bærere nå	Andel store stillinger forrige periode	Andel store stillinger nå	Andel kontinuitets- bærere nå
Heldøgns omsorg										
Heldøgns omsorg	913 456 815	ELVERUM PRODUKSJONSKJØKKEN	37,6	36,3	28,7	31,7	19,7	76,5 %	87,2 %	54,2 %
Heldøgns omsorg	924 398 728	HELSEHUSET SYKEHJEM	102,6	85,7	62,5	52,2	24,9	60,9 %	60,9 %	29,0 %
Heldøgns omsorg	974 586 762	JOTUNHAUGEN SYKEHJEM	31,5	27,7	20,3	16,5	13,2	64,3 %	59,6 %	47,7 %
Heldøgns omsorg	987 885 270	LYNGHOLTET SYKEHJEM	46,6	32,0	26,4	21,2	15,1	56,6 %	66,2 %	47,0 %
Heldøgns omsorg	974 586 819	MOEN SYKEHJEM	52,2	38,3	36,1	22,9	12,5	69,0 %	59,8 %	32,7 %
Heldøgns omsorg	974 586 797	SÆTRE ALDERS- OG SYKEHJEM	29,8	31,1	20,9	22,6	8,8	70,2 %	72,7 %	28,3 %

Løsningen

God bemanningsplanlegging, effektiv bruk av ressurser og innføring av årsturnus er viktige momenter for å sikre kvalitet og kontinuitet i sektor for helse, mestring og omsorg. Dette bidrar til at riktig kompetanse er tilgjengelig til rett tid, reduserer uønsket deltid og sykefravær, og gir forutsigbarhet for både ansatte og brukere/pasienter. En gjennomtenkt årsturnus legger til rette for bedre arbeidsmiljø, økt medarbeidertilfredshet og mer stabile tjenester for brukerne/pasientene – noe som igjen gir trygghet og bedre omsorg. Bruk av kunstig intelligens bør innføres som et hjelpemiddel ved utarbeidelse av arbeidsplaner. Dette vil redusere administrativ tid og frigjøre tid for ledere til å jobbe mer med ledelse, i tillegg til at kunstig intelligens vil kunne gi mer «rettferdige» turnuser. Det er politisk vedtatt i Elverum at årsturnus skal innføres.

Opprettelse av ressurspool innebærer at en gruppe ansatte med fleksible stillinger kan brukes til å dekke opp vikarbehovet der behovet er størst, på tvers av avdelinger eller enheter. Det gir en økt fleksibilitet i bemanningen og gjør det lettere å dekke opp ved fravær, ferie og uforutsette behov – uten å være avhengig av eksterne vikarer eller bruk av vikarbyrå. Ressurspool er en fordel i nedbemanningssituasjoner, da overtallige ansatte kan overføres ressurspoolen, kommunen beholder kompetansen og vi kan dekke opp vikarbehov og raskt ha mulighet og oppbemanne på nytt ved behov.

Ressursmessige konsekvenser

Årsturnus gir økt forutsigbarhet både for ansatte og ledere, og har flere positive ressursmessige konsekvenser. Årsturnus gir oversikt over ressursbehovet gjennom hele året, inkludert ferieavvikling, høytider og perioder med økt belastning. Når bemanningen planlegges helhetlig kan man i større grad unngå dyre ekstratiltak som overtid og vikarbruk. Iverksetting av årsturnus krever ikke nye ressurser, men må planlegges og forberedes før oppstart. Etablering av årsturnus vil medføre utgift til modul for årsturnus.

Ressurspoolen kan bidra til bedre ressursutnyttelse, lavere kostnader og høyere kontinuitet i tjenesten. I en helhetlig ressurspolitikk er ressurspool et viktig virkemiddel for å sikre stabil drift, styrke kvaliteten og samtidig ivareta ansatte og brukerne. For å opprette ressurspool vil det være behov av personell til både ledelse og drift.

Beregning av effekter

Årsturnus åpner for mer fleksible og tilpassede løsninger, som gjør det lettere å tilby økte stillinger til deltidsansatte som ønsker det og som har den rette kompetansen. Dette gir bedre ressursutnyttelse og kontinuitet i tjenesten.

Effektene av en ressurspool er å beholde kvalifisert personell og unngå kostnader ved turnover. Det er også kostnadsbesparende å unngå vikarbyrå eller andre hastetiltak ved fravær (overtid, forskjøvet arbeidstid, innleie av vikarer mv).

Det er ikke lagt inn innsparingseffekt for dette tiltaket her, da arbeidsgruppen for *Administrasjon* har beskrevet og lagt inn effekt av omstillingstiltak.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: God bemanningsplanlegging gir direkte og merkbare forbedringer for brukere av pleie- og omsorgstjenester i kommunen. Brukerne møter færre nye ansatte, noe som skaper trygghet, bedre relasjoner og mer individuelt tilpasset omsorg. Når riktig kompetanse er tilgjengelig til rett tid, øker kvaliteten på tjenesten og brukerne/pasientene får bedre oppfølging av sine behov. Stabil bemanning gir jevnere og mer pålitelig tjenesteleveranse, noe som kan bidra til å redusere usikkerhet for brukere/pasienter og pårørende.

Ansatte: Jevnere og mer forutsigbar arbeidsfordeling reduserer stress og overbelastning, spesielt i helger, ferie og høytider. God planlegging vil føre til mindre bruk av overtid og ekstravakter. Ansatte får større kontroll over arbeidstid og fritid, noe som gir bedre balanse mellom privatliv og jobb. Planlegging over tid, for eksempel med årsturnus, gir rom for å tilby større stillinger, reduserer uønsket deltid, og mer stabile ansettelses. Parallelt med dette bør man også se på tiltak for å øke helgetimetallet til den enkelte ansatte gjennom året.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025:

- ▶ Testperiode (4 uker) i bruk av KI for utarbeidelse av turnus
- ▶ Etablere arbeidsgruppe for å vurdere opprettelse av ressurspool
- ▶ Drøfte rammebetingelser for å inngå avtale om årsturnus og ressurspool med tillitsvalgte

Våren 2026:

- ▶ Oppstart bruk av KI i all turnusplanlegging – forutsetter driftsmidler
- ▶ Etablere drift av ressurspool – leder og personell
- ▶ Avtale dato for oppstart av årsturnus (januar 2027) med forberedelser våren og høsten 2026

4.4.11 Tiltak 11 Pleie og omsorg: Økt lisensutgift som følge av investeringstiltak signalanlegg, ambulant nattjeneste

Tiltaket ses i sammenheng med tiltak 2.4. *Felles nattjeneste helse, mestring og omsorg.*

Moderne signalanlegg på sykehjemmene er helt nødvendig for å sikre oversikt i avdelingene, slik at ansatte kan gjøre bedre prioriteringer. Signalanlegg med moderne velferdsteknologi fjerner behovet for unødvendige tilsyn om natten og gir beboerne bedre søvn.

Digitalt tilsyn gir mulighet til å se (bilde/video) for raskt å kunne vurdere om det er behov for fysisk tilsyn og kan redusere behov for bemanning. Signalanlegg er helt nødvendig for å kunne gjennomføre omstillingstiltak om å etablere felles ambulant nattjenesten med effektiv bruk av kompetanse og redusert bemanning.

Signalanlegg på Helsehuset og på Moen sykehjem må byttes ut, da de ikke tilfredsstiller behov for digitalt tilsyn og passiv varsling. Nytt system medfører økte lisensutgifter.

Ressursmessige konsekvenser

Dette investeringstiltaket gjelder nytt anlegg på 3 sengeposter på Helsehuset (72 plasser) og 5 plasser kommunen reåpner på Moen sykehjem når Sætre sykehjem legges ned.

Lisensutgiften er lagt inn med helårsvirkning, og kommunen håper å få nytt anlegg opp så raskt som mulig. Helårseffekt i 2026 blir det ikke.

I ordinær budsjettprosess så er det levert investering på både Moen sykehjem (kun de rommene som er i drift i dag) og Sætre sykehjem siden begge disse har umoderne og gamle signalanlegg og må byttes ut uavhengig av omstillingstiltakene. Moen ligger inne i Handlings- og økonomiplanen, mens Sætre er tatt ut. Lisenskostnader på investeringen på Moen er ikke tatt med som en del av omstillingstiltakene, da den må gjennomføres uansett.

Investeringen og lisensutgift er beregnet med bakgrunn i RoomMate som ble installert på Jotunhaugen sykehjem i 2024 – og er derfor kun et anslag.

Beregning av effekter

Selve investeringsutgiften på ca 10,5 millioner kroner er lagt kun i 2026, med 10 års avskrivningstid.

Investeringen er finansiert med lån, som utløser renter beregnet til:

- ▶ 203 000,- i 2026
- ▶ 405 000,- i 2027
- ▶ 365 000,- i 2028
- ▶ 324 000,- i 2029.

Avdragene på lånene er beregnet til:

- ▶ 0,- i 2026
- ▶ 844 000,- hvert år 2027,2028,2029

Selve driftsutgiften på lisenser til digitalt tilsyn (kr 1 123 000) er lagt inn med likt beløp i 2026, 2027, 2028, 2029. Det er lagt opp til at det får full virkning allerede fra 2026.

Sum lisens- og investeringskostnader blir da kr 1,33 mill. i 2026, 2,37 mill. i 2027, 2,33 mill. i 2028 og 2,29 mill. kroner i 2029. Investeringskostnadene utover lisenskostnadene tas etter avtale med kommunen ikke med her.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av økte lisenskostnader for å hente ut kostnadsreduksjoner i tiltak 2.4, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Økt lisensutgift signalanlegg Helsehuset og Moen		1,123	1,123	1,123	1,123	1,123

4.5 Sosial

KOSTRA-tallene for 2024 viser at Elverum har svake resultater på flere parametere når det gjelder den økonomiske sosialhjelpen. Både når det gjelder andelen sosialhjelpsmottakere i befolkningen, antall langtidsmottakere og sosialhjelpsutbetalinger pr innbygger. Det høye stønadsnivået skyldes både et høyt antall stønadsmottakere, høye utbetalinger per mottaker og lange stønadsperioder.

KOSTRA-tallene for 2024 viser at Elverum kommune har hatt relativt lave utgifter på funksjon 242 Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid. Samtidig er utbetalingene av sosialhjelp betydelig over det nivået som levekårene i kommunen skulle tilsi.

Ressursinnsatsen på funksjon 242, må sees i sammenheng med andre funksjoner som også omhandler tjenester innenfor de sosiale tjenestene. Det kan imidlertid være grunn til å anta at den samlede ressursinnsatsen bortsett fra på 281 Ytelser til livsopphold, innebærer at det kan gi en positiv effekt på de samlede utgiftene til sosiale tjenester med en noe høyere kapasitet på ulike veiledningsoppgaver.

Handlings- og økonomiplan (HØP) 2025 –2029:

Det er lagt inn en forventet reduksjon i utbetalt sosialhjelp med kr 645.000 i 2025 og kr 525.000 i årene videre ut planperioden.

Det er lagt inn en økning på 5 stillinger i Nav Elverum i HØP. En stilling ble etablert fra 01.07.24 grunnet vedtak om mottak av 75 flyktninger i 2024. I tillegg ble det etablert 4 nye veilederstillinger etter politisk vedtak i august 2024. Målet for ressursinnsatsen sammenfaller med de foreslåtte tiltakene og den forventede effekten er reduserte utgifter økonomisk til sosialhjelp.

De 4 stillingene som ble vedtatt i august 2024 kom ikke i drift før i 2025. Sammenlignet med regnskap 2024 er disse tatt med i beregningen som en økning av utgiftene.

Ytterligere økning av ressursene:

De foreslåtte tiltakene vil medføre et ressursbehov tilsvarende ytterligere 2 stillinger i tillegg til de 4 som allerede er vedtatt.

Bosatte flyktninger:

De tiltak som retter seg mot å utvikle forvaltningen av sosialhjelpsordningen og styrking av det arbeidsrettede oppfølgingen og andre tiltak som har som formål å redusere oppholdstiden i sosialhjelpsordningen vil også kunne forventes å ha en effekt på behovet for sosialhjelp blant bosatte flyktninger.

Hvor mye ressurser Nav må sette inn og graden av resultatoppnåelse, vil i stor grad avhenge av kvaliteten og måloppnåelsen i introduksjonsprogrammet og øvrige opplærings- og integreringstiltak i voksenopplæringens regi.

Det er svært store usikkerheter knyttet til omfanget på bosettingsaktivitetene i kommunene. Flere forhold, spesielt når det gjelder de ukrainske fordrevne, tilsier at det er krevende å beregne de fremtidige rammebetingelsene for virksomheten. I dimensjoneringen av de foreslåtte tiltakene, ressursinnsats og forventet innsparing, har vi lagt til grunn at situasjonen når det gjelder antall bosettinger og beholdningen av bosatte flyktninger forblir omlag på samme nivå som for 2024. Avvik fra denne forutsetningen vil endre kommunens tilskuddsinntekter og kreve at ressursinnsatsen på flere funksjoner innenfor og utenfor de sosiale tjenestene tilpasses.

En helhetlig tiltakspakke

Det foreslås til sammen tre ulike tiltak med beregnet kostnadseffekt:

Av disse er to tiltak som kan gjennomføres av Nav Elverum, med liten involvering av - eller påvirkning på fagpersoner eller virksomheter utenfor kontoret. For disse tiltakene er både ressursinnsats og forventet effekt knyttet til funksjoner som omfattes av de sosiale tjenestene i Nav Elverum.

Det tredje tiltaket retter seg mot bosetting, kvalifisering og integrering av flyktninger og fordrevne. Dette tiltaket involverer BOI og ELS i tillegg til Nav Elverum. Dette tiltaket foreslås gjennomført i samarbeid med alle de involverte tjenestene.

De foreslåtte tiltakene henger nært sammen og har en gjensidig avhengighet av hverandre når det gjelder forventning av effekt. For alle tiltakene er det beregnet en økonomisk innsparing, knyttet til den forventede effekten av det enkelte tiltaket. På grunn av den nære sammenhengen mellom de ulike tiltakene er det ikke relevant å følge opp resultatutviklingen på hvert enkelt tiltak, men se på den samlede effekten på utbetalinger og antall stønadsmottakere.

Tiltak på tvers av virksomheter og sektorer

Behovet for sosialhjelp og hvilke virkemidler som er tilgjengelig i oppfølgingsarbeidet rettet mot sosialhjelpsmottakere, påvirkes i stor grad av virksomheten i andre kommunale sektorer. I tillegg til de tiltak som iverksettes i Nav Elverums regi, vil tiltak på tvers av sektorer påvirke resultatene i Nav.

Blant de områder som har særlig stor betydning for Nav kan nevnes:

- ▶ Kommunens boligsosiale virksomhet
- ▶ Tjenester for innbyggere med psykisk uhelse og avhengighetsproblematikk
- ▶ Tjenester rettet mot utsatte barnefamilier

Selv om hovedansvaret for disse virksomhetene ligger utenfor Nav, er det naturlig og nødvendig at kontoret er representert i utformingen, implementeringen og oppfølging av tiltakene.

Organisering for helhetlige og fullførte oppfølgingsløp

Registreringene i Socio viser at om lag 43% av de som mottok sosialhjelp i 2024, var registrert første gang for mer enn 5 år siden. Andelen langtidsmottakere blant stønadsmottakere uten annen hovedinntekt, lå på omlag 40%. Andelen av sosialhjelpen som ble utbetalt til mottakere med langvarig opphold i sosialhjelpsordningen var enda større enn antallet mottakere skulle tilsi.

I tillegg til at langvarig avhengighet av en korttidsytelse som sosialhjelpen er uheldig for mottakeren, medfører lang oppholdstid store utgifter for kommunen. Behovet for sosialhjelp har en økende tendens etter hvert som oppholdstiden i ordningen øker, og ressursinnsatsen som er nødvendig for å bistå mottakeren til å bli selvhjulpent øker med tidsforløpet.

Varigheten av sosialhjelpsbehovet er den faktoren som i størst grad bidrar til kostnadsnivået. Det er helt avgjørende at Nav-kontoret har en organisering som legger til rette for rask gjennomstrømming og målrettet oppfølging mot arbeid eller andre inntekter enn sosialhjelpen.

Nav Elverum har allerede iverksatt en organisasjonsutviklingsprosess som ser på ulike sider ved virksomheten:

- ▶ Brukerflyt og rollefordeling
- ▶ Primæroppgaver og prioriteringer
- ▶ Veilederrollen

Formålet med organisasjonsgjennomgangen er å etablere en modell som legger til rette for:

- ▶ Oppfølgingsbistand ut fra brukerens behov, uavhengig av ytelse.
- ▶ Prioritering og skjerming av oppgaver knyttet til den arbeidsrettede oppfølgingen og avklaring av alternative rettigheter.
- ▶ Helhetlige og fullførte oppfølgingsløp, som legger til rette for aktiv og målrettet bruk av sosialhjelpen i oppfølgingsarbeidet.

De foreslåtte tiltakene og innsparingsforventningene stiller store krav til organisasjonen og er ikke uten risiko. En mer hensiktsmessig organisering av virksomheten vil bidra til å styrke effekten og redusere risikoen knyttet til tiltaksgjennomføringen.

Oversikt over tiltak med beregnet innsparingseffekt

			Netto økonomisk effekt ifht budsjett 2025 i mill. kr					
Nr	Tjeneste	Tiltak navn	2025	2026	2027	2028	2029	2030
3.1	Nav	Definerte krav til arbeidsrettet oppfølging og avklaring av alternative rettigheter	0,0	-3,089	-5,175	-5,175	-5,175	-5,175
3.2	Nav	Gjennomgang og presisering av standarder og retningslinjer for tildeling og utmåling av sosialhjelpen	0,0	-1,089	-2,175	-2,175	-2,175	-2,175
3.3	Nav, ELS og BOI	Styrket koordinering og aktiv virkemiddelbruk i kvalifiseringsløpene for flyktninger	0,0	0,000	-1,500	-3,000	-3,000	-3,000
Sum			0,0	-4,177	-8,850	-10,350	-10,350	-10,350

4.5.1 Tiltak 4.1 Sosial: Definerte krav til arbeidsrettet oppfølging og avklaring av alternative rettigheter.

Problem

Omlag halvparten av de som mottok sosialhjelp i 2024 ble registrert i Socio før 2020. For stønadsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt er andelen ca 39%. Langtidsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt mottar i gjennomsnitt høyere beløp enn øvrige mottakerkategorier.

En stor del av veilederressursene i Nav-kontoret går med til saksbehandling og andre oppgaver knyttet til forvaltningen av sosialhjelpsordningen. Sosialtjenesteloven har i liten grad konkrete krav til oppfølgingsaktiviteter, bortsett fra kommunenes aktivitetsplikt overfor stønadsmottakere under 30 år. Manglende lovkrav til oppfølging kan føre til at arbeidssøkere med sosialhjelp som inntekt blir nedprioritert i oppfølgingsarbeidet, sammenlignet med mottakere av statlige ytelser, som AAP og dagpenger.

Muligheten til å stille vilkår for sosialhjelpen utnyttes bare i begrenset grad. I de tilfeller der det brukes vilkår er disse for lite konkrete og konsekvensen ved manglende oppfyllelse av vilkåret er ofte ikke beskrevet. Bruk av vilkår forutsetter grundig kartlegging, behovsvurdering og tilgang på tiltak. Målrettet og effektiv bruk av tiltak krever kompetanse hos veilederne og nært samarbeid mellom medarbeidere med ulike roller i oppfølgingen av den enkelte tjenestemottakeren.

Vurdering og fastsettelse av oppfølgingsbehov. Nav-lovens §14a

Nav-lovens §14a pålegger Nav å gjøre en vurdering av alle arbeidssøkeres behov for oppfølging og fatte et vedtak om dette. Korrekt fastsettelse av oppfølgingsbehov er en forutsetning for å kunne gi riktig oppfølgingsbistand og å velge relevante tiltak. Retten til flere folketrygdytelse forutsetter også at det er gjennomført en arbeidsevnevurdering.

En registrering av status når det gjelder §14a-vedtak for sosialhjelpsmottakerne ved Nav Elverum viser at mer enn halvparten av stønadsmottakerne ikke hadde et gyldig vedtak. Dette gjelder også stønadsmottakere uten annen inntekt enn sosialhjelp.

Løsningen

For å øke oppmerksomheten på oppfølgingsarbeidet overfor sosialhjelpsmottakere foreslås følgende tiltak:

- 1) Gjennomføre en kartlegging av alle langtidsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt. Kontrollere eventuelle vedtak om oppfølgingsbehov og oppdatere disse slik at de gjenspeiler det faktiske oppfølgingsbehovet.
- 2) Beskrive konkrete krav til at alle sosialhjelpsmottakere med et aktivitetskrav knyttet til sosialhjelpsyttelsen skal ha en oppdatert behovsvurdering (§14a-vedtak) som gjenspeiler det faktiske oppfølgingsbehovet til enhver tid.
- 3) Innføre krav om at det som hovedregel skal stilles vilkår for sosialhjelpen for stønadsmottakere som skal følges opp mot arbeid og/eller få avklart alternative rettigheter.

Kontrollen av at kravene er oppfylt, integreres i godkjenningsordningen for sosialhjelpsvedtak.

Ressursmessige forutsetninger

Kravet til oppdaterte behovsvurderinger vil innebære noe større behov for veilederkapasitet. Siden kravet vil omfatte en stor andel av sosialhjelpsmottakerne i alle kategorier, vil det ikke være hensiktsmessig å opprette spesielle enheter eller funksjoner i kontoret for å ivareta disse oppgavene. Tiltaket vil også medføre at vedtakene omfatter flere forhold som må kontrolleres av beslutter.

Det foreslås at to økningen i veilederstillinger + en ny stilling knyttes til gjennomføringen av dette tiltaket.

Vurdering av risiko

Det er vurdert å være nødvendig å øke antallet veiledere i kontoret, for å reduseres de samlede utgiftene til sosiale tjenester. En slik strategi med økt ressursinnsats for å redusere kostnader medfører en betydelig risiko, og krever at det iverksettes tiltak som sikrer at ressursene settes inn på oppgaver som har den ønskede effekten. Blant annet må ressurstilførselen knyttes til nye krav til konkrete oppfølgingsoppgaver og aktiv bruk av sosialhjelpsyttelsen i oppfølgingsarbeidet.

Beregning av effekter

Tiltakene er forventet å bidra til kortere oppholdstid i sosialhjelpsordningen og redusere andelen stønadsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt.

Langtidsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt mottok omlag 18 mill kroner i sosialhjelp. Det vurderes som realistisk at tiltakene vil kunne bidra til en reduksjon av utbetalingene til denne delen av stønadsmottakergruppen på 25%.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere vil i større grad få tilpasset oppfølgingsbistand og tilgang til egnede tiltak. En større andel vil få avklart og realisert rettigheter til ytelse etter folketrygdloven.

Veilederne vil måtte bruke mer tid på den arbeidsrettede oppfølgingen, samt fastsettelse og oppfølging av vilkår. Veilederne vil måtte tilegne seg kompetanse på et bredere fagfelt og ta et mer helhetlig ansvar for sine brukere.

Plan for gjennomføring

Høsten 2025: Rekruttering, opplæring og tiltaksutvikling/implementering.

1.halvår 2026: Innføring av krav om fortløpende kartlegging og behovsvurdering.

Kartlegging og oppdatering av behovsvurderinger av eksisterende portefølje.

Fullt ut innført praksis fra 01.07.2026

Økonomisk effekt

Tiltak forventes å gi en netto økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, sammenlignet med budsjett 2025, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Reduksjon i antall langtidsmottakere med sosialhjelp som hovedinntekt	-3,089	-5,175	-5,175 -	-5,175	-5,175

4.5.2 Tiltak 4.2 Sosial: Gjennomgang og presisering av standarder og retningslinjer for tildeling og utmåling av sosialhjelpen.

Problemet

Om lag 1/3 av sosialhjelpen i 2024 ble utbetalt til mottakere med en annen hovedinntekt. Halvparten av disse har en trygd/pensjon som hovedinntekt. For stønadsmottakere over 25 år er minsteytelsen for folketrygdytelser, introduksjonsstønad og kvalifiseringsstønad omlag 2G, eller i overkant av 250.000 kroner pr år, brutto. I tillegg vil de fleste mottakere av minsteytelser ha krav på bostøtte fra Husbanken, hvis størrelsen på boutgiftene skulle tilsi dette.

Samlet sett tyder tallene på at stønadsmottakere med en annen hovedinntekt har en betydelig større samlet inntekt enn de som kun har økonomisk sosialhjelp. Det er ikke funnet forhold ved husholdningene som kan forklare denne ulikheten i samlet inntektsnivå.

Det er ikke grunnlag for å fastslå at levekostnadene i Elverum kan forklare hvorfor en så vidt høy andel av sosialhjelpen utbetales til mottakere som har en annen hovedinntekt.

Utbetalingene av sosialhjelp utover det som er nødvendig for å sikre et forsvarlig livsopphold, er i stor grad knyttet til nødhjelp, restanser og stønad til tilleggsformål som egentlig skal dekkes av livsoppholdsstønden eller stønadsmottakerens egne inntekter.

Løsningen

Det foreslås følgende tiltak for å redusere utbetalingene av stønad til nødhjelp, restanser, livsoppholdsformål og tilleggsformål:

- 1) 2.1 Gjennomgå kontorets retningslinjer for tildeling og utmåling av sosialhjelp for å få en mer likeverdig praksis når det gjelder å vurdere retten til sosialhjelp, og tydeliggjøre ansvaret som den enkelte har for å disponere egne midler.

- 2) 2.2 Utarbeide rutiner for håndtering av nødhjelpssøknader og restanser som innebærer større innsats på veiledning og praktisk bistand til økonomistyring.
- 3) 2.3 Kartlegge og videreutvikle den privatøkonomiske kompetansen blant veilederne.

Ressursmessig konsekvenser:

Det foreslås at 1 av de allerede vedtatte og tilførte årsverkene + ytterligere ett veilederårsverk knyttes til gjennomføringen av dette tiltaket. Ressurstilføringen forutsettes brukt til å styrke kontorets kapasitet når det gjelder tilbud om generell privatøkonomisk veiledning.

Beregning av effekter:

Ved å redusere gjennomsnittlig utbetaling til mottakere med annen hovedinntekt med 20%, vil det være et potensial på om lag 5 mill kroner i reduserte utbetalinger av sosialhjelp, sammenlignet med nivået i 2024.

Vurdering av risiko:

Strategien som innebærer å øke kostnadene med forventning om å redusere utgiftene til sosialhjelp innebærer i seg selv en viss risiko. Den forventede innsparingseffekten forutsetter en betydelig omlegging av den faglige tilnærmingen til ytelsesforvaltningen og oppfølgingsarbeidet.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere som tidligere har blitt innvilget dekning av tilleggsytelser, godkjent ekstraintgifter eller fått dekket restanser vil i større grad få tilbud om veiledning og praktisk bistand til å disponere egne midler. Endringene i praksis for tildeling og utmåling av stønad kan oppfattes som en innstramming av enkelte brukere.

Kontoret vil måtte styrke veilederne kapasitet og kompetanse innenfor økonomisk rådgivning. En mer restriktiv praksis for tildeling og utmåling av sosialhjelpsytelse kan bidra til at veilederne må håndtere tjenestemottakere/søkere som ikke er fornøyde med resultatet av saksbehandlingen.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025. Gjennomgang og oppdatering av retningslinjer for saksbehandlingen, rekruttering og opplæringstiltak.

1.halvår 2026: Kompetanseutvikling. Rekruttering.

Økonomisk effekt

Tiltak forventes å gi en netto økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, sammenlignet med budsett for 2025, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte utbetalinger til nødhjelp, restanser og tilleggsytelser	-1,089	-2,175	-2,175	-2,175	-2,175

4.5.3 Tiltak 4.3: Koordinert innsats og målrettet virkemiddelbruk i flyktingenes kvalifiseringsløp

Problemet

Andelen av bosatte flyktingene og fordrevne som kommer i arbeid eller utdanning i etterkant av introduksjonsprogrammet, er lavere enn forventet. Dette har flere uheldige konsekvenser både på individ- og samfunnsnivå. For kommunen innebærer manglende resultatoppnåelse blant annet at utgiftene til økonomisk sosialhjelp blir høyere. Kommunen, som en betydelig arbeidsgiver med stort behov for folk, går også glipp av den verdifulle arbeidskreativitetssressursen som flyktingene utgjør.

Behovet for økonomisk sosialhjelp:

Registreringene i Socio viser at det ble utbetalt omlag 15 mill. kroner i økonomisk sosialhjelp til flyktinger i 2024. Utbetalingene var fordelt på totalt 150 stønadstilfeller. Tilsvarende tall for 2021 var 559.000 kroner fordelt på 9 stønadstilfeller. Flyktinger utgjør en langt større andel av sosialhjelpsmottakerne i 2024, sammenlignet med situasjonen for 3 år siden. Økningen påvirkes av de høye bosettingstallene i 2023.

Registreringene viser også antall stønadsmåneder er betydelig høyere blant flyktinger enn blant øvrige stønadsmottakere.

Varighet av stønadsbehovet:

Fordeling av sosialhjelpsutbetalinger 2024, fordelt på år for bosetting (reg i socio)

Bosettings år	Tilfeller*	Utbetalt i 1000 kr	Gjennomsnittlig utbetalt	Antall bosatte (imdi.no)*
2024	44	5 979	135 886	75
2023	78	13 963	179 013	133
2022	54	7 235	133 981	104
2021	10**	1 862	186 200	16

* omfatter ikke familiejenforeninger

**det er registrert 28 husstandsmedlemmer i disse stønadstilfellene.

**av totalt 14 tilfeller registrert i Socio

En gjennomgang av data fra fagsystemet Socio viser at behovet for sosialhjelp i mange tilfeller varer hele den perioden som kommunen mottar integreringstilskudd og også etter at tilskuddene har opphørt. Blant de 16 flyktingene som ble bosatt i 2021 mottok minst 10 husstander sosialhjelp i 2024.

Andelen av utbetalingene av sosialhjelp til flyktinger øke ytterligere de nærmeste årene, hvis ikke en større andel kommer i inntektsgivende arbeid. Fordrevne fra Ukraina har ikke rettigheter etter folketrygdløven med mindre de opparbeide rett på ytelser gjennom deltakelse i ordinært arbeid.

Med en forventet nedgang i antall bosettinger og lavere tilskuddssatser i de siste årene av tilskuddsperioden, vil kommunens inntekter av integreringstilskuddet bli betydelig redusert. Uten en tilsvarende reduksjon i utgiftene til blant annet sosialhjelp, vil Elverum kommune måtte påregne betydelige netto kostnader knyttet til de bosatte flyktingene i årene fremover.

Det er flere varianter når det gjelder å måle resultatet av den flyktningrettede virksomheten. Det opereres med ulike måltall og ulik definisjon på hva som er et godt resultat. Fra Nav opplyses det at det er krevende å få oversikt over status i kvalifiseringsarbeidet når det gjelder flyktninger og at det ikke alltid er samsvar mellom ulike involverte instanser og fagpersoner sin vurdering av status når det gjelder resultatoppnåelse. Det kan oppfattes å være et misforhold mellom rapportert deltakelse i arbeidslivet og behovet for sosialhjelp. Da kravet til omfanget av deltakelse i arbeidslivet for å defineres å være i arbeid er svært lavt, er ikke dette ensbetydende med vesentlig redusert behov for sosialhjelp.

Deltakelse i arbeidslivet og utdanning:

Pr september 2025, utgjør ukrainske fordrevne med rett på midlertidig kollektiv beskyttelse om lag 90% av flyktninggruppen. En stor andel av de bosatte ukrainske fordrevne har utdanning og arbeidserfaring fra hjemlandet, og det har derfor vært en forventning om de har mulighet til å komme raskt i arbeid. Det har imidlertid vist seg at behovet for kvalifisering har vært større enn forventet, spesielt når det gjelder utvikling av nødvendige språkferdigheter.

[Tabell: SSB.no](#): Sysselsettingsandel for ukrainske innvandrere pr juli 2025, fordelt på et utvalg kommuner i innlandet.

Kommune	Andel i jobb
Øyer	64,8
Østre Toten	42,9
Vestre Toten	41,6
Løten	40,0
Lillehammer	39,1
Gausdal	37,2
Ringsaker	36,9
Elverum	34,1
Gjøvik	33,2
Stange	32,7
Gran	32,5
Hamar	27,4
Kongsvinger	25,8

Gjennomsnittlig sysselsettingsgrad i utvalget kommuner er 37,6%. Gjennomsnittet i alle kommunene i Innlandet fylke er 43,9. Landsgjennomsnittet er 45,1%

Kvalifiseringsprosessen:

Flere flyktninger har betydelige helseutfordringer. Dette gjelder både generell helseproblematikk og lidelser knyttet til belastninger i tilknytning til den aktuelle situasjonen. Ofte har nyankomne flyktninger behov for tid og bistand til å bearbeide hendelser og tilpasse seg situasjonen. Kravet om å komme raskt i gang med kvalifiseringsløpet kan i noen tilfeller medføre at de ikke er klare til å nyttiggjøre seg opplæringen og at de bruker opp rettighetene.

Varigheten på introduksjonsprogrammene er avhengig av utdanningsbakgrunn fra hjemlandet, og varierer fra 3 til 48 mnd. Det er mulig å få forlenget programperioden der man ser dette er nødvendig og hensiktsmessig for å kunne nå målet om deltakelse i arbeidslivet eller utdanning. For flyktninger og fordrevne som gis oppholdstillatelse etter 1.januar 2026 blir programperioden inntil 12 mnd for alle om har videregående opplæring eller høyere utdanning fra hjemlandet. Det vil

fortsatt være mulighet for forlengelse for de som har som mål å fullføre hele / deler av videregående opplæring.

Antall deltakere i introduksjonsprogrammet har ligget i underkant av 120 personer i 2023 og 2024. Pr september 2025 ligger antallet an til å ende på omlag 75 deltakere i løpet av året.

Nav opplever ofte at flyktningene ikke har tilegnet seg tilstrekkelig norsksferdigheter til å kunne formidles til arbeid, eller nyttiggjøre seg arbeidsmarkedstiltak. Samtidig har de ikke lenger rett på norskopplæring. ELS har ledig kapasitet i til å gi tilbud til flere elever, også ved å fylle opp eksisterende grupper.

IMDI har opprettet en tilskuddsordning for å dekke utgifter til norskopplæring for flyktninger som har brukt opp rettighetene. Det er planlagt å søke om tilskudd etter denne ordningen fra 2025. Eventuelle tildelte midler vil bidra til utvikling av flere fleksible norsks tilbud for deltakere som har brukt opp norskrettighetene, samt bidra til at deltakeren når norsknivå B1 eller høyere. [Tilskudd til norskopplæringsordningen | IMDi](#)

Forholdet til arbeidsmarkedet:

Det oppleves at private og offentlige arbeidsgivere ikke kjenner godt nok til målgruppen flyktninger og deres ressurser som arbeidstakere. Elverum læringssenter ser at det er utfordrende å finne praksisplasser som vil kunne føre til jobb til flyktningene mens de er i introduksjonsprogrammet.

Elverum kommune, som kommunens største arbeidsgiver, bør ha et særlig ansvar for å stille praksisplasser til rådighet for flyktninger og andre innbyggere med behov for arbeidstrening.

Bruk av arbeidsmarkedstiltak:

Flyktninger og fordrevne er prioriterte grupper når det gjelder bruken av arbeidsmarkedstiltak og ulike virkemidler brukes aktivt. Arbeidspraksis, mentorordning og lønnstilskudd har vært brukt aktivt i kvalifiserings- og formidlingsarbeidet. Tiltaksbudsjettene er begrenset, og mange av de fordrevne som ble bosatt i årene 2022 –2024, skal nå videre etter fullført introduksjonsprogram.

KS-nettverket “flyktninger i jobb”

Elverum kommune deltar i KS-nettverket “flyktninger i jobb”

Hensikten med nettverket er å støtte kommunene i arbeidet med å få flyktninger inn i jobb, og derved bidra til at flere flyktninger blir økonomisk selvhjulpne og til å begrense kommunale utgifter til sosialhjelp til denne gruppen. Det legges særlig vekt på muligheter for å få flyktninger til å fylle arbeidskraftbehov i kommunale tjenester.

NIBR har evaluert KS-nettverket. Nettverket og resultatet av evalueringen presenteres her: [KS-nettverk gir endring - Hjem](#)

Løsningen

Økt og raskere overgang til arbeid og redusert behov for sosialhjelp, vil kreve flere - og koordinerte, tiltak.

Vurdering av organisatoriske endringer

I forbindelse med arbeidet i omstillingsprosessen har det vært kontakt med flere kommuner som har rapportert gode resultater på området. Disse kommunene har valgt ulike modeller for organisering av flyktningarbeidet. Det er vanskelig å se noen direkte sammenheng mellom modell for oppgavefordeling og resultatnivået.

Det er utført ulike studier av sammenhengen mellom organisering og resultater, uten at det kan konkluderes med at en modell er mer hensiktsmessig enn en annen.

I Navs rapport om [erfaringer med arbeidsmarkedsintegreringen for fordrevne fra Ukraina](#) oppsummeres ulike modellens egenskaper og medarbeidernes erfaringer.

En endring av fordelingen av oppgaver, ansvar og ressurser mellom de involverte virksomhetene er drøftet i arbeidsgruppen. Ulike modeller for arbeidsdeling har både styrker og svakheter. Samling av flere funksjoner i samme virksomhet vil kunne legge bedre til rette for en helhetlig koordinering av de ulike elementene i flyktningsarbeidet. Fordeling av oppgavene på flere virksomheter vil kunne gi muligheter for større grad av spesialisering og tilgang på kompetanse og ressurser i tjenesten. For eksempel vil en overføring av programrådgiverfunksjonen til Nav, kunne gi bedre tilgang til tiltaksapparatet og markedskompetansen som etaten besitter. Samtidig vil en slik modell kunne gjøre det mer krevende å få til en helhetlig og koordinert oppfølging av den enkelte flyktning.

Rammene for kommunenes flyktningsvirksomhet er mer uforutsigbar enn noen gang, og tendensen er allerede at antallet flyktninger som skal bosettes blir lavere. Det er derfor viktig å velge en modell som raskt kan tilpasses endrede behov. Det kan være en fare for at en for stor oppstykkning av virksomheten kan bidra til sårbare tjenester og utfordringer med å få til effektiv ressursutnyttelse.

I denne omgang anbefales derfor ikke en endring i fordeling av oppgaver, ansvar og ressurser mellom virksomhetene. Hvis de foreslåtte tiltakene ikke får den ønskede effekten, anbefales det imidlertid å foreta en utredning om alternativ organisering i løpet av 1.halvår 2026, med mål om en eventuell ny modell i drift fra 1.januar 2027.

Foreslåtte utviklingstiltak

I første omgang foreslås det at følgende tiltak videreføres, forsterkes og/eller iverksettes:

3.1 Tverrfaglig samarbeid og helhetlig, virksomhetsovergrepene utnyttelse av virkemidler og kapasitet.

- ▶ Videreutvikle etablert møtearena mellom Nav, BOI og ELS, og endre fokusområdet gjennom tydeligere spissing av oppdrag. Hyppigere samhandling for å sikre større overgang og avklaring til jobb.
- ▶ Bruke av ledig kapasitet i ELS til norskopplæring for arbeidssøkere som har brukt opp norsktimene sine.
- ▶ Etablere eget ressursteam som kan jobbe med jobbmatch fra oppstart i introduksjonsprogrammet frem til overgang til jobb. Ressursteamet vil bestå av ansatte ved Nav, BOI og ELS.
- ▶ -Videreføre tilbudet om jobbsøkerverksted med ansatte fra Nav, ELS og BOI.

3.2 Målrettet bruk av arbeidsrettede tiltak.

De statlige tiltaksbudsjettene er begrensede, og dekker ikke de samlede behovene for arbeidsrettede tiltak. For å sikre at disse knappe ressursene brukes på en mest mulig målrettet og tilpasset måte bør praksis for valg av tiltak gjennomgås.

Se på muligheten for å kombinere Navs arbeidsrettede tiltak med tiltak/opplæring som skjer på ELS. Her vil en videre satsning på bruk av mentorordningen i kombinasjon med lønnstilskudd, være et sentralt virkemiddel.

3.3 Styrke innsatsen mot arbeidsgivere

- ▶ Ta initiativ til et økt samarbeid med bedrifter og arbeidsgivere som allerede tar imot deltakere i praksis, eller kan være aktuelle arbeidsplasser. Bedret gjensidig kunnskap om bedriftenes behov og arbeidssøkernes kompetanse og tilretteleggingsbehov, gir bedre effekt av tiltaket.

- ▶ Videreføre ordningen med arbeid- og inkluderingsmesse to ganger i året. Dette bidrar til synliggjøring av aktuelle arbeidssøkere og arbeidsgivere med behov for arbeidskraft
- ▶ Utvikle flere treffpunkt med næringslivet - Videreføre deltakelse på frokostmøter med Elverum Vekst.
- ▶ Gjennomgang av tilgang på praksisplasser i Elverum kommune. Gjennomføre kartlegging av kompetansekrav i ulike virksomheter og hvilke tilpasninger som må gjøres for å sikre at arbeidspraksisplassene faktisk er tilgjengelig.

3.4 Samarbeid med frivilligheten

Frivillige organisasjoner og Frivilligsentralen er viktige arenaer i integreringsarbeidet. En videre satsning på samarbeid med frivilligheten kan bidra til å avlaste de delene av tjenestene som har ansvaret for kvalifisering av flyktningene. Frivilligheten kan også spille en viktig rolle i å ivareta sosiale og praktiske behov for den delen av gruppen som av ulike grunner ikke er aktuelle for arbeidsrettet oppfølging og kvalifisering.

Fra fagtjenestene er det spesielt nevnt behovet for tiltak for å øke flyktningenes digitale ferdigheter. Dette kan være en oppgave som kan være egnet for et samarbeid med frivilligheten.

BOI bør ta initiativ til å reetablere, og legge til rette for at flyktningene kan få en kontaktperson/familie gjennom frivilligheten. Gjennomføring av denne ordningen vil bidra til at flere flyktninger får et større nettverk og bedre integrering i kommunen.

Det bør også tas initiativ til å organisere ytterligere gruppetiltak som lesegrupper, felles kulturelle og sosiale samlinger og tilsvarende.

3.5 Resultat- og virksomhetsoppfølging

For å kompensere på de utfordringer som deling av ansvaret på flere virksomheter og sektorer må det etableres solide ordninger for resultat- og virksomhetsoppfølging.

- ▶ Etablere rutiner for månedlige resultatoppdateringer med et bredt utvalg kriterier. Hvilken effekt kvalifiseringsarbeidet har på behovet for økonomisk sosialhjelp må være et avgjørende kriterie for å vurdere måloppnåelse.
- ▶ Innføre en ordning med månedlige porteføljegjennomganger der både Nav, BOI og ELS deltar. Gjennomgangen må omfatte alle flyktninger og fordrevne som er i, eller skal inn i, et kvalifiseringsløp.

3.6 Overordnet forankring

Det bør settes inn tiltak som bidrar til å redusere risikoen knyttet til at kommunens flyktningvirksomhet er fordelt på to ulike sektorer. Det er helt avgjørende av uklarheter og uenigheter omkring ansvars- og oppgavefordeling på virksomhetsnivå, blir avklart på overordnet ledernivå. For å sikre fortløpende forankring av tiltaksgjennomføringen og resultatoppfølgingen, bør det derfor etableres en rutine med faste møter mellom leder for sektor oppvekst og Nav-leder.

3.7 Ressursstyring, tiltaksforvaltning og budsjettering

Rammene for kommunenes aktivitet på bosettingsområdet er svært uforutsigbar, og avhengig av forhold og beslutninger som kommunen ikke har noen påvirkning på. Virksomheten er finansiert gjennom tilskudd som utelukkende er basert på omfanget av bosettingsaktiviteten. Kommunen kan komme i en uheldig situasjon hvis ikke kostnadene reduseres i takt med tilskuddsinntektene.

I tillegg til det bortfallet av flyktningtilskuddsinntekter som følger av redusert antall flyktninger, vil også kommunen miste inntekter fra innbyggertilskuddet.

Generelt bør kommunen planlegge, organisere og finansiere sin flyktningvirksomhet slik at aktivitetsnivå og kostnader kan tilpasset endrede behov og inntekter fortløpende.

Det bør etableres ordninger for å utvikle mest mulig korrekte og forutsigbare prognoser for kommunens inntekter, og et fast system for hvordan tilskuddsinntektene skal fordeles på de delene av kommunens virksomhet som berøres mest av flyktningbosettingen. Det kan være naturlig å se til Beregningsutvalgets anslag av hvor stor andel av integreringstilskuddet og andre tilskudd som anvendes til ulike tjenester, i budsjetteringsarbeidet.

KS-nettverket “flyktninger i jobb”

Deltakelsen i KS-nettverket “flyktninger i jobb”, gir tilgang til relevante ressurser av ulik art. I forbindelse med planlegging og gjennomføring av tiltakene vil det naturlig å se hvordan tjenestene kan dra nytte av kompetanse og erfaringer fra kommunene i nettverket.

Ressursmessige forutsetninger:

Ett veilederårsverk som allerede er tilført Nav Elverum for å drive tiltak i egen regi, knyttes til gjennomføringen av dette tiltaket.

For øvrig forventes tiltakene å kunne gjennomføres innenfor de tilgjengelige ressursrammene.

Beregning av effekter

De foreslått tiltakene forventes å bidra til at andelen flyktninger som kommer i arbeid eller utdanning øker med 5% i løpet av 2026 og 10% fra 2027.

Samlet sett beregnes tiltakene å kunne bidra til å redusere sosialhjelpsutbetalingene til flyktninger med 20% fra 2027, sammenlignet med nivået i 2024.

Vurdering av risiko

Selv om det er en gjennomgående oppfatning at det er behov for å bedre koordineringen av innsatsen rundt flyktningene, kan fordelingen av ansvar på flere enheter i ulike sektorer utgjøre en risiko for at tiltaksgjennomføringen ikke blir som forutsatt.

Ulike faglige ståsted og prioritering av oppgaver innenfor knappe ressurser kan bidra til uenighet som krever en beslutning på overordnet nivå. En tett og involvert forankring på kommunalsjef/Nav-ledernivå er derfor av avgjørende betydning.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Styrket koordinering mellom de involverte aktørene i flyktningarbeidet vil legge til rette for større grad av sammenhengende og helhetlig oppfølgingsbistand.

Tiltakene vil legge til rette for bedre tverrfaglig samarbeid for de ansatte. Gir bedre oversikt over tilgjengelige virkemidler. Bedre kunnskapsgrunnlag for å utarbeide tilpassede og målrettede kvalifiseringsløp for den enkelte flyktning.

Plan for gjennomføring

Høsten 2025: Tiltaksforberedelser

- ▶ Valg av tiltak og plan for implementering
- ▶ Status igangsatte tiltak – videreutvikling
- ▶ Organisering av nye tiltak
- ▶ Utarbeide opplegg for resultatoppfølging

Våren 2026: Resultatoppfølging - evaluering av effekt

- ▶ Vurdering av behov for organisatoriske endringer

1.januar 2027: Iverksettelse av eventuelle organisatoriske endringer

Økonomisk effekt

Tiltak forventes å gi en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte utgifter til sosialhjelp til flyktninger med 20%	0,0	-1,5	-3,0	-3,0	-3,0

4.6 Teknisk og kultur

Det er utredet tiltak med årlig effekt på til sammen 9,8 mill. kr. i 2029.

- ▶ Økte inntekter: Et tiltak med effekt 1,5 mill. kr i 2029.
- ▶ Høyere produktivitet: Fem tiltak med effekt 7,4 mill. kr i 2029
- ▶ Lavere volum: Fire tiltak med effekt 0,9 mill. kr i 2029
- ▶ Bedre strategi: Ingen slike tiltak

Tiltak samfunn			Effekt mill kr i forhold til regnskap 2024							
Nr	Tjeneste	Tiltak navn	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Effekt tiltak AK	
4.1	Brann	Billigere interkommunalt brannvesen	-	-	-	-	2,0	- 2,0	- 2,0	Høyere produktivitet
				-	-	-	-	-	-	Lavere volum
4.2	Eiendom	Rive utdaterte bygg								
4.3	Eiendom	Mer effektivt renhold		- 4,2	- 4,4	- 4,4	- 4,4	- 4,4	- 4,4	Høyere produktivitet
4.4	Landbruk	Melde seg ut av utmark-kommunenes sammenslutning	-	-	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	Lavere volum
4.5	Landbruk	Interkommunalt landbrukskontor		-	-	-	-	-	-	Høyere produktivitet
4.6	Plan mm	Sentralisere drift av grøntarealer		- 0,1	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	Høyere produktivitet
4.7	Teknisk	Sommerblomster i sentrum		- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	Lavere volum
4.8	Samferdsel	Privatisering av kommunale veier		-	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	Lavere volum
4.9	Samferdsel	Mer vedlikehold av kjøretøy i egen regi		- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	- 0,2	Høyere produktivitet
4.10	Samferdsel	Parkeringsavgift fra første time		- 1,5	- 1,5	- 1,5	- 1,5	- 1,5	- 1,5	Økte inntekter
4.11	Eiendom/Tekr	Samarbeid om anbud snøbrøyting					- 0,1	- 0,1	- 0,1	Høyere produktivitet
4.12	Kultur	Endre drift kinoen	-	-	- 0,4	- 0,4	- 0,6	- 0,8	- 0,8	Høyere produktivitet
4.13	Kultur	Avvikle Kulturkalenderen	-	-	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	Lavere volum
4.14	Kultur	Redusere åpningstiden på biblioteket	-	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1	Lavere volum
		SUM	-	- 6,3	- 7,5	- 9,6	- 9,8	- 10,1	- 10,1	

Oppgaven har vært å utrede tiltak verdt det dobbelte av kommunens innsparingsbehov, slik at kommunen skal ha noe å velge mellom. Vi mener kommunen bør prioritere tiltak som øker produktiviteten eller er strategisk viktige. Under følger en nærmere beskrivelse av tiltakene.

4.6.1 Tiltak 4.1: Brann: Billigere interkommunalt brannvesen

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har middels utgifter til brantntjenesten. Netto driftsutgifter var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppe 9 i 2024. Elverum er med i Midtre Hedmark brannvesen IKS sammen med 10 andre kommuner. Elverum eier 33% av dette interkommunale selskapet. Det går muligens an å drive brannvesenet billigere enn i dag. Fem av sammenligningskommunene har 2-8 millioner kroner lavere kostnader. Alle de store kommunene rundt Mjøsa driver 2-4 millioner kroner billigere enn Elverum.

Løsningen

Tiltaket består i en mer aktiv eierstyring av det interkommunale brannvesenet. Flere veldrevne interkommunale brannvesen har betydelig lavere kostnadsnivå enn Elverum kommune. Det er kanskje mulig å redusere nettoutgiftene med 6% eller 6 millioner kroner. Elverum kommunes andel av besparelsen vil bli en tredel eller 2 millioner kroner.

Elverum er største eier av et interkommunalt selskap med 11 eiere. Tiltaket forutsetter at eierne blir enig om å kreve billigere løsninger og at selskapet kan utrede alternative tiltak for å få ned utgiftene med minst mulig konsekvenser for kvaliteten på tjenesten. Det er viktig å gjennomføre en god prosess, både blant eierne og i forhold til selskapet.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Det er viktig å finne fram til tiltak som i minst mulig grad reduserer kvaliteten i brannvesenet. Det gjelder både beredskapen og det forebyggende arbeidet. Kommuneindeksen viser lavere kvalitet på brannvesenet enn gjennomsnittet i kommunegruppen.

Ansatte: Det er viktig å finne fram til tiltak som ikke gjør det vanskeligere å rekruttere ansatte til tjenesten.

Plan for gjennomføring

Dette er et langsiktig tiltak. Eierne må bli enig om kravene til selskapet i form av en oppdatert eierstrategi. Aktiv eierstyring betyr at eierne selv lager denne strategien. Selskapets rolle er å utrede alternative sparetiltak for å oppnå den effektiviteten eierne ønsker. Det er kanskje ikke realistisk å forvente resultater før i slutten av planperioden, la oss si i 2028.

Dette er et tiltak med betydelig organisatorisk risiko. Det krever mye ekstra innsats og lederstøtte for å gjennomføre dette tiltaket.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing	0	0	0	-2,0	-2,0	-2,0

4.6.2 Tiltak 4.2: Eiendom: Rive utdaterte bygg

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum brukte mye penger på drift av formålsbygg i 2024. Netto utgifter var 9 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Formålsbygg er lokaler til skole, barnehage, administrasjon, sykehjem, idrett og kultur. Årsaken til høye kostnader er at Elverum (5,5 kvm) har 0,6 kvm mer formålsbygg enn gjennomsnittet i kommunegruppen (4,9 kvm). Forskjellen utgjør 10 millioner kroner i årlige utgifter.

Løsningen

Tiltaket innebærer å rive bygg som det ikke er bruk. For eiendommer som ikke er vurdert hensiktsmessig å beholde foreligger det politiske vedtak. Dette gjelder Kirkeby oppvekstsenter, Rektor- og Spangenboligen samt Helsesenteret/gamle helsestasjon. I tillegg omfatter dette tiltaket eiendommer som er strategisk for kommunen å beholde med tanke på framtidige utbyggingsbehov.

Tiltaket om riving av bygg på strategiske tomter har så langt ikke blitt prioritert som følge av at kostnadene må finansieres av driftsbudsjettet. Administrasjonen sin vurdering har vært å la byggene stå i påvente av at det blir behov for tomten til oppføring av nybygg. I et slikt tilfelle vil rivningskostnaden bli finansiert av tilhørende investering, og kostnaden til riving vil slik sett bli fordelt over nybyggets levetid.

Bygg på strategiske tomter omfatter Telenorbygget, Skogvegen 16, Svenskebyvegen barnehage, Vestad barnehage og Vegen barnepark. Total kostnad til forsikring og tomgangsdrift for disse byggene utgjorde i 2024 cirka kr. 150.000.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: ingen

Ansatte: ingen

Plan for gjennomføring

Tiltak anbefales ikke gjennomført da det medfører vesentlig større kostnader til rivning enn man sparer ved å unngå tomgangsdrift.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing		0	0	0	0	0

4.6.3 Tiltak 4.3: Eiendom: Mer effektivt renhold

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum brukte mye penger på drift av formålsbygg i 2024. Netto utgifter var 9 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Formålsbygg er lokaler til skole, barnehage, administrasjon, sykehjem, idrett og kultur. Årsaken til høye kostnader er at Elverum (5,5 kvm) har 0,6 kvm mer formålsbygg enn gjennomsnittet i kommunegruppen (4,9 kvm). Forskjellen utgjør 10 millioner kroner i årlige utgifter.

Driftsutgiftene per kvm i Elverum er lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Inkludert avskrivninger er kostnadsforskjellen 65 kroner per kvm. FDV-kostnadene (drift og vedlikehold) per kvadratmeter var 25 kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Det går muligens an å drive billigere. Av sammenligningskommunene hadde Stange og Horten lavere FDV-kostnader i 2024. Det finnes ikke gode sammenligningstall for utgiftene til renhold i kommunene.

Løsningen

Det er utredet tiltak for å redusere utgiftene til renhold av kommunale formålsbygg i egen regi. Alt renhold foregår i hovedsak med egne ansatte i dag. Elverum har skoler, barnehager, sykehjem, kultur- og administrasjonsbygg på til sammen 117.000 kvadratmeter. Selvkost per kvadratmeter for renhold (inkludert administrasjonspåslag) var i 2024 i gjennomsnitt 310 kroner.

Eiendomsstaben har kartlagt tiltak som innebærer redusert bemanning som følge av naturlig avgang. Dette innebærer økt produktivitet/ytelse for de ansatte. Brukerne av kommunale bygg må akseptere vedtatte renholdsstandarder (NS-INSTA 800). Redusert bemanning kompenseres med mer bruk av renholdsmaskiner. I tillegg er det kartlagt mindre omfattende tiltak som reduksjon av lisens-/abonnementskostnader. Samlet sett er det kartlagt innsparingstiltak som utgjør cirka 4 mill. kr, og disse vil ha full effekt allerede fra 2026.

Konkurransetutting er en alternativ metode for å effektivisere renholdet av formålsbygg. Dette alternativet er ikke ferdig utredet i dette prosjektet. Det er ikke innhentet sammenlignbare priser. Konkurransetutting kan gjennomføres som virksomhetsoverdragelse eller ved naturlig avgang. Naturlig avgang er lite aktuelt. Det har vært lite turnover i tjenesten de siste årene. Det vil ta lang tid

å overføre arealer til private leverandører med denne metoden. Virksomhetsoverdragelse betyr at dagens ansatte bytter arbeidsgiver. De vil få lønn og pensjon etter tariffavtalen hos den private leverandøren. Reservasjonsretten i arbeidsmiljøloven er ikke veldig aktuell. Kommunen lyser ikke lenger ut stillinger uten krav til fagutdanning. Få renholdere har relevant fagutdanning for andre jobber i kommunen.

Agenda Kaupang anbefaler effektivisering i egen regi. Det er et tiltak med stor økonomisk effekt og med mindre konsekvenser for de ansatte i tjenesten.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Målet må være å levere renhold av god standard basert på NS-INSTA 800. Brukerne av kommunale bygg må akseptere vedtatte renholdsstandarder, noe som krever ledelse fra alle virksomhetsansvarlige i kommunen. Dette for å unngå at ansatte i virksomhetene klager direkte til renholder ut fra egne forventninger til renholdskvalitet.

Ansatte: Ansatte vil få større krav til produktivitet og større kompetansekrav. Renhold i Elverum kommune blir en mer krevende og profesjonell jobb.

Plan for gjennomføring

Eiendomsledelsen har allerede begynt en planmessig nedbemanning i tjenesten. Tiltaket kan gjennomføres i løpet av et års tid, på grunn av tilfeldige vakanser. En betydelig del av effekten kan antakelig oppnås allerede i 2026.

Dette er et tiltak med betydelig organisatorisk risiko. Det krever mye ekstra innsats og lederstøtte for å gjennomføre dette tiltaket.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nedbemanning fra 58 til 52 årsverk		-4,2	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4
Avvikle lisens flåtestyring		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Maskiner 0,5 mill. kr per år (renter og avskrivninger)		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Netto innsparing	0	-4,2	-4,4	-4,4	-4,4	-4,4

4.6.4 Tiltak 4.4: Landbruk: Melde seg ut av utmark-kommunenenes sammenslutning

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har middels utgifter til landbruksforvaltning. Behovskorrigerede netto driftsutgifter var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Av sammenligningskommunene drev Stange og Øvre Eiker en million kroner billigere.

Løsningen

Elverum er medlem av Utmarkskommunenenes sammenslutning (USS) som har årlig landsmøte. Deltakelse på møtene i USS er vesentlig politisk. Utmarkskommunenenes Sammenslutning (USS) skal arbeide for å fremme medlemskommunenenes interesser i utmarksspørsmål av enhver karakter.

Tiltaket er å melde seg ut av USS. Utmelding må skje innen 1. juni før det år medlemskapet opphører. Spart kontingent pt. Kr. 53 000,- pluss to/tre deltakere på Landsmøtet i Trøndelag. Samlet ca. 70.000,-. I 2026 er det kun kostnader knyttet til landsmøte som er effekten.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Administrativt vurderes nytteeffekten som liten.

Plan for gjennomføring

Ingen spesielle tiltak. Utmelding må skje i tide.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing	0	0	0,07	0,07	0,07	0,07

4.6.5 Tiltak 4.5: Landbruk: Interkommunalt landbrukskontor

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har middels utgifter til landbruksforvaltning. Behovskorrigerede netto driftsutgifter var på nivå med gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Av sammenligningskommunene drev Stange og Øvre Eiker en million kroner billigere.

Løsningen

Tiltaket er å opprette et felles landbrukskontor sammen med kommunene Åmot og Stor-Elvdal. Dette på grunn av geografi og at de tre kommunene allerede samarbeider om to veterinærordninger og har avtale om settekommune for hverandre mv.

Elverum har 3,6 årsverk knyttet til tjenesten Landbruksforvaltning. Åmot har 2,5 årsverk og Stor-Elvdal 1,5 årsverk. Det er varierende grad av ledelse og andre saksområder innbakt i denne ressursen.

I volum er Elverum omtrent like stor som Åmot og Stor-Elvdal til sammen. Det gjelder både jordbruksareal, produksjonssøknader og antall landbrukseiendommer. Alle tre kommuner har betydelige forvaltningsoppgaver innen skogbruk. Også skogbruket er klart størst i Elverum. Regionen har store avstander. Det er 18 mil mellom ytterpunkter i Elverum og Solli i Stor-Elvdal.

Landbruksforvaltningen i kommunen har et betydelig ansvar for gjennomføringen av landbrukspolitikken, samtidig som den er et bindeledd mot kommunens øvrige forvaltning. Kommunens landbruksforvaltning har vedtaksmyndighet, kontrollfunksjoner og har ei informasjonsveileder- og utviklerrolle.

Landbruksforvaltningen er en viktig ressurs i den enkelte kommune med tverrfaglighet inn mot andre forvaltningstema og oppgaver i kommunen. Ansatte i landbruksforvaltningen saksbehandler og deltar på flere fagområder i kommunen. Det er på flere områder allerede etablert gode fellesløsninger, samarbeidsformer og møtepunkter. Dette kan utvikles videre.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Det er store avstander i regionen. Det forventes dårligere lokalkunnskap, kvalitet og økt tidsbruk. Forvaltningens kunder får dårligere tilgang til saksbehandlerne. Et felles kontor fører til at landbruksforvaltningen mister kontaktpunkter med den øvrige forvaltningen i den enkelte kommune. Det gjelder både byggesak, arealplan og geodata.

Konklusjon: Tiden er ikke moden for å gå videre med mål om et felles landbrukskontor. Det vil være bedre å få til tettere samarbeid ved hjelp av Teams. Slikt samarbeid trenger økt grad av formalisering og struktur.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing		0	0	0	0	0

4.6.6 Tiltak 4.6: Plan mm: Sentralisere drift av grøntarealer

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum kommune har høye utgifter til drift av grøntarealer. Netto driftsutgifter på funksjon 335 Parkdrift var 2 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 i 2024.

Netto utgift til parkdrift var 7,5 mill. kr i 2024. Høye utgifter har sin årsak i at festeavgift for prestegårdsjordet pålydende 2,5 millioner, blir belastet 3350 parkdrift. Tar man bort disse utgiftene driftes 335 parkdrift, 0,5 millioner lavere enn gjennomsnitt i kommunegruppe 09.

Løsningen

Det ses uansett på mulighet for å kunne opprette en enhet som drifter alt av grøntarealer, beplantning, blomster osv. for både offentlige arealer og kommunale formålsbygg.

Elverum kommune er i dag inndelt i sektorer hvor hver sektor har ansvar for sine områder, gjelder både bygninger og utearealer. Mulig samspill som det ses på i denne sammenheng er utearealer, med beplantning, grøntarealer, blomster osv. Enhet veg, park og anlegg har ansvaret for stort sett alt av offentlige grøntarealer og beplantning i tilknytning til dette. Enhet eiendom drift har ansvaret for alt av grøntanlegg og beplantning i tilknytning til kommunale bygg som Skoler, Rådhus, sykehjem, barnehager osv. Hver enhet sitter på mye utstyr i tilknytning til driftsoppgaver til dette fagområdet.

Fordeler: Færre maskiner å vedlikeholde og drifte, mer driftstid på maskiner (mindre stående kapital). Mulig mannskapsmessige besparelse for enhet veg, park og anlegg ved å unngå innleie

av vikarer i sommerferier. Dypere analyse må gjøres for å se på mulig besparelse. Vurdere ulike alternative organiseringer. Det er enighet om at det vil være effektiviseringsgevinster å hente ved å samle f.eks. plenklipping til en plass.

En mer moderne maskinpark vil bidra til at effekten av tiltaket nås. Tiltaket innebærer raskere utskifting av maskinene. Behovet anslås til 1,0 mill kroner, avskrivning over 10 år.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Utearealer vil kunne oppleves noe mindre vedlikeholdt. Plener, blomsterbed, rabatter, hekker og lignende vil bli vedlikeholdt, men med lengre intervaller.

Ansatte: Mer riktig bruk av kompetanse og bedre utnyttelse av interne ressurser. Kan være behov for noe intern omorganisering.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Dypdykk i mulig besparelse og omorganisering

Våren 2026: Mulig endringer kan tre i kraft

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte driftsutgifter		-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Økte kapitalkostnader (investering 1 mill. kr)		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Netto innsparing (delt mellom park og eiendom)		-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2

4.6.7 Tiltak 4.7: Kutte ut sommerblomster i sentrum

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum kommune har høye utgifter til drift av grøntarealer. Netto driftsutgifter på funksjon 335 Parkdrift var 7,5 millioner kroner i 2024. Det er 2 millioner kroner høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9.

Netto utgift til parkdrift var 7,5 mill. kr i 2024. Høye utgifter har sin årsak i at festeavgift for prestegårdsjordet pålydende 2,5 millioner, blir belastet 3350 parkdrift. Tar man bort disse utgiftene driftes 335 parkdrift, 0,5 millioner lavere enn gjennomsnitt i kommunegruppe 09.

Løsningen

Tiltaket er å kutte ut sommerblomster i sentrum. Å beplante sentrum med sommerblomster er ikke en lovpålagt oppgave, og kan utgå som kommunal oppgave dersom det politisk sett er flertall for det.

Enhet veg, park og anlegg har ansvaret for planlegging, bestilling, drift og vedlikehold av blomsterarrangement i Leiret. Enheten utfører planting av blomster i følgende fat, urner og kasser:

- ▶ 9 store, 3 mellomstore og 6 små Hamjern Støpejernsurner.
 - 12 stk. Karl XL aluminiumsurner.
 - 62 stk. ampler som henges på stolper.
- ▶ 2 store blomstertårn.
- ▶ 6 små blomstertårn.
- ▶ 11 kasser som henges på broer.
- ▶ 6 hengeampler som henges på stolper v/kirka og politikammeret.
- ▶ Noen blomsterbed i bakken v/ Storgt nord og ved Pedersen bygget og v/ Rådhuset.

Vi starter med utplanting av stemorsblomster ca. 1.mai i alle blomsterfat og Karl XL urner som plasseres ut i Leiret og i blomsterbed. Når jobben med stemorsblomster er utført, tar vi med ampler, kasser og tårn inn i et veksthus som vi får låne gratis der vi kjøper småplanter og planter. Plantene står i veksthus og vokser til ca. 10. juni hvor de deretter blir plassert ut i Leiret.

Rundt 10. juni skifter vi ut stemorsblomster i alle fat, urner og bed med sommerblomster som da står frem til første frostnatt. De stemorsblomstene som vi skifter ut blir gitt bort til de innbyggerne og dette er et veldig populært tiltak som folk setter pris på i stedet for at de blir til kompost. Vi setter også ut noe høstplanter i de urnene som står ute hele året.

Enhet veg, park og anlegg kjøper inn årlig sommerblomster for ca.100.000,- kr. + blomster jord til ca. 10.000, -. Inkludert i denne summen er planter som hagelaget får av kommunen for planting ved uglebedet v/ museet, kasser v/lekeparks Rolfshallen og blomsterskulptur v/ Pernille. Anslagsvis vil en også kunne redusere lønnskostnader med kroner 40.000, - pr år, i utgangspunktet som følge av mindre innleie av sommervikarer.

Konsekvenser for innbyggere og ansatte

Blomster i sentrum er ingen lovpålagt oppgave, men en kilde til økt attraktivitet og trivsel for tilreisende og innbyggerne ellers. Å kutte ut blomstene vil medføre tapt omdømme og redusert trivsel.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing		-0,15	-0,15	-0,15	-0,15	-0,15

4.6.8 Tiltak 4.8: Samferdsel: Privatisering av kommunale veier

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har mye kommunal vei. Det er 10,4 meter kommunal vei per innbygger. Det er en tredel mer enn gjennomsnittet i kommunegruppen. Driften av de kommunale veiene per meter inkludert avskrivninger er en tredel billigere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. FDV-utgiftene (drift og vedlikehold) er svært lave, noe som tyder på lite vedlikehold.

Løsningen

Kommunen kan spare penger på kommunale veier ved å redusere antall meter vei eller redusere driftsutgiftene per meter vei. For å spare penger på veidriften bør kommunen redusere antall meter kommunal vei.

Vegloven tillater kommunen å nedklassifisere kommunale veier til private veier. Det er kommunestyret som veimyndighet som avgjør om en vei skal være kommunal. Tiltaket er å nedklassifisere kommunale veier med liten samfunnsnytte til private veier.

I noen tilfeller har kommunen etter politisk vedtak tatt over driften av private veier som en service for private uten å overta ansvaret for veien. I mange tilfeller er det uklart om en vei er kommunal eller privat. Kommunen kan ha tatt over driften av private veier for mange år siden uten formelt vedtak om å gjøre veien kommunal. I dette tiltaket er private veier med kommunal drift og veier med uklar status også tatt med.

Ut fra dette kan det f.eks. være relevant å vurdere nedleggelse av veier som:

- ▶ Ligger utenfor tettbebyggelse
- ▶ Har lav trafikkbelastning
- ▶ Betjener få eiendommer eller gårdsbruk
- ▶ Ikke inngår i et samfunnsnyttig transportnett
- ▶ Ikke skal dekke sterke allmenne brukerinteresser eller andre offentlige formål og virksomheter.

Hvilke kriterier som velges og i hvilken grad de ulike kriteriene skal vektlegges, må vedtas politisk før administrasjonen utarbeider ei spesifikk liste over aktuelle veger. De forannevnte fem kulepunkter gir et forslag til slike kriterier.

Samleveier, adkomstveier og boligveier i sentrum, i sentrumsnære og tettbebygde områder bør som hovedregel ha status som kommunale veier. Dette fordi disse veiene utgjør viktige element i et rasjonelt vei- og transportsystem i kommunen. Videre vil veiene dekke samfunnsnyttige og allmenne behov i forhold til sentrumsnære og viktige offentlige og private virksomheter (kollektivtrafikk, rådhus, skole, barnehager, omsorgsboliger, kontorer og forretninger mv). Tilsvarende bør veier som utgjør viktige forbindelseslinjer til annet offentlig veisystem med regional tilknytning være en del av det kommunale veinettet med kommunalt drifts- og vedlikeholdsansvar. Det anses fullstendig upraktisk å tenke seg at veier i sentrumsområder, tettbebyggelse og boligfelt skal være private veier med bompengeordninger.

Veger i sentrum som er regulert til offentlig veg, vil ikke uten videre kunne privatiseres, uten at en omregulering er gjort. Det vurderes ikke som aktuelt å begynne med omregulering av offentlige veger i dette prosjektet, mtp. at dette er kostbare og omfattende prosesser.

Veier som oppfyller ovennevnte kriterier, kan legges ut som private veier med privat drifts- og vedlikeholdsansvar. Imidlertid må veiene være åpne for nødvendig transport for utrykningskjøretøy, post- og renovasjonsbiler, hjemmetjeneste, skoleskyss mm. Dette anses problemfritt idet dette er tjenester som beboerne som benytter veiene har åpenbar nytte av.

Elverum kommune har ingen ordning for driftstilskudd til private veier. Brukerne av private veger betaler alle utgifter fullt ut. Ut fra likebehandlingsprinsippet bør derfor kommunale veier som privatiseres som hovedregel følge samme prinsipp.

Innsparingen vil være avhengig av nødvendige politiske vedtak, tid til utredning, høringsprosess og mulig bistand fra jordskifteretten, slik at det vurderes ikke at innsparingen vil kunne få effekt i 2026, men fra 2027 gitt at det er politisk ønske om å sette i gang. Administrasjonen har lav kapasitet

utover vanlige driftsoppgaver, slik at behov for ekstern hjelp må påregnes til saksutredninger/høringer/opprette veilag osv. i fasen etter et eventuelt politisk vedtak om privatisering og frem til privatiseringen er utført.

I første omgang kan det være aktuelt å nedklassifisere 4 kilometer kommunal vei. Forventet besparelse å årlige driftsutgifter er 80 kroner per meter. Det vi si 0,3 mill. kroner per år. Med bakgrunn i ovenstående kriterier kan følgende veger være aktuelle for privatisering:

Vegnummer	Vegnavn	Lengde km	Betjener få eiendommer eller gårdsbruk	Ligger utenfor tettbebyggelse	Ikke skal dekke sterke allmenne brukerinteresser eller andre offentlige formål og virksomheter.	Har lav trafikkbelastning	Ikke inngår i et samfunnsnyttig transportnett
PV4980	Julusmovegen	0,8	5	Ja	Nei	Kun fra hustander	nei
PV5654	Kvernmovegen	0,6	13	Ja	Nei	Kun fra hustander	nei
PV6490	Movoldvegen	0,4	10	Ja	Fotballbane, lite bruk?	Kun fra hustander +	nei
PV7040	Nybrottsvegen	0,7	6	Ja	Nei	Kun fra hustander	nei
KV10120	Vollfeltet	0,7	7	Ja	Nei	Kun fra hustander +	nei
KV1710	Brennfeltet	1,3	14	ja	Nei	Kun fra hustander +	nei
KV8770	Storberget	0,9	5	Ja	Nei	Kun fra hustander	nei
KV6020	Lømosundvegen	1	7	ja	Nei	Kun fra hustander +	nei
KV10185	Østerhaugberget	0,4	10	ja	Nei	Kun fra hustander	nei
KV7610	Rogstadkjernetvegen	0,6	8	Ja	Nei	Kun fra hustander +	nei
KV5070	Kalsvevegen	0,5	10	ja	nei	Kun fra hustander	nei
KV5970	Luregutua	0,45	12	ja	nei	Kun fra hustander	nei
Sum		8,35					

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Veglovens § 54 fastsetter bestemmelser om at eiere og brukere av felles privat adkomstvei skal betale driftsutgifter til veiene i forhold til bruken. Blir brukerne av vegen ikke enige om fordelingen av de løpende driftskostnadene av vegen, kan tvisten søkes løst med hjelp av jordskifteretten. § 55 fastslår at de som har plikter etter § 54 skal utgjøre et veilag og § 56 omfatter bestemmelser om at kommunen skal avgjøre om det skal kreves bompenger for ferdsel på privat vei samt fastsette avgiftenes størrelse og vilkår for bompengebrauken.

Plan for gjennomføring

Effekter kan tidligst tas ut fra 2027, gitt at vedtak skjer i 2025/26.

Dette er et tiltak med betydelig organisatorisk risiko. Det krever mye ekstra innsats og lederstøtte for å gjennomføre dette tiltaket.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing	0	0	0,3	0,3	0,3	0,3

4.6.9 Tiltak 4.9: Samferdsel: Mer vedlikehold av kjøretøyer i egen regi

Problemet

Økonomianalysen sier ikke noe om kommunens utgiftsnivå når det gjelder bilparken. Kommunen har allerede effektivisert bilbruken gjennom å ha en felles biladministrasjon for hele kommunen. Kjørekontoret (kommunens biladministrasjon) ligger under sektor for kultur. Driftssentralen (teknisk sektor sin base for maskiner, verksted, lager etc) ligger under sektor for teknikk og miljø.

Løsningen

Vedlikeholdsbudsjettet for kommunale biler vil kunne reduseres, som følge av reduserte kostnader ved å gjøre noe enkelt bilvedlikehold i egen regi ved bruk av dagens verksted på driftssentralen. Kjørekontoret benytter i dag private leverandører som MECA og Slatlem Bil for verkstedtjenester og vedlikehold av ca 150 biler.

Hypotesen er om hvor vidt det kan være noen av disse tjenestene, som kunne vært utført rimeligere i egen regi, sammenlignet med kjøp i det private markedet. Arbeidsmøte mellom enhetsleder VPA (Jonny Stensåsen) og enhetsleder Haller og Service med kjørekontoret (Kjetil Landheim) og teknisk sjef (Leiv Schulstad).

Hvilke «biltjenester» til kjørekontoret kan erstattes med tjenester utført i kommunal regi ved driftssentralen:

- ▶ vask av biler
- ▶ skifte av dekk
- ▶ enklere reparasjoner

Tiltaket forutsetter at organisering, samarbeid og struktur er på plass. Ved noen mindre tilpasninger har driftssentralen ledig kontorplass. En fremtidig økning i vedlikeholdskostnader må påregnes på bilparken pga utsatt utskiftning/fornyning av bilene. Gjennomsnittsalder på dagens bilpark er 9,1 år. Denne alderen forutsettes vil øke. Det vurderes at en felles lokalisering og samarbeid vil gi gode synergier og besparelser, men at tallfesting av besparelsen er utfordrende.

For å holde bilkostnadene nede er det viktig at ansvarshavende for bilparken har «økonomisk teft» og er løsningsorientert. Det finnes slike kandidater både hos kjørekontoret og driftssentralen i dag. Ved samlokalisering og samarbeid vil dette ytterligere kunne forbedres.

Tiltaket forutsetter innkjøp av noen nye maskiner på kommunens verksted, anslått til 1 mill kr.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: ingen kjente

Ansatte: noe endrede arbeidsoppgaver.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025: Detaljert planlegging. Oppstart kan skje 1.1.2026. Full effekt kan oppnås i 2026.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte driftsutgifter		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Maskiner 1 mill kr (renter og avdrag)		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Netto innsparing		-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2

4.6.10 Tiltak 4.10: Samferdsel: Parkeringsavgift fra første time

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har mindre inntekter fra samferdselsbedrifter (parkering og havnevesen) enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9. Vi har ingen sammenligningstall for parkeringsdriften isolert.

Kommuneregnskapet for 2024 viser netto inntekt fra parkeringsvirksomhet på 0,2 millioner kroner. Inntektene var 2,6 millioner kroner og utgiftene var 2,4 millioner kroner. De to årene før det gikk driften tilsvarende i minus.

Løsningen

Tiltaket innebærer å øke inntektene for å få større overskudd i parkeringsdriften. Parkeringsavgift innføres fra første time. Det vil anslagsvis kunne øke kommunens inntekter med 1,5 mill pr.år. Det er usikkerhet knyttet til inntektsanslaget, ift hvordan bilistenes parkeringsmønster endrer seg ved innføring av avgift.

Forslag til timesats vurderes til 12 kr pr time, for time 1 og 2, i tillegg til nylige vedtatte bestemmelser.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Får høyere utgifter til parkering i sentrum.

Ansatte: Ingen

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik: Hvis politisk vedtak skjer høsten 2025, kan endringen iverksettes fra 1.1.2026.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto økt inntekt	0	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5

4.6.11 Tiltak 4.11: Samferdsel/Eiendom: Samarbeid om anbud på snøbrøyting

Problemet

Enhet for drift i eiendomsstaben inngår kontrakter med eksterne entreprenører for snøbrøyting og strøing rundt kommunale formålsbygg. Enhet veg, park og anlegg i teknisk sektor gjør det samme for kommunale veger og plasser.

Løsningen

Det kan være penger å spare dersom anbudene for snøbrøyting og strøing ble utlyst samtidig, ved muligens å oppnå bedre kontraktspriser totalt sett, ettersom kontrakten blir større (oppnå stordriftsfordeler).

Beregning av effekter: reduserte kontraktspriser kr 0,1 mill fra 2029. Kostnadene varierer mye i forhold til vær og føre, slik at det er utfordrende å anslå eksakt beløp til besparelse.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: ingen

Ansatte: ingen

Plan for gjennomføring

Kontraktene går ut i 2028, så neste mulighet ligger noen år frem i tid.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing (vei og eiendom)					-0,1	-0,1

4.6.12 Tiltak 4.12: Kultur: Redusere utgiftene ved Elverum kino

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum driver kino med 4 millioner kroner høyere netto driftsutgifter enn gjennomsnittet i kommunegruppen. I sammenligningskommunene er utgifter og inntekter ved kinodriften omtrent like store. I Elverum er utgiftene (9 millioner kroner) omtrent 4 millioner kroner høyere enn inntektene (5 millioner kroner). Driftsinntektene per innbygger i Elverum er på nivå med andre kommuner. Utgiftene er dobbelt så store som i andre kommuner.

En nærmere gjennomgang og analyse av regnskapet viser at for store utgifter er ført på tjenesten kino. Dette har vært gjort gjennom mange år og det gjøres fordi kino og kulturhus driftes sammen. Andre kommuner vi er sammenlignet med fører investeringer på eiendomsdrift ut ifra Kostra-tall.

1,3 million er avskrivninger som fordeler seg slik: 0,9 millioner på vedtatte investeringer i utstyr og 0,4 million er avskrivninger av bygg etter gjenreisning brannen i 1991.

I tillegg er det ført fellesutgifter for Elverum kommune på kino; Tono og Gramo for hele kommunen 0,1 million (Dekker lyd og bilde visning i kommunale virksomheter skole, barnehage og helse) og utgivelsen av kulturkalender 0,4 million. Alle lisenser på dataprogrammer som hører kulturhus og kino til er ført i sin helhet på kino. Et årsverk knyttet til markedsføring føres i sin helhet på kino og skal deles på kulturhus og kino. Enhetsleder kulturhus sin lønn føres i sin helhet på kino og er ikke delt med de andre tjenestene på enheten (Kulturhus og drift av kantine). Samlet utgjør dette kr 2,62 mill av de 4 mill. Korrekt sum ved drift kino er kr 1,33 mill.

De kommunene Elverum ble sammenlignet med utenom kommunegruppe 9 har over 40.000 innbyggere og 3-5 salers kinoer. Elverum har 2 saler hvor storstua er flerbrukssal og benyttes til mye aktivitet utenom kinovisninger. I perioder har Elverum en sal på 60 plasser som sin eneste kinosal.

Det er 202 kinoer i Norge, kun 10% av disse drifter med fortjeneste uten at kommunen er inne og subsidierer drift. De kommunen som har kino som drifter i pluss er i de store byene.

Løsningen

Kulturhus og kino henger tett sammen og skal en redusere utgiften så må man hente ut innsparing på tvers av enhetene administrativt. Naturlig avgang de nærmeste årene har en innsparingsløsning som kan gjennomføres, 50% kulturhusprodusent fra mars 2027 og 50% konsulent fra september 2029. Løsningen forutsetter kompetanseheving og opplæring av eksisterende ansatte.

Konsekvenser

Elverumsamfunnet: Færre arrangementer i Elverum kulturhus. Elverum kulturhus er viktig i forhold til trivsel, bosetting, forsvarsutbygging og Universitetet i Innlandet.

Flere oppgaver på færre ansatte, som igjen vil bety færre kulturarrangementer enn i dag. Det vil kunne medføre at inntektene i kulturhuset vil kunne gå betydelig ned. Kulturhusleder vil i mindre grad kunne bidra inn i store arrangementer i byen som Festspillene i Elverum, Movies on War, Elverumsdagene og Grundsetmarten og bidra strategisk på utvikling av disse. Utleie av Rådhusplassen vil ikke kunne administreres av kulturhusleder. På denne måten reduseres kommunens bidrag på samfunnsutvikling og krever kompenserende tiltak. Disse arrangementene er viktig at ivaretas for Elverum kommune.

Tiltaket stemmer dårlig med den nye vedtatte kulturplanen for Elverum kommune som sier at kulturhuset skal være et kraftsenter i regionen vår med disse vedtatte målene for 2028:

1. *Elverum kulturhus skal ha en sentral plass i utviklingen og markedsføring av Elverum som lokalsamfunn og kulturkommune.*
2. *Elverum kulturhus skal være et kraftsenteret for kultur- og kulturproduksjon.*

Brukere: Det vil bety at det blir færre kulturarrangementer for Elverumsregionen.

Ansatte: Med naturlig avgang vil det bety at det blir endring i oppgaver for de ansatte og det må gjennomføres kompetanseheving for enkelt ansatte.

Beregning av effekter

2027 - 50% reduksjon årsverk kulturhusprodusent fra mars 2027 årsvirkning 0,37 mill. og 0,45 mill påfølgende år.

2029 – 50% reduksjon årsverk konsulent fra september 2029 årsvirkning 0,12 mill og 0,36 mill påfølgende år.

Plan for gjennomføring

Tiltaket planlegges gjennomført slik: Mars 2027: Redusere drift med ½ årsverk, naturlig avgang. Krever en omorganisering av oppgaver i enheten. September 2029: Redusere drift med ½ årsverk september 2029, krever en omorganisering av oppgaver i enheten.

Dette er et tiltak med betydelig organisatorisk risiko. Det krever mye ekstra innsats og lederstøtte for å gjennomføre dette tiltaket.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reduserte driftsutgifter	0	0	-0,35	-0,42	-0,55	-0,81

4.6.13 Tiltak 4.13: Kultur: Avvikle Kulturkalenderen

Problemet

Kulturkalenderen er en oversikt over kulturtilbudet i Elverum. Den omfatter både kommunale og private/frivillige tilbud. Kommunen har produsert kulturkalenderen i over 20 år sammen med Presis.

Kulturkalenderen er ført som en del av utgiftene på kinoen i Elverum. Kinotilbudet annonseres i Kulturkalenderen. Elverum har en dyr kinodrift, se forklaring forrige tiltak. Det samlede kulturtilbudet i kommunen er billig, sammenlignet med andre kommuner i kommunegruppe 9.

Tiltaket

Nedleggelse av Kulturkalenderen er et tiltak for å få ned nettoutgiftene til kinodriften. Kulturhuset bruker ressurser på innhold fra kulturhuset som oversendes Presis hver måned. Dette er det samme innholdet som legges og markedsføres i egne nettsider og SOME.

Nedleggelse av kulturkalenderen vil gi en innsparing på 0,3 mill i året, det settes av 0,1 mill til andre markedsføringstiltak. Det er vanskelig å si noe om hvilke konsekvenser dette har på inntektene til kino og kulturarrangementer. Lokale lag og foreninger vil miste sin gratis mulighet for å annonse sine arrangementer i kalenderen. En må innarbeide flere og sterkere markedsføring- og informasjonskanaler for kulturhuset så tiltaket kan iverksettes i fra 2027.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: En brukerundersøkelse gjennomført i 2023 viste at 90 % av Elverums befolkning brukte kulturkalenderen flittig. Kulturkalenderen er fortsatt den viktigste kanalen for markedsføring av kulturhuset og det lokale kulturlivet. Elverum kulturhus må markedsføre i ulike digitale kanaler og har fortsatt effekt av kulturkalenderen da en ser økning av salg av billetter på utgiverdato.

Kulturkalenderen er viktig for innbyggerne i Elverum. For de som ikke er digitale vil det bli vanskeligere å få med seg hva som skjer både i Elverum kulturhus og det som skjer ellers i Elverum kommune. Det kan bli vanskeligere for lokale lag og foreningen og markedsføre sine arrangementer, i dag annonserer de gratis i kulturkalenderen. Elverum musikkråd er svært fornøyd med kulturkalenderen og deres medlemmer benytter seg av kalenderen fast.

Ansatte: Vi vil spare noe tid på å produsere stoff til kalenderen som vi kan bruke til mer målrettet digital markedsføring på egne arrangementer.

Driften: For driften av kulturhus/kino kan det bety at salget går ned i en overgangsperiode og det vil bety reduserte inntekter.

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Avvikle kulturkalender	0	0	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3

4.6.14 Tiltak 4.14: Kultur: Redusere åpningstiden i biblioteket

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har lave utgifter til drift av bibliotek. Netto driftsutgifter var en million kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 i 2024. Ingen av sammenligningskommunene hadde lavere kostnader.

Selv om Elverum kommune driver bibliotekstjenesten billig, så kan det kanskje drives enda billigere. Reduserte kostnader må veies mot redusert kvalitet.

Løsningen

Tiltaket er å redusere åpningstiden på biblioteket: slutte med kveldsåpent bibliotek og stenge lørdager.

Kveldsåpent bibliotek: Per i dag har biblioteket kveldsåpent to kvelder i uka. Dette er 6 timer i uka. Å stenge kveldsåpent bibliotek gir en innsparing på ≈20 000 kroner (regnskap 2024), da ansattes stillingsprosent ikke vil endres, kun deres arbeidstid.

Konsekvenser: I 2024 hadde vi 28 arrangementer på kveldstid, med til sammen 922 deltakere.

Kuttet kveldsåpent, går dette tilbudet ut, og Elverums befolkning mister en viktig og gratis møteplass og debattarena.

Kutt i lørdagsåpent bibliotek: Per i dag har biblioteket åpent 4 timer hver lørdag. Hvis en stenger lørdager gir det en innsparing på ≈50 000 kroner (regnskap 2024), da ansattes stillingsprosent ikke vil endres, kun deres arbeidstid.

Konsekvenser: Samtlige barnearrangementer er lagt til lørdager, da tilbakemeldinger og dialog med brukere har vist oss at lørdager er den beste dagen for familier til å besøke biblioteket og tilbringe god tid der.

I 2024 hadde biblioteket i Elverum 29 arrangementer som utelukkende var for barn og unge, med 1421 besøkende. Dette er arrangementer som fortellerstund, kreative workshops (med lesestund) og Sommerleseavslutning.

For noen år siden ble det kuttet i kveldsåpent én kveld i uka for å kunne forlenge åpningstiden på lørdager, og dermed imøtekomme brukernes behov for et lengre tilbud på lørdager. Kuttet lørdagsåpent, forsvinner aktivitetene og arrangementene for barn. Aktiviteter som er sosialt utjevne, og som stimulerer til leseglede, nysgjerrighet og empati.

Arrangementer som sjakk i biblioteket (i samarbeid med Elverum sjakkforening) er ikke talt med, da dette også er arrangementer for voksne. Vi har sjakk hver 4. lørdag.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik: Kan settes i verk fra januar 2026 med umiddelbar virkning.

Høsten 2025: Orienter brukere.

Våren 2026: Fortsette godt kommunikasjonsarbeid om bibliotekstjenesten.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Netto innsparing		-0,07	-0,07	-0,07	-0,07	-0,07

4.7 Administrasjon og ledelse

Det er utredet tiltak med årlig effekt på til sammen 17,12 mill. kr. i 2030.

Tiltak administrasjon			Effekt mill kr i forhold til regnskap 2024					
Tiltak	Tjeneste	Tiltak navn	2025	2026	2027	2028	2029	2030
5.1	Adm	Digitalisering av administrative tjenester; automatisering og robotisering av rutineoppgaver, dataanalyse og styringsinformasjon, økt bruk av digitale samarbeidsverktøy, digitalisering av innbyggjerskjema (saksbehandling) og KI-basert turnusplanlegging	-	- 5,70	- 7,85	- 9,85	- 11,85	- 11,85
5.2	Adm	Nytt datasystem for økonomi og personal (Automatisere rutineoppgaver, samkjøre data og systemer, forbedre rutiner og prosesser og støtte brukerne bedre)			0,20	- 0,80	- 2,60	- 2,60
5.3	Adm	Mer effektive innkjøpsrutiner			-	- 0,25	- 0,50	- 0,50
5.4	Adm	Bedre system for onboarding, opplæring og utvikling av ledere	0,20	0,30	- 0,40	- 0,90	- 0,90	- 0,90
5.5	Adm	Digitalisere internposten		- 0,14	- 0,14	- 0,14	- 0,14	- 0,14
5.6	Adm	Optimalisere lisenser på programvare		- 0,15	- 0,15	- 0,15	- 0,15	- 0,15
5.7	Adm	Avvikle valget over en dag			0,20	-	- 0,20	-
5.8	Adm	Antall kommunestyrerepresentanter og frikjøp av disse på minimumskravet i loven				- 0,50	- 0,50	- 0,50
5.9	Adm	Reduksjon av antall læringer	- 0,48	- 0,48	- 0,48	- 0,48	- 0,48	- 0,48
		SUM	- 0,28	- 6,17	- 9,02	- 13,07	- 17,32	- 17,12

Under følger en nærmere beskrivelse av tiltakene.

4.7.1 Tiltak 5.1: Digitalisering av administrative tjenester og prosesser

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum kommune har høye kostnader til administrasjon. Det vil si strategisk ledelse og administrative støtteenheter (økonomi, personal, IKT, sak/arkiv m.m.). Behovskorrigerte netto driftsutgifter til funksjon 120 Administrasjon var 8 millioner kroner større enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 i 2024. Administrasjonsundersøkelsen viser at kommunen har en kostnadsprofil med høye kostnader til driftsoppgaver og strategisk ledelse og lave utgifter til lederstøtte for linjeledelsen.

Analyse av praksis viser at det er mange manuelle oppgaver i administrative prosesser, både ute i sektorer og i stab/støtte. Dette skyldes bl.a. at det ikke er investert i eller implementert teknologi og løsninger for selvbetjening og automatiserte prosesser i samme grad andre kommuner vi sammenlikner oss med. En kartlegging av kommunens digitale modenhet viser en lav digital modenhet innenfor administrative prosesser.



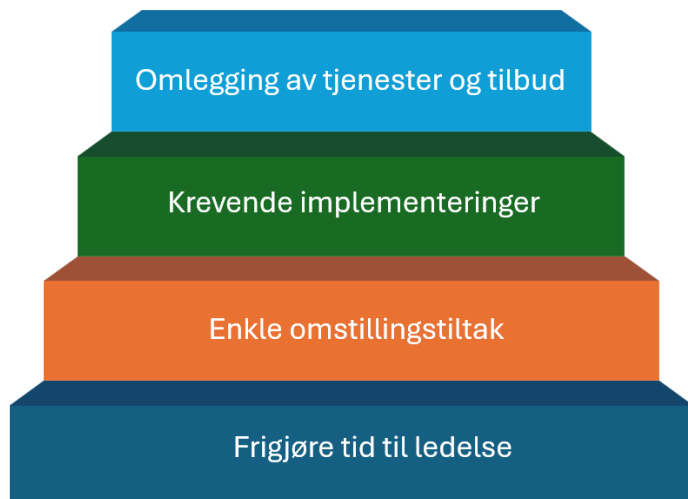
Figur: Generasjonstrappen, Pernille Kræmmernaard.

Løsningen

Kommunen har ikke hatt en strategi for digital transformasjon. Arbeidet med denne er påbegynt. I denne presenteres det tiltak som skaper gevinster hovedsak knyttet til høyere produktivitet. Disse

tiltakene handler om å ta i bruk digital teknologi som gjør det mulig å ta ut effekter på nivå 1 og 2 i modenhetstrappen og som legger grunnlag for modenhet på høyere nivå.

Disse tiltakene er en forutsetning for å kunne frigjøre tid og ressurser til gjennomføring, ledelse og oppfølging av andre omstillingstiltak ute i tjenestene.



Detaljer i tiltak:

1. **Kraftsamling av IKT-funksjoner:** Etablere en ny struktur for IKT-utvikling og -drift som samler ressursene og prioriterer digitaliseringstiltakene helhetlig. Dette skal sikre tydelig ansvar, bedre koordinering og kapasitet til å gjennomføre de planlagte endringene. (Denne endringen er nødvendig for alle øvrige tiltak ved å gi nødvendig teknisk og organisatorisk støtte.)
2. **Moderne ressursstyringssystem (ERP):** Anskaffe og innføre et nytt, helhetlig ERP-system (Enterprise Resource Planning) som dekker økonomi, HR/lønn og andre støttefunksjoner. Dette vil erstatte fragmenterte/utdaterte løsninger og automatisere mange rutineprosesser (f.eks. budsjettering, regnskapsføring, timeføring og personal-administrasjon mm). Et slikt system gir selvbetjeningsmuligheter for ansatte og ledere, reduserer dobbeltarbeid, manuelle registreringer, samt gir bedre datagrunnlag for beslutninger. Implementeringen startes snarest og planlegges ferdigstilt innen utgangen av 2026, slik at gevinster kan tas ut fra 2027.
3. **Automatisering og robotisering av rutineoppgaver:** Ta i bruk spesifikke digitale løsninger for å automatisere manuelle rutiner:
 - a. Automatisk sykmeldingshåndtering: Integrere sykefraværssystemet (f.eks. GAT) med digitale sykmeldinger slik at registrering og oppfølging av sykmeldinger skjer automatisk. Dette sparer tid for ledere og HR og gir bedre oversikt over fraværsmønstre.
 - b. Robotisert regnskapsføring: Innføre programvare-robot/AI for behandling av regnskapstransaksjoner, f.eks. automatisk fakturakontering og kontroll. En digital robot kan lese fakturaer og føre riktig kontering uten manuell inntasting, noe som reduserer arbeidsbyrden for sektorer/staber og i økonomiavdelingen og som vil minske feil.
 - c. Ansiennitetsberegning og tjenestebevis: Digitalisere utregning av ansiennitet og generering av tjenestebevis for ansatte ved hjelp av HR-systemet, slik at dette skjer med et tastetrykk i stedet for manuell utregning. Disse automatiseringstiltakene adresserer direkte de mange manuelle oppgavene analysen avdekket, og frigjør saksbehandler- og ledertid.

4. **Dataanalyse og styringsinformasjon (HR-analyse):** Utvikle et helhetlig HR-analyseverktøy for kommunen med definerte styringsindikatorer. Dette innebærer å samle data fra HR, lønn og andre systemer i et dashboard som gir ledelsen innsikt i nøkkeltall. Slik datadrevet styring bidrar til bedre beslutninger og gjør det enklere å følge opp effekter.
5. **Økt bruk av digitale samarbeidsverktøy:** Utnytte eksisterende kjent teknologi bedre i hverdagen. Teams skal brukes systematisk til digitale møter, samhandling og planlegging (Planner, felles kalender/årshjul, osv.) i hele organisasjonen. Dette standardiseres som en del av kommunens arbeidsform. Effekten blir redusert reisetid, færre fysiske møter og mer effektive samarbeidsprosesser. Over tid skal dette tilsvare en betydelig tidsbesparelse – analysen anslår at økt Teams-bruk kan frigjøre rundt 3 årsverk totalt ved at ansatte bruker mindre tid på logistikk rundt møter.
6. **Digitalisering av innbyggesskjema og saksbehandling:** Alle relevante skjema for innbyggere (søknader, henvendelser og meldinger) gjøres tilgjengelige som digitale selvbetjeningsskjema på kommunens nettsider. Skjemane integreres med sak/arkiv og fagsystemer slik at innsendte skjema automatisk oppretter saker og varsler rette saksbehandlere. Dette gir raskere responstid til innbyggerne og eliminerer dagens dobbeltarbeid med manuell posthåndtering og registrering. I tillegg bedres oversikten og sporing av henvendelser, som kan øke servicegraden.
7. **KI-basert turnusplanlegging:** Iverksette et prosjekt der kunstig intelligens (KI) tas i bruk for å effektivisere turnus- og vaktplanlegging, særlig innen helse og omsorg. Et slikt verktøy kan foreslå bedre turnusplaner som tar hensyn til bemanningsbehov, kompetanse, arbeidstidsbestemmelser og ansattes preferanser. Resultatet forventes å være bedre bemanning med færre overtidstimer og vikarutgifter. Beregninger indikerer at dette kan frigjøre inntil 0,8 årsverk (i form av reduserte ekstraarbeidstimer) i pleie- og omsorgssektoren når det er fullt iverksatt.

Mulighet for gjennomføring

For å øke realismen og gjennomføringsevnen til planen, foreslås flere justeringer i tilnærmingen. Disse skal gjøre tiltaket mer tidsriktig og lettere å følge opp, ved å ta hensyn til nødvendige forutsetninger og avhengigheter:

Styring, oppfølging og justering: For at vi i Elverum skal sikre at vi prioriterer de prosjektene som gir størst effekt og er viktigst å gjennomføre foreslås det at vi etablerer «styringsgruppen for digitalisering og utvikling». Denne gruppen forslås ledet av kommunedirektør for nødvendig topplederforankring sammen med kommunalsjefer for tjenesteområdene. På saker i gruppen møter også øvrige ressurser som HR, økonomi, IKT osv. Ansvar for daglig koordinering av styringsgruppen vurderes å settes til assisterende kommunaldirektør. Gruppen skal jevnlig overvåke fremdrift og resultater for alle deltakere. Definer tydelige KPIer per tiltak (f.eks. antall prosesser digitalisert, antall timer spart, reduksjon i årsverk, brukertilfredshet med nye løsninger) og følg opp disse kvartalsvis. Dette gir grunnlag for å feire suksesser, fange opp avvik og korrigere innsatsen. Planen bør være et «levende dokument» – hvis ett deltakere blir forsinket eller ikke gir ønsket effekt, må man raskt kunne iverksette korrigerende tiltak eller justere ambisjonene. Fleksibilitet i gjennomføringen, kombinert med kontinuerlig læring underveis, øker sjansen for at man når de overordnede målene innen tidsfristen.

Faseinndeling og prioritering: Tiltakene deles opp tydelige milepæler. Vi ønsker at Styringsgruppen for digitalisering og utvikling (må defineres, bemannes og gis mandat) prioriterer «lavthengende frukter» – tiltak som er relativt enkle å gjennomføre og gir rask effekt. For eksempel kan digitalisering av skjema, økt Teams-bruk, automatisk fakturakontering og sykmeldingsautomatisering settes i gang umiddelbart (høsten 2025) og ferdigstilles i 2026. Disse vil gi tidlige gevinster og bygge motivasjon. Parallelt igangsettes større prosjekter som nytt ERP-system, men med en realistisk tidsplan (f.eks. kravspesifikasjon og anskaffelse i 2025,

implementasjon i 2026). En slik faseinndeling sikrer at man ser resultater underveis og kan justere kursen hvis behov.

Kvalifiserte ressurser og kompetanse: Sikre at det finnes tilstrekkelige kvalifiserte ressurser til å gjennomføre tiltakene. Det søkes å frigjøre 4,1 årsverk fra IKT-driftsmessige oppgaver i organisasjonen. Disse årsverkene vil inngå i egne digitaliseringsteam med klare mandat og tidsavgrensede oppgaver knyttet til denne planen. Det kan ev. vurderes å supplere med ekstern kompetanse der kommunen mangler erfaring (f.eks. ERP-implementering eller AI-verktøy). I tillegg må det settes av nok midler til opplæring av ansatte i nye systemer og arbeidsmåter, slik at løsningene faktisk tas i bruk effektivt..

Teknologi og samarbeid (avhengigheter): Vellykket gjennomføring forutsetter at nye systemer spiller godt sammen med eksisterende teknologi og at man utnytter mulige synergier med andre aktører. Vi vil derfor legge en integrasjonsplan tidlig – for eksempel, sikre at det nye ERP-systemet og HR-systemet kan integreres med kommunens fagapplikasjoner og EntraID for tilgangsstyring. (En person i «styringsgruppen for digitalisering og utvikling» vil tildeles ansvar for virksomhetsarkitektur»). Samtidig vil vi aktivt søke samarbeid med andre kommuner eller gjennom fellesløsninger via KS der det er mulig (f.eks. felles innkjøp av ERP eller deling av erfaringer om KI-verktøy). Slike samarbeid kan redusere kostnader, minske risiko og gi raskere fremdrift.

Endringsledelse og organisasjonskultur: Vi erkjenner at teknologiinnføring innebærer organisatorisk endring. Vi vil derfor utarbeide en tydelig endringsledelsesplan, involver brukerne (ansatte) tidlig i design og utprøving av nye løsninger, kommuniser hvorfor endringene er nødvendige, og synliggjør gevinstene for den enkelte. Ledelsen må gå foran som gode eksempler i bruk av nye verktøy (f.eks. aktiv bruk av Teams og nye systemer i egen hverdag). Videre må vi håndtere konsekvensene for ansatte på en god måte – i størst mulig grad planlegges reduksjoner i bemanning i takt med naturlig avgang, kombinert med tilbud om omskoling/kompetanseheving for de som får endret jobbinnhold. Dette vil øke aksepten og redusere motstanden, noe som er avgjørende for å lykkes. For å øke muligheten til å realisere ønskede gevinster vil vi for hver av tiltakene styrke forståelsen for nødvendigheten av endringen og ønsket om endringen i den eller de delene av organisasjonen som blir påvirket. I endringsarbeidet vil det også legges spesielt vekt på lederforankring (tydelighet på mål og muligheter til leveranser i prosjektet, ressurser og kunnskap). Lav lederforankring og lite oppfattet behov for endring er blant de viktigste årsakene for at tiltak ikke blir gjennomført og mål oppnås for tiltak oppnås. Vi legger en plan for hver av tiltakene for at dette ikke skal skje.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

Frigjort tid for administrativ ledelse gir indirekte konsekvenser for brukere, da tid som frigjøres skal benyttes til virksomhetsstyring og endringsledelse i tjenestene.

Ansatte:

1. Frigjort tid: Tiltakene som er foreslått her vil gi konsekvens for ledere og øvrige ansatte. Ledere vil få frigjort tid som skal benyttes til å følge opp virksomhetsstyring, ledelse av endringsprosesser og strategisk HR-arbeid. Enkelte ansattgrupper vil oppleve frigjort tid til verdi – og utviklingsskapende aktivitet, fordi vi reduserer tid medgått til ikke verdiskapende aktivitet/manuelle oppgaver. «Mindre tid til administrasjon og mer tid til ledelse»
2. Endring i oppgave/stilling: Innenfor enkelte stillingskategorier vil det være behov for endret ansvar og innhold i stilling da omstillingstiltak endrer kommunens behov for arbeid og kompetanse.

3. Naturlig avgang/nedbemannning: Enkelte oppgaver som i dag utføres manuelt vil bli automatisert. Dette fører til redusert behov for personell og endring av arbeidsprosesser. Så langt det er mulig søker vi å ta ut effekten av å gjennomføre endringer og omlegging i takt med naturlig avgang. Det kan også være behov for nedbemanning eller omstrukturering for å ta ut gevinsten av for eksempel automatisering.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Hva skal gjennomføres	2025	2026	2027	2028	2029
1. Kraftsamling av IKT-funksjoner	X				
2. Moderne ressursstyringssystem (ERP):		X			
3a. Automatisk sykmeldingshåndtering	X				
3b. Robotisert regnskapsføring	X	X			
3c. Ansiennitetsberegning og tjenestebevis	X	X			
4. Dataanalyse og styringsinformasjon (HR-analyse)	X	X			
5. Økt bruk av digitale samarbeidsverktøy	X	X	X	X	X
6. Digitalisering av innbyggjerskjema og saksbehandling	X	X			
7. KI-basert turnusplanlegging		X			

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
1. Kraftsamle IKT-funksjoner					
Tiltakskostnad		0	0	0	0
Driftskostnad					
Redusert ressursbruk (nye prosjekter ikke definert)				0	0
2. Moderne ressursstyringssystem (ERP)					
Tiltakskostnad (beregnet i tiltak 5.1)					
Driftskostnad (beregnet i tiltak 5.1)					
Redusert ressursbruk (beregnet i tiltak 5.1)					
3a. Automatisk sykmeldingshåndtering					
Tiltakskostnad					
Driftskostnad					
Redusert ressursbruk		-0,3	-0,6	-0,6	-0,6
3c. Ansiennitetsberegning og tjenestebevis					
Tiltakskostnad					

Driftskostnad	0,3	0,15	0,15	0,15
Redusert ressursbruk		-1,8	-1,8	-1,8
4. Dataanalyse, styringsinformasjon og ledelse (herunder HR-analyse)				
Tiltakskostnad	0,3	2,4	2,4	2,4
Driftskostnad	0	0	0	0
Redusert ressursbruk	-6,0	-8,0	-10,0	-12,0
7. KI-basert turnusplanlegging				
Tiltakskostnad				
Driftskostnad				
Redusert ressursbruk				
Netto effekt av tiltakene beskrevet over	-	- 5,6	-8,2	-10,2 -12,2

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Flere av tiltakene over er beskrevet i Handlings- og økonomiplanen verbalt. Det er ikke lagt inn konkrete salderingstiltak (økonomiplanens kapittel 2.2.8.6) som har en direkte sammenheng med de beregnede effektene over. Det er imidlertid lagt inn to salderingstiltak som treffer personalavdelingen, men innfrielse av disse forventes ikke å påvirke dette tiltaket:

Tiltak 29 Personalstaben - redusere felles pott avsatt til juridisk bistand og BHT.

Tiltak 30 Personalstaben - videreføring av redusert stilling. En rådgiver har hatt redusert stilling til 80 prosent i 2024.

Tiltak 5. Økt bruk av digitale samarbeidsverktøy er omtalt «(Jfr. KEP Delmål 8.3 strategi 6): Oppfordre til mest mulig bruk av digitale møter for å redusere reise-/transportvirksomheten. TEAMS-tilgjengelighet til alle med behov.». Det er ikke satt særskilt krav til redusert ressursbruk knyttet til dette.

Tiltak 7 KI-basert turnusplanlegging er ikke særskilt kommentert utover «Etablere og utvikle prosedyrer rutiner for å sikre korrekt, rasjonell effektiv bruk av kommunens personellressurser ved turnus ressursstyringsverktøyet GAT». Dette tiltaket er også beskrevet i denne rapporten i kapittel 4.4.

Tiltak 5.1.a Adm: Virksomhetsstyring og endringsledelse

Tiltak med positiv påvirkning på andre prosjekter med forventede gevinster

I utviklingen av tiltak i kommunen har flere områder vært diskutert uten av en direkte økonomisk gevinst blitt tatt med i totalberegningene. Dette prosjektet er et av disse, men presenteres allikevel da dette i stor grad bidrar til økt mulighet for gevinstrealisering på de øvrige tiltakene i administrasjon og tjenesteområdene. I tiltak 5.1 har vi vist til konkrete tiltak som vi forventer gir store effekter i inneværende økonomiplanperiode. Vi mener imidlertid at potensialet for effekter er større enn det som framkommer her. I dette tiltaket har vi beskrevet ytterligere aktiviteter som vi mener vil gi god effekt i vår kommunes ønske om redusert ressursbruk og samme eller høyere kvalitet på tjenestene. Tiltaket legges inn i prosjektet uten gevinster da deler av de som beskrives her fanges opp i tiltak 5.1, men også på tiltakene beskrevet under oppvekst, HMO og Samfunn.

Bemanningstiltak: Vi vil jobbe med å redusere sykefravær, redusere bruk av midlertidig arbeidskraft, økt heltidskultur, utforsking av nye arbeidstidsordninger og redusert turnover. Dette arbeidet er forankret i arbeidsmiljøutvalget og administrasjonsutvalget fra april 2025.

Bedre styring: Gjennom å innføre virksomhetsstyring på indikatorer som driver kostnadene gir ledere et større handlingsrom på hvordan de kan følge opp tjenesteutviklingen og tjenesteproduksjonen i fremtiden.

Indikatorer vil være knyttet til kontroll på ressursbruk, som har direkte innvirkning på tjenesteutviklingen og tjenesteproduksjon: Sykefravær, HMS- og kvalitets avvik, AML-brudd på arbeidstidsordningene, fagdekning, turnover og bruk av midlertidighet

Hovedmål

- ▶ Redusere administrasjonskostnader gjennom bedre virksomhetsstyring og systematisk endringsledelse. Innen 2029 skal kommunen ha oppnådd en varig kostnadsreduksjon på flere millioner kroner årlig gjennom redusert sykefravær, lavere turnover, færre midlertidige kontrakter, høyere heltidskultur og større grad av kontinuitet i tjenestene.

Delmål

- ▶ Redusere sykefravær med minst 2 prosentpoeng innen 2026.
- ▶ Redusere antall midlertidige kontrakter fra 800 til 500 innen 2027.
- ▶ Øke kontinuitetsgraden i de avdelinger som ligger lavere enn sammenliknbare kommuner til et bedre nivå enn disse og øke kontinuitetsgraden på tjenester som i den helhetlige innsatstrappen er på trinn 2-9 tydelig over andre kommuner. Dette oppnås igjennom å øke andelen heltidsstillinger i prioriterte enheter til minst 80 % innen 2028, styrker lederoppfølgingen i å kommunisere og følge opp strategiske mål for hver av de utførende avdelingene.

Beskrivelse av tiltaket

Kommunen må jobbe mer helhetlig og systematisk etter strategisk HR modellen som innebærer å ha satsning på ledelse gjennom arbeidet med:

- ▶ Virksomhetsstyring på nøkkelindikatorer: Innføre en systematisk oppfølging av sykefravær, turnover, fagdekning, brudd på arbeidstidsordninger og midlertidighet. Dette gjøres gjennom månedlige ledermøter der indikatorene rapporteres og analyseres, slik at tiltak kan iverksettes raskt.
- ▶ Strategisk HR og kompetansestyring: Bruke data fra nytt ERP/HRM-system (se kobling til digitaliseringstiltak) til å gi ledere verktøy for planlegging av kompetansebehov, stillingsstruktur og bemanning.
- ▶ Tiltak for heltidskultur: Utvikle og prøve ut nye arbeidstidsordninger (langvakter, kombinasjonsstillinger) i samarbeid med ansatte og fagforeninger.
- ▶ Endringsledelse: Bygge lederkompetanse i endringsledelse gjennom opplæring og mentorordninger, slik at lederne har verktøy til å håndtere nedbemanning, omstilling og omdisponering av stillinger på en god måte.
- ▶ Teknologi som støtte: Systematisk innføring av verktøy som KI-basert turnusplanlegging, standardiserte maler i saks-/arkivsystemet og digitale HR-verktøy for sykefraværsoppfølging.

Ressursmessige konsekvenser av tiltak:

Elverum kommune vil få en bedre oversikt over ressursbruken i kommunen for både faste og midlertidige. Redusert sykefravær, redusert midlertidighet, økt heltidskultur og redusert turnover vil være svært ressursbesparende for både ledere, ansatte og brukere.

Beregning av effekter

Det er høye kostnader relatert til sykefraværet i kommunen. Tall er rapportert til

arbeidsmiljøutvalget og administrasjonsutvalget. Kommunen har 208 ansatte ute av arbeid daglig. I tillegg har kommunen ca 100 ansatte som har brukt opp sykepengere retten og er på arbeidsavklaringspenger fra NAV. Det krever kontinuerlig innleie, som medfører at kommunen har ca 800 midlertidige kontrakter i omløp pr 30. august 2025.

I 2024 benyttet Elverum kommune som helhet 190 000 timer til timebasert innleie. Det er i tillegg til midlertidige kontrakter knyttet til vikarer og engasjement. Ved å redusere bruk av midlertidige kontrakter vil vi få ned lønnskostnadene og lisenskostnader i IT systemer.

I arbeidsmiljøutvalget ble det besluttet 17. juni 2025 at sykefraværet skal redusere med 2-3 prosentpoeng i sektorer/enheter/avdelinger. Det anbefales at dette legges inn som en effekt i 2025 og 2026.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Økt stabilitet og kvalitet i tjenestene. Det blir færre ansatte å forholde seg til, og det bidrar til økt omdømme og tillitt hos innbyggerne. Færre klager fra pårørende og brukere (dette måles gjennom brukerundersøkelser).

Ansatte: Økt stabilitet og helsefremmende arbeidsplasser. De får en mer forutsigbar og stabil arbeidshverdag når sykefraværet reduseres og heltidskulturen øker. Det gir:

- ▶ Økt kompetanse og fagdekning
- ▶ Redusert turnover
- ▶ Bedre organisering av arbeidet
- ▶ Mindre belastning på tjenesteproduksjon
- ▶ Færre HMS- og kvalitetsavvik spesielt knyttet til legemiddelhåndtering
- ▶ Færre brudd på arbeidstidsordningene som har direkte knytning til sykefraværet
- ▶ Mindre risiko for å gjøre feil i arbeidet
- ▶ Mindre stress og opplevelsen av å ikke strekke til for bruker
- ▶ Mindre krevende å drive ledelse, fordi man får frigjort tid til å utøve ledelse, utvikle tjenestene og følge opp ansatte i daglig drift
- ▶ Redusert tid for ansatte og leder på bruk av opplæring av timelønnede

Plan for gjennomføring

Faseinndelt implementering:

- ▶ 2025: Oppstart med virksomhetsstyring på indikatorer (Tiltak 5.1.4), redusere midlertidige kontrakter med 200, sette i gang sykefraværprosjekt i utvalgte enheter.
- ▶ 2026: ERP/HRM-system på plass (Tiltak 5.2); redusere sykefravær med 2 prosentpoeng; pilotere heltidsordninger.
- ▶ 2027–2029: Gradvis reduksjon av resterende midlertidige kontrakter, opptrapping av heltidskultur og innføring av KI-verktøy (Tiltak 5.1.7).

Ledelsesforankring: Legge tiltaksansvar til kommunedirektørens med egne delmål i lederavtaler.

Ansattinvolvering: Sørge for tett dialog med fagforeningene, samt opplæring og støtte til ansatte som rammes av endringer.

Kontinuerlig oppfølging: Kvartalsvise rapporter til AMU og administrasjonsutvalget på nøkkelindikatorene.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist under:

- ▶ Redusere sykefravær: Redusert ressursbruk (gevinster tas med på tjeneste-områdene) For administrasjonen er korttidsfraværet 1% poeng høyere enn det som er forventet. Gevinsten her vil ikke føre til mindre innleie og vikarbruk. Gevinsten vil derfor kun gi økt kapasitet
- ▶ Redusere antall midlertidige kontrakter
- ▶ Redusert ressursbruk, innleie (grunnet sykefraværs-reduksjon innen 2025 ref amu-vedtak - effekt innen 311225)

Den store effekter av dette tiltaket er forventet på tjenesteområdene i kommunen. Det er imidlertid en fare for at ønskede effekter er beregnet som innsparinger allerede på disse områdene. Effektene av dette tiltaket tas derfor ikke med. Tiltaket vurderes derfor som positivt for mulighetene til å hente effektene på tjenesteområdene.

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 -2028.

Tiltak 5.1.b Adm: Bedre oppgavefordeling mellom stab/støtte og linjen og mer helhetlig organisering av stab/støtte.

Løsningen

Tiltaket går ut på å forbedre oppgavefordelingen mellom stab/støtte og linje ved en mer helhetlig organisering av støttefunksjonene. På lik linje med tiltak 5.1.a er også deler av dette tiltakets effekt inkludert i beregningene i tiltak 5.1. Vi mener imidlertid også for dette tiltaket at mulige effekter er større enn det som framkommer der, men at usikkerhetene knyttet til om disse gevinstene også er knytte til effekter tatt med i de andre sektorene gjør at vi foreløpig ikke inkluderer gevinster av dette arbeidet. Prosjektet beskrives allikevel da vi vurderer dette å gi positive effekter i seg selv og styrke andre tiltaks sin mulighet til å oppnå ønskede resultater. Konkret foreslås følgende:

Etablere et personaladministrativt team (HR og lønn): Slå sammen lønnings- og HR-funksjonene i ett team for personaladministrasjon. Dette teamet vil håndtere alt fra kvalitetssikring av kontrakter, ansiennitet, tjenestebevis og lønnskjøring. De personaladministrative oppgavene sees i sammenheng og ikke fragmentert mellom enheter. En slik sammenslåing legger til rette for bedre koordinering og fjerner dobbeltarbeid i linjen. (Deler av effekt tatt med i tiltak 5.2)

Digitalisere kontraktsoppfølging (nytt ERP-system): Investere i en moderne digital løsning (Helhetlig ERP system) for å effektivisere personaladministrative oppgaver. Herunder oppfølging av kompetansebeholdning, arbeidsavtaler, riktig ansiennitet, riktig lønnsfastsettelse og utarbeidelse av tjenestebevis. Et nytt ERP-system vil automatisere mange rutiner som i dag utføres manuelt og sikre en helhetlig arbeidsflyt. Dette gir færre feil, raskere prosesser og frigjør tid. (Deler av effekt tatt med i 5.1.3c og 5.2)

Etablere et bemanningsplanleggingsteam: Etablere et sektortverrfaglig team som får ansvar for bemanningsplanlegging på tvers av enheter. I tråd med Helsepersonellkommisjonens anbefalinger skal teamet bidra til bedre utnyttelse av personalressursene, for eksempel ved å koordinere vikarbruk og turnus på tvers av avdelinger. Dette vil særlig komme til nytte i helse- og omsorgssektoren, der bedre bemanningsplanlegging kan redusere overtid og vikarutgifter. (Deler av effekt tatt med i 5.1.7)

Disse grepene vil gjøre at stab- og støttefunksjoner ses mer i sammenheng og at arbeidsprosessene blir helhetlige. Digitale verktøy og samorganisering av HR/lønn muliggjør gevinster i form av mindre ressursbruk på rutineoppgaver. Samlet sett frigjør løsningen tid og ressurser i støtteapparatet, som kan omdisponeres til økt lederstøtte for linjen (f.eks. mer analytisk bistand og beslutningsstøtte) og til å heve kvaliteten på tjenestene.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: (linjeledere): For “brukerne” – her definert som kommunens ledere – vil tiltaket ha positive effekter. Ledere vil få mer tid til kjerneoppgavene sine fordi administrative byrder lettes. Med bedre støtte fra stab (for eksempel hjelp til analyser, rapportering og HR-oppgaver) kan ledere fokusere mer på oppfølging av ansatte og faglig ledelse i det daglige. Dette kan gi bedre kvalitet i tjenestene og høyere tilfredshet blant ledere, da de opplever at administrative prosesser går smidigere. Det etableres også tydeligere kontaktpunkter: Én samlet personaladministrativ enhet gir linjeledere én dør inn for HR- og lønsspørsmål, noe som forenkler kommunikasjon og sparer tid.

Ansatte: En eventuell sammenslåing av HR- og lønnsfunksjonen kan medføre endringer i arbeidsprosesser og struktur. Det nye personaladministrative teamet bemannes av eksisterende HR- og lønnsmedarbeidere, og det forventes ingen nyansettelser. Tvert imot vil overlappende oppgaver forsvinne, og over tid kan enkelte stillinger holdes vakante når ansatte slutter, uten at tjenesten forringes. Det dedikerte bemanningsplanleggingsteamet opprettes ved å samle ressurser fra nåværende stab – for eksempel kan 1–2 årsverk omfordes internt (fra HR eller økonomi) til dette formålet.

For de ansatte i støttefunksjonene medfører omleggingen endrede arbeidsoppgaver og nye muligheter. Lønnsmedarbeidere får en utvidet rolle og kan utvikle kompetanse mot controller- og analysearbeid i tett samarbeid med HR. Regnskapsmedarbeidere vil oppleve mindre belastning på manuelle rutineoppgaver og færre feilrettinger, noe som kan øke fokuset på kvalitetssikring og veiledning fremfor tastaturarbeid. HR-personell vil arbeide i et tettere team med lønn, som gir bedre oversikt og helhet i personalforvaltningen – de kan i større grad konsentrere seg om strategisk HR, medarbeiderutvikling og rådgivning til ledere, fremfor papirarbeid. En slik kompetanseutvikling og omfordeling av oppgaver kan øke motivasjonen og gi mer interessante jobbhverdager for støttepersonalet. Samtidig kan det oppstå usikkerhet blant ansatte i en omorganisering. Det vil derfor legges vekt på god medvirkning, informasjon og opplæring, slik at de ansatte forstår hensikten med endringene og føler eierskap til de nye arbeidsprosessene. Det presiseres at eventuelle reduksjoner i bemanning søkes løst gjennom naturlig avgang over tid, for å unngå oppsigelser. For kommunens øvrige ansatte (utenfor stab) kan tiltaket gi mer nærværende ledere og mer forutsigbar bemanning, noe som bedrer arbeidsmiljøet på sikt.

Kompetanse og opplæring: Tiltaket krever kompetanseheving blant de ansatte i støttefunksjonene. Lønnsmedarbeidere vil få opplæring for å ta på seg mer analytiske controller-oppgaver i samarbeid med HR. HR-personell må lære seg det nye ERP-systemet og tilpasse rutiner for proaktiv oppfølging. Det legges opp til kurs og opplæring høsten 2025 for berørt personale, slik at alle er fortrolige med nye verktøy og arbeidsmåter før oppstart.

Plan for gjennomføring

Implementeringen vil kreve dedikert innsats fra IT-avdelingen og nøkkelpersoner i stab/støtte i en overgangsperiode. Det settes av interne prosjektsressurser for høsten 2025 og våren 2026. Dette kan gi en midlertidig merbelastning, men håndteres gjennom tydelig prioritering av oppgaver og midlertidig nedprioritering av mindre kritiske oppgaver. Kostnader til prosjektledelse dekkes internt og eventuelt med noe konsulentbistand (innenfor en ramme på et par hundre tusen kroner om nødvendig).

Tiltak	Beskrivelse	4.K	1.k	2.K	3.K	4.K
		25	26	26	26	26

Organisasjons- endring	Vedtak og planlegging av den nye organiseringen gjennomføres. Det innebærer å etablere det personaladministrative teamet formelt – definere ansvar, fordele roller og utpeke en teamleder. Eksisterende HR- og lønnsmedarbeidere samles under felles ledelse, og gamle organisatoriske skiller oppheves.	X			
Digitaliserings- prosjekt	Oppstart av anskaffelsen av en helhetlig ERP-løsning. Kontrakt inngås i løpet av høsten, og konfigurasjon/tilpasning av systemet starter. Parallelt kartlegges dagens personal- og lønnsprosesser for å legge grunnlag for nye, digitale rutiner.	X	X		
Bemannings- planleggings- team	Teamet for bemannings-planlegging etableres. Medlemmer utpekes (f.eks. én fra HR/personal, én med turnus-kompetanse fra helse/omsorg). Teamet begynner pilotarbeid med å analysere og bedre bemanningsplaner i et par utvalgte enheter, for å samle erfaring.	X	X		
Kompetanse- heving	Alle berørte ansatte får opplæringsøkter. Det gjennomføres kurs i bruk av det nye ERP-systemet (for HR, lønn, ledere som skal bruke det) og workshops om nye arbeidsprosesser. Ansatte involveres også i utformingen av detaljene i de nye rutinene, slik at overgang til ny modell blir smidig.	X	X		
Kommunikasjon	Informasjon om de planlagte endringene formidles bredt i organisasjonen. Ledelsen kommuniserer formålet med tiltaket og forventede gevinster til både ansatte og tillitsvalgte, for å skape forståelse og aksept før endringene trer i kraft.	X			
Implementering av ERP	Den nye digitale helhetlig ERP løsningen settes i produksjon i 2026. Gamle systemer fases ut, og nye rutiner for digital kontraktsoppfølging tas i bruk av HR/personalteamet og ledere. Eventuelle oppstartsproblemer fanges opp og rettes løpende.		X	X	X
Ny organisering i drift	Det personaladministrative teamet er operativt fra årsskiftet. Felles rutiner for HR og lønn praktiseres, og teamet tilbyr "en dør inn" støtte til resten av organisasjonen. Det gamle skillet mellom HR- og lønnsavdeling er nå opphevet, og ledere og ansatte forholder seg til én samlet enhet for personalsaker.	X			

Bemanningsplanlegging iverksettes	Bemanningsplanleggingsteamet utvider sitt virke til hele organisasjonen eller i alle fall de største sektorene. Standardiserte prosesser for bemanningsplanlegging, turnus og vikarhåndtering implementeres i tråd med utarbeidede retningslinjer. Teamet følger opp enhetene og justerer planer for å sikre best mulig spredning og minimal bruk av ressurser.	X	
Evaluering og justering	Innen sommeren 2026 gjennomføres en evalueringsrunde. Her vurderes det om organisasjonsendringen og den nye teknologien gir forventet effekt. Tilbakemeldinger fra ledere og ansatte innhentes. Eventuelle behov for justeringer identifiseres – f.eks. mer opplæring, finjustering av arbeidsfordeling eller tekniske tilpasninger i systemet. Plan for videre gevinstrealisering utarbeides, slik at man holder trykket oppe mot å nå de økonomiske målene innen 2027–2029.	X	X

Økonomisk effekt

Kortsiktige effekter (2025–2026): I implementeringsfasen vil det i hovedsak påløpe kostnader. Investering i nytt system (omlag 1–2 mill. kr) tas i 2025. Det forventes ingen umiddelbare innsparinger i 2025 og 2026, da disse årene brukes til å gjennomføre tiltaket. Netto budsjetteffekt i denne perioden er således negativ (investering) eller null.

Gradvis innsparing (fra 2027): Fra og med 2027 begynner kostnadsreduksjonene å materialisere seg. Når digitaliseringen og omorganiseringen har virket en stund, legges det opp til å ikke erstatte visse avganger og dermed hente ut lønnsbesparelser. I 2027 estimeres en besparelse på rundt 0,5 mill. kr, hovedsakelig knyttet til reduserte vikar- og overtidskostnader det første året. I 2028 øker effekten når minst ett årsverk er tatt ut i administrasjonen; anslått innsparing ca. 1,5 mill. kr det året. Fra 2029 og videre forventes full årseffekt – om lag 2,0 mill. kr lavere årlige driftsutgifter sammenlignet med i dag, som følge av færre administrative årsverk og mer effektiv drift. (Disse effekten er inkludert i gevinster tatt med i tiltak 5.1 og 5.2)

Netto effekt innen 2029: Akkumulert over økonomiplanperioden 2025–2029 vil tiltaket kunne gi en netto innsparing på omtrent 4–5 mill. kr. Varig årlig innsparing anslås til ~2 mill. kr fra 2029 og fremover. I tillegg kommer kvalitets- og effektivitetsgevinster som ikke direkte synliggjøres i budsjettet – for eksempel bedre ledelsesoppfølging og mer robuste tjenester. Tiltaket bidrar dermed til å bringe Elverum kommunes administrasjonskostnader ned mot et mer bærekraftig nivå, uten å svekke tjenestekvaliteten. (Disse effekten er inkludert i gevinster tatt med i tiltak 5.1 og tiltak 5.2)

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Tiltakskostnad (Innkjøp helhetlig ERP system)					
Reduserte vikar- og overtidskostnader			-0,5	-0,5	-0,5

Redusert ressursbruk administrasjon			-1,5	-1,5
Usikkerhet/effekter vurdert i andre tiltak		0,5	2,0	2,0
Total effekt	-	-	-	-

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 -2028.

4.7.2 Tiltak 5.2: Nytt datasystem for økonomi og personal

Problemet

Elverum kommune har i dag høyere administrative kostnader enn sammenlignbare kommuner. Økonomianalysen viser at netto driftsutgifter til administrasjon (funksjon 120) ligger om lag 8 millioner kroner over gjennomsnittet for kommunegruppe 9 (2024-tall). Det er spesielt innenfor økonomi- og personalforvaltning – regnskaps- og lønnsfunksjonen – at ressursbruken er høyere enn i andre kommuner. Dette tyder på at mange oppgaver utføres ineffektivt, trolig grunnet manuelle rutiner og utdaterte systemer. Dagens løsninger krever mye tid av de ansatte og gir lite rom for å øke effektiviteten ytterligere. Kort oppsummert: administrasjonen utfører oppgavene sine med god kvalitet, men det brukes unødvendig mye ressurser på støttefunksjoner. Dette er problemet tiltaket søker å løse.

Løsningen

Løsningen er å innføre et moderne, integrert datasystem for økonomi og personal (ERP-system) som kan digitalisere og automatisere en rekke arbeidsoppgaver. Et slikt system vil erstatte/oppgradere dagens løsninger for regnskap, lønn og personalhåndtering. Med et nytt ERP kan vi:

- ▶ **Automatisere rutineoppgaver:** for eksempel elektronisk fakturabehandling, automatisert bokføring, digital arbeidsflyt for godkjenninger, automatisk lønnskjøring og rapportering. Dette reduserer behovet for manuell inntasting og kontroll.
- ▶ **Samkjøre data og systemer:** Det nye systemet vil integreres med øvrige fagsystemer (f.eks. tekniske systemer, Altinn for rapportering, lønn/HR-systemer) slik at informasjon flyter sømløst og man unngår dobbeltarbeid.
- ▶ **Forbedre rutiner og prosesser:** Innføringen brukes som en anledning til å standardisere og effektivisere arbeidsprosesser innen økonomi og HR. Vi tilpasser kommunens rutiner til beste praksis i det nye systemet, fremfor skreddersøm, for å sikre enkelhet og bred etterlevelse.
- ▶ **Støtte brukerne bedre:** Et moderne system vil ha bedre brukergrensesnitt, selvbetjeningsløsninger for ansatte (f.eks. registrering av timeføring, reiseregninger) og gi ledere bedre styringsinformasjon. Dette legger til rette for at de ansatte kan jobbe mer effektivt og fokusere på verdiskapende oppgaver fremfor papirarbeid.

Gjennom disse tiltakene skal kommunen oppnå en vesentlig effektivisering av økonomi- og personalforvaltningen. Med andre ord, ved å investere i ny teknologi og endrede rutiner nå, kan vi gjøre mer med færre ressurser i fremtiden uten å svekke kvaliteten på tjenestene.

Ressursmessige konsekvenser

Tiltaket vil kreve betydelige ressurser i gjennomføringsfasen, både i form av penger og personell:

- ▶ **Økonomiske investeringer:** Det må påregnes investeringskostnader til anskaffelse av programvare, konsulentbistand og eventuelle nye lisenser. Foreløpige anslag viser eksterne kostnader på rundt 4–5 millioner kroner totalt over prosjektperioden (2025–2028). Dette inkluderer utgifter til selve systemkjøpet, implementeringshjelp fra leverandør, integrasjonsarbeid og opplæring.
- ▶ **Intern tidsbruk:** I tillegg til penger krever prosjektet også intern arbeidsinnsats. Ansatte fra IKT-avdelingen og økonomi/personalavdelingen må avsette tid for å delta i prosjektgrupper, testing, datamigrering og opplæring. Samlet estimert tidsbruk er omtrent 1,5–2 årsverk fordelt over to år (hovedsakelig i 2026–2027). Dette fordeler seg for eksempel på nøkkelroller som prosjektleder, systemadministrator, økonomikonsulenter og HR-personell i perioder av prosjektet. Dette kan bety at disse enhetene i perioder må oppprioritere oppgaver eller tilføre midlertidige ressurser for å håndtere både drift og prosjekt.
- ▶ **Økte driftskostnader:** Det nye systemet vil medføre økede årlige lisenskostnader, anslagsvis omkring 0,7 millioner kr per år høyere enn i dag (avhengig av valg av løsning og eventuelle avbestillinger av gamle systemer). Dette er kostnader som vil belaste driftsbudsjettet fremover. Vi vil forsøke å redusere denne økningen ved å avvikle overlappende systemer og forhandle gunstige avtaler, men noe netto økning må påregnes.

Beregning av effekter

Effektmålene for tiltaket er primært knyttet til frigjøring av arbeidskraft og reduserte lønnskostnader i administrasjonen. Basert på funnene fra administrasjonsanalysen og erfaringsdata estimerer vi:

- ▶ **Frigjøring av 3–4 årsverk:** Når det nye systemet er fullt innført og rutiner optimalisert, forventes behovet for bemanning innen regnskap, lønn og personal å kunne reduseres med omtrent 3–4 årsverk sammenlignet med i dag. Dette betyr at de samme oppgavene kan utføres med færre ansatte, takket være automatisering og effektivisering.
- ▶ **Tidsplan for gevinstuttak:** Gevinstene vil ikke komme umiddelbart, da 2025 og 2026 i hovedsak går med til anskaffelse og implementering. Vi legger konservativt til grunn at reduksjonen starter mot slutten av økonomiplanperioden. Anslagsvis kan en reduksjon på rundt **3 årsverk realiseres fra 2028**, og økes til **4 årsverk fra 2029** når løsningen er modnet og eventuelle justeringer er gjort. Dette konservative anslaget tar kun sikte på å bringe Elverum ned mot gjennomsnittlig kostnadsnivå – det er mulig at ytterligere effekt kan tas ut på sikt, men dette er ikke innberegnet nå.
- ▶ **Økonomisk innsparing:** Hvert årsverk i denne delen av administrasjonen koster i gjennomsnitt ca. 641 000 kr i lønn, som med sosiale kostnader (~30% påslag) utgjør ca. 0,83 mill. kr. **En reduksjon på 3 – 4 årsverk tilsvarer dermed ca. 2,5 – 3,8 mill. kr i lønnsbesparelse per år** når tiltaket er fullt gjennomført. Dette er netto lønnskostnader som frigjøres og kan omfordeles eller tas ut i budsjettkutt.

Disse beregningene er basert på forsiktige forutsetninger. For sikkerhets skyld har vi kun regnet med en effekt tilsvarende gjennomsnittsnivået i andre kommuner, selv om det nye systemet potensielt vil kunne gi Elverum et «konkurransefortrinn» (og dermed enda høyere besparelser).

Merk: Effekten forutsetter at kommunen faktisk reduserer bemanningen eller omplasserer frigjorte årsverk; dersom de ansatte i stedet brukes til andre oppgaver innenfor samme budsjett, vil den regnskapsmessige besparelsen utebli. Det vil derfor være viktig å planlegge for hvordan gevinstene skal tas ut (f.eks. gjennom naturlig avgang eller omstillinger, se neste punkt).

Konsekvenser for brukere og ansatte

For brukerne (innbyggerne): Tiltaket forventes ikke å ha merkbare negative konsekvenser for tjenestemottakerne. Administrative støtteprosesser foregår i bakgrunnen, så innbyggerne vil i liten grad merke selve systemskiftet. På sikt kan de merke **indirekte forbedringer**, som raskere saksbehandling, færre feil i fakturering og mer digital samhandling (f.eks. elektroniske fakturaer, automatiske kvitteringer og bedre selvbetjeningsløsninger for kommunale tjenester). Samlet sett skal tjenestekvaliteten opprettholdes eller forbedres.

For ansatte: For de ansatte i økonomi- og personalavdelingen vil tiltaket innebære betydelige endringer:

- ▶ **Nye arbeidsverktøy og rutiner:** Alle berørte ansatte må lære seg det nye systemet og tilpasse seg endrede arbeidsprosesser. Dette kan i starten oppleves krevende, og det vil være et kompetanseløft for organisasjonen. Grundig opplæring og god support (superbrukere, brukerveiledninger, helpdesk) vil bli etablert for å sikre at ansatte mestrer den nye løsningen.
- ▶ **Endret arbeidsinnhold:** Mange manuelle oppgaver forsvinner eller reduseres. De ansatte vil i større grad kunne fokusere på kontroll, analyse og veiledning fremfor rutinepreget dataregistrering. Jobbinnholdet blir mer faglig interessant for de som blir igjen, men krever også evne til omstilling (Mer strategisk og mindre ren drift).
- ▶ **Bemanningsreduksjon og omstilling:** Et følsomt men viktig punkt er at effektiviseringen vil gjøre **enkelte stillinger overflødige**. Vi forventer, som nevnt, at 3–4 årsverk kan frigjøres. Planen er å ta ned bemanningen i disse funksjonene gradvis. I den grad det er mulig vil man bruke **naturlig avgang** (f.eks. ikke erstatte pensjonister eller de som slutter frivillig) for å unngå oppsigelser. Likevel anser vi det som sannsynlig at det kan bli behov for omplassering til andre oppgaver internt, eller i verste fall **endringsoppsigelser** dersom man ikke finner annen løsning for overtallige medarbeidere (lite sannsynlig). Dette vil bli håndtert i tråd med gjeldende avtaleverk og i dialog med de tillitsvalgte.

Kommunen vil legge vekt på **god endringsledelse** gjennom hele prosjektet for å ivareta de ansatte. Tydelig kommunikasjon om hvorfor endringen skjer, hva som skal skje når, og hvordan ansatte blir støttet, er sentralt. Involvering av medarbeidere (f.eks. via referansegrupper eller “superbrukere”) vil bidra til eierskap og økt aksept for den nye løsningen. Målet er at de ansatte skal oppleve tiltaket som en **mulighet til å jobbe smartere**, selv om det medfører kortsiktige utfordringer og usikkerhet for noen.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

1. **Forberedelser og behovskartlegging (Høsten 2025):**
 - ▶ **Analyse av dagens situasjon:** Kartlegge eksisterende prosesser, systemer og smertepunkter i økonomi- og personalforvaltningen. Innhente erfaringer fra ansatte: hva fungerer dårlig med dagens verktøy og rutiner?
 - ▶ **Behov og kravspesifikasjon:** Definere hva et nytt system må løse. Involvere fagavdelingene (økonomi, HR, innkjøp, teknisk, helse m.fl.) for å samle krav og ønsker. Dette resulterer i en detaljert kravspesifikasjon (funksjonelle krav, rapporteringsbehov, integrasjonskrav, osv.).
 - ▶ **Prosjektorganisering:** Etablere prosjektgruppe og styringsgruppe. Avklare roller og ansvar (prosjektleder, fagansvarlige, IKT-ansvarlig, tillitsvalgt-representasjon, etc.).

Klargjøre beslutningslinjer og møteplan. Sørge for at nødvendige ressurser (tid/budsjett) er tildelt prosjektet.

2. Anskaffelse (1. kvartal 2026):

- ▶ **Markedskartlegging:** Undersøke aktuelle leverandører og løsninger som oppfyller kravene. Vurdere om vi skal satse på en helhetlig ERP-løsning for kommuner eller separate moduler. Lære av andre kommuners erfaringer.
- ▶ **Konkurransegjennomføring:** Utarbeide anbudsgrunnlag basert på kravspesifikasjonen. Lyse ut konkurranse (f.eks. via Doffin/TED) i henhold til regelverk om offentlige anskaffelser. Deretter evaluere tilbudene opp mot krav og pris, og gjennomføre eventuelle forhandlinger.
- ▶ **Kontraktsinngåelse:** Når leverandør er valgt, forhandle fram og signere kontrakt. Sikre at kontrakten dekker nødvendige leveranser: programvare, implementeringstjenester, opplæring, supportavtale, integrasjoner, m.m. Etablere en klar fremdriftsplan med leverandøren.

3. Planlegging av innføring (2. kvartal 2026):

- ▶ **Detaljplanlegging:** I samarbeid med valgt leverandør utarbeides en detaljert prosjektplan for innføringen. Denne inkluderer milepæler, tidslinje, ansvarlige for delleveranser, og ressursbruk (hvem gjør hva, når).
- ▶ **Endringsledelse-plan:** Utvikle en kommunikasjonsplan og opplæringsplan. Alle ansatte må informeres om hva som skal skje, og de som blir direkte berørt skal forberedes gjennom tidlig involvering. Planen for opplæring av brukere og superbrukere lages nå, slik at vi har kursmateriell og trenerteam klart i god tid.
- ▶ **Teknisk forberedelse:** Gjennomgå teknisk infrastruktur og gjøre nødvendige oppgraderinger for å ta i bruk systemet (nettverk, PC-er, evt. skanning/arkivløsninger). Planlegge integrasjoner mot andre systemer (fagsystemer, Altinn, lønn/HR-system hvis separat, bankintegrasjon, osv.) slik at disse kan utvikles i parallell med konfigurasjonen. Avsette testmiljøer og klargjøre migreringsverktøy.

4. Konfigurasjon og tilpasning (2 og 3. kvartal 2026):

- ▶ **Systemoppsett:** Leverandøren (sammen med kommunens prosjektteam) konfigurerer det nye ERP-systemet etter kommunens behov og de krav som er spesifisert. Dette innebærer å sette opp kontoplan, organisatoriske enheter, brukertilganger, arbeidsflyter for godkjenning, rapporteringsdashboards osv.
- ▶ **Tilpasninger/integrasjoner:** Utvikle nødvendige integrasjoner mot kommunens andre systemer (for eksempel overføring av data til/fra fagsystemer, rapportering til staten gjennom Altinn, integrasjon mot lønnssystem dersom ikke del av ERP). Unngå mest mulig skreddersøm i selve ERP-løsningen – heller justere interne rutiner – for å sikre enklere oppgraderinger i fremtiden.
- ▶ **Datamigrering:** Forberede overføring av historiske data fra gamle systemer. Dette inkluderer datarensing og kvalitetssikring (fjerne duplikater, rette feil) før import. Deretter migreres nødvendige data (regnskapstransaksjoner, leverandør-/kundedata, personaldato osv.) over til ny løsning.

5. Testing (Okt/nov 2026):

- ▶ **Funksjonell test:** Prosjektteamet og superbrukere tester at alle deler av systemet fungerer iht. krav. Typiske økonomiprosesser (fakturabehandling, budsjettering, rapportering) og

HR-prosesser (ansettelser, fravær og lønnskjøring) gjennomspilles i testmiljøet. Eventuelle feil eller mangler meldes tilbake og rettes fortløpende.

- ▶ **Integrasjonstest:** Teste at dataflyten mellom det nye systemet og andre systemer fungerer korrekt. For eksempel at lønnsdata går riktig til regnskap, at fakturajournaler sendes til arkiv, at nødvendige myndighetsrapporteringer (f.eks. a-meldinger via Altinn) går gjennom som de skal.
- ▶ **Brukertest:** Involvere et utvalg sluttbrukere (f.eks. noen økonomikonsulenter, lønnsmedarbeidere og enhetsledere) i en pilot. De får utføre sine reelle oppgaver i det nye systemet under oppsyn, for å avdekke brukeropplevelse-problemer og sikre at opplæringsopplegget treffer. Juster systemoppsett eller brukerveiledninger basert på tilbakemeldinger fra pilotbrukerne.

6. Opplæring og kompetansebygging (Nov 2026):

- ▶ **Opplæring av superbrukere:** Først trenes et knippe superbrukere i hver avdeling/funksjon. Disse får dypere kunnskap om systemet og skal fungere som lokale eksperter som kan støtte kolleger. Opplæring skjer gjerne i form av kurs avholdt av leverandør eller prosjektteamet.
- ▶ **Opplæring av alle brukere:** Rull ut et omfattende opplæringsprogram for alle ansatte som skal bruke systemet. Dette kan inkludere klassekurs, e-læringsmoduler, workshops og selvstudie. Fokus på praktiske øvelser i de vanligste oppgavene de skal gjøre i systemet.
- ▶ **Dokumentasjon og support:** Utarbeid brukerveiledninger, ofte stilte spørsmål, og annet kursmaterieell som ansatte kan støtte seg på. Etablere en supporttjeneste (f.eks. midlertidig forsterket helpdesk) i perioden rundt oppstart, slik at brukerne raskt får hjelp ved problemer.

7. Lansering og forbedring (01.01.2027):

- ▶ **Produksjonssetting:** Når testing og opplæring er gjennomført og vi er fornøyde med kvaliteten, settes det nye systemet i drift (lanseres). Dette innebærer at man slutter å bruke de gamle løsningene og fra en gitt dato tar alt økonomi- og HR-arbeid over i det nye systemet. Det er viktig at systemet benyttes fra 1. januar for å hindre at stabene får unødvendig ekstraarbeid ved to systemer i 2027.
- ▶ **Støttefase:** Umiddelbart etter go-live vil det være en kritisk fase på noen uker der ekstra støtte er nødvendig. Prosjektteamet og superbrukerne bør være lett tilgjengelige for å svare på brukernes spørsmål og håndtere uforutsette feil.
- ▶ **Overvåkning og feilretting:** Følge nøye med på systemets ytelse og bruk i de første månedene. Loggføre innmeldte feil eller utfordringer, og rette disse fortløpende i samarbeid med leverandøren. Sørg for at alle funksjoner faktisk brukes som tiltenkt – hvis ikke, identifiser hvorfor (trenger vi mer opplæring? Justering av oppsett?).

8. Gevinstrealisering og videreutvikling (2027 og utover):

- ▶ **Evalueringsav måloppnåelse:** Når systemet har vært i drift en stund (f.eks. etter 6–12 måneder), gjennomfør en evaluering opp mot de opprinnelige mål. Har vi redusert tidsbruk på nøkkelprosesser? Har vi kunnet frigjøre ressurser som planlagt? Samle også kvalitative tilbakemeldinger fra brukere på hva som fungerer bra og hva som er utfordrende.
- ▶ **Hente ut gevinster:** Basert på evalueringen, iverksett nødvendige tiltak for å **realisere gevinstene**. Dette betyr konkret å gjennomføre de planlagte bemanningsreduksjonene eller omplussingene nå som systemet fungerer. Dokumenter de økonomiske gevinstene (f.eks. reduserte lønnskostnader) og eventuelle andre gevinster (bedre kvalitet, kortere saksbehandlingstid). Rapport disse til ledelsen/politisk nivå for å synliggjøre effekten av investeringen.

- **Kontinuerlig forbedring:** Stopp ikke opp selv om systemet er innført. Fortsett å utnytte nye funksjoner og oppdateringer som kommer fra leverandøren. Juster interne rutiner ytterligere der man ser forbedringspotensial. Etabler gjerne en fast “superbruker-gruppe” eller forvaltningsgruppe som møtes jevnlig for å dele erfaringer, følge opp at systemet brukes riktig i hele organisasjonen, og foreslå forbedringer. Dette sikrer at man opprettholder **bred etterlevelse** av nye rutiner og at effektiviseringsgevinster ikke glipper over tid.

Gjennom denne trinnvise planen adresserer vi både de tekniske, organisatoriske og menneskelige sidene ved innføringen. Tidslinjen kan justeres underveis, men hovedpoenget er at vi **starter forberedelser i 2025, har systemet klart til bruk 1.1.2027, og tar ut effekter fra 2027**. Hele organisasjonen må følge opp og prioritere dette løpet for at prosjektet skal lykkes.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Tiltakskostnad, eksterne kostnader	(0,1)	(3,0)	(1,0)	0,5	0
Tiltakskostnad, interne personalressurser, (0,3 ÅV IKT 2026 og 0,2 2027), (0,75 ÅV øko 2026 og 0,5 ÅV 27	(0,3)	(0,9)	(0,8)		
Avskrivning av investering 25/26 over (driftseffekt) og løpende drift			0,5	0,5	0,5
Driftskostnad			0,7	0,7	0,7
Redusert ressursbruk			-1,0	-2,5	-3,8
Netto innsparing			0,2	-0,8	-2,6

Det er verdt å understreke at disse tallene er foreløpige estimater. Den faktiske gevinsten vil avhenge av hvilket system som velges, den endelige prislappen, og hvor konsekvent kommunen klarer å ta ut effektiviseringsgevinstene. Likevel indikerer beregningene at **investeringen i et nytt økonomi- og personalsystem vil betale seg tilbake i løpet av få år**, og deretter gi betydelige årlige innsparinger. I tillegg kommer kvalitets- og effektgevinster som er vanskeligere å tallfeste, men som kan gi bedre tjenesteyting og arbeidsflyt.

Tiltaket er ambisiøst men gjennomførbart. Det adresserer et tydelig problem (høye kostnader til administrative funksjoner) med en konkret løsning (modernisering og automatisering). Med en solid gjennomføringsplan, klar gevinstoppfølging og vekt på endringsledelse, vil dette prosjektet kunne **frigjøre betydelige ressurser**, forenkle arbeidshverdagen for mange ansatte, og bidra til en mer bærekraftig økonomi i Elverum kommune på sikt.

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Dette tiltaket er ikke lagt inn i som særskilt tiltak i handlings og økonomiplanen for perioden 2025-2028. Det er imidlertid lagt inn et tiltak 33 «Økonomi – bemanningsreduksjon» og 32 «Økonomi - redusere bruk av overtid, forbruksposter og kurs» med en årlig innsparing på henholdsvis 597' og 200' for alle år i planen. Disse tiltakene er forventet å gi full effekt i 2025 og 2026 men dette beskrevne tiltaket først gir effekt i 2027. Det kan argumenteres for at om vi tar utgangspunkt i

driftssituasjonen for 2025, eller plan om denne, vil gevinsten i 2027 reduseres ditto. Utgangspunktet for innsparingen er imidlertid regnskapet for 2024 og hele innsparingsstørrelsen blir derfor stående. Kommentarer fra handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028:

Tiltak 33 Økonomistaben – bemanningsreduksjon. Økonomistaben har arbeidsoppgaver innen regnskap, innføring, lønn, budsjett og rapportering. Dette er produksjonsoppgaver og oppgaver som støttefunksjon overfor øvrige sektorer og staber. Det arbeides kontinuerlig med effektivisering og rasjonalisering av arbeidsoppgaver og rutiner. Arbeidet har gitt resultater og behovet for antall ansatte er redusert. Når ansatte slutter gjøres det en konkret vurdering om det er behov for å rekruttere inn ny medarbeider. Effektivisering av oppgaver handler om å arbeide smartere. Rasjonalisering av oppgaver handler om å slutte med oppgaver. Kontinuerlig arbeid med effektivisering og rasjonalisering av oppgaver og rutiner gjør at det er vanskelig å være helt konkret på konsekvenser for tjenesten og ansatte. Det er summen av endringer over tid som gjør at vi nå ser muligheten til å redusere bemanningen når det i løpet høsten slutter en rådgiver i en 60 prosent stilling. I økonomistaben er det fire rådgivere (3,6 årsverk) som bistår sektorer og staber med budsjettering og rapportering, samt finans (lånopptak og rulling sertifikatlån mv). Effektivisering og rasjonalisering av oppgaver er gjort på flere områder i økonomistaben, og for å redusere antall rådgivere vil det også flyttes noen oppgaver til regnskap. Endringene som er gjort skal også ha redusert arbeidsbelastningen til ledere med budsjett og økonomiansvar i sektorer og staber. Gevinsten i sektorer og staber er vanskelig å hente, og effekten er mer tid til annen ledelse. Tiltaket kan vurderes som en grunnlagsendring, men ettersom endringene også kan oppfattes som negativt for tjenesten og ansatte meldes det inn som et salderingstiltak. Konsekvenser: Reduksjon i bemanning gjør staben mer sårbar, og ved fravær kan det bli redusert tilgjengelighet. Dette vil igjen kunne medføre at brukere opplever at kvaliteten på tjenesten går ned.

Tiltak 34 Økonomistaben - redusere bruk av overtid, forbruksposter og kurs. Redusere og stramme inn på bruk av overtid, kompetansehevende tiltak og innkjøp av tjenester. Rammen på tiltaket er satt til 1 % av økonomistabens netto budsjett for 2025. Konsekvenser: Når det arbeides overtid vil det være tillegg som utbetales, men timene må avspaseres. Det vil redusere kapasitet og tilgjengelighet når det avspaseres, men også frister som ikke er lovpålagt kan bli forskjøvet. Dette kan være interne frister for purring, utsending av fakturaer, rapporter mv. Det å redusere kompetansehevende tiltak setter krav til egeninnsats for å tilegne seg kompetanse uten å reise på kurs og seminarer. Dette vil også kunne bidra til redusert nettverksbygging og dialog med andre kommuner, som kan være nyttig for å utvikle egne rutiner så vi produserer tilfredsstillende kvalitet så rasjonelt og effektivt som mulig.

4.7.3 Tiltak 5.3: Mer effektive innkjøpsrutiner

Problem

Elverum kommune har identifisert at de samlede kostnadene til administrasjon er høyere enn i sammenlignbare kommuner. Behovskorrigerede netto driftsutgifter til funksjon 120 (Administrasjon) lå for 2024 rundt 8 millioner kroner over gjennomsnittet for kommunegruppe 9.

Administrasjonsanalysen indikerer at årsverk knyttet til innkjøp ikke er flere enn i andre kommuner, noe som tyder på at utfordringen ikke ligger i antall ansatte, men snarere i hvor effektivt innkjøpsprosessene gjennomføres. Dagens innkjøpsrutiner mangler struktur og samhandling på tvers av enheter. Det er varierende kunnskap om og lojalitet til kommunens rammeavtaler; i praksis velger noen å kjøpe fra andre leverandører enn avtalepartnere eller å kjøpe produkter utenfor avtalenes sortiment. Dette medfører avtalebrudd, fragmenterte småinnkjøp og potensielt høyere priser, som igjen driver opp kostnadene. Uten et sentralt grep om innkjøpene risikerer kommunen også ulovlige direktekjøp (innkjøp uten konkurranse) og manglende stordriftsfordeler. Summen av dette er et ineffektivt innkjøpsmønster som både øker utgiftene og binder opp unødvendig mye administrativ tid.

Løsningen

Mer effektive innkjøpsrutiner skal sikre bedre struktur, samordning og etterlevelse av gode innkjøpsprinsipper i hele organisasjonen. Tiltaket innebærer en kombinasjon av organisatoriske grep, kompetansetiltak og digitale verktøy for å få bukt med de identifiserte problemene:

Styrke avtalelojaliteten:

- ▶ Økt informasjon om rammeavtalene og hvor de finnes.
- ▶ Tettere oppfølging knyttet til:

- Avtalelojalitet (innkjøp skal skje via kommunens avtaler).
- Størrelse på innkjøp (unngå små enkeltkjøp – koordinere innkjøp).
- Manglende avtaler (kartlegge behov som ikke dekkes av dagens avtaler).

Digitalisering og analyseverktøy:

1. Utredning av e-handelssystem: Et e-handelssystem vil kunne:

- ▶ Kontrollere hva som kjøpes (styre sortimentet).
- ▶ Begrense innkjøp utenfor avtaler.
- ▶ Kontrollere priser mer effektivt.
- ▶ Innlemmes med nytt eller oppdatert ERP-system.

Eksempler: [Asker kjøper tjenester i e-handel | Anskaffelser.no](#) [Lillestrøm skaper entusiasme for e-handel | Anskaffelser.no](#)

2. Utrede bruk av innkjøpsanalyseverktøy (f.eks. Bububo):

- ▶ Kontrollere om innkjøp skjer i henhold til avtale.
- ▶ Kontrollere om innkjøp skjer til avtalt pris.
- ▶ Følge med på forbruk i sanntid.

Eksempel: [Larviks system gir lederne bedre oversikt over innkjøp | Anskaffelser.no](#)

Beregning av effekter

Forventede gevinster:

- ▶ Økt bruk av rammeavtaler.
- ▶ Automatisk fakturabehandling.
- ▶ Færre ulovlige kjøp.
- ▶ Riktig pris på riktig produkt.
- ▶ Tidsbesparelser for rekvirenter, attestanter og anvisere.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Ingen direkte konsekvenser.

Ansatte:

- ▶ Krever opplæring og tilpasning.
- ▶ Implementering vil ta tid.
- ▶ Krever samarbeid på tvers av sektorer og staber.

Plan for gjennomføring

Tiltaket planlegges gjennomført i slutten av perioden med innføring av nytt datasystem for økonomi og personalsystem

Gjennom hele gjennomføringsløpet er det kritisk med toppledelsesforankring og kommunikasjon. Kommunedirektør og kommunalsjefer bør fra dag én tydelig kommunisere hvorfor dette gjøres og hvilke forventninger de har til organisasjonen. Det handler om å skape en felles forståelse av at "effektive innkjøp angår oss alle" og at gevinsten er verdt innsatsen.

Høst 2026:

- ▶ Kartlegging og utredning.
- ▶ Vurdering av muligheter for implementering med nytt ERP-system.

Våren 2027:

- ▶ Avhenger av konklusjonene fra høsten 2026.

Ressursmessige konsekvenser

For å gjennomføre tiltaket må kommunen **investere noen ressurser både i form av penger og personell/arbeidstid**. Hovedsakelig dreier det seg om følgende:

- ▶ **Prosjekt- og personellressurser:** Det vil være behov for å opprette en liten prosjektgruppe eller utpeke ansvarlige som kan drive prosessen frem. Dette kan typisk være innkjøpsansvarlig(e) og nøkkelpersoner fra økonomi/IT. I implementeringsfasen (2026–2027) må disse bruke tid på å kartlegge dagens situasjon, utforme nye rutiner, evaluere systemalternativer, og gjennomføre opplæring. I tillegg må ledere på tvers av sektorer involveres. **Opplæringstiltakene** vil kreve tid fra mange ansatte (kursdeltakelse etc.), og noe av dette tidsforbruket kommer på toppen av ordinære oppgaver – man må derfor planlegge slik at driften likevel går som normalt. Det kan også være aktuelt å **dedikere en stillingsressurs (eller en del av en stilling)** til løpende oppfølging av innkjøp og avtaler, spesielt når e-handel og analyseverktøy tas i bruk. Erfaringene fra Lillestrøm viser at en **tilstedeværende innkjøpsfunksjon** er nøkkelen til suksess – de etablerte to nye årsverk som jobbet spesifikt med e-handel, i tillegg til et team på fem innen avtaleoppfølging ([anbud365.no](#)). Elverum er en mindre kommune og vil trolig ikke trenge like stor bemanning, men noe økt kapasitet innen innkjøpsoppfølging kan være nødvendig. Alternativet er å omprioritere eksisterende stillinger; for eksempel kan gevinster fra automatisering av fakturabehandling frigjøre arbeidstid hos økonomipersonale som heller kan brukes til innkjøpskontroll og veiledning.
- ▶ **Økonomiske investeringer:** Tiltaket innebærer sannsynligvis **økonomiske kostnader knyttet til programvare og eventuelle konsulentttjenester**. Dersom e-handel skal innføres, må kommunen enten kjøpe tilgang til en e-handelsplattform eller utvide dagens økonomisystem med en e-handelsmodul. Kostnaden vil avhenge av valgt løsning – noen ERP-leverandører tilbyr e-handel som tillegg, mens det også finnes eksterne markedsplassløsninger. Man må regne med lisenskostnader per år, eventuelt en oppstartskostnad for oppsett og integrasjon mot kommunens systemer (leverandørregister, økonomi/regnskapssystem). Tilsvarende vil et innkjøpsanalyseverktøy som Bubobubo medføre en **årlig lisenskostnad**, samt noe kostnad for å integrere det med kommunens data (for eksempel konfigurering av dataflyt fra fakturasystemet og kobling mot avtaledata). Det bør undersøkes om eventuelle regionale innkjøpssamarbeid eller KS/Dfø har fremforhandlet rabatter eller fellesløsninger som kan benyttes. I tillegg til systemkostnader kan det være aktuelt med **kompetansehevingstiltak** som har en pris – for eksempel kursavgifter, innleie av kursholdere eller reise for å besøke en annen kommune for erfaringsutveksling. Disse kostnadene antas likevel å være relativt beskjedne.
- ▶ **Teknisk infrastruktur og støtte:** IT-avdelingen kan måtte bruke noe tid på å støtte implementeringen (f.eks. tilrettelegging for integrasjoner, oppsett av nye brukerrettigheter, etc.). Dette er en intern ressursbruk som bør planlegges slik at den ikke kommer i konflikt med andre prioriterte IT-oppgaver.

Det er viktig å påpeke at disse investeringene og ressursbruken er **forutsetninger for å hente ut gevinstene**. Kommunen må være villig til å legge noe i potten for å få noe igjen. Samtidig vil mange av tiltakene *i seg selv* frigjøre ressurser senere: Når e-handel og automatisering er på plass, forventes det mindre manuelt arbeid med bestillinger og fakturaer (reduserer behovet for f.eks. registrering og korrigerings i regnskap) og mindre tid brukt på å lete etter leverandører eller rette opp feil. På sikt kan dette bety at enkelte administrativt ansatte kan håndtere flere oppgaver enn før, eller at man kan *unngå* å øke bemanningen selv om aktivitetene øker.

Netto ressursbehov vil derfor kunne **reduseres over tid**. I gjennomføringsfasen (før gevinster realiseres) må man likevel være forberedt på å allokere ekstra ressurser midlertidig. En måte å

begrense belastningen på er å **fase inn tiltakene gradvis** – for eksempel begynne med å innføre e-handel i et par pilot-enheter for å lære og justere, før full utrulling. Samlet sett vurderes ressursbruken som håndterbar innenfor kommunens rammer, gitt at man prioriterer dette prosjektet og ser det i sammenheng med øvrige utviklingsinitiativ (f.eks. ERP-oppgradering). Kostnadene vil dekkles inn av innsparinger når tiltaket er ferdig implementert (se **Økonomisk effekt** nedenfor).

Økonomisk effekt

Effekten vil avhenge av grad av avtalelojalitet, digitalisering og implementering av analyseverktøy. Potensialet for innsparing er betydelig både i form av reduserte innkjøpskostnader og frigjort tid. Økonomiske effekter må utredes og konkretiseres før avtaler inngås og implementering av systemer gjennomføres.

Tiltaket vil gi økonomiske effekter i form av reduserte driftsutgifter for kommunen. Disse effektene vil ikke komme som et engangskutt, men gradvis og vedvarende forbedringer år for år.

I en eventuell tabell vil man oppsummere dette omtrent slik: **ingen innsparing i 2026 og 2027, beskjeden/ingen innsparing i 2028**, deretter **økende innsparing** i 2029 som øker ytterligere og flater ut fra 2030 og utover. Netto innsparing over en 5-årsperiode vil være betydelig, og tiltaket vil sannsynligvis ha positiv nåverdi selv når investeringskostnader er trukket fra.

Det er verdt å understreke at **gevinstrealisering forutsetter etterlevelse**. De økonomiske effektene beskrevet over fordrer at alle enheter faktisk følger de nye rutinene – hvis ikke, vil innsparingene bli mindre. Derfor må gevinstene følges opp gjennom de KPI-ene og rapporteringsmekanismene som er beskrevet tidligere (f.eks. andel e-handel, avtalelojalitet). Hvis man ser avvik, må man iverksette tiltak raskt (mer opplæring, ledelsesmessig trykk osv.) for å sikre at de økonomiske målene nås.

Tiltak kan gi en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Netto innsparing				-0,25	-0,5

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke lagt inn med egne salderingskrav i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028. Det er imidlertid omtalt med referanse til klima- og energiplanen (KEP):

«(Jfr. KEP Delmål 8.1 strategi 1): I alle innkjøps- og anbudprosesser skal det vurderes hvilke klima- og miljøkrav som er relevante å stille for den enkelte anskaffelsen. Nødvendige prosedyrer, instruksjoner, rutiner eller andre tiltak skal foreligge i internkontrollsystemet.»

Skole har allikevel et innsparingstiltak nummer 14 i avsnitt 2.2.8.6 som i ubetydelig grad kan påvirke dette tiltaket med 0,25 mill i effekt i 2025 og det samme i 2026. Ingen effekt i årene framover.

«Skole - kutt i innkjøp av digitale læremidler. Ettårig reduksjon i budsjettet for kjøp av digitale læremidler. Avtalene løper i hovedsak gjennom skoleåret og gir derfor virkning fra august 2025 til juli 2026. Konsekvenser: De digitale læremidlene gir i stor grad mulighet for variert og tilpasset undervisning med god tilrettelegging for lærevansker ved f.eks. opplest tekst, visuell visning med mer. En reduksjon gir færre muligheter for å gi et godt og tilpasset undervisningstilbud. Økt belastning på lærere ved utforming av undervisning og materiell, samt mindre muligheter for tilpasning og oppfølging av enkeltelever.»

4.7.4 Tiltak 5.4: Bedre system for onboarding, opplæring og utvikling av ledere

Problemet

Økonomianalysen for Elverum kommune viser at kommunen har **høye kostnader til administrasjon**, det vil si strategisk ledelse og administrative støtteenheter. Samtidig peker administrasjonsanalysen på at kommunen har **lavere ressursbruk til lederstøtte** for linjeledelsen. Med andre ord investeres det relativt lite i å *støtte, følge opp og utvikle* kommunens egne ledere.

Mangelfull systematikk i **lederonboarding (introduksjon av nye ledere)** og påfølgende opplæring/utvikling gjør at ledere i dag får varierende oppfølging. Dette kan føre til inkonsistent ledelsespraksis og at noen ledere ikke får nødvendig kompetanse til å utføre oppgavene effektivt. Konsekvensene kan bli at ansatte ikke føler seg tilstrekkelig støttet eller verdsatt av sine ledere – som forskning viser er en hovedårsak til både høy turnover og økt sykefravær. Over tid kan svak lederoppfølging gi utslag i **økt sykefravær, høyere gjennomtrekk av ansatte og lavere effektivitet**, noe som påfører organisasjonen betydelige kostnader og svekket tjenestekvalitet.

Denne situasjonen tilsier et klart behov for å styrke hvordan Elverum kommune **følger opp og utvikler lederne sine**. Ved å sette lederonboarding, lederopplæring og lederutvikling i bedre system kan kommunen redusere sløsing av ressurser og forbedre både arbeidsmiljø og tjenesteleveranser.

Løsningen

Tiltaket består i å etablere en helhetlig og strukturert ordning for *ledelsesoppfølging og kompetanseutvikling* for alle ledere i kommunen. Dette innebærer en rekke konkrete grep for å sikre at ledere får lik og god oppfølging gjennom hele lederkarrieren:

- ▶ **Standardisert lederonboarding:** Utarbeide et felles introduksjonsprogram for nytilsatte eller nyutnevnte ledere. Programmet skal gi innføring i kommunens rutiner, personalpolitikk, heltidskultur, digitale verktøy og forventninger til ledelse. Alle nye ledere gjennomfører programmet innen de første månedene i rollen.
- ▶ **Jevnlig lederopplæring:** Tilby strukturerte kurs, samlinger og e-læringsmoduler for ledere på tvers av sektorer. Opplæringen omfatter bl.a. ledelsesferdigheter (kommunikasjon, endringsledelse, konflikthåndtering), **arbeidsgiveransvar** (HMS, sykefraværsoppfølging, arbeidsmiljø) og teknisk kompetanse (bruk av nye **digitaliseringsløsninger** i økonomi, personal og planlegging). Dette sikrer at lederne holder seg faglig oppdatert og mestrer sine verktøy.
- ▶ **Kontinuerlig lederutvikling:** Etablere arenaer der ledere kan utvikle seg videre og dele erfaringer. For eksempel kan det innføres et *lederforum* på tvers av enheter for erfaringsutveksling, mentorordninger der erfarne ledere veileder nye ledere, samt regelmessige workshops om aktuelle tema. Fokus settes på å bygge en felles ledelseskultur preget av støtte, tydelige rutiner og deling av beste praksis.
- ▶ **Styrket ledelsesoppfølging:** Kommunedirektørens ledergruppe og HR-enheten intensiverer oppfølgingen av linjeledere. Det innføres faste samtaler eller statusmøter der ledere diskuterer utfordringer, måloppnåelse og behov for støtte/kompetanse. Dette gjør at eventuelle problemer fanges opp tidlig og at ledere ikke "står alene" i krevende situasjoner. Klarere **mål og forventninger** for ledere utarbeides, og det vurderes å ta i bruk verktøy for å måle lederes medarbeideroppfølging (for eksempel gjennom medarbeiderundersøkelser).

Sammenheng med andre initiativ: Løsningen er utformet slik at den **støtter opp under pågående utviklingsprosjekter** i kommunen:

- ▶ **Heltidskultur:** Lederopplæringen vil inkludere kompetanse i turnus- og bemanningsplanlegging slik at ledere kan legge til rette for større stillingsbrøker og redusere ufrivillig deltid. Bedre planlegging og mer forutsigbarhet i arbeidstidsordninger bidrar til å realisere heltidskulturen.
- ▶ **Digitalisering:** Gjennom opplæring i nye systemer og digital ledelse vil tiltaket øke lederskapets evne til å ta i bruk digitale verktøy. Dette fremmer kommunens digitaliseringsstrategi ved at ledere blir ambassadører for effektiv bruk av fagsystemer, dataanalyse i styring og selvbetjeningsløsninger.
- ▶ **Bemanningsplanlegging:** Styrket lederkompetanse innebærer at ledere får bedre verktøy og kunnskap for å analysere bemanningsbehov og organisere ressursene sine optimalt. Dette vil kunne redusere unødige vikarutgifter og overtid gjennom smartere bemanningsplaner, og sikre at riktig kompetanse er på plass til enhver tid.

Kort oppsummert: Løsningen profesjonaliserer måten Elverum kommune utvikler og støtter sine ledere på. Slik investering i menneskelig kapital forventes å gi en mer effektiv organisasjon over tid, med lavere kostnader knyttet til ineffektivitet.

Ressursmessige konsekvenser

Implementering av tiltaket vil kreve noen tillegg *ressurser og investeringer*, men disse anses som relativt beskjedne i forhold til gevinsten:

- ▶ **Personalressurser:** HR-avdelingen må avsette kapasitet til å utarbeide og koordinere lederprogrammet. Dette kan innebære om lag 20–30% av en HR-rådgivers arbeidstid i planleggings- og innføringsfasen. På sikt, når ordningen er i drift, kan oppfølging integreres i ordinær HR-oppfølging. Det er ikke planlagt å opprette nye faste stillinger – eksisterende ressurser omdisponeres til oppgaven.
- ▶ **Kurs- og utviklingskostnader:** Kommunen må påregne noe *økonomiske kostnader* til kursmateriell, eksterne foredragsholdere eller digitale læringsplattformer. Anslagsvis kan dette utgjøre ca. **200–300 tusen kroner** første året (2025/2026) for utvikling av e-læringskurs, workshops m.m. Deretter kan årlige oppdateringer og kurs holde seg innenfor en lavere ramme (f.eks. 100 tusen årlig), delvis ved å bruke interne krefter og gratis tilbud fra KS eller andre nettverk.
- ▶ **Lederes tidsbruk:** Ledere som deltar i opplæring vil bruke noe av sin arbeidstid på dette. For eksempel kan hver leder settes av 2–5 dager per år til kompetanseheving. På kort sikt er dette en **kapasitetsbelastning** – andre ansatte må kanskje dekke opp mens lederen er på kurs. Likevel er denne investeringen nødvendig for å realisere gevinstene. God planlegging (f.eks. legge kurs utenom de mest arbeidskritiske periodene) vil minimere negative effekter. Over tid vil tidsbruken tjenes inn igjen gjennom mer effektive ledere.

Samlet sett vurderes ressursbehovet som håndterbart innenfor kommunens rammer, spesielt hvis man omprioriterer midler fra andre mindre effektive tiltak. Tiltaket kan også sees på som en forebyggende investering – ved å bruke litt ressurser nå på kompetanse, kan man spare mye mer i form av reduserte sykekostnader, mindre turnover osv. senere.

Beregning av effekter

Kvalitetseffekter: Tiltaket forventes å gi en rekke positive effekter for arbeidsmiljø og

tjenestekvalitet. Mer systematisk ledelsesoppfølging vil fremme en *støttende kultur med tydelige rutiner*, noe som er sentralt i arbeidet med å redusere sykefravær. Ansatte vil oppleve at lederne i større grad **ser og verdsetter dem**, noe som øker trivsel og engasjement. Bedre ledelse gir også mer forutsigbarhet og rettferdighet i hvordan ansatte følges opp (f.eks. i sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler), som igjen bidrar til et tryggere arbeidsmiljø. For brukerne av kommunens tjenester vil en stabil og kompetent ledelse over tid innebære høyere kvalitet – tjenester leveres mer effektivt og med færre feil, fordi de ansatte jobber under gode ledere som legger til rette for god praksis. Også samhandling på tvers av enheter kan bedres når ledere har felles forståelse; dette kan gi mer helhetlige tjenester til innbyggerne.

Økonomiske effekter: De direkte økonomiske gevinstene av tiltaket kommer primært fra *reduerte kostnader knyttet til fravær og turnover*. Med bedre ledere som skaper et godt arbeidsmiljø, forventes **sykefraværet gradvis å gå ned**. Selv en moderat nedgang på f.eks. 1 prosentpoeng i sykefravær utgjør en betydelig besparelse i form av mindre vikarbruk og høyere produktivitet – for en kommune av Elverums størrelse kan dette dreie seg om **flere millioner kroner årlig** i spart produksjonstap (avhengig av dagens nivå). Videre vil tiltaket bidra til **reduert turnover** blant ansatte. Færre som slutter betyr lavere utgifter til rekruttering og opplæring av nye folk. I tillegg unngår man kostbare feilansettelser; en enkelt feilansettelse er anslått å koste rundt **1 million kroner** i snitt, så bedre rekrutteringsrutiner og onboarding av ledere kan spare kommunen for store beløp ved å unngå slike tilfeller. På lengre sikt gir tiltaket også effektivitetsgevinster: Ledere som er trygge i rollen vil bruke mindre tid på *“brannslukking”* og ineffektive prosesser, og mer tid på planlegging og forbedringsarbeid. Dersom hver leder f.eks. sparer inn en time ekstra i uken gjennom økt effektivitet, tilsvarer det hundrevis av timer årlig på tvers av kommunen – i praksis frigjort arbeidskraft som kan benyttes til mer verdiskapende oppgaver.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere (innbyggere): Tiltaket medfører ingen direkte negative konsekvenser for kommunens innbyggere eller tjenestemottakere. Om noe, vil innbyggerne over tid nyte godt av bedre kvalitet på tjenestene, ettersom en mer kompetent og stabil ledelse gir grunnlag for mer effektive og pålitelige tjenester. For eksempel kan bedre bemanningsplanlegging gi riktigere bemanning og mindre risiko for stengte tilbud eller avlyste avtaler. Endringene skjer i hovedsak internt i organisasjonen og merkes lite av brukerne på kort sikt.

Ansatte: For de ansatte i kommunen (utenom ledergruppen) forventes konsekvensene å være overveiende positive. De vil oppleve mer tilstedeværende og kompetente ledere som gir klarere retning, bedre oppfølging og støtte i hverdagen. Dette kan øke jobbtilfredsheten og redusere stress, fordi problemer tas tak i tidlig og ansatte føler seg hørt. En bieffekt kan være økt mestring og utvikling for ansatte, da gode ledere gjerne legger til rette for læring på arbeidsplassen. Noe endring i rutiner kan komme – f.eks. tettere oppfølging i sykefraværstilfeller eller hyppigere medarbeidersamtaler – men dette er tiltak som i stor grad vil være til fordel for de ansatte. Ledere selv må avsette tid til egen opplæring og kan oppleve et visst press om å endre lederstil der det trengs, men kommunen vil tilrettelegge slik at dette skjer gradvis og med støtte. Samlet sett forventes tiltaket å bidra til et bedre arbeidsmiljø, der både ledere og medarbeidere trives og yter sitt beste.

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

- ▶ Høsten 2025: Konseptutvikling
- ▶ Våren 2026: Første samling med aktuelle ledere

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Tiltakskostnad (utvikling av kurs, opplæring)		0,3			
Driftskostnad, løpende opplæring			0,1	0,1	0,1
Redusert ressursbruk, (lavere sykefravær, turnover m.m.)			-0,5	-1,0	-1,0
Netto effekt		0,3	-0,4	-0,9	-0,9

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne. Tiltaket vil imidlertid kunne positivt påvirke muligheten til å oppnå ønsket i dagens plan:

- *Tiltak 23 HMO - redusere bruk av overtid «reduert bruk av overtid kan medføre at det vil være færre ansatte på jobb, og at enkelte oppgaver må utgå. Dette kan for eksempel være hjelp til dusj, rengjøring, aktiviteter, kurs og opplæring».*

På motsatt side kan redusert behov for opplæring redusere behovet for overtid.

- *Tiltak 24 HMO – barneverntjenesten – redusere kjøp av forebyggende tiltak. En av oppgavene til barneverntjenesten er å bistå i hjemmet med forebyggende tiltak der det er mulig. Grunnet høyt sykefravær kjøpes mange av de forebyggende tiltakene fra private leverandører.*

Redusert sykefravær knyttet til dette tiltaket kan bidra til en sekundæreffekt ved mindre kjøp av tjenester i Barnevernet.

4.7.5 Tiltak 5.5: Digitalisere internposten

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum kommune har høye kostnader til administrasjon.

Løsningen

Dagens løsning for distribusjon av post Elverum kommune kan kort beskrives som følger:

Posten leverer og henter ekstern post 2 ganger daglig på kommunehuset Folkvang. Ekstern post omfatter brev, papirfaktura, reklame og pakker. Dette er en betalt tjeneste fra Posten. Ved servicekontoret sorteres inngående post til mottakende enheter. Noe av denne posten skannes og gjøres digitalt tilgjengelig for mottaker. Ferdig sortert post som ikke kan gjøres tilgjengelig digitalt, sammen med internpost (les: brune konvolutter), distribueres ved å bli kjørt ut til mottakende enheter. Intern postdistribusjon gjennomføres 3 ganger/uke i henhold til definerte kjøreruter. Totalt er det ca. 40 enheter (noen enheter er på samme lokasjon) hvor det hentes og leveres fysisk post en eller to ganger i uka. Kjørerutene for postdistribusjon er faste og reise ut til en enhet kan bety at det hverken er post som skal leveres eller hentes.

Det estimeres at intern distribusjon og håndtering av fysisk post utgjøre ca. 40% stilling.

For å redusere kostnader knyttet til intern postdistribusjon er målsetningen at distribusjon av fysisk intern post reduseres til tilnærmet null. Følgende tiltak gjennomføres:

- ▶ Ekstern inngående fysisk post skannes og gjøres digitalt tilgjengelig for mottakende enhet
- ▶ Henting av post gjøres kun på forespørsel på faste ukedager. Behov meldes inn i egen løsning. *Alternativt: Utgående papirpost fra enheter må leveres servicekontor*
- ▶ Internpost (i brune konvolutter) erstattes av digitale løsninger
- ▶ Krav om elektronisk faktura fra eksterne leverandører
- ▶ Løsninger og rutiner for skjermet materiale utarbeides

Tjenesten for levering og henting av fysisk post avvikles og erstattes med at fysisk post hentes og leveres i postboks av kommunalt ansatte. Dette ivaretas av personell på servicekontoret, men ikke nødvendigvis av en dedikert person.

Ressursmessige konsekvenser

- ▶ Behov for kjøring av post reduseres
- ▶ Kostnader til levering/henting av ekstern post reduseres

Beregning av effekter

- ▶ Arbeidsbelastning postdistribusjon reduseres til 20% (blant annet må intern distribusjon av pakker opprettholdes)
- ▶ Noe økte omfang av skanning fysisk post. Merbelastning skanning håndteres med eksisterende ressurser
- ▶ Kostnad tjeneste fra Posten bortfaller. Postboks må leies.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Ingen

Ansatte:

- ▶ Det må tilbys opplæring og støtte i bruk av digitale løsninger, og ansatte må gjennomføre den tilbudte opplæring i bruk av digital forsendelse i eksisterende og nye løsninger
- ▶ Enhetene må selv aktivt bidra til å etablere løsninger og rutine for å avvikle internpost (brune konvolutter) og benytte digitale løsninger som er/gjøres tilgjengelig
- ▶ Enhetene må selv varsle behov for henting av post
- Digitaliseringen forventes å forbedre tilgjengelighet og sporbarhet av dokumenter.
- Ansatte som jobber med fysisk post vil med frigjort tid få nye oppgaver, blant annet knyttet til digital dokumentflyt, kvalitetssikring av skanning etc.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

- ▶ Reduserte kostnader tjeneste Posten: -140'
- ▶ Redusert årsverk postkjøring: 0,2 ÅV (verdi 130' i redusert stilling) vil være tyngre å hente ut.

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Netto innsparing		140'	140'	140'	140'

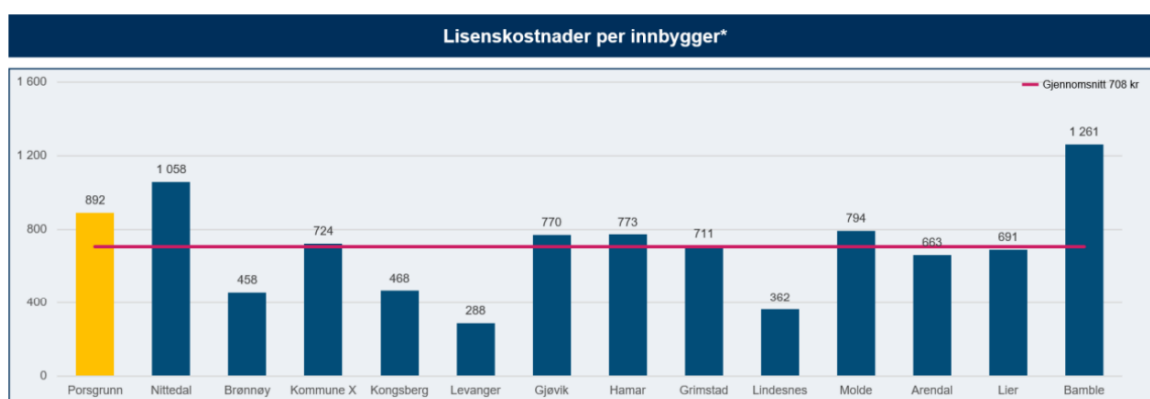
Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne.

4.7.6 Tiltak 5.9: Optimalisere lisenser på programvare

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum kommune har høye kostnader til administrasjon. Det vil si strategisk ledelse og administrative støtteenheter (økonomi, personal, IKT, sak/arkiv m.m.). Behovskorrigerte netto driftsutgifter til funksjon 120 Administrasjon var 8 millioner kroner større enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9 i 2024. Administrasjonsundersøkelsen viser at kommunen har en kostnadsprofil med høye kostnader til driftsoppgaver og strategisk ledelse og lave utgifter til lederstøtte for linjeledelsen.



https://innsynpluss.onacos.no/api/presentation/v2/nye-innsyn/filer/v-f5df0d82_1c5e_499f_b1bd_7406ec820886-135779_1_A!d-1100063868!eaH4uH?pid=6

Løsningen

Elverum kommune har et stort antall digitale løsninger og fagsystemer. Noen av disse kan ha til dels overlappende funksjonalitet, noen mangler nødvendig funksjonalitet og noen innehar funksjonalitet, men hvor gevinster ikke blir hentet ut, blant annet grunnet manglende kompetanse. Andre løsninger er ikke tilstrekkelig integrert med andre systemer.

Leverandørene av programvare har ulike lisensmodeller og måter å beregne kostnader på, herunder

- ▶ Leie eller kjøp av lisenser
- ▶ Fastpris uavhengig av antall brukere
- ▶ lisensen kan være knyttet til servertype/-størrelse hvor programvaren er installert
- ▶ ulike typer lisenser avhengig av hvilken funksjonalitet den enkelte bruker har behov for

Noe programvare får nesten uten unntak alle ansatte (faste eller midlertidige) tilgang til. Det gjelder blant annet til Microsoft kontorstøtteverktøy.

Det er derfor et behov for en gjennomgang programporteføljen for å optimalisere denne slik de digitale løsningene bidrar til å frigjøre tid og kapasitet i tjenestene og for å redusere kostnadene.

Tiltak:

- ▶ Gjennomgang av programporteføljen for å optimalisere denne slik de digitale løsningene bidrar til å frigjøre tid og kapasitet i tjenestene og for å redusere lisenskostnadene
- ▶ Kartlegge dagens lisensbruk for å få en fullstendig oversikt over hvilke lisenser som er i bruk, hvem som bruker dem, og hvordan de brukes
- ▶ Analysere faktisk bruk, herunder identifiser lisenser som ikke brukes eller brukes sjeldent, identifisere brukere med høyere lisensnivå enn de faktisk trenger (overlisensiering), og sette opp automatiserte rapporter som viser inaktivitet over tid.
- ▶ Optimalisere og tilpasse lisensmodellene til riktig nivå ved å nedgradere lisenser der det er mulig, vurdere om enkelte roller kan bruke delte eller felles kontoer (f.eks. vakttelefoner, kiosker) og vurdere bruk av hybridmodeller der man kombinerer abonnementsbaserte og evigvarende lisenser der dette gir mening.
- ▶ Forhandle med leverandører for å ev. oppnå bedre volumrabatter (samle lisenser i større avtaler for bedre pris) og vurder om leverandørene kan tilby fleksible lisensmodeller.
- ▶ Ansettelsesforhold for innleie/midlertidige gjøres så kort som mulig slik at lisens frigjøres så snart ansettelsesforholdet er avsluttet
- ▶ Ansatt på maksdato reduseres slik at antall lisenser for disse og midlertidige som dekker opp kan reduseres
- ▶ Høyere stillingsprosent for deltidsansatte gir totalt færre ansatte i kommunen som igjen gir mindre behov for lisenser,
- ▶ Tilby opplæring for å øke digital kompetanse og dermed bedre utnyttelse av digitale løsninger
- ▶ Etablere løsninger som automatisk basert på ansettelsesforhold (rolle og behov) tildeler korrekt programvare/lisens i henhold til de arbeidsoppgaver den enkelte ansatte skal utføre.
- ▶ Etablere løsning hvor leder kan tildele lisens
- ▶ Avslutte lisenser/programvare som ikke gir ønsket effekt

Ressursmessige konsekvenser

- ▶ Optimalisere tildeling av lisens i henhold til arbeidsoppgaver

Beregning av effekter

Arbeidet med gjennomgang av hele program-/lisensporteføljen er igangsatt, men er ennå ikke ferdigstilt. Effekten per nå er begrenset og beregnet til å gjelde nåværende Microsoft-programvare som benyttes i organisasjonen.

- ▶ Reduserte lisenskostnader

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Ingen

Ansatte:

- ▶ Tildeles brukerlisens begrenset til hva som er nødvendig i henhold til tjenstlig behov.
- ▶ Må øke egen digitale kompetanse ved å benytte den opplæringen som tilbys

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Microsoft 100 lisenser		-0,15	-0,15	-0,15	-0,15
Netto innsparing		-0,15	-0,15	-0,15	-0,15

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne. Økonomiplanen omtaler billigere lisenser til foreldrekommunikasjon i barnehage, men det er ikke en del av dette tiltaket.

4.7.7 Tiltak 5.7: Avvikle valget over en dag

Problemet

Økonomianalysen for 2024 viser at Elverum har lave kostnader til politisk styring. Behovskorrigerte netto driftsutgifter er 1 million kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9, men at det finnes kommuner som har 1-2 millioner kroner lavere ressursbruk knyttet til politisk styring. Valg var ikke en del av kostnaden i 2024. Dette tiltaket er derfor tatt med for å hindre at Elverum har en høyere ressursbruk til politisk styring i 2027 og 2029 (mv)

Løsningen

Valg avvikles over en dag i stedet for to dager, slik kommunen gjør i dag. I henhold til Valgloven §9-1 (4) kan kommunestyret selv bestemme at det på ett eller flere steder i kommunen skal holdes valg også søndagen før valgdagen.

To alternativer vurderes i denne sammenheng:

- ▶ Alternativ 1: Valg avholdes på en dag (valgdagen), og antall valglokaler opprettholdes som ved seneste valg (4 valglokaler)
- ▶ Alternativ 2: Valg avholdes på en dag (valgdagen), og antall valglokaler reduseres fra 4 som ved seneste valg, til 1.

Gode åpningstider i hele forhåndsstemmeperioden er en forutsetning med begge alternativene. Ved alternativ 2 gjennomføres forhåndsstemming også i noe større grad ute på bygdene enn ved seneste valg.

Kapasitet i valglokalet for stemmekrets Leiret (Elverumshallen) må utvides med begge alternativene, men må styrkes betraktelig med alternativ 2.

Beregning av effekter

- ▶ Reduserte kostnader knyttet til bemanning, opplæring, transport/logistikk, leie av lokaler

Gjennomføringen av valget i 2023 er kostnadsberegnet til ca. 1,6 millioner kroner (lønn og drift). Budsjett for valgåret 2025 er kr 850'.

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere:

- ▶ Lavere valgdeltakelse (mulig konsekvens) ved at folk som er syke, bortreist, jobber eller har andre forpliktelser på selve valgdagen, ikke får stemt.

- ▶ Utestenging av sårbare grupper. Eldre, uføre, og personer med begrenset mobilitet kan ha vansker med å møte opp fysisk på én bestemt dag. Forhåndsstemming gir imidlertid disse gruppene gode mulighet til å delta i demokratiet.
- ▶ Økt press og logistiske utfordringer. Valglokalerne kan bli overbelastet, med lange køer og stress for både velgere og valgmedarbeidere. Risikoen for tekniske feil eller organisatoriske problemer kan øke når alt skal skje på én dag.
- ▶ Mindre fleksibilitet ved uforutsette hendelser. Hvis det skjer noe uventet på valgdagen (ekstremvær, transportproblemer, streik etc.), kan det hindre mange fra å stemme. Gjelder spesielt om valget kun skal gjennomføres i ett valglokale. Men samtidig vil det kunne være en redusert risiko for feil, manipulering eller tekniske problemer ved å redusere fra 2 til en valgdag.

Ansatte:

- ▶ Økt behov for ressurser (valgmedarbeidere) på selve valgdagen

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Antall valgdager = 1, antall valglokaler = 4			-0,2		-0,2
Antall valgdager = 1, antall valglokaler reduseres fra 4 til 1			-0,3		-0,3
Netto innsparing			-0,2		-0,2

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne. Planen har tiltak knyttet til mindre ressursbruk knyttet til valgavvikling med forventet effekt 0,5 mill i 2025 og 2027, men dette tiltaket går videre enn denne innsparingen: Planen omhandler rasjonalisering av valget, men dette tiltaket går ut over vedtaket i handlings og økonomiplanen:

- ▶ *Tiltak 32 Service- og IKT-staben – valggjennomføring. Tiltaket innebærer å halvere antall stemmekretser/valglokaler fra seneste valg og redusere antall forhåndsstemmesteder til kun ett fast lokale for ordinær forhåndsstemmegivning. Forhåndsstemme- givning i tidligere stemmekretser/valglokaler videreføres ikke. Forhåndsstemmegivning på helse- og omsorgsinstitusjoner, høyskole og militærforlegning gjennomføres som tidligere. Det samme gjelder ambulerende hjemme stemmegivning. Tiltaket vil blant annet redusere behovet for kostnader knyttet til organisering, bemanning, opplæring og materiell. Konsekvenser: Tiltaket anses ikke å ha konsekvenser for ansatte, men arbeidsomfang og behov for personell knyttet til valggjennomføring vil bli redusert. Tiltaket anses å fortsatt kunne gi et godt tilbud til kommunens innbyggere til å kunne avgi sin stemme. Tiltaket legger til rette for at stemmegivningen fortsatt kan foregå på en fullt ut betryggende måte.*

4.7.8 Tiltak 5.8: Færre kommunestyrerepresentanter og mindre frikjøp av dem

Problemet

Økonomianalysen viser at Elverum har lave kostnader til politisk styring. Behovskorrigerte netto driftsutgifter er 1 million kroner lavere enn gjennomsnittet i kommunegruppe 9.

Det er mulig den politiske styringen kan effektiviseres. To av sammenligningskommunene driver politisk styring 1-2 millioner kroner billigere enn Elverum. Elverum kommune har vedtatt i kommuneplan samfunnsdel at tverrsektorielt samarbeid skal være et prinsipp. Samtidig er det opprettholdt en politisk struktur som bidrar til å opprettholde «faglige siloer».

Tiltak 3.8 foreslår en reduksjon på 0,5 mill som vil redusere politisk styring. Sammenlikningen mot andre kommuner ble foretatt på 2024 regnskap som ikke inneholdt kostnader knyttet til valg.

Løsningen

Det er mulig å effektivisere politiske møter ved å forholde seg tydeligere til bestemmelsen om at kommunestyrekomiteene behandler saker etter mandat fra kommunestyret. Det er i dag en etablert praksis hvor det settes opp møtedatoer for et halvt år av gangen. Møter blir i liten grad avlyst om det ikke er gitt mandat til saker komiteen jobber med. Det er sannsynlig et innsparingspotensial ved at det i større grad settes ressurser til mandat i saker fra kommunestyret til komiteene. Videre bør det gjennomgås om det er saker som tas opp i komiteene som burde vært løftet til kommunestyret slik at alle representanter er godt kjent med sakskompleks.

Ressursmessige konsekvenser

Møtegodtgjørelser, tid medgått av sektorledere til å forberede og gjennomføre møter.

Beregning av effekter

Reduksjon fra 35 til 27 representanter. Antatt årlig besparelse på 0,2 mill. kroner

Redusere frikjøp politisk valgte 0,3 mill. kroner

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Liten eller ingen

Ansatte: Liten eller ingen

Plan for gjennomføring

Tiltak planlegges gjennomført slik:

Høsten 2025 (Om dette ikke vedtas innen utgangen av desember, kommer først effekten i neste kommunestyreperiode dvs fra 2032):

- ▶ Fremme politisk sak til kommunestyret. Vedtaket fattes av kommunestyret.
- ▶ Melding om endring i antall medlemmer sendes til Fylkesvalgstyret i 2025.

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Frikjøp politikere				-0,3	-0,3

Redusert antall representanter i kommunestyret	-0,2	-0,2
Netto innsparing	-0,5	-0,5

Handlings- og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne.

4.7.9 Tiltak 5.9: Reduksjon av antall lærlinger

Løsningen

Redusere antall lærlingestillinger fra 18 til 16 årlig.

Ressursmessige konsekvenser

Redusert omfang av lærlinger

Konsekvenser for brukere og ansatte

Brukere: Liten eller ingen

Ansatte: Liten eller ingen

Økonomisk effekt

Tiltak gir en økonomisk effekt i form av kostnadsreduksjon, som vist i tabellen under:

Innsparing mill. kr.	2025	2026	2027	2028	2029
Reduksjon fra 18 til 16 lærlinger	-0,48	-0,48	-0,48	-0,48	-0,48
Redusert antall representanter i kommunestyret				-0,2	-0,2
Netto innsparing				-0,5	-0,5

Handlings og økonomiplan 2025-2028

Tiltaket er ikke tidligere utdypet i handlings og økonomiplanen for 2025 – 2028 og de ønskede effektene fra tiltaket er ikke tatt med i denne.

4.7.10 Risiko knyttet til gjennomføringen av de administrative tiltakene

Evnen til å faktisk oppnå de ønskede gevinstene er ofte knyttet til lederforankring og i hvilken grad vi faktisk følger opp det vi avtaler at skal gjøres. I vurderingen av enkelttiltakene er blant annet bruk av digitale samarbeidsverktøy vurdert med god lederforankringen. Det må stilles spørsmål om hvorfor skal vi nå kunne hente disse gevinstene når vi har hatt de samme mulighetene over lang tid? Er da god lederforankring og oppfølging godt nok eller må vi styrke denne ytterligere for å få effektene i praksis? Prosjektet med digitale innbyggjerskjema, KI turnusplanlegging, opplæring av nyansatte og innføring av nytt ERP system krever stor ekstrainnsats. Det bør vurderes å redusere denne ekstrainnsatsen i tillegg til daglig drift ved å ta enkeltpersoner ut av driftsoppgavene for å sikre at tilstrekkelig tid settes av til gjennomføringen av tiltaket. Tiltaket knyttet til valggjennomføring over en dag og reduksjon av antall kommunestyremøte og frikjøping av disse er vurderingen av tiltakene vurdert at det internt ikke er et stort ønske om endring. I en tid med store omstilling og

effektivitetskrav for Elverum kommune er det sentralt at denne forståelsen av nødvendigheten for gjennomføring må sees opp mot andre krevende innsparings- og effektivitetsforslag.

5 Vedlegg

5.1.1 Korreksjoner i Kostra-regnskapet

Kostrafunksjonene (tjenesteinndelingen) skal brukes i tråd med Kostra-veilederen for 2024.

Kommune	funksjonsID	funksjon	År	Verdi	Kommentar
3420 Elverum	252	252 Plasseringer i barnevernet	2023	13 600	Flyttet EM fra 285 til 252, gikk i null på funksjon 285
3420 Elverum	252	252 Plasseringer i barnevernet	2022	12 500	Flyttet EM fra 285 til 252, gikk i null på funksjon 285
3420 Elverum	273	273 Vernet arbeid	2024 -	7 300	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	234	234 Aktivisering	2024	7 300	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	273	273 Vernet arbeid	2023 -	4 600	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	234	234 Aktivisering	2023	4 600	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	273	273 Vernet arbeid	2022 -	7 300	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	234	234 Aktivisering	2022	7 300	Flyttet fra 273 vernet arbeid til 234 Aktivisering (dagsenter)
3420 Elverum	130	130 Administrasjonslokaler	2023	-15 843	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	202	202 Grunnskole	2023	419	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	213	213 Voksenopplæring	2023	567	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	221	221 Førskolelokaler og skyss	2023	953	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	222	222 Skolelokaler	2023 -	1 048	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	233	233 Annet forebyggende helsearbeid	2023	1 297	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2023	599	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2023	1 532	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	244	244 Barneverntjeneste	2023	614	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2023	347	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	261	261 Institusjonslokaler	2023	7 566	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	275	275 Introduksjonsordningen	2023	403	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	285	285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt arbeidso	2023	637	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	381	381 Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	2023	111	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	386	386 Kommunale kulturbygg	2023	1 846	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	130	130 Administrasjonslokaler	2022	-15 843	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	202	202 Grunnskole	2022	419	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	213	213 Voksenopplæring	2022	567	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	221	221 Førskolelokaler og skyss	2022	953	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	222	222 Skolelokaler	2022 -	1 048	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	233	233 Annet forebyggende helsearbeid	2022	1 297	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2022	599	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2022	1 532	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	244	244 Barneverntjeneste	2022	614	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2022	347	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	261	261 Institusjonslokaler	2022	7 566	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	275	275 Introduksjonsordningen	2022	403	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	285	285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt arbeidso	2022	637	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	381	381 Kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg	2022	111	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	386	386 Kommunale kulturbygg	2022	1 846	Korrigert avskrivning funksjon 130
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	0	Feilført i innsitusjonstjenesten
3420 Elverum	257	257 Hjemmetjeneste i bemannet bolig	2024	-109	Feilført i innsitusjonstjenesten
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	4	Korrigering mat til hjemmeboende
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	-4	Korrigering mat til hjemmeboende
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	-25	Dagopphold institusjon endret til 234
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	25	Dagopphold institusjon endret til 234
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2024	791	Korrigering leder legevakt
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024	-791	Korrigering leder legevakt
3420 Elverum	345	345 Distribusjon av vann	2024	130	Tekisk sjef til VA
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024	-130	Tekisk sjef til VA
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024	826	Korrigering lærlingetilskudd
3420 Elverum	257	257 Hjemmetjeneste i bemannet bolig	2024	-182	Korrigering lærlingetilskudd
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	-124	Korrigering lærlingetilskudd
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	-521	Korrigering lærlingetilskudd
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	-2 047	Mat til hjemmeboende
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	2 047	Mat til hjemmeboende
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	194	Feilført BPA
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	-194	Feilført BPA
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	9 159	137070 Kjøp eksterne tjenester fra andre (private)
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	-9 159	137070 Kjøp eksterne tjenester fra andre (private)
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	4 543	
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	-4 543	
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	-102	162020 Salg av mat utenfor avgiftsområdet
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	102	162020 Salg av mat utenfor avgiftsområdet
3420 Elverum	257	257 Hjemmetjeneste i bemannet bolig	2024	-15 000	Ambulant tjeneste PHR feilført
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	15 000	Ambulant tjeneste PHR feilført
3420 Elverum	257	257 Hjemmetjeneste i bemannet bolig	2024	-1 193	Feilført biler PHR
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	1 193	Feilført biler PHR
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	2 400	Innsatsteam
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2024	-2 400	Innsatsteam
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	5 500	Leger og fysio i institusjon
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2024	-5 500	Leger og fysio i institusjon
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	-194	147070 Tilskudd til andre (private)
3420 Elverum	385	385 Andre kulturaktiviteter og tilskudd til andres kult	2024	194	147070 Tilskudd til andre (private)
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor eldre o	2024	1 959	119530 Lisenser på dataprogram
3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024	-1 959	119530 Lisenser på dataprogram

3420 Elverum	258	258 Hjemmetjeneste ambulerende	2024 -	2 633	FACT team
3420 Elverum	241	241 Diagnose, behandling, re-/habilitering	2024	2 633	
3420 Elverum	234	234 Aktiviserings- og servicetjenester overfor el	2024	18	Lisens velferdsteknologi
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	18	Lisens velferdsteknologi
3420 Elverum	244	244 Barneverntjeneste	2024	11	Sikkerhetsløsning barnevern
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	11	
3420 Elverum	100	100 Politisk styring	2024	11	Utgifter/utstyr politikere
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	11	
3420 Elverum	100	100 Politisk styring	2024	63	Utg. møteavviklig politisk
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	63	
3420 Elverum	121	121 Forvaltningsutgifter i eiendomsforvaltning	2024	12	Utstyr eiendomsforvaltningen
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	12	
3420 Elverum	302	302 Bygge- delings- og seksjoneringsarbeid	2024	113	Fagsystem byggesak
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	113	
3420 Elverum	283	283 Bistand til etabl. og opprettholdelse av eger	2024	4	Lisenser tjenester boligformidling/startlån
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	4	
3420 Elverum	253	253 Helse- og omsorgstjenester i institusjon	2024	118	Telefontjeneste institusjon
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	118	
3420 Elverum	345	345 Distribusjon av vann	2024	75	Lisens VA
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	75	
3420 Elverum	285	285 Tjenester utenfor ordinært kommunalt arbe	2024	14	Tjenester brebånd til kommunens innbyggere
3420 Elverum	120	120 Administrasjon	2024 -	14	

I juni 2025 etter at analyserapporten for regnskapet for 2024 ble levert er det oppdagert en regnskapskorrigering på 4,4 mill. kroner (6 årsverk) som skal flyttes fra Voksenopplæringen og over på tjeneste 275 Introduksjonsordningen og 1,5 mill. kroner skal flyttes fra 275 Introduksjonsordningen til 242 Råd og veiledning under sosial i Kostra-rapporteringen for 2025. Analysene er ikke oppdatert, men mandatet mellom oppvekst og sosial har blitt justert med 2 millioner som følge av denne korrigeringen.

Fra tjeneste	Til tjeneste	Stillinger	Beløp, lønn inkl. sos.utg.
213 VO	275 Intro	6,0	4 400 000
275 Intro	242 Sos.rådg.	2,0 (netto)	1 500 000

Analysegrunnlaget og dypdykkdsanalyser i egne dokument

5.1.2 Kommuneindeksen 2025, versjon 19.8.

5.1.3 Økonomianalyse 2024, versjon 4.6.

5.1.4 Dypdykk Administrasjon (kostrafunksjon 120), 27. mai

5.1.5 Dypdykk pleie og omsorg og hjemmetjenesteprofil, 27. mai

5.1.6 Dypdykk helse (kostrafunksjon 241), 27. mai

5.1.7 Dypdykk sosial

5.1.8 Boligbehovsanalyse for eldre innbyggere over 67 år

5.1.9 Bemanningskontinuitet per avdeling (PAI des. 2024)

