



# Styringsdokument 2020-2023

## Økonomi- og handlingsplan 2020-2023

### Årsbudsjett 2020

---

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

Vedtatt budsjett etter vedtak i Kommunestyret 12. desember 2019

## VEDTAK:

### Økonomi og handlingsplan 2020-2023, Årsbudsjett 2020

1. Kommunestyret vedtar økonomi- og handlingsplan for årene 2020-2023 jamfør vedlagte styringsdokumenter med følgende endringer i driftsrammene for sektorene og tjenesteområdene for 2020, sammenliknet med kommunedirektørens budsjettgrunnlag, med forutsetning om at beskrivelsen av tiltakene blir realisert.

Tjenesteområde/ Sektor	Beskrivelse	Kostnad
Hjemmetjenesten	Økt grunnbemanning i tillegg det som er beskrevet i strategidokumentet, totalt 10 millioner	3.000.000
Helsehuset	Økt grunnbemanning i tillegg det som er beskrevet i strategidokumentet, totalt 10 millioner	3.000.000
Fellesområdet	Kirkens SOS, bemanning av støttetelefon, driftstilskudd	50.000
Fellesområdet	Havang, pårørende kafé, driftstilskudd	100.000
Veg og trafikk	Forsterket vinterdrift av sykkelveg og fortau	500.000
Fellesområdet	Omstillingsmidler	1.000.000
<b>SUM ØKNINGER</b>		<b>8.850.000</b>

Sektor for oppvekst, utdanning og kultur	Effektivisering 1,5 % Utvalget orienteres om kommunedirektørens prioriterte tiltak i januar 2020. Førstelinjetjenesten skal i størst mulig grad skjermes.	-10.500.000
Sektor for helse og velferd	Effektivisering 1,5 %. Hjemmetjenesten og helsehuset unntas kravet. Utvalget orienteres om kommunedirektørens prioriterte tiltak i januar 2020. Førstelinjetjenesten skal i størst mulig grad skjermes, og tilbudet ved Meierigården skal ikke legges ned.	-5.900.000
Sektor for by- og samfunnsutvikling	Effektivisering 1,5 % Utvalgene orienteres om kommunedirektørens prioriterte tiltak i januar 2020. Varslet stilling til utbyggingsavtaler skal ikke utlyses.	-2.900.000
Fagenheter og andre	Effektivisering 1,5 % Formannskapet orienteres om kommunedirektørens prioriterte tiltak i januar 2020.	-2.500.000
Eiendomsskatt	Bunnfradrag 250.000 og 4,8 promille	-4.200.000
Plan og miljø	Konsulentbruk	-1.500.000
Veg og trafikk	Parkeringsavgiften økes og det innføres betaling for lading og parkering av el-bil	-500.000

Fagavdeling i sektor oppvekst, utdanning og kultur	Reduksjon i aktivitet	-1.500.000
Tildeling	Tildelingsenheten omorganiseres og skal vurderes underlagt tjenesteområdene i helse og velferd	-500.000
Fellesområdet	Lyntogforum	-50.000
Fellesområdet	Fellesgodefinansiering	-1.500.000
Fellesområdet	Overføring til Olympiaparken	-500.000
Fellesområdet	Skjønnsmidler til omstilling grunnet anstrengt økonomi	-1.000.000
<b>SUM REDUKSJONER</b>		<b>-34.250.000</b>
<b>TIL UBUNDNE AVSETNINGER</b>		<b>25.400.000</b>

Kommunestyret gjør følgende endring i budsjettet for ikke-selvfinansierende investeringer:

<b>Prosjektnavn</b>	<b>År</b>	<b>Beløp</b>
Ny brannstasjon, reduserte kostnader	2020	-15.000.000
	2021	-15.000.000
Terrassen, ekstern medfinansiering	2020	-12.000.000
Digitalisering – klasserommet	2020	-2.000.000
iPad/ lesebrett til grunnskole (1.-3. trinn)	2020	-2.000.000
	2021	-2.000.000
Digitalisering av eldre arkiver	2020	-5.000.000
Grusbane Stampa	2020	-2.000.000
Rehabilitering kommunale veger og bruer	2020	-10.000.000
Infrastruktur – samferdsel	2020	-8.000.000
Vingnesbrua	2020	-2.500.000
Kino	2020	-1.200.000
<b>SUM REDUKSJONER</b>	<b>2020</b>	<b>-59.700.000</b>
	<b>2021</b>	<b>-17.000.000</b>

- Arbeidet med heltidserklæringen intensiveres. Formannskapet og utvalget for helse og velferd ønsker kvartalsvis rapportering. Det forventes en økning på andel heltidsansatte i kommunen hvert kvartal.
- Kommunestyret ber kommunedirektøren synliggjøre grunnlag for omfattende økonomisk nedtak gjennom budsjettåret, samt synliggjøre muligheter for større strukturelle endringer og driftsreduksjoner av betydelig størrelse med det til hensikt å redusere kommunens driftsnivå i tråd med økonomiplanen. Grunnlagene presenteres formannskapet fortløpende som i sin tur kan be utvalgene om nærmere utredning og konsekvensvurdering.

Det forutsettes at dette er en kontinuerlig prosess med oppstart januar 2020. Endelige forslag til endringer innenfor budsjettåret legges fram for kommunestyret til endelig vedtak i forbindelse med kvartalsrapportering.

4. Kommunestyret ber utvalget for klima, miljø og samfunnsutvikling om å utrede etablering av en minigjenbruksstasjon i Lillehammer.
5. Kommunestyret gir utvalget for helse og velferd om å utrede et logistikkprosjekt for hjemmetjenesten med det som formål å redusere kostnader.
6. Bruk av innleie fra private bemanningsbyråer i helse- og velferdssektoren skal holdes til et absolutt minimum, og avsluttes helt fra 1.1.2021
7. I løpet av 2020 skal det fremmes en sak om dobling av antall opplevelseskort i forhold til dagens nivå. Saken skal ses i sammenheng med etablering av det nasjonale aktivitetskortet så langt det er mulig. Lillehammer kommune søker om å bli forsøkskommune for å innføre nasjonalt fritidskort.
8. I løpet av 2020 skal utvalg for klima, miljø og samfunnsutvikling i samarbeid med INN arbeide for en klimabelønningsmodell for tilflyttende studenter.
9. I løpet av 2020 skal utvalg for klima, miljø og samfunnsutvikling med støtte av kommunedirektøren kartlegge hvilke tiltak, investeringer, stillinger og pågående prosjekter i Lillehammer kommune som kvalifiserer for klimasatsmidler. Ut fra kartleggingen skal det utarbeides en prioritering av urealisert potensiale som beskrevet i klimabudsjettet.
10. Det avsettes 1,2 millioner kroner til kommunedirektørens reserve til arbeid med regional utvikling, fortrinnsvis knyttet til arbeid med to-spors jernbane, sykehusstruktur, utvikling av arbeidsplasser samt andre større regionale utviklingsoppgaver. Lillehammer Region Vekst reduseres tilsvarende med 1,2 millioner kroner.
11. Jørstadsvea avlastningsbolig trenger rehabilitering og eventuell ombygging. Kommunestyret oppfordrer styret i stiftelsen om å utarbeide et prosjekt for rehabilitering av Jørstadsvea avlastningsbolig så fort som mulig. Jørstadsvea avlastningsbolig eies av Lillehammer kommunale boligstiftelse mens tjenestene ved stedet utføres av Lillehammer kommune. Rehabiliteringen bør primært omfatte brukerareal og behov knyttet til disse. I tillegg bør det vurderes om funksjonsinndelingen og romløsningen ved Jørstadsvea avlastningsbolig er hensiktsmessig ift til drift og behov. Kommunestyret anmoder om at rehabiliteringen finansieres av stiftelsen.
12. Kafeene ved bo- og servicesentrene skal ha åpent også om sommeren. Kommunedirektøren bes vurdere om driften kan opprettholdes blant annet ved å tilby sommerjobb til ungdom.
13. Det skal etableres inngjerdet hundeluftepark i Lillehammer i løpet av 2020. Tiltaket håndteres innenfor eksisterende økonomiske rammer.
14. Netto avsetning til disposisjonsfond settes til 5,40 mill. kroner.
15. Vedtatte endringer i kommunedirektørens budsjettgrunnlag 2020 innarbeides i budsjettskjema 1A, 1B, 2A og 2B i tråd med vedtatt årsbudsjett 2020.

16. Kompetanse- og rekrutteringsfond tilføres 5 mill. kroner fra disposisjonsfond
17. I medhold av eiendomsskatteloven §§2 og 3 skal følgende utskrivningsalternativ benyttes for skatteåret 2020:
- Den generelle skattesatsen som skal gjelde for de skattepliktige eiendommer settes til 5 promille. I medhold av eiendomsskatteloven §12 bokstav a differensieres satsene ved at den skattesats som skal gjelde boliger og fritidseiendommer settes til 4,8 promille.
  - Kommunale takster på boliger og fritidseiendommer reduseres med 30 prosent før eiendomsskatt skrives ut. Det betyr at skattegrunnlaget settes til verdien multiplisert med 70%.
  - Fra 1.1.2020 foreslås det at bunnfradraget halveres, fra 500.000 kroner til 250.000 kroner for boligdelen av eiendommer (herunder fritidseiendommer) som ikke benyttes til næringsvirksomhet.
  - Med hjemmel i overgangsregel til eiendomsskatteloven §§ 3 og 4 skrives det i tillegg til utskrivning etter § 3 ut eiendomsskatt på ett særskilt fastsatt grunnlag. Det særskilte grunnlaget er differansen mellom eiendomsskattegrunnlaget i 2018 og 2019 som skyldes at produksjonsutstyr og -installasjoner ikke skal regnes med i grunnlaget. Dette særskilte grunnlaget er redusert med to sjuendedeler fra grunnlaget i 2018 og skal reduseres med ytterligere en syvendedel i 2020. Skattesatsen på det særskilte skattegrunnlaget skal være 5 promille. Det særskilte grunnlaget reduseres med en sjudel av differansen hvert påfølgende år til og med skatteåret 2024 i samsvar med overgangsregelen.
  - Eiendomsskatten skal betales i fire terminer. Ved taksering og utskrivning av eiendomsskatt benytter kommunen tidligere vedtatte skattevedtekter. Skattesatsene bygger på eiendommenes nye takster etter retaksering i 2016/2017. I 2020 gis det fritak i henhold til kommunestyrets vedtatte fritaksbestemmelser fra 2017.
18. Det foreslås at kommunedirektøren (kinosjefen) får myndighet til å fastsette pris på kinobilletter innenfor det som er gjennomsnittsprisen på sammenlignbare kinoer, jfr. Kinoalliansens statistikk.
19. Kommuneplan for Lillehammer (samfunnsdelen) skal revideres med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål.
20. For inntektsåret 2020 legges til grunn det maksimale skattøret som Stortinget vedtar.
21. Marginavsetningen (avsetning for å dekke tilgodebeløp ved avregning av forhåndsskatteordningene) beholdes på 9 % for 2020.
22. Det er i budsjettgrunnlaget brukt en prisjusteringsfaktor på 1,019 (1,9 % KPI) på omregning til 2020-kroner.
23. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å fastsette kommunale gebyrer mv. for år 2020 i tråd med budsjettforslag. I utgangspunktet blir alle gebyrer regulert med den veide lønns- og prisveksten for kommunal sektor på 3,1%, unntakene er opplistet i delkapittel

5.10 i styringsdokumentet. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å fastsette annet gebyr (Byggesak og Plan og Miljø) når gebyret etter vedtatte satser blir urimelig i forhold til sakens innhold og ressursbruk.

24. Det budsjetteres med et låneopptak på kr 611 mill. kroner i 2020. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å oppta lån og godkjenne endelige lånevilkår, herunder binde rente, for lån innarbeidet i budsjettet og vedtatt av kommunestyret. Delegeringen gjelder hele lånets løpetid. Myndigheten omfatter også å undertegne lånedokumenter.
25. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å ta opp lån til refinansiering av eldre gjeld og til å sammenslå løpende lån innenfor de avdragsbetingelsene som har vært vedtatt ved første gangs låneopptak. Kommunedirektøren har fullmakt til å godkjenne endrede rentebetingelser, herunder binde renten, på alle eksisterende lån i hele avdragstiden. Myndigheten omfatter også å undertegne lånedokumenter.
26. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å fordele eventuelle endringer som kommunestyret vedtar på bevilgningsområdenivå, og på ansvar, funksjon, prosjekt og konto.
27. Kommunedirektøren delegeres myndighet til å fordele rammer og tiltak som er gitt for flere bevilgningsområder samt foreta tekniske justeringer mellom de vedtatte rammebevilgningene gitt i budsjett 2020.
28. Delegasjoner følger for øvrig vedtatt økonomireglement.

# Innhold

---

Kommunedirektørens innledning.....	9
1 Kommunens verdigrunnlag .....	12
2 Kommuneplanens samfunnsdel: Fra plan til handling .....	12
2.1 Kommuneplanens handlingsdel .....	12
2.2 Kommunens utfordringer og satsingsområder .....	13
2.2.1 Samferdsel.....	14
2.2.2 Strukturendringer .....	14
3 Overordnede rammebetingelser 2020–2023.....	16
3.1 Inntektssystemet, kommuneproposisjonen og statsbudsjettet .....	16
3.2 Befolkningsutvikling .....	17
4 Organisasjonen Lillehammer kommune.....	18
4.1 Organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og omstilling .....	18
4.2 Kontinuerlig forbedring og internkontroll.....	20
4.3 Klima og miljø .....	21
5 Økonomiplan 2020-2023 og budsjett 2020.....	24
5.1 Økonomiske forutsetninger, målsettinger og handlingsregler .....	24
5.1.1 Krav til driftsøkonomien .....	24
5.1.2 Krav til disposisjonsfond.....	25
5.1.3 «Handlingsregel» for fordeling drift.....	25
5.1.4 Krav til lånegjeld .....	27
5.2 Andre forutsetninger .....	28
5.2.1 Pris- og lønnsvekst.....	28
5.2.2 Prisvekst 2020-2023 .....	28
5.2.3 Lønnsvekst 2020-2023.....	28
5.2.4 Prisvekst i kommunale gebyrer 2020 .....	28
5.3 Risikovurdering av budsjett 2020.....	28
5.3.1 Risikovurdering/stresstesting av viktige budsjettforutsetninger .....	28
5.4 Driftsoversikt .....	30
5.4.1 Frie, disponible inntekter .....	30
5.4.2 Eiendomsskatt .....	31
5.4.3 Andre generelle statstilskudd.....	31
5.4.4 Finansinntekter og finansutgifter .....	31
5.4.5 Renter og avdrag .....	32
5.4.6 Utbytte fra aksjeselskaper .....	32

5.5	Avsetninger og bruk av avsetninger .....	32
5.5.1	Til ubundne avsetninger .....	32
5.5.2	Fra ubundne avsetninger.....	33
5.5.3	Disponible rammer 2020-2023.....	33
5.6	Økonomisk oversikt drift 2020-2023.....	34
5.7	Økonomisk oversikt drift budsjett 2020.....	35
5.8	Driftsøkonomi – sektorer .....	36
5.8.1	Fellesområdet.....	37
5.8.2	Sektor for by- og samfunnsutvikling.....	39
5.8.3	Sektor helse og velferd .....	49
5.8.4	Sektor oppvekst, utdanning og kultur .....	68
5.8.5	Fagenheter og andre .....	84
5.9	Investeringer og låneopptak .....	91
5.9.1	Låneopptak – målsetting og oppfølging .....	91
5.10	Gebyrregulativ og egenbetaling .....	99
5.11	Oppfølging og rapportering 2020-2023 .....	101



## Kommunedirektørens innledning

Både kommuneloven og plan- og bygningsloven stiller krav til kommunene som legger rammer for budsjett- og økonomiplanarbeidet. Kommuneloven pålegger kommunene å utarbeide økonomiplan for de neste fire årene, årsbudsjett for det kommende året, og å vedta dette før årsskiftet. Økonomiplanen og årsbudsjettet skal settes opp i balanse og være realistiske, fullstendige og oversiktlige. Det skal skilles mellom drift og investeringer.

Økonomiplanen skal vise hvordan langsiktige utfordringer, mål og strategier i kommunale og regionale planer skal følges opp. Spesielt viktig her er kommuneplanene og kommunedelplaner som er forankret i kommuneplanen. Plan- og bygningsloven pålegger kommunene å utarbeide en handlingsdel som angir hvordan planen skal følges opp de fire påfølgende år eller mer, og at den revideres årlig. Begge lovene viser til at kommunene kan velge å samordne handlingsdel etter kommuneloven og økonomiplan etter kommuneloven, en løsning de aller fleste kommunene, også Lillehammer, velger.

Budsjettet for neste år er en del av økonomiplanen. Budsjettet for 2020 har vært særdeles vanskelig å få på plass og det har vært nødvendig å bruke av oppsparte midler for å få til omstillingsperiode som kan gi reelle resultater. Kommunene har fått frihetsgrader når det gjelder inntekter. I hovedsak er kommunens inntekter fastsatt gjennom det inntektssystemet som omfordeler skatteinntektene og fordeler de statlige overføringene. De senere årene er kommunene også fått begrenset de inntekts-mulighetene som man tradisjonelt har hatt råderett over, som eiendomsskatt og betaling for tjenester.

Også på utgiftssidene er kommunenes råderett blitt begrenset. Innen barnehage og grunnskole er det innført bemanningsnormer som i stor grad bestemmer de årlige utgiftene til sektoren. I tråd med statlige føringer er det generelle innsparinger (0,5 % årlig) og en grunnleggende omstilling innen helse- og velferdsområdet som må på plass for å gjøre kommuneøkonomien bærekraftig etter hvert som eldre utgjør en stadig større andel av befolkningen. I denne omstillingen inngår blant annet tiltak for at eldre kan bli boende hjemme lenger, digitalisering, rehabilitering mv.

Det er kommunestyrets oppgave å foreta de prioriteringer som er nødvendig for å sikre et godt tilbud innen helse- og velferdssektoren framover, samtidig som man sikrer en bærekraftig kommune-økonomi. Dette er en utfordrende oppgave, og en oppgave som ikke lar seg løse i løpet av noen måneder. Kommunedirektøren anbefaler derfor at man går i gang umiddelbart, og iverksetter tiltak fortløpende, men at man bruker av oppsparte midler i 2020 for å kompensere for at man ikke vil oppnå helårseffekt av tiltakene før i 2021.

### **Forholdet til vedtatte overordnede planer.**

Høsten 2018 vedtok kommunestyret kommunedelplaner for oppvekst og for helse- og omsorg. I september 2019 vedtok kommunestyret en demensplan som er forankret i kommunedelplan for helse og omsorg. Føringerne i tematiske kommunedelplaner og planer forankret i disse er i stor grad tuftet på faglige og fagpolitiske vurderinger, og i liten grad vurdert opp mot kommunens økonomiske bæreevne. Prioriteringen, både mellom ulike fagområder og fordeling av tiltak over tid, skal kommunestyret gjøre i forbindelse med behandlingen av budsjett og økonomiplan/handlingsdel ved å fordele budsjetttrammene på ulike formål. Administrasjonen skal selvsagt legge vedtatte planer til grunn for sine forslag, men det er kommunestyrets ansvar å vedta et budsjett og en økonomiplan som følger retningene som er vedtatt i kommuneplanverket.

Rett over nyttår vil kommunestyret inviteres til å behandle og vedta kommuneplanens arealdel og byplan for Lillehammer. Begge planene er på annen gangs høring. I årene framover vil det være svært viktig at begge planene brukes aktivt for å utvikle Lillehammersamfunnet videre, både når det gjelder boliger, næring og fellesarealer.

Lillehammer står overfor store planutfordringer, både når det gjelder å bygge videre på de to ovennevnte planene, samt å få på plass reguleringsplan for ny E6 gjennom kommunen og etter hvert også dobbeltspor for jernbane til Lillehammer. Det er viktig at kommunen har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å kunne gjennomføre disse oppgavene.

### **Klimabudsjett og -plan**

I fjorårets budsjett/handlingsplan ble det for første gang innarbeidet et klimabudsjett for kommunen. Klimabudsjettet bygger på kommunens klimaregnskap og skal bidra til å sikre måloppnåelse om reduksjon i klimagassutslipp. Klimabudsjettet viser hvor mye utslippene fra Lillehammer kommunes virksomhet må reduseres hvis vi legger til grunn den nasjonale målsetningen om 40 % utslippskutt innen 2030. Klimabudsjettet er delt inn i fem overordnede kategorier, som tar for seg alle direkte og indirekte utslipp fra Lillehammer kommunes virksomhet. Estimert årlig reduksjonspotensial viser hvor mye som må kuttes innenfor hver kategori for å nå målsetningen i 2030.

Erfaringene fra Oslo kommune, som regnes som en av de ledende når det gjelder klimabudsjett og -regnskap, tilsier at det er nødvendig å ansvarliggjøre de kommunale virksomhetene i mye større utstrekning enn i dag. På samme måte som virksomhetene gjennom budsjettet får rammer for hvor mye penger de kan bruke, må de i klimabudsjettet få konkrete rammer for mye klimagasser de kan slippe ut og konkrete mål for reduksjon. Dette krever bedre målesystemer med vesentlig høyere presisjon enn det vi har i dag.

Det også vesentlig å få til en langt sterkere klimaprofil i kommunens innkjøpsstrategi enn det som er tilfelle i dag.

### **Investeringer**

Fram til 2016 fulgte kommunen en handlingsregel som begrenset årlig investeringsramme for såkalte ikke-selvfinansierende investeringer til et beløp som tilsvarte årlig avdrag på lån pluss eventuelle oppsparte kapitalmidler. Formålet med denne handlingsregelen var å holde den delen av lånegjelden som finansieres over kommunens driftsbudsjett stabil.

Selv om handlingsregelen fungerte etter hensikten i over 10 år, førte den også til at en del utfordringer som krevde større investeringer ikke ble løst. Eksempler på dette er skolestrukturen nord for sentrum og brannvesenets behov for å komme ut av trange og innklemte sentrumslokaler.

I 2014 ble det utarbeidet en tiårig plan for å gjennomføre investeringer som ble ansett som nødvendige for å fortsette å levere tjenester på en forsvarlig måte framover i tid, blant annet oppgradering av skolebygg. Som følge av planen har årlige investeringer økt betydelig, og netto lånegjeld som andel av driftsutgiftene var 91,5 % ved utløpet av 2018. Dette er marginalt høyere enn gjennomsnittet for sammenlignbare kommuner (KG13 i Kostrasystemet). I tråd med planen vil investeringsnivået fortsette å være høyt gjennom hele planperioden og forholdstallet netto lånegjeld/ driftsinntekter passere 150 % i årene 2020-2022. I økonomirapporten for 2. kvartal 2019, som ble vedtatt av kommunestyret i september 2019, varslet kommundirektøren om at investeringer på om lag 97 mill. kroner vil bli utsatt til 2020 og 2021. Dette vil utsette maksimalbelastningen noe.

Investeringsoversikter, som de som inngår i økonomiplanen, er med få unntak basert på anslag som bygger på erfaringsbaserte kvadratmeterpriser for den typen investering det er tale om. Ettersom det ofte går en viss tid mellom et prosjekt føres opp på en prioriteringsliste til den faktiske prosjekteringen tar til kan det oppstå avvik mellom de første anslagene og anslagene etter prosjektering. Dette kan skyldes generell prisvekst, endrete markedsforhold og/eller at prosjekteringen avslører endrete behov. Å detaljprosjekttere på et tidligere tidspunkt vil neppe være hensiktsmessig all den tid dette i seg selv er

kostnadsdrivende. Et alternativ er å operere med mye større påslag for usikkerhet enn det som gjøres i dag, selv om dette kan hevdes å ville gi dårligere insentiver til kostnadseffektivisering i prosjektene.

### **Omstilling, digitalisering og effektivisering**

Perspektivmeldingene i 2013 og 2017, som ble vedtatt av et enstemmig Storting, varslet om en økende avstand mellom finansieringsbehov og inntekter som følge av demografisk utvikling, framtidige pensjonsforpliktelser og reduserte oljeinntekter. I den siste perspektivmeldingen fra 2017 ble det vist til at bare det å opprettholde velferdstjenestene på 2016-nivå vil kreve økte skatter, økte egenandeler, lenger arbeidstid og mer effektivisering – eventuelt en kombinasjon av flere tiltak.

Til tross for dette har Stortinget de siste årene vedtatt flere kostnadskrevenende reformer. Eksempler er samhandlingsreformen og gjennomføringen av denne, opptrappingsplaner for skolehelsetjeneste, rus/psykiatri og rehabilitering, samt nye normer for pedagogtetthet i barnehage og grunnskole. I tillegg kommer indirekte reformer som ny kommunelov med økte krav til internkontroll og økonomistyring. Alt i seg selv prisverdige tiltak, men ressurskrevende å gjennomføre. Og når reformene når fram til kommunene er de ofte ikke fullfinansierte, eller finansiert med en forventning om at kommunene bruker sine «frie» inntekter til formålet.

Det blir stadig vanskeligere å legge fram et budsjett i balanse og med tilstrekkelige reserver. Budsjettforslaget for 2020 viser dette med all mulig tydelighet, og det er ingen grunn til å tro at det vil bli noe lettere framover.

Lillehammer kommune har gjort flere grep for å møte den situasjonen som ble beskrevet innledningsvis. Det har vært årlige innsparingskrav i hele organisasjonen på 0,5 % av driftsrammene og det er gjennomført flere runder med særskilte tiltak der hvor utgiftene har økt mest. Nye teknologiske løsninger er tatt i bruk og gevinster hentet ut, både som økt kvalitet og lavere kostnader. Dette arbeidet må fortsette og forseres framover.

Lillehammer, 31. oktober 2019

**Tord Buer Olsen**  
Kommunedirektør

# 1 Kommunens verdigrunnlag

Lillehammer kommunes verdigrunnlag bygger på et menneskesyn tuftet på toleranse og respekt, åpenhet, tillit og ærlighet. Vi skal vise romslighet for andre menneskers egenart, og vi er alle likeverdige som mennesker. Disse verdiene skal hver og én aktivt forsøke å etterleve i sitt arbeide hver dag i enhver enkeltsituasjon. «Alt kan gjøres bedre» skal være en rettesnor i kommunens daglige arbeid.

## Kommunen skal

- behandle innbyggerne likeverdig, uavhengig av kjønn, alder, seksuell legning, sosial status, etnisitet og funksjonsevne.
- være åpen og tilgjengelig, og ingen skal behøve å forholde seg til flere kontorer og ansatte enn strengt nødvendig.
- ta særlig hensyn til miljø, folkehelse, samfunnssikkerhet og universell utforming og økt tilgjengelighet. Dette skal gå fram av alle saker som skal til politisk behandling, og i større saker der administrasjonen bestemmer.
- videreutvikle lokaldemokratiet gjennom bredt samarbeid om nye løsninger, for å utnytte muligheter og løse problemer.
- ikke la kommune- og fylkesgrenser hindre samarbeid om løsninger for god samfunnsutvikling.
- aktivt bruke tidlig kontakt med utbyggere og inngå utbyggingsavtaler for å fremme mål og hensyn slik de går fram av kommuneplaner.
- aktivt søke kunnskap hos og inngå forpliktende samarbeid med nasjonale og internasjonale forsknings- og kompetansemiljøer, næringsliv, frivillige aktører og andre offentlige instanser for å videreutvikle kommunale tjenester og Lillehammer som lokalsamfunn.

## 2 Kommuneplanens samfunnsdel: Fra plan til handling

### 2.1 Kommuneplanens handlingsdel

Det foreliggende dokumentet er i tillegg til å være budsjett og økonomiplan etter kommuneloven, også handlingsdelen av kommuneplanens samfunnsdel etter plan- og bygningsloven. Det er derfor viktig å synliggjøre hvordan de overordnede og langsiktige målene i samfunnsdelen tenkes fulgt opp i budsjettåret og resten av planperioden.

Kommuneplanens samfunnsdel 2014-2027, som ble vedtatt i februar 2014, inneholder overordnede mål for hvilke effekter man ønsker å oppnå i planperioden og (langsiktige) resultatmål fordelt på åtte samfunnsområder. I økonomi- og handlingsplan er de langsiktige resultatmålene brutt ned i kortere resultatmål for handlingsplanperioden. De korte resultatmålene gjennomgås av fagutvalgene som en del av budsjettprosessen. Leveransemålene utarbeides administrativt etter innspill fra fagutvalgene og justeres i tråd med tildelte rammer.

Plan- og bygningsloven pålegger kommunene å utarbeide en planstrategi for hver kommunestyreperiode. Planstrategien skal vedtas senest ett år etter at kommunestyret har konstituert seg. Planstrategien er ikke en plan, men en strategi for hvilke planer det skal arbeides med i kommunestyreperioden. Et sentralt spørsmål å ta stilling til er om kommuneplanen (samfunnsdel og/eller arealdel) bør revideres.

Kommuneplanens arealdel er på 2. gangs høring og vil bli lagt fram for kommunestyret for behandling og vedtak vinteren 2020. Samfunnsdelen er fra februar 2014 og bør revideres i inneværende kommunestyreperiode. Det er flere årsaker til dette, utover at planen har stått over en revisjon allerede og at man langt på vei har oppfylt mange av målene i planen.

Høsten 2015 vedtok FN bærekraftsmålene. FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. For å lykkes i nå målet må alle aktører på alle samfunnsarenaer samarbeide, det være seg internasjonale organisasjoner, nasjonale, regionale og lokale myndigheter, interesseorganisasjoner og privat næringsliv. Regjeringen har bestemt at FNs 17 bærekraftsmål, som Norge har sluttet seg til, skal være det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største utfordringer, også i Norge. Det er derfor viktig at bærekraftsmålene blir en del av grunnlaget for samfunns- og arealplanleggingen i kommunal sektor, noe som klart framgår av dokumentet «Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019–2023».

Vedtaket om å rullere kommuneplanens samfunnsdel hører egentlig hjemme i planstrategien, men siden plan- og bygningsloven åpner for å samkjøre planstrategi og planprogram for samfunnsdelen, foreslås det allerede nå at kommunestyret vedtar at Kommuneplan for Lillehammer (samfunnsdel) skal revideres med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål.

## FNs BÆREKRAFTSMÅL



For assets and information mail to: [TheGlobalGoals@trolback.com](mailto:TheGlobalGoals@trolback.com) TROLLBÄCK+ COMPANY +1 212 529 1010

### 2.2 Kommunens utfordringer og satsingsområder

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

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

- Byutvikling basert på det grønne skiftet, sirkulærøkonomi, klimanøytralitet og med menneskene i sentrum

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

### 2.2.1 Samferdsel

Kommunedelplan for E6 fra Vingrom til Ensby ble vedtatt av kommunestyret i juni 2018. Arbeidet med å regulere traséen er i gang, og det fysiske arbeidet vil starte opp i 2020. Hele strekningen vil være klar i 2025.

Fullføringen av dobbeltspor for jernbanen til Hamar er utsatt fra 2024 til 2026. Dobbeltspor til Lillehammer er fortsatt planlagt fullført i 2034. Dobbeltspor til Hamar og den nye ruteplanen som skal iverksettes fra 2027, vil føre til få kortere reisetid og flere avganger til og fra Lillehammer.

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

### 2.2.2 Strukturendringer

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

Sykehuset Innlandet har vedtatt å bygge et nytt sykehus ved Mjøsbrua, men med noe virksomhet på Gjøvik sykehus og sykehuset på enten Elverum eller Lillehammer. Lillehammer kommune mener at det er fullt mulig å løse innlandets framtidige sykehusbehov innenfor de eksisterende arealene på Lillehammer og vil jobbe for at dette alternativet blir realisert.

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

Det foreslås å slå sammen Nord-Gudbrandsdal tingrett, Sør-Gudbrandsdal tingrett, Nord-Østerdal tingrett, Sør-Østerdal tingrett, Gjøvik tingrett og Hedmarken tingrett til Innlandet tingrett. Hovedrettsstedet foreslås lagt til Hamar, med avdelinger på Tynset og Gjøvik. Lillehammer mener at dette vil gi en svært uhensiktsmessig struktur, der alle rettsstedene blir liggende i tingområdets ytterkant (i sør hører Kongsvingerområdet, Odalen og Hadeland til andre tingområder). Dette vil gi unødvendige lange reiseavstander og føre til en sentralisering lengst sør i kretsen som er uhensiktsmessig.

Nye forslag til strukturendringer i statlige virksomheter som kan påvirke arbeidsplasser i Lillehammer-regionen er noe vi må forvente oss flere av i årene framover. Noen av disse vil falle heldig ut for Lillehammer, som for eksempel omorganiseringen av Statens vegvesen, andre kanskje ikke. Det er viktig å sette fokus på disse prosessene tidlig, og samarbeide med ansatte, brukere og andre interessenter for å sikre best mulig utfall for Lillehammer.

### **Digitalisering**

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

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

### 3 Overordnede rammebetingelser 2020–2023

#### 3.1 Inntektssystemet, kommuneproposisjonen og statsbudsjettet

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

I statsbudsjettet for 2020, som ble lagt fram 7. oktober, signaliserer regjeringen at kommunene skal få en samlet realvekst på 1,3 mrd. kroner i de frie inntektene. På sektornivå er det forventet at 1,0 mrd. kroner av denne merinntekten vil gå med til å dekke merkostnader knyttet til demografi og sentralt vedtatt satsing innen rusarbeid, habilitering og tidlig innsats i skolen. Dette gir et lokalt handlingsrom for en samlet kommunesektor på 0,3 mrd. kroner.

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

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

I statsbudsjettet for 2017 ble det vedtatt å tilføre kommunene en del av verdiskapningen som skjer lokalt, via inntektssystemet og en indirekte modell basert på lønnssum i privat sektor. Dette skulle erstatte et opprinnelig forslag om å gjeninnføre ordningen med at selskapsskatten inngikk i kommunenes skattegrunnlag. Innføringen ser nå ut til å være utsatt på ubestemt tid. Det er heller ingen andre endringer av betydning i inntektssystemet for 2020.

Regjeringen har i de siste statsbudsjettene lagt inn et konkret effektiviseringskrav på 0,5 % for alle statlige etater, herunder departementene. Et tilsvarende krav for kommunesektoren er ikke lagt inn i rammene, men det vises til at kommunene kan øke det lokale handlingsrommet med om lag 1,3 mrd. kroner ved å innføre et tilsvarende årlig krav. Basert på departementets beregningsmetode vil dette utgjøre 5,3 mill. kroner årlig for Lillehammer kommune.

Ifølge analyser gjort for Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (TBU) økte effektiviteten innenfor barnehager, grunnskole og pleie og omsorg (som er de sektorene TBU regner på) med i gjennomsnitt om lag 0,5 pst. per år i perioden 2008 til 2016. Så langt kan det derfor se ut som om den synliggjorte effektivitetseffekten ikke er «nye» penger for kommunene.



### 3.2 Befolkningsutvikling

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

Statistisk sentralbyrå (SSB) kom med nye prognoser for befolkningsutvikling i juni 2018. Disse bygger på faktisk folketall pr. 1.1.2018, som var i overkant av 100 innbyggere under prognosen i kommuneplanen fra 2014. De nye prognosene, som er vist i tabellen nedenfor, viser rundt 2000 og 4000 færre innbyggere enn anslått kommuneplanen i henholdsvis 2027 og 2040.

Reduksjonen er i tråd med utviklingen på landsbasis og skyldes en kombinasjon av at dagens unge kvinner utsetter tidspunktet for første fødsel og forventninger om redusert netto innvandring. De nye prognosene legges til grunn i arbeidet med revidert arealplan. Det er ingen endringer i hvor stor andel utvalgte aldersgrupper utgjør av totalbefolkningen i planperioden. Aldersgruppene som vises er valgt fordi det er her man finner de store brukergruppene av kommunens tjenester.

	2019	2020	2021	2022	2023	2027	2040
<b>Antall innbyggere</b>	28 023	28 320	28 502	28 700	28 900	30 000	33 000
<b>Andel 0-15 år</b>	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %
<b>Andel 16-19 år</b>	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	4 %
<b>Andel 80 + år</b>	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	6 %	8 %
<b>Andel 90 + år</b>	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %

## 4 Organisasjonen Lillehammer kommune

Organisasjonskart pr 1.10.2019



### 4.1 Organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og omstilling

Lillehammer kommune står overfor utfordringer de nærmeste årene som handler om å møte den demografiske utviklingen og innbyggernes behov for velferdstjenester. Vellykket omstilling fordrer omstillingskompetanse, -evne og fleksibilitet, hos ledere, medarbeidere og tillitsvalgte og vernetjeneste. Dette må møtes med framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk, godt lederskap og aktivt medarbeiderskap. Kommunedirektøren vil ha fokus på gode strukturer og prosesser, og har tilsvarende forventning til partene i arbeidslivet. Involvering og medvirkning er en forutsetning for å lykkes, både på arbeidsplassene og for den enkelte.

Kommunens verdigrunnlag er retningsgivende for kommunens tjenesteyting og ønsket organisasjonskultur.

*Arbeidsgiverpolitikk* kan defineres som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag. Arbeidsgiverpolitikken er også et sett av spilleregler for adferd i enhver aktivitet i daglig drift, utvikling og omstilling. Kommunen møter stadig større krav til endringer, og arbeidsgiverpolitikken må være i tråd med framtidens behov. Lillehammer kommunes arbeidsgiverpolitikk og -strategier er tuftet på KS' «Skodd for framtiden» og KS' «Guide til god ledelse».

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

Jeg vil vise andre mennesker toleranse og respekt.

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

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

Leveransen i planperioden skal være knyttet til gjennomgang av gjeldende arbeidsgiverpolitikk og -strategier.

*Kompetanse* er en kritisk faktor for å kunne levere gode tjenester, og for å kunne bidra til fornyelse av tjenester og arbeidsform. Det handler først og fremst om å se og å anvende medarbeidernes potensiale best mulig, blant annet gjennom fokus på at medarbeidere anvender og utvikler sin kompetanse og blir i jobben. Kompetanseutvikling av egne medarbeidere er nødvendig for å nå organisasjonenes målsettinger. Strategisk kompetanseplan 2017-2020 er førende planverktøy for tiltak som skal iverksettes på alle nivå i organisasjonen. Kommunens lærlingestrategi er en del av dette. I budsjettet for 2020 anbefales det å øke driftsfond til kompetanseheving. I tillegg vil det være fokus på tiltak med mål om styrket intern og ekstern rekruttering av helsepersonell, gjennom rekrutteringsstrategi og utvikling av heltidskultur.

*Heltidskultur* er en del av Lillehammer kommunes arbeidsgiverpolitikk. Kommunale arbeidsgivere står foran store utfordringer med å sikre nok arbeidskraft, spesielt i helse- og velferdssektoren. Endringen har kommet i tråd med økt antall tjenestemottakere, fremtidig mangel på arbeidskraft og et mer krevende arbeidsmarked. I 2018 fornyet de sentrale partene KS, Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund den overordnede avtalen om det store heltidsvalget for kommunal sektor. Det er denne som ligger til grunn for Heltidsprogrammet i Lillehammer kommune. Fokuset i avtalen har skiftet fra å fjerne ufrivillig deltid til å utvikle *heltidskultur*. I 2019 vedtok kommunestyret i Lillehammer en Heltidserklæring, med strategiske føringer og målsettinger. I 2020 fortsetter arbeidet med heltidsprogrammet som ble startet i 2018. Arbeidet vil fra 2020 i hovedsak bli en del av øvrige omstillings- og endringsprosesser i aktuelle tjenesteområder. Utvikling av heltidskultur er et langsiktig arbeid med fokus på kulturendring og gode ordninger for å sikre optimal anvendelse av kommunens menneskelige ressurser. Implementeringen må i all hovedsak gjennomføres innenfor eksisterende rammebetingelser på grunn av stramme økonomiske rammer totalt sett. En viktig barriere for heltid er strukturelle og individuelle holdninger til arbeid og fritid. For å lykkes må både ulike arbeidstidsordninger i henhold til handlingsrommet i arbeidsmiljøloven og kulturelementene være i samspill.

*Nærvær* sikrer tilgang på kompetanse, stabilitet i tjenesten, og bidrar til godt arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass. Fravær gir merkostnader på mange områder. Sykefraværet er fortsatt for høyt. I 2019 ser det ut til at fravær blir på om lag 8%. Nedgangen må fortsette til 7,5 % eller lavere på kommunenivå de nærmeste årene. I 2019 har de sentrale partene inngått ny avtale for Inkluderende arbeidsliv (IA). Hovedelementene i denne avtalen er fokus på hyppig gjentagende korttidsfravær og langtidsfravær, både på individnivå og virksomhetsnivå. Hver enkelt virksomhet skal ha et aktivt forhold til nærværarbeid, og sette egne mål for lavest mulig fraværsprosent - årlig og i planperioden. Stabilt og økende nærvær handler om å gjennomføre gode prosesser både i drifts – og utviklingssaker, i tett forpliktende samarbeid med ansatte og de ansattes representanter.

*Lederutvikling* er et sentralt fokusområde. Det skal utvikles både nye og erfarne ledere på ulike områder. Mestringsorientert og tillitsbasert ledelse og styring er førende og vedtatt lederplattform. Endrings- og prosesskompetanse er en strategisk kompetanse som øker organisasjonens mulighet til omstilling og nyskaping. Organisasjonen må ha evne til nytenkning og innovasjon, slik at tjenestene endres og fornyes i takt med innbyggernes behov. Vedtatt innovasjonsstrategi og digitaliseringsstrategi skal omsettes til handling og medføre konkrete endringer. I 2019 er det gjennomført ledersamlinger med vekt på verdier, kultur og innføring i innovasjonskompetanse - og prosesser. Det er behov for å videreutvikle denne kompetansen systematisk i planperioden.

## 4.2 Kontinuerlig forbedring og internkontroll

### Digitalisering og innovasjon

I Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 heter det:

«Trangere økonomisk handlingsrom og økte forventninger fra brukerne krever at offentlig sektor jobber på nye måter.»

Dette er en utfordring som også Lillehammer kommune må møte. I digitaliseringsstrategien for 3-1 kommunene finner vi følgende målsetning:

«Digitalisering skal medvirke til at kommunens samlede ressurser utnyttes effektivt, og at vi oppleves slik av innbyggere og næringsliv. Digitale løsninger skal gi en reell merverdi for innbyggerne og kommunen, eksempelvis økt kvalitet i tjenestene, raskere saksbehandling, enklere tilgang til informasjon, økt grad av innsyn i egne personopplysninger og gjenbruk av data som allerede er samlet inn.

Digitalisering handler om å utvikle tjenestene ved å endre organisering og arbeidsprosesser i hele virksomheten. Vi skal skape engasjement i tjenestene til kvalitetsforbedring og effektivisering ved bruk av teknologi. Gjennom dialog skal det legges til rette for at ledere og medarbeidere sammen med innbyggerne og brukere av tjenestene utnytter mulighetene som ligger i bruk av dagens og morgendagens teknologi.»

Fagenheten digitalisering og IT skal bidra i digitaliseringen av Lillehammer kommune. For å kunne få til dette på en helhetlig og bærekraftig måte, har gjennomføring av prosjekter med tilhørende anskaffelser og implementering blitt lagt til enheten. Dette er en strategisk beslutning, som sikrer at en helhetlig tilnærming uavhengig av de kommunale «siloene». Prosjekter og anskaffelser blir gjennomført etter anbefalt fremgangsmåte av Helsedirektoratet og KS,

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/> ,  
<https://www.prosjektveiviseren.no/> og <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/anskaffelser>

Prosjekter som skal gjennomføres i 2020 er blant annet innføring av digitalt tilsyn på Lillehammer helsehus, spredning av multidosedispensere i hjemmetjeneste. Fagenheten skal følge «Én digital offentlig sektor» Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 og jobbe med «Orden i eget hus», som innebærer at vi skal få full oversikt over dataene våre, og eventuelt samle disse i en datasjø. Dette vil kunne bidra til at kommunen kan benytte seg av disse dataene til å ta strategiske beslutninger rundt utvikling av bærekraftige tjenester i fremtiden. Lillehammer kommune skal også ha fokus på å ta i bruk de nasjonale felles komponentene som er utviklet av KS, Difi og Altinn.

### Internkontroll/kvalitet

Det administrative kvalitets- og internkontrollrådet har som hovedoppgave å utvikle kvalitetsarbeidet slik at kommunedirektøren sikrer styring, måloppnåelse og etterleving av lover og forskrifter.

Forutsetninger for å lykkes er:

- Kvalitets- og Internkontrollarbeidet skal være en del av styringsdialogen i ordinær ledelse, og virksomhetsstyring
- Kvalitets- og internkontrollarbeidet skal være formalisert og synliggjort i sektorene og tjenestene gjennom definerte roller/funksjoner med oppdrag

- Aktiv bruk av risiko- og sårbarhetsanalyser i hele organisasjonen, innen områder og aktiviteter hvor det er vesentlig risiko for konsekvenser for liv og helse, og omdømmemessig og økonomiske forhold

I dette arbeidet er det prioriterte oppgaver å utvikle:

- Internkontrollhåndbok for å synliggjøre de krav kommunedirektøren har til å sikre at kommunen har den ønskede utvikling
- Årlige plan med milepæler for kommunens kvalitets- og internkontrollarbeid
- Plan- og gjennomføring av internrevisjon
- Videreutvikle kvalitets- og avvikssystemet
- Aktiv bruk av risiko- og sårbarhetsanalyser i hele organisasjonen

### **Ny personopplysningslov**

Lillehammer kommune arbeider med å møte og oppfylle kravene etter personopplysningsloven. Kommunen har opprettet personvernombudsordning i samarbeid med kommunene Gausdal, Øyer og Ringeby.

Det jobbes fremdeles med å få alle behandlingsprotokoller på plass som grunnlaget for videre arbeid. Kommunen hadde stort fokus på databehandleravtaler og avtalene har kommet på plass. En overordnet personvernerklæring ble publisert men det mangler en del på de enkelte tjenester. Mange tjenesteområder har gjennomført ROS-analyser og kommunen har også gjennomført de første personvernkonsekvensanalyser.

### **Videre fremdrift**

Personvernarbeidet er et ledelsesansvar. Kommunen må jobbe med implementering av en kultur for IT-sikkerhet og personvern. Videre må kommunen få på plass et styringsdokument for personvern.

Prioriteringer

- Fullstendig oversikt over personopplysninger som samles inn
- Risikovurderinger
- Personvernkonsekvensanalyser ved høy risiko for den registrertes rettigheter og friheter
- Opplysninger og informasjon til de registrerte (personvernerklæringer)
- Oversikt over data som eventuell overføres til land utenfor EU/EØS område i samband med en eventuell Brexit
- Rutiner for innsyn, retting og sletting
- Etablere internkontrollsystem for behandling av personopplysninger
- Etablere avvikshåndtering og lik praksis i hele kommunen for avviksmeldinger som skal sendes til Datatilsynet
- Datasystem for systematisering av personvernarbeidet
- Rutiner for innkjøp av nye systemer for å oppfylle prinsippet om innebygd personvern

## **4.3 Klima og miljø**

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

Klimabudsjettet viser faktiske tall (tCO<sub>2</sub>e) for 2013 sammenlignet med dagens nivå, dvs. klimaregnskap 2018, og nødvendig årlig reduksjon for å nå målsetting i 2030. Det totale utslippet har økt i perioden

2013-2018 som innebærer at totalt utslippskutt fra og med 2019 må være betydelig større enn 40% for å nå målsetting i 2030.

Klimabudsjettet er delt inn i fem overordnede kategorier, som tar for seg alle direkte og indirekte utslipp fra Lillehammer kommunes virksomhet. Beregnet årlig reduksjon viser hvor mye i prosent som må reduseres årlig, totalt og innenfor hver kategori, for å nå målsetting i 2030.

	Størrelsesorden per 2013		Størrelsesorden per 2018		Målsetting 2030	
	tCO2e	Prosent av total andel	tCO2e	Prosent av nivå 2013	tCO2e	Beregnet årlig reduksjon
Forbruksvarer	5 658	18 %	4 603	81 %	2 615	4 %
Reise og transport	2 806	9 %	2 841	101 %	870	6 %
Energi	6 854	22 %	5 919	86 %	4 057	3 %
Bygg	10 214	33 %	21 153	207 %	7 438	5 %
Kjøp av tjenester	5 399	18 %	8 706	161 %	3 425	5 %
<b>Totalt</b>	<b>30 931</b>	<b>100 %</b>	<b>43 222</b>	<b>140 %</b>	<b>18 405</b>	<b>5 %</b>

### Forbruksvarer

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

### Reise og transport

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

### Energi

Vi ser et stadig mindre klimabidrag fra energibruk. Energieffektive bygg gir lavere energibruk, både for nybygg og eldre bygg som har gjennomført EPC-prosjekter. Energiforbruket kan reduseres ytterligere ved fokus på store og små ENØK-tiltak, samt utfase all fossil fyringsolje.

### Bygg

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

### Kjøp av tjenester

Klimabidraget fra kjøp av tjenester har økt mye de siste årene, men er også vurdert til å ha et stort potensial for reduksjon. For å nå målsetningen innen kjøp av tjenester, må det stilles relevante og

ambisiøse miljøkrav i alle typer anskaffelser tjenester og til miljøsertifisering av leverandører. Dette er relevant både for kommunens rammeavtaler og anskaffelser som gjøres uavhengig av rammeavtalene.

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

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

Kommunedelplanen skal sikre oppfølging av klimatiltak i Lillehammer kommune og Lillehammersamfunnet, og er bakgrunnen for å ha et klimabudsjett. Miljøplanen skal i tillegg til å følge opp klimagassreducerende tiltak, også følge opp andre miljøområder som natur, friluftsliv, forurensing, etc. Miljøplanens handlingsprogram rulleres årlig og er et sentralt dokument for oppfølging av kommunens miljøarbeid. Miljøplanens intensjon er å sørge for at overordnede klima- og miljømål er samordnet og kan danne grunnlag for en tydelig og tverrfaglig miljøpolitikk. Videre skal handlingsprogrammet prioritere og konkretisere oppfølgingen av miljøplanens målsetninger. Handlingsprogrammet vil med dette konkretisere tiltak for oppfølging av klimabudsjettet.

### **Miljøfyrtårn**

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

### **Klimakvoter og opprinnelsesgaranti**

Lillehammer kommune kjøper i dag klimakvoter for deler av egne utslipp for å bli en klimanøytral organisasjon. Dette er ikke tatt med i regnestykket for klimabudsjettet for å sikre at klimakvoter ikke skal fungere som en hvilepute mot å gjennomføre lokale tiltak. Det samme gjelder for den fornybare opprinnelsesgarantien for elektrisitet som kommunen har.

### **Miljøvernfyrtårnsertifisering**

Lillehammer kommune har innført hovedkontormodellen for miljøfyrtårnsertifisering. Dette er et ledd i arbeidet med å miljøfyrtårnsertifisere all kommunal virksomhet – i samsvar med Kommunedelplan for miljø. Hovedkontormodellen gjør miljøfyrtårnarbeidet mer praktisk og målrettet for underliggende enheter. Samtidig er det en effektiv måte å koble arbeidet mot kommunens øvrige styringssystemer.

Rådhuset ble sertifisert som hovedkontor høsten 2017. I løpet av første halvdel 2019 var alle underliggende enheter i Lillehammer kommune sertifisert. Unntaket her er Nordre Ål skole, som ble forskjøvet på grunn av utbygging og som nå skal sertifiseres innen første halvdel 2020. Resertifisering av andre underliggende er påbegynt i 2019.

I kommende periode skal det vurderes hvordan enheter som allerede har annen sertifisering, som eks. Brannvesenet, GLØR og Lillehammer renseanlegg og vannverk, kan kobles opp mot Hovedkontoret. Dette gjelder særlig miljørapportering. Det gjelder også Olympiaparken som for lengst er sertifisert som Miljøfyrtårn.

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

Hovedkontormodellen innebærer at det avsettes ressurser til hovedkontoret, samt fortløpende koordinering og oppfølging av 50-60 underliggende enheter. Dette er både en lederoppgave i hvert tjenesteområde og oppgave som forutsetter fagkunnskap. Hovedkontoret fram til nå er driftet av

avdelingsleder i TO Eiendom og miljøvernrådgiver i TO Plan og Miljø. I tillegg er det en intern arbeidsgruppe som følger opp arbeidet.

## 5 Økonomiplan 2020-2023 og budsjett 2020

### 5.1 Økonomiske forutsetninger, målsettinger og handlingsregler

Lillehammer kommunes regnskap for 2018 ble gjort opp med et regnskapsmessig merforbruk i forhold til regulert budsjett på 31,5 mill. kroner. Netto driftsresultat for 2018 var på 26,2 mill. kroner, som utgjør om lag 1 % av driftsinntektene. Det har i 2018 ikke vært mulig å avsette fra ordinær drift til disposisjonsfond. I forbindelse med konvertering av et lån i Eidsiva Energi AS fikk Lillehammer kommune imidlertid utbetalt et ekstraordinært utbytte på 37 mill. kroner, hvor ca. 30 mill. kroner ble avsatt til fond. Disposisjonsfond utgjorde ved utløpet av 2018 om lag 161 mill. kroner, eller 6,3 % av driftsinntektene.

Gjennom 2019 er det besluttet brukt 12,8 mill. kroner via kommunestyresak 78/2019 2. kvartalsrapport, slik at disposisjonsfondet høsten 2019 er 148,2 mill. kroner.

Lillehammer kommunes budsjett for 2019 innebærer en netto avsetning til fond ved slutten av året på 16 mill. kroner. Det forventes at Lillehammer kommune ikke vil nå det budsjetterte nivået i 2019, og gjennom 2. kvartalsrapport varsles det en negativ prognose på 42 mill. kroner.

For å nå de langsiktige målene om robust økonomi i Lillehammer kommune, er det i økonomiplan 2020-2023 konkretisert målsettinger og handlingsregler både for driftsøkonomien og investeringsøkonomien. Dette skal:

- Gi fokus på kommunens totaløkonomi, også langsiktig
- Gi politisk og administrativt eierskap til totaløkonomien
- Gi felles forståelse av ståsted og hvor vi skal
- Danne et grunnlag som gjør budsjettprosessen tydeligere
- Finne gode begrep som forankres og brukes både administrativt og politisk
- Være konkrete, lett tilgjengelige og fullt sammenlignbare over år, både med oss selv og andre kommuner

Målsettinger og handlingsreglene bør som et minimum ta for seg:

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

#### 5.1.1 Krav til driftsøkonomien

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

- Skape handlefrihet
- Muliggjøre oppbygging av fond
- Bygge egenkapital i fremtidige investeringer



- Gjennom en robust økonomi sikre at kommunens verdier ikke forringes

Det anbefales ofte at netto driftsresultatet korrigeres for bruk av og avsetning til disponible fond i tillegg til årets premieavvik. Dette for å kunne vurdere virkelige årlige forpliktelser opp mot brutto driftsinntekter.

Lillehammer kommune bør ha et netto driftsresultat – helst justert – på i størrelsesorden 1,75 %. For Lillehammer kommune er dette ca. 45-50 mill. kroner.

**Mål nummer 1:** Netto driftsresultat skal over tid være minimum 1,75 % av brutto driftsinntekter.

Det vil stille store krav til Lillehammer kommune for å nå denne målsettingen hvert år i årene som kommer. De siste årene har vist at de økonomiske utfordringene har vært størst innen helse- og omsorgstjenestene i Lillehammer kommune. Det vil være avgjørende for målet om 1,75 % netto driftsresultat at det tas grep for å redusere utgiftsnivået i hele kommunen. Noe av økningen i utgiftsnivået skyldes også økte investeringer de siste årene. Det forventes at videreføring av velferdsteknologiske løsninger vil bidra positivt.

Netto driftsresultat korrigeres ofte for avsetning til- og bruk av bundne fond, i tillegg til driftsført premieavvik. Både netto driftsresultat og korrigert netto driftsresultat bør være minimum 1,75 % av brutto driftsinntekter.

### 5.1.2 Krav til disposisjonsfond

Det er satt krav til hvor store disposisjonsfondene over tid bør være. Opptjeningen av disposisjonsfond kommer som oftest gjennom årlige overskudd.

Disposisjonsfond skal være

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

Det anslås ofte at disposisjonsfondene i en robust økonomi bør være 10 % av totaløkonomien. For Lillehammer kommune sin del vil dette være om lag 250 mill. kroner. Sum disponible driftsfond pr.2.kvartal 2019 er i underkant 150 mill. kroner. Det vil antagelig ikke bli avsetning til fond gjennom 2019, men en netto bruk av ubundne fond. Dette er krevende for en ellers presset kommuneøkonomi. Målet er å jobbe for å bygge opp igjen reserven fra 2021 og fremover for å sikre de økonomiske utfordringene som ligger foran oss.

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

### 5.1.3 «Handlingsregel» for fordeling drift

For å nå målsetting nummer 1 og 2 på sikt, bør Lillehammer ha handlingsregler som legges til grunn ved fordeling av driftsrammer i budsjettbehandlingen. I økonomi- og handlingsplanen 2016-2019 ble handlingsreglene fremstilt, med utgangspunkt i KOSTRA-indikatorer. Nedenfor følger Lillehammer kommunes handlingsregler for de valgte nøkkeltall, og tilhørende KOSTRA-tall for nøkkeltallene fra år 2016 til 2018.

	Lillehammer			KG 13 2018	Handlings- regel
	2016	2017	2018		
<b>Årsverk ekskl. fravær i brukerrettede tjenester per mottaker</b>	0,53	0,48	-	-	0,48-0,50
<b>Lønn, helse og omsorg</b> (i % av totale lønnsutgifter)	42,6	42,6	44,1	41,1	40-41
<b>Netto driftsutgifter, helse og omsorg</b> (i % av totale netto driftsutgifter)	37,3	36,7	40,1	36,1	36-37
<b>Netto driftsutgifter, barnehage</b> (i % av totale netto driftsutgifter)	13,2	13,0	12,8	15,1	12-13
<b>Netto driftsutgifter, grunnskole</b> (i % av totale netto driftsutgifter)	21,9	21,1	20,8	23,5	23-24
<b>Lønn, barnehage</b> (i % av totale lønnsutgifter)	6,8	7,1	7,2	8,2	7-8
<b>Lønn, grunnskole</b> (i % av totale lønnsutgifter)	20,8	21,6	21,2	25,7	23-24
<b>Elever per kommunal skole</b>	267	262	288	292	> 300
<b>Gjennomsnittlig gruppestørrelse, 1.-10.årstrinn<sup>1</sup></b>	15,6	14,8	15,2	14	13-14

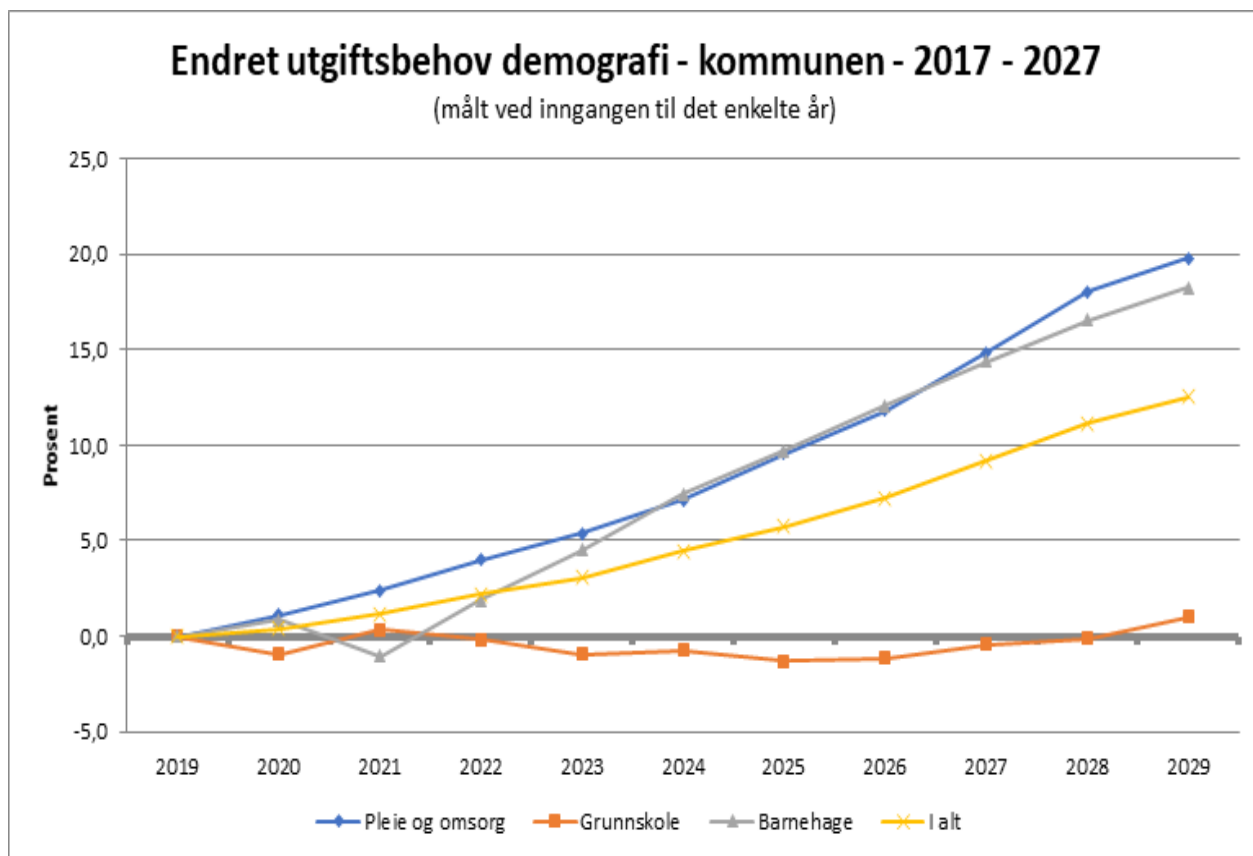
Kilde: Framsikt (tall fra SSB)

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

Resultatene for 2018 og prognoser for 2019 viser at deler av Lillehammer kommune sine tjenester ikke klarer å holde seg innenfor gjeldende handlingsregel. Dette gjelder spesielt sektor helse og velferd. Tiden er kanskje inne for å revurdere gjeldende handlingsregel og KOSTRA-indikatorer som denne regel bygger på. Lillehammer kommune er i KOSTRA-gruppe 13 sammen med 40 andre mellomstore og store byer utenom de 4 største i landet. Demografi varierer innenfor denne gruppen kommuner og for Lillehammer sin del ligger vi blant de tre kommunene med størst andel av eldre innbyggere over 80 år. Konsekvensene for Lillehammer er at vi bruker forholdsmessig mer på helse og velferd enn de kommunene vi sammenligner oss med.

Handlingsreglene kan vurderes årlig ved behandling av økonomi og handlingsplan ved endrede forutsetninger eller når gjeldende mål er nådd. I løpet av 2020 bør nåværende handlingsregel for fordeling drift revurderes.

<sup>1</sup> Med gjennomsnittlig gruppestørrelse menes forholdet mellom elevtimer og lærtimer. Elevtimer er det samlede antall timer elevene har krav på etter forskriftsfestet fag- og timefordeling. Lærtimer er det samlede antall timer lærerne underviser.



#### 5.1.4 Krav til lånegjeld

Hvor stor lånegjelden er, har stor betydning for driftsøkonomien.

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

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

Målsetningen om 75 % er allerede oversteget og vil bli ytterligere utfordret de neste årene. I 2019 ligger vi på 90% og dersom Lillehammer kommune investerer etter den takten som ligger i foreslått investeringsplan neste fire år vil vi nærme oss en andel av netto lånegjeld på 150% av brutto driftsinntekter. Selv om ca. halve låneporteføljen til Lillehammer kommune er selvfinansierende (det er ikke Lillehammer kommune som bærer rente og avdragsutgifter), vil dette utfordre kommuneøkonomien de nærmeste årene. Nærmere vurdering om dette i kapittel 6 om investeringer og lånegjeld.

Det vil gjennom 2020 fortsatt bli jobbet mer med målsettingene innenfor lånegjeld. Det er en oppfatning at netto lånegjeld ikke viser hele bildet, og at det bør vurderes om hovedmålsettingen også skal knyttes mot brutto lånegjeld, eventuelt også ta høyde for selvfinansierende del. Det endrer ikke oppfatningen om at lånegjelden de nærmeste årene er høy, men at det bør søkes å finne bedre, mer konkrete måleparametre.

## 5.2 Andre forutsetninger

### 5.2.1 Pris- og lønnsvekst

Økonomi- og handlingsplan 2020-2023, og budsjett 2020 er utarbeidet i 2020-priser. Alle tall i dokumentet er oppgitt i 2020-priser hvis annet ikke er uttrykkelig angitt.

### 5.2.2 Prisvekst 2020-2023

Prisvekstanslaget i forslaget til statsbudsjett er 1,9 % for 2020, og er brukt i forutsetningene om prisvekst i budsjettforslaget. Prisvekst for 2021-2023 i økonomiplanen følger Norges Banks prognoser (2023=2022), hhv. 2,2%.

### 5.2.3 Lønnsvekst 2020-2023

Årslønnsveksten for kommunesektoren er i forslag til statsbudsjett 2020 anslått til 3,6 %. Dette er brukt i forutsetningene om lønnsvekst i dette budsjettforslaget.

Med en forventet budsjettert prisvekst på 1,9 % og en forventet lønnsvekst på 3,6 %, er forventet reallønns-vekst 1,7%. Lønnsvekst for 2021-2023 i økonomiplanen følger Norges Banks prognoser (2023=2022), hhv. 3,3% og 3,4%.

### 5.2.4 Prisvekst i kommunale gebyrer 2020

En pris- og lønnsvekst på henholdsvis 1,9 % og 3,6 % vil gi en veid utgiftsvekst for kommunal sektor i 2020 på 3,1 %. Dette kalles i makroøkonomisk sammenheng for den kommunale deflatoren og er et uttrykk for generell prisvekst på kommunale tjenester. Alle kommunale gebyrer foreslås justert med denne prosentsatsen hvis ikke noe annet framgår av delkapittel 6.

## 5.3 Risikovurdering av budsjett 2020

### 5.3.1 Risikovurdering/stresstesting av viktige budsjettforutsetninger

Budsjettet for 2020 bygger som tidligere på en rekke forutsetninger når det gjelder forhold som lønns- og prisstigning, rentenivå mv. Lillehammer kommune har som hovedpolicy å legge seg på de samme anslag som de som ligger til grunn for statsbudsjettets vurdering av kommunesektoren som helhet. Dette gjøres først og fremst fordi man ikke anser seg å sitte på kompetanse som gir grunnlag for å mene noe annet om utviklingen i norsk økonomi enn det sentrale myndigheter gjør. I tillegg gir denne tilnærmingen en trygghet i form av at Lillehammer kommune har de samme opp- og nedsider knyttet til endringer som kommunesektoren sett under ett. Det må imidlertid advares mot å se på dette som en garanti for at man vil bli kompensert for eventuelle endringer i rammebetingelsene, erfaringsmessig vet vi at det ikke ligger noen automatikk i dette.

Nedenfor følger en gjennomgang av de mest sentrale risikoelementene i budsjettet for 2020. Dette er elementer der sannsynligheten for en mindre gunstig utvikling er høyere enn sannsynligheten for at det går bedre enn antatt og/eller forhold der vurderte konsekvenser av et avvik endrer driftsresultatet. Det vises for øvrig til sektorkapittel senere i dokumentet.

	Risikofaktor	Vurdering	Vurdert risiko i budsjett 2020
Ekstern risiko	Generell økonomisk utvikling og skatteinntang	I statsbudsjettet er det forutsatt en generell økonomisk vekst (økning i BNP) i 2020 på 2,5%. Forventet vekst i 2019 er 2,7%. Nivået på kommunesektorens skatteinntekter er koblet til den generelle økonomiske veksten først og fremst gjennom sysselsetting og lønnsnivå. Hvis veksten blir lavere enn forutsatt kan dette gi høyere arbeidsløshet og mindre lønnsvekst, noe som også vil redusere veksten i kommunenes skatteinntang. Lillehammer kommune budsjetterer på samme nivå som anslag fra statsbudsjett for 2020 med et påslag på 7 mill.	-10 mill.kroner til + 10 mill. kroner
	Pris- og lønnsvekst	Budsjettet bygger på at den generelle prisstigningen (KPI) blir på 1,9% i 2020. Eventuelle endringer i den generelle prisstigningen anses isolert sett å innebære en begrenset risiko for kommunens årsbudsjett. Dette fordi innkjøp av varer og tjenester utgjør om lag bare 30 pst. av totalbudsjettet, hvorav prisvilkårene for de fleste varer og tjenester er avklart i rammeavtaler for 2020. Årslønnsveksten fra 2019 til 2020 er forutsatt å bli 3,6%. Lønnsoppgjøret i 2020 er et hovedoppgjør. Det er avsatt midler til å håndtere et lønnsoppgjør i denne størrelsesorden.	- 5 mill. kroner
	Utvikling i finansmarkedene, herunder renteutvikling	I budsjettet for 2020 er det lagt til grunn at kommunens innlånsrente vil ligge på 2,41% (gjelder nye lån og lån med flytende rente). Dette er i tråd med Norges Banks syn om fortsatt relativt lav rente inn i 2020. Effekten av 1 prosentpoengs endring på årsbasis utgjør i størrelsesorden 5-7 mill. kroner netto. Grunnen til forholdsvis lavt utslag er at Lillehammer kommune fortsatt har omkring 47% av lånene bundet i rentebytteavtaler og planlegger inngåelse av nye avtaler for å øke fastrenteandelen ytterligere. På den andre siden er Lillehammer kommune långiver av startlån, långiver til LGE Holding, og Lillehammer kommune belaster innbyggerne med renter på vann og avløps investeringer.	-6 mill. kroner til + 2 mill. kroner (bare renterisiko).
Intern risiko	Volumendringer brukere	Endringer i antall brukere og da spesielt enkeltbrukere som trenger tjenester akutt og i stort omfang, for eksempel ved flytting til kommunen eller overføring fra spesialisthelsetjenesten utgjør en økonomisk risiko for Lillehammer kommune. Det er forutsatt at dette skal løses innenfor den enkeltes budsjettammer.	-40 mill. kroner – 0 mill. kroner
	Sykefravær	Målsetningen for sykefraværet er 7,5 % samlet for kommunen. Grovt sett så koster 1 % sykefravær i arbeidsgiverperioden om lag 10 mill. kroner på årsbasis. Tilsvarende for utenfor arbeidsgiverperioden er om lag 1 mill. kroner.	-10 mill. kroner/+ 10 mill. kroner
	Utskrivningsklare pasienter	Risikoen rundt budsjett for utskrivningsklare pasienter er knyttet til det helhetlige omstillingsarbeidet i sektoren. Det vil fortsatt være behov for kjøp av eksterne plasser.	-10 mill. kroner – 0 mill. kroner
	Gjennomføring av sentrale budsjetttiltak	Det legges stor vekt på at de enkelte tjenestoområder skal nå det budsjetterte målet med de tiltakene som ligger i budsjett 2020. Det er likevel risiko for at enkelte virksomheter ikke når effektiviseringsmålene.	-40 mill. kroner/0 mill. kroner
	Bosetting av flyktninger	Det er knyttet usikkerhet til bosetting av flyktninger i 2020. Det er lagt inn en forutsetning om betydelig reduksjon i antall flyktninger i 2020.	-5 mill. kroner – 0 mill. kroner
	Flom	Det er 60 mill. kroner til investeringer i flomsikring i 2020. Det er risiko for framdriften og merforbruk med hensyn til kompleksitet i flomtiltakene.	

## 5.4 Driftsoversikt

Driftsoversiktene vises både i form av budsjettskjema 1A (bevilgningsområdet) og egne oversikter pr sektor/ tjenestoområde med samme informasjon som budsjettskjema 1B. Det ligger overordnede forutsetninger til grunn for planoversiktene.

Alle tall i denne gjennomgangen er oppgitt i 2020-kroner.

Driftsoversikt – budsjettskjema 1A (Bevilgningsområdet)

Tall i 1000 kroner	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Opprinnelig budsjett 2019	Regnskap 2018
	i 2020- kr	i 2020- kr	i 2020- kr	i 2020- kr	i 2020- kr	i 2020- kr	i 2019- kr	i 2018 - kr
<b>FRIE DISPONIBLE INNTEKTER</b>								
Skatt på inntekt og formue	-857 586		-857 586	-850 586	-850 586	-850 586	-804 457	-805 351
Rammetilskudd	-712 468		-712 468	-709 058	-708 762	-708 457	-695 466	-663 262
Sum frie inntekter	-1 570 054		-1 570 054	-1 559 644	-1 559 348	-1 559 043	-1 499 922	-1 468 613
Skatt på eiendom	-137 079	-4 200	-132 879	-135 536	-138 247	-141 012	-137 136	-128 889
Andre generelle statstilskudd	-42 866		-42 866	-35 773	-31 671	-30 710	-50 752	-60 942
Sum frie disponible inntekter	<b>-1 749 999</b>	<b>-4 200</b>	<b>-1 745 799</b>	<b>-1 730 953</b>	<b>-1 729 267</b>	<b>-1 730 766</b>	<b>-1 687 811</b>	<b>-1 658 444</b>
<b>FINANSINNEKTER/- UTGIFTER</b>								
Renteinntekter og utbytte	-66 809		-66 809	-63 978	-63 715	-63 172	-51 597	-79 022
Renteutgifter, provisjoner og andre finansutgifter	95 274		95 274	112 098	123 179	134 050	77 123	66 427
Avdrag på lån	106 506		106 506	125 084	139 062	145 371	100 085	90 844
Netto finansinntekter/- utgifter	<b>134 970</b>	<b>0</b>	<b>134 970</b>	<b>173 205</b>	<b>198 526</b>	<b>216 249</b>	<b>125 610</b>	<b>78 249</b>
<b>AVSETNINGER OG BRUK AV AVSETNINGER</b>								
Bruk av tidligere års regnskapsmessige mindreforbruk	0						0	-40 168
Til ubundne avsetninger	25 400	25 400	0	50 000	55 000	60 000	40 000	71 583
Til bundne avsetninger	0						0	0
Bruk av ubundne avsetninger	-20 000		-20 000				-24 000	-12 000
Netto avsetninger	<b>5 400</b>	<b>25 400</b>	<b>-20 000</b>	<b>50 000</b>	<b>55 000</b>	<b>60 000</b>	<b>16 000</b>	<b>19 415</b>
<b>FORDELING</b>								
Overført til investeringsregnskapet								36
Til fordeling drift fra 1A	<b>-1 609 629</b>	<b>21 200</b>	<b>-1 630 829</b>	<b>-1 507 748</b>	<b>-1 475 741</b>	<b>-1 454 516</b>	<b>-1 546 200</b>	<b>-1 560 744</b>
Driftsnivå	<b>1 609 629</b>	<b>-21 200</b>	<b>1 630 829</b>	<b>1 507 748</b>	<b>1 475 741</b>	<b>1 454 516</b>	<b>1 546 200</b>	<b>1 560 744</b>
Budsjett 2020-2023 i balanse	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

\*Oppdatert i henhold til kommunestyrets vedtak, men i henhold til gammelt budsjettskjema. Se vedlagt skjema «bevilgningsoversikter – drift».

### 5.4.1 Frie, disponible inntekter

Kommunens frie inntekter består av rammetilskudd og skatt på inntekt og formue. Anslag for Lillehammer kommunes budsjett for 2020 følger i all hovedsak forslag til Statsbudsjett 2020 og KS sin prognosemodell.

Frie inntekter forventes økt med 30,8 mill. kroner i statsbudsjett 2020, tilsvarer +2,1% endring fra 2019. Dette skal dekke lønns- og prisvekst på om lag 3,1% (kommunal deflator). Realvekst i frie inntekter

forventes dermed å bli -1% og tilsvarer om lag - 15 mill. kroner. Inn- og utlemminger i statsbudsjettet gir en negativ netto effekt for Lillehammer kommune på 35 mill. kroner. I tillegg vil nye regler for eiendomsskatt fra 1.1.2020 gi kommunen en mindre inntekt på om lag 40 mill. kroner.

#### **5.4.2 Eiendomsskatt**

Fra 1.1.2020 skal kommunale takster på boliger og fritidsboliger reduseres med 30 prosent før eiendomsskatt skrives ut. Det betyr at skattegrunnlaget settes til verdien multiplisert med 70%. Maksimal eiendomsskattesats for bolig- og fritidseiendommer reduseres fra 7 til 5 promille i 2020, med ytterligere reduksjon til 4 promille i 2021.

Lillehammer kommune skattlegger i 2019 bolig- og fritidseiendommer med 3,8 promille på et takstgrunnlag hvor det trekkes fra bunnfradrag på 500.000 pr bolig/fritidseiendom. Eiendomsskatt for 2020 er anslått til 137 mill. og med en reduksjon i skattegrunnlaget fra 1.1.2020 på 30% vil dette medføre reduserte inntekter for Lillehammer kommune på om lag 40 mill. kroner. I budsjett 2020 er det forutsatt fjerning av bunnfradrag slik at man innenfor nye rammer vil kunne redusere inntektstapet til 8 mill. kroner.

Reduksjonsfaktoren på 30 % betyr en tilsvarende prosentmessig reduksjon i skattegrunnlaget for alle bolig- og fritidseiendommer i kommunen. Bunnfradraget derimot, er et fastsatt kronebeløp som trekkes fra taksten etter at reduksjonsfaktor er beregnet. Dette har som konsekvens at eiendommer i kommunen med lave eiendomsskattetakster vil kunne oppleve skatteøkning dersom bunnfradraget fjernes helt for å veie opp for innføringen av reduksjonsfaktor. Det er i overkant av 900 boligeiendommer i kommunen som vil oppleve en merkbar økning i eiendomsskatten dersom bunnfradraget fjernes helt som følge av innføringen av reduksjonsfaktor fra 2020. Disse boligeiendommene fordeler seg relativt jevnt i hele kommunen, muligens noe underrepresentert i sentrum og nordre bydel dersom en tar befolkningstettheten her med i betraktningen. Videre er det i overkant av 1000 fritidseiendommer som vil havne i tilsvarende situasjon som boligeiendommene nevnt ovenfor dersom bunnfradraget fjernes helt. Videre må det påregnes at det er enkelte bolig- og fritidseiendommer som ikke betaler eiendomsskatt i dag, men som må regne med å betale eiendomsskatt fra 2020 dersom bunnfradraget fjernes.

Totalt sett ved denne modellen vil eiendomsskatten reduseres med 8 mill. kroner.

[Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Bunnfradrag 250.000 og 4,8 promille. Beregnet økt inntekt på 4,2 millioner.](#)

#### **5.4.3 Andre generelle statstilskudd**

Andre generelle statstilskudd består av amortiseringstilskudd og integreringstilskudd.

- Amortiseringstilskudd er en rente- og avdragskompensasjonsordning knyttet til utbyggingen av skoler og etablering av sykehjemsplasser og omsorgsboliger. For 2020 er amortiseringstilskuddet vurdert til 5,9 mill. kr.
- Integreringstilskuddet for 2020 er redusert betydelig fra 2016/2017-nivå, og reduseres ytterligere med rundt 8 mill. kroner fra 2019-nivå til 37 mill. kroner i 2020. Det er lagt inn en forutsetning om å bosette 36 flyktninger, herav 2 enslige mindreårige, til neste år. Til sammenligning ble det bosatt nesten 100 flyktninger i 2016. Budsjettet for 2020 er basert på Imdis signaler om bosettingstall på landsbasis som gir en forventet nedgang i integreringstilskuddet til Lillehammer kommune. Det er knyttet stor usikkerhet rundt bosettingstallene for neste år, og hvordan dette vil påvirke driften.

#### **5.4.4 Finansinntekter og finansutgifter**

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

#### **5.4.5 Renter og avdrag**

Netto renter og avdrag dekker betjening av kommunens lån på om lag 4,2 mrd. kroner i budsjett 2020. Alle avdragsanslag er basert på minimumsavdrag.

Med langsiktige lån på om lag 4,2 mrd. kroner er kommunens økonomi bundet opp med driftsførte renteutgifter og avdrag i størrelsesorden 202 mill. kroner pr år. Av dette dekker innbyggerne omlag 55 mill. kroner gjennom Vann- og Avløpsgebyrer, 15,3 mill. kroner i renteinntekter på viderefremidling av startlån og rentetilskudd fra staten på 5,9 mill. kroner. Disse postene er avhengig av rentesvingninger. Netto rente- og avdragsbelastning for kommunen blir i størrelsesorden 126 mill. kroner i 2020.

Det vil ta omlag 30 år å nedbetale denne gjelden.

I henhold til KOSTRA 2018 er netto lånegjeld 83.936 kroner pr. innbygger. Gjennomsnitt for gruppe 13 er 72.214 kroner pr. innbygger (konserntall).

Det er lagt til grunn en rente på 2,41% for flytende og nye lån i 2020, og det er anslått at denne vil øke til 2,7 % i slutten av planperioden. Renteanslaget er basert på Norges Banks hovedprognose, samt anslag fra Kommunalbanken. Gjennomsnittrente av fast og flytende rente forventes å ligge på ca. 2,4 % i 2020. Lillehammer kommunes drift er lite sensitiv i forhold til svingninger i rentemarkedet på kort sikt. Det hefter likevel usikkerhet ved anslaget, jfr. omtale i kapittel om risikovurdering.

I 2020 er det budsjettert med et totalt låneopptak på 687,75 mill. kroner, hvorav 212 mill. kroner til selvfinansierende investeringer, 335,75 mill. kroner til ikke-selvfinansierende investeringer og 140 mill. kroner til lån fra Husbanken som startlån/etableringslån som kommunen viderefremidler. Når det gjelder nye låneopptak for 2020-2023, vises det til kapittel 5,9 vedrørende planlagte låneopptak.

#### **5.4.6 Utbytte fra aksjeselskaper**

Anslaget på utbytte fra LGE Holding i 2020 er på 37,9 mill. kroner og er basert på Eidsivas langsiktige utbytteplan. Det forutsettes en merinntekt for 2020 på 6 mill. kroner.

For 2021 vil utbytte gå via det nye fusjonerte selskapet Innlandet Holding AS med et forventet utbytte på anslagsvis 43,3 mill. kroner.

Netto finansutgifter og inntekter er budsjettert med 135 mill. kroner i 2020. Dette er en økning fra budsjett 2019 på 9 mill. kroner som hovedsakelig skyldes merinvesteringer gjort senere år som øker total lånegjeld og derav rente og avdragsutgifter.

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

#### **5.5.1 Til ubundne avsetninger**

2020 er budsjettert uten en forventning om et positivt resultat/ mindreforbruk. Dette er ikke i tråd med tidligere vedtatt økonomi- og handlingsplan 2019-2022 der det forutsattes 45 mill. kroner i budsjettert overskudd. Dette skulle bidra til å bygge reserver for å nå målet om en driftsreserve på 10% av brutto driftsinntekter. Det legges imidlertid opp til en avsetning i 2021 på 50 mill. kroner med en ytterligere opptrapping med fem mill. kroner for perioden årene 2022-2023. Ved å greie målene i perioden 2021-2023, vil Lillehammer kommune være nær målet om netto driftsresultat på 1,75 % av brutto driftsinntekter (250 mill. kroner).

[Endringer som konsekvens av kommunestyrets vedtak pkt 1: Netto avsetninger til fond på kr 5,4 millioner i 2020.](#)



### **5.5.2 Fra ubundne avsetninger**

Det er budsjettet med bruk av fond på 20 mill. kroner i driftsbudsjett 2020. I tillegg anbefales det å fylle på kompetanse- og rekrutteringsfondet med 5 mill. kroner.

Det forutsettes at det avsettes reserver til å håndtere uforutsette hendelser innenfor det enkelte tjenesteområde. Formannskapetets reserve er 1,3 mill. kroner i budsjettforslaget. Utover dette, er det avsatt sentrale reserver på 15 mill. kroner i årets budsjett for å ivareta usikkerhet ved anslag som budsjettet bygger på – jfr. risikovurdering tidligere i dokumentet. Sentral reserve er budsjettet under Fellesområdet som omtales senere i dokumentet.

### **5.5.3 Disponible rammer 2020-2023**

Frie disponible inntekter fratrukket netto finansutgifter og avsetninger til fond og forventet reallønnsvekst, har et forventet nivå på 1.630 mill. kroner i 2020 for så å reduseres til i størrelsesorden 1.454 mill. kroner mot slutten av perioden – alt målt i 2020-kroner. Det budsjetteres ikke med mindreforbruk i 2020, deretter med 50 mill. kroner i 2021 og trappes deretter opp med 5 mill. kroner pr. år. jamfør vedtak i Økonomi- og handlingsplan 2016-2020.

For å klare å tilpasse driften til forventede inntektsnivå i årene 2020-2023 må driftsnivået ytterligere ned med om lag 120-170 mill. kroner i planperioden. Synliggjøringen av dette ligger på fellesområdet vist senere i dette kapittelet. Hovedårsaken til behov for ytterligere effektivisering, er forventet økning i finansutgifter og målsetting om høyere avsetning til disposisjonsfond. I tillegg vil flere tjenesteområder ha utfordringer med større vekst i planperioden. Det vil fortsatt være behov for å redusere aktivitet og gjennomføre strukturendringer.

[Endringer som konsekvens av kommunestyrets vedtak pkt 1 Frie disponible inntekter fratrukket netto finansutgifter og avsetninger til fond og forventet reallønnsvekst, har et forventet nivå på 1.609 mill. kroner i 2020.](#)

## 5.6 Økonomisk oversikt drift 2020-2023

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforsla g 2020	2021	2022	2023	Vedtatt budsjett 2019	Regnskap 2018
tall i tusen kr	i 2020 kr		i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2019- kr	i 2018-kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>190 626</b>	<b>-4 400</b>	<b>195 026</b>	<b>190 626</b>	<b>189 341</b>	<b>188 156</b>	<b>120 327</b>	<b>128 518</b>
Eiendom	109 787	-1 800	111 587	109 565	109 243	108 921	32 229	37 250
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 045	-300	22 345	21 945	21 425	21 005	31 893	31 085
Veg og trafikk	30 694	-600	31 294	30 122	29 850	29 578	27 187	30 119
Byggesak	1 822	-	1 822	1 802	1 782	1 762	1 961	3 276
Plan og miljø	11 913	-800	12 713	11 769	11 625	11 481	14 353	14 054
Fagavdeling	1 926	-600	2 526	2 984	2 977	2 970	702	831
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 439	-300	12 739	12 439	12 439	12 439	12 002	11 904
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>723 372</b>	<b>-400</b>	<b>723 772</b>	<b>725 825</b>	<b>729 358</b>	<b>729 066</b>	<b>706 349</b>	<b>702 288</b>
Tilrettelagte tjenester	202 686	-1 500	204 186	202 686	202 686	202 686	189 123	193 336
Psykisk helse og rus	42 681	-2 100	44 781	43 461	43 461	43 461	41 432	37 315
Hjemmetjenesten	193 078	3 000	190 078	194 528	197 528	197 528	195 037	204 442
Lillehammer helsehus	162 497	3 000	159 497	162 497	162 497	162 497	176 107	194 807
Rehabilitering	24 240	-1 000	25 240	24 165	24 115	24 115	25 952	24 511
Tildelingsenheten	29 281	-500	29 781	31 239	31 947	31 655	29 193	26 928
Samhandlingsreformen	14 597	-	14 597	13 597	13 597	13 597	6 736	20 949
Fagavdeling helse og velferd	10 320	-1 000	11 320	10 320	10 320	10 320	9 682	7 571
Legehelsestjenester	37 443	-	37 443	36 783	36 658	36 658	32 286	33 049
Miljøbehandling	6 548	-300	6 848	6 548	6 548	6 548	801	-
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>701 474</b>	<b>-12 000</b>	<b>713 474</b>	<b>699 599</b>	<b>701 599</b>	<b>701 599</b>	<b>792 038</b>	<b>768 089</b>
Barnevern	54 205	-2 500	56 705	51 755	51 755	51 755	54 147	54 885
Grunnskole	284 867	-4 516	289 383	287 317	289 317	289 317	351 287	339 002
Fagavdeling	5 898	-1 404	7 302	5 898	5 898	5 898	11 148	10 798
Kultur	34 934	-350	35 284	34 934	34 934	34 934	44 384	44 984
Lillehammer helsestasjon	27 551	-	27 551	27 476	27 476	27 476	24 422	23 309
NAV	55 454	-1 000	56 454	55 454	55 454	55 454	55 407	52 902
Lillehammer læringscenter	36 241	-1 000	37 241	34 441	34 441	34 441	49 169	49 940
Barnehage	202 324	-1 230	203 554	202 324	202 324	202 324	202 073	192 269
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>163 967</b>	<b>-3 700</b>	<b>167 667</b>	<b>162 746</b>	<b>164 884</b>	<b>166 322</b>	<b>167 684</b>	<b>171 498</b>
Rådmann, sektorsjef, prosjekter	9 614	-247	9 861	9 614	9 614	9 614	10 583	10 910
Politisk virksomhet	8 044	-123	8 167	9 044	9 044	9 044	8 285	7 313
HR	17 277	-60	17 337	18 007	20 287	21 867	16 244	18 500
Dokumentasjon og service	13 568	-207	13 775	13 568	13 568	13 568	12 018	13 010
Stabsfunksjoner	7 635	84	7 551	7 635	7 635	7 635	9 046	9 378
Fellesenhet økonomi	1 879	-29	1 908	1 879	1 879	1 879	1 850	1 953
Digitalisering og IT	47 337	-500	47 837	46 512	46 412	46 312	45 765	48 136
Kommuneadvokat	3 426	-52	3 478	3 384	3 342	3 300	4 066	3 664
Innkjøp	3 379	-51	3 430	3 379	3 379	3 379	3 253	3 091
Økonomisk planlegging og analyse	5 680	-	5 680	5 980	5 980	5 980	6 227	6 888
Næringsutvikling	5 245	-1 298	6 543	5 245	5 245	5 245	5 068	5 944
Revisjon og kontrollutvalg	2 933	-45	2 978	2 933	2 933	2 933	2 861	2 806
Omplasseringsutvalg/ overtallige	390	-600	990	390	390	390	995	24
Felles brann lk	22 706	-346	23 052	22 706	22 706	22 706	24 285	23 815
LKs andel av fellesfunksjoner	14 856	-226	15 082	12 471	12 471	12 471	17 140	16 068
								-
<b>Fellesområdet</b>	<b>-169 809</b>	<b>-700</b>	<b>-169 109</b>	<b>-271 047</b>	<b>-309 440</b>	<b>-330 626</b>	<b>-240 196</b>	<b>-207 557</b>
<b>Sum driftsrammer</b>	<b>1 609 629</b>	<b>-21 200</b>	<b>1 630 829</b>	<b>1 507 748</b>	<b>1 475 741</b>	<b>1 454 516</b>	<b>1 546 201</b>	<b>1 562 837</b>

## 5.7 Økonomisk oversikt drift budsjett 2020

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjetttramme 2020	Vedtatt budsjett 2019
tall i tusen kr	i 2020 kr		i 2020-kr			i 2020-kr	i 2019- kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>190 626</b>	<b>-4 400</b>	<b>195 026</b>	<b>-7 506</b>	<b>5 535</b>	<b>196 997</b>	<b>120 327</b>
Eiendom	109 787	-1 800	111 587	-2 066	1 620	112 033	32 229
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 045	-300	22 345	-400	50	22 695	31 893
Veg og trafikk	30 694	-600	31 294	-3 230	3 230	31 294	27 187
Byggesak	1 822	-	1 822	-49	-	1 871	1 961
Plan og miljø	11 913	-800	12 713	-1 159	-	13 872	14 353
Fagavdeling	1 926	-600	2 526	-602	635	2 493	702
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 439	-300	12 739	-	-	12 739	12 002
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>723 372</b>	<b>-400</b>	<b>723 772</b>	<b>-15 918</b>	<b>40 526</b>	<b>699 164</b>	<b>706 349</b>
Tilrettelagte tjenester	202 686	-1 500	204 186	-1 900	9 265	196 821	189 123
Psykisk helse og rus	42 681	-2 100	44 781	-1 000	5 240	40 541	41 432
Hjemmetjenesten	193 078	3 000	190 078	-3 850	4 000	189 928	195 037
Lillehammer helsehus	162 497	3 000	159 497	-1 475	4 690	156 282	176 107
Rehabilitering	24 240	-1 000	25 240	-590	730	25 100	25 952
Tildelingsenheten	29 281	-500	29 781	-730	398	30 113	29 193
Samhandlingsreformen	14 597	-	14 597	-2 500	10 000	7 097	6 736
Fagavdeling helse og velferd	10 320	-1 000	11 320	-3 813	-	15 133	9 682
Legehelsestjenester	37 443	-	37 443	-60	215	37 288	32 286
Miljøbehandling	6 548	-300	6 848	-	5 988	860	801
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>701 474</b>	<b>-12 000</b>	<b>713 474</b>	<b>-25 810</b>	<b>27 512</b>	<b>711 772</b>	<b>792 038</b>
Barnevern	54 205	-2 500	56 705	-4 414	4 550	56 569	54 147
Grunnskole	284 867	-4 516	289 383	-1 210	11 257	279 336	351 287
Fagavdeling	5 898	-1 404	7 302	-3 987	-	11 289	11 148
Kultur	34 934	-350	35 284	-	-	35 284	44 384
Lillehammer helsestasjon	27 551	-	27 551	-375	2 425	25 501	24 422
NAV	55 454	-1 000	56 454	-1 050	-	57 504	55 407
Lillehammer læringscenter	36 241	-1 000	37 241	-9 924	1 300	45 865	49 169
Barnehage	202 324	-1 230	203 554	-4 850	7 980	200 424	202 073
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>163 967</b>	<b>-3 700</b>	<b>167 667</b>	<b>-12 483</b>	<b>7 107</b>	<b>173 043</b>	<b>167 684</b>
Rådmann, sektorsjef, prosjekter	9 614	-247	9 861	-1 052	300	10 613	10 583
Politisk virksomhet	8 044	-123	8 167	-1 043	900	8 310	8 285
HR	17 277	-60	17 337	-91	850	16 578	16 244
Dokumentasjon og service	13 568	-207	13 775	-72	300	13 547	12 018
Stabsfunksjoner	7 635	84	7 551	-1 539	-	9 090	9 046
Fellessenhet økonomi	1 879	-29	1 908	-	-	1 908	1 850
Digitalisering og IT	47 337	-500	47 837	-2 695	2 000	48 532	45 765
Kommuneadvokat	3 426	-52	3 478	-570	-	4 048	4 066
Innkjøp	3 379	-51	3 430	-17	202	3 245	3 253
Økonomisk planlegging og analyse	5 680	-	5 680	-330	-	6 010	6 227
Næringsutvikling	5 245	-1 298	6 543	-34	1 500	5 077	5 068
Revisjon og kontrollutvalg	2 933	-45	2 978	-16	86	2 908	2 861
Omplasseringsutvalg/ overtallige	390	-600	990	-5	-	995	995
Felles brann lk	22 706	-346	23 052	-1 681	-	24 733	24 285
LKs andel av fellesfunksjoner	14 856	-226	15 082	-3 338	969	17 451	17 140
<b>Fellesområdet</b>	<b>-169 809</b>	<b>-700</b>	<b>-169 109</b>	<b>-</b>	<b>71 087</b>	<b>-240 196</b>	<b>-240 196</b>
<b>Sum driftsrammer</b>	<b>1 609 629</b>	<b>-21 200</b>	<b>1 630 829</b>	<b>-61 717</b>	<b>151 767</b>	<b>1 540 780</b>	<b>1 546 201</b>

## 5.8 Driftsøkonomi – sektorer

Kapitlet viser budsjett 2020 og økonomiplan 2020-2023 pr sektor og tjenesteområde. Kapitlet beskriver budsjettet og planens målsettinger, tiltak og konsekvenser for ansatte og brukere.

### Husleiemodell og energi

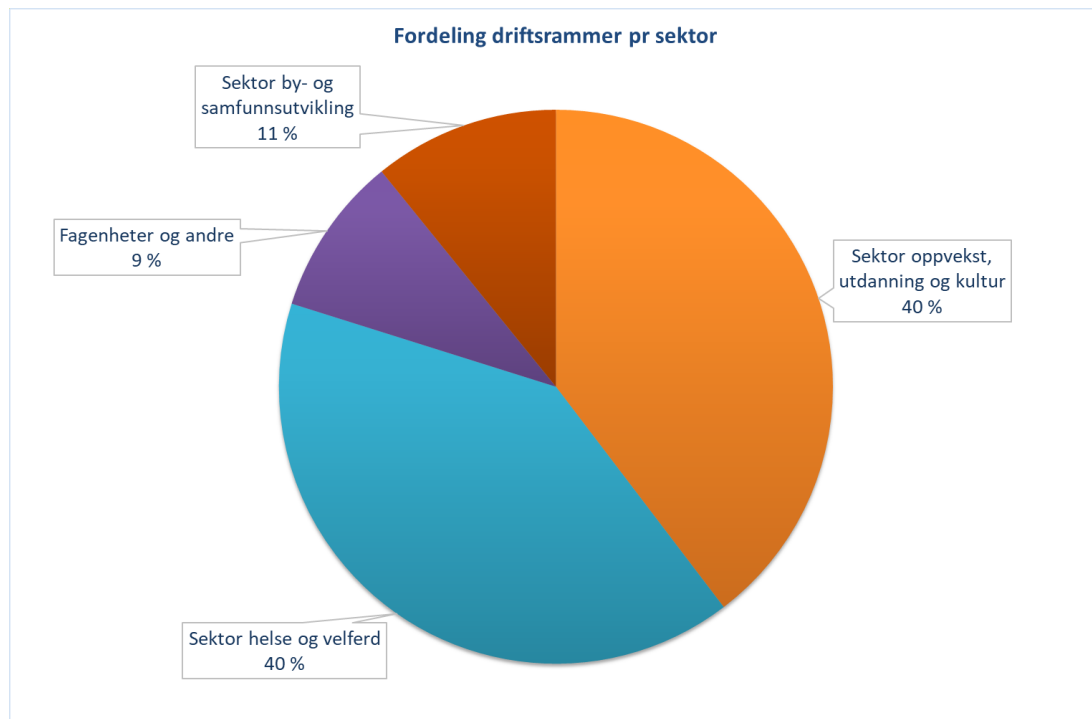
Til budsjett 2020 har internhusleie og energikostnader som tidligere ble belastet de enkelte tjenesteområdene blitt samlet til TO Eiendom. Det er gjort enkelte unntak blant annet for selvkostområder og interkommunale samarbeid. I praksis betyr dette at de forskjellige tjenesteområdene har overført den andelen av budsjettet tilknyttet internhusleie og energi til TO Eiendom. Det kan forklare enkelte større endringer i budsjetttrammene i tillegg til lavere budsjett på kalkulatoriske renter og avskrivninger. Dette vil ikke ha noen effekt på budsjettene til Lillehammer kommune sett under ett.

### Framskriving av budsjett og teknisk ramme for 2020

Den tekniske rammen for 2020 er budsjetttrammen for 2019 justert med lønnsoppgjør 2019, helårsvirkninger i 2019 av permanente tiltak som er vedtatt igangsatt i løpet av 2019.

Budsjettert driftsnivå for 2020 er 1.634,8 mill. kroner.

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



## 5.8.1 Fellesområdet

	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Regnskap 2018	Vedtatt budsjett 2019
Tilskudd ressurskrevende brukere	-95 608		-95 608	-98 608	-101 608	-104 608	-90 780	-104 000
Lønnsreserve	41 030		41 030	41 030	41 030	41 030		31 413
Pensjon - akkumulert premieavvik tbf	26 548		26 548	39 260	42 713	50 294	41 730	21 260
Pensjon - andre pensjonselementer	-27 803		-27 803	-31 054	-31 578	-32 807	-36 556	-18 500
Engangsbevilgninger/tilskudd etc	5 411	150	5 261	5 261	3 761	3 761	4 297	6 361
Motpost avskrivninger	-132 138		-132 138	-132 138	-132 138	-132 138	-111 396	-117 328
Kalkulatoriske renter	-23 799		-23 799	-28 799	-33 799	-38 799	-82 044	-94 903
OU-kontingent	1 500		1 500	1 500	1 500	1 500	3 349	1 500
Tilskudd Olympiaparken	15 000	-500	15 500	15 500	15 500	15 500	14 700	15 500
Sentral reserve	16 200	1200	15 000	15 000	15 000	15 000		15 000
Luftkvalitet - del av skjønnsmidler	100		100					100
Satsing digitalisering - gjennom KS	0		0					0
Formannskapets reserve	1 300		1 300	1 300	1 300	1 300		1 300
Avsetning til forsikringsfond	350		350	350	350	350	350	350
Miljøfyrtårn	400		400					400
Personforsikringer+(fra HR)	3 500		3 500	3 500	3 500	3 500		3 500
KS FOU	1 050		1 050	1 050	1 050	1 050		1 050
Tap på fordringer (inkl avsetning)	0		0				3 284	0
Ytterligere krav til effektivisering 2021-2023	0		0	-124 114	-156 581	-169 731		0
Omstillingsmidler	1000	1000						0
Skjønnsmidler til omstilling	-1 000	-1000						0
Fellesgodefinansiering	-1500	-1500	0					0
Lyntogforum	-50	-50	0					0
Bruk av eldre fond	-1300		-1 300					-2 000
Andre forhold	0		0				3 124	0
Kommunestyrets vedtak om nedtak Kostra-def.	0		0					-1 200
<b>Sum fellesområdet</b>	<b>-169 809</b>	<b>-700</b>	<b>-169 109</b>	<b>-290 963</b>	<b>-330 000</b>	<b>-344 799</b>	<b>-249 943</b>	<b>-240 197</b>

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

### Lønnsreserve

Det er avsatt 41,5 mill. kroner til dekning av lønnsveksten som følge av lønnsoppgjør i 2020, herav lønnsoppgjør 2019 for kap.3 og 5 som ikke er lagt på rammene til tjenesteområdene i 2020. Dette bygger på en forventet lønnsvekst fra 2019 til 2020 fra forslag til statsbudsjett på 3,6 %.

### Kalkulatoriske renter og avskrivninger

Kalkulatoriske renter og avskrivninger er utgifter som belastes virksomheten direkte, og skal dekke reelle rente- og avskrivninger, for å få et riktig utgiftsnivå på virksomhetene. Hovedtyngden knytter seg opp til vann- og avløpsinvesteringene, samt investeringene innenfor Eiendom, som danner grunnlaget for internhusleien. Motposten til kalkulatoriske renter og avskrivninger ligger på fellesområdet som en inntektspost. I årets budsjett utgjør dette til sammen 156 mill.

### Tilskudd til ressurskrevende brukere

Gjennom ordningen får kommunene dekket 80 % av utgiftene over innslagspunktet på 1.361.000 kroner pr. bruker. I forslag til statsbudsjett øker innslagspunktet mer enn forventet lønnsvekst (50.000 kroner pr.

bruker), noe som vil medføre en reduksjon på anslagsvis 2,6 mill. kroner. For 2020 anslås det et samlet tilskudd på i overkant av 95 mill. kroner.

### Tilskudd

Kommunedirektøren foreslår et tilskudd til Olympiaparken på 15,5 mill. kroner. Ytterligere tilskudd/engangsbevilgninger på til 4,7 mill. kroner er sammensatt som følger;

Tilskudd	2020	2019
Lillehammer Skifestival	0	5 000
Skibladner	161	161
Særforbundalliansen		250
IUA - del av skjønnsmidler	150	150
Jorekstad Fritidsbad jamfør KS-sak 28/2018, punkt 6	3 000	
Lillehammer sentrum drift	400	400
Arrangementstilskudd Raw air og WC	1 500	
Kirkens SOS	100	
Jubileum OL og fakkelpreis		400
Havang	100	
<b>Sum</b>	<b>5 411</b>	<b>6 361</b>

I kommunestyresak 11/2019 om modeller for å gjennomføre store idrettsarrangement ble det fattet følgende vedtak: «Det forutsettes at Lillehammer kommune sitt økonomiske tilskudd videreføres innenfor de rammene som fremgår av økonomi- og handlingsplan 2019-2022.»

Hele tilskuddet på 5 mill. kroner fremgår ikke av tabellen over, med unntak av tilskudd til Raw Air og World Cup. Det foreslås at behov for- og vurdering av, fremtidig tilskudd omtales i sak om fremtidige store idrettsarrangementer i kommunen.

### Ytterligere effektivisering i fireårsperioden (år 2-4)

Det må forventes ytterligere effektiviseringer i størrelsesorden 120-170 mill. kroner gjennom planperioden. Effektiviseringene er ikke konkretisert innenfor områder, men det ligger en klar forventning om fortsatt å kunne ta ut langsiktige gevinster gjennom bedre strukturer, målrettet gevinstrealisering og digitalisering.

## 5.8.2 Sektor for by- og samfunnsutvikling

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

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

I planperioden vil sektoren videreføre fokus på kvalitet i alle deler av tjenesteproduksjonen, god ressursforvaltning, kompetanseutvikling og samhandling.

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

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

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

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

- Kommuneplanens arealdel 2020-2023(2030) - Sluttbehandling og oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram.
- Kommunedelplan Lillehammer by 2020-2023(2030) – Sluttbehandling og oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram.
- Kommunedelplan for Klima og miljø, årlig rullering og oppfølging av prioriterte tiltak i handlingsprogram. I tillegg etableres nytt utvalg for klima og miljø.
- Byutvikling 2044 - Strategi for Areal og transportutvikling, oppfølging av tiltak.
- Kommunedelplan for Vann og avløp - årlig rullering og oppfølging av tiltak.
- Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelse - årlig rullering og oppfølging av tiltak.
- Kommunedelplan for Trafikk og transport – Revisjon og oppfølging.
- Tiltaksplaner for bynære vassdrag, gjennomføring og oppfølging av tiltak.
- Ny E6 – tre reguleringsplaner.

Utfordring i planperioden er at sektoren ikke har tilstrekkelige ressurser for gjennomføring av mangfoldet av oppgaver på en tilfredsstillende måte. Sektoren har i tillegg til tjenesteområdenes økonomiske rammer med kommentarer et ytterligere effektiviseringskrav på 0,5%. Dette innebærer en tydelig prioritering av hvilke leveransemål som skal ha hovedfokus i det enkelte budsjettår og i planperioden.

Spesielt for perioden er planlegging og delvis gjennomføring av E6 og en aktiv utvikling av nye næringsarealer.

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

Sektoren har et omfattende forvaltning-, vedlikehold og driftsansvar tilknyttet mangfoldet av kommunens bygninger, anlegg, områder og infrastruktur. Det er i dag ikke tilstrekkelige ressurser til forsvarlig drift, vedlikehold og utvikling av den totale bygg- og anleggsmassen, forutsatt at normal funksjon skal opprettholdes og at opparbeidet vedlikeholdsetterslep ikke skal økes ytterligere. Samlet sett videreføres en streng prioritering av tjenestene i sektoren som medfører at tjenester reduseres innen enkelte områder som kan medføre at noen brukere/brukergrupper opplever redusert tjenestekvalitet. For øvrig må tjenesteområdene i størst mulig grad prøve å opprettholde dagens kvalitet gjennom å jobbe mer effektivt.

### **Klimatilpasninger, vassdrag og flom**

Sektoren har store utfordringer vedrørende klimatilpasninger generelt for Lillehammersamfunnet, forhold som synliggjøres og planmessig ivaretas gjennom revisjon av kommuneplanens arealdel med hensynssoner flom, flomskred og skred. I tillegg til å ivareta flom og skred i arealplaner må fysiske tiltak i vassdragene prioriteres. Dette omfatter å planlegge, gjennomføre og/eller koordinere tiltak i vassdrag for forebygging mot flom og eventuelle tiltak mot skred. Dette arbeidet er ressurskrevende og berører i vesentlig grad alle tjenesteområdene innenfor sektoren.

Prosjekt vassdrag, etablert etter flomsituasjonen i 2014, videreføres i planperioden. Hovedformålet er å utarbeide tiltaksplaner og gjennomføre prioriterte tiltak knyttet til bynære vassdrag, og avklare kommunens helhetlige ansvar gjennom koordinering internt mellom ulike tjenesteområder og eksternt mellom private og andre offentlige aktører. Evaluering av prosjektet med avklaringer knyttet til prioriterte oppgaver, ressursbehov og videre ansvar og organisering må gjennomføres i perioden.

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

Lillehammer kommune har i henhold til vedtatte planer og pågående planprosesser store ambisjoner knyttet opp imot viktige samfunnsoppgaver. Dette omfatter i stor grad drift, vedlikehold og forvaltningsoppgaver innenfor sektoren. Dersom tilgjengelige ressurser innenfor mangfoldet av oppgaver ikke er tilstrekkelig kan dette få negative arbeidsmiljømessige konsekvenser i flere av tjenesteområdene. De økonomiske rammene i planperioden innebærer en videreføring av effektiviseringskrav. Disse stiller store krav til ledelse på alle nivå for å ivareta og videreutvikle et godt og inkluderende arbeidsmiljø og gjennom dette opprettholde og øke nærværet på de enkelte arbeidsplassene. Kompetanseutvikling blant egne ansatte, kombinert med rett lønnspolitikk, vil fortsatt være helt sentrale tiltak for å beholde og rekruttere kompetente medarbeidere.



## Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden

### Økonomiplan 2020-2023

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Vedtatt budsjett 2019	Regnskap 2018
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2019- kr	i 2018-kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>190 626</b>	<b>-4 400</b>	<b>195 026</b>	<b>190 626</b>	<b>189 341</b>	<b>188 156</b>	<b>120 327</b>	<b>128 518</b>
Eiendom	109 787	-1 800	111 587	109 565	109 243	108 921	32 229	37 250
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 045	-300	22 345	21 945	21 425	21 005	31 893	31 085
Veg og trafikk	30 694	-600	31 294	30 122	29 850	29 578	27 187	30 119
Byggesak	1 822	-	1 822	1 802	1 782	1 762	1 961	3 276
Plan og miljø	11 913	-800	12 713	11 769	11 625	11 481	14 353	14 054
Fagavdeling	1 926	-600	2 526	2 984	2 977	2 970	702	831
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 439	-300	12 739	12 439	12 439	12 439	12 002	11 904

### Budsjett 2020

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2020	Vedtatt budsjett 2019
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr			i 2020-kr	i 2019- kr
<b>Sektor by- og samfunnsutvikling</b>	<b>190 626</b>	<b>-4 400</b>	<b>195 026</b>	<b>-7 506</b>	<b>5 535</b>	<b>196 997</b>	<b>120 327</b>
Eiendom	109 787	-1 800	111 587	-2 066	1 620	112 033	32 229
Vann og avløp	-	-	-	-	-	-	-
Park og idrett	22 045	-300	22 345	-400	50	22 695	31 893
Veg og trafikk	30 694	-600	31 294	-3 230	3 230	31 294	27 187
Byggesak	1 822	-	1 822	-49	-	1 871	1 961
Plan og miljø	11 913	-800	12 713	-1 159	-	13 872	14 353
Fagavdeling	1 926	-600	2 526	-602	635	2 493	702
Lillehammer kirkelige fellesråd	12 439	-300	12 739	-	-	12 739	12 002

#### 5.8.2.1 Eiendom

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

Hovedoppgaver i 2020 vil være byggingen av brannstasjonen, Terrassen og flomsikringsprosjekter.

Videre, med bakgrunn i gjennomførte tilstandsanalyser og vedlikeholdsplaner, gjennomføre nødvendig vedlikehold innenfor vedtatt budsjett.

Det er vurdert som avgjørende for kommunens totale eiendomsforvaltning at man har et vedlikeholdsbudsjett som i større grad er harmonisert med dokumentert vedlikeholdsbehov og vedlikeholdsplaner. En norm i den forbindelse er kroner 185,- pr m<sup>2</sup>. Det er avsatt betydelig mindre beløp enn denne målsetningen i tidligere budsjett. Budsjettforslaget innebærer en videreføring av

vedlikeholdsmidler på ca. kroner 95,- pr. kvadratmeter. Dette betyr at tjenesteområdet fortsatt må praktisere en drift og et vedlikehold av bygningsmassen som ikke er bærekraftig over tid.

Andre tiltak i budsjettet omfatter en kontinuerlig oppfølging av renholdsplaner, utvidet bruk av renholdsmaskiner og en mer effektiv planlegging og gjennomføring. Dette videreføres i hele planperioden. For brukere av kommunale bygg kan endringene oppleves som redusert kvalitet på tjenestene.

#### Større endringer 2020

• Renhold/vaktmester	+ 260'
• Tilbakeføring av ramme avvirkning kommuneskogen	+ 1000'
• Ekstra renhold Nordre Ål skole	+ 260'
• Uttrekk halvårseffekt Ekrom 2020	- 260'
• Redusert vedlikehold	- 206'
• Vakant stilling	- 600'
• Effektivisering samling av energikostnader	- 1000'
• Overføring til veg og trafikk (vinterdrift)	- 2000'

#### Konsekvenser for ansatte

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

#### Leveransemål

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

#### 5.8.2.2 Vann og avløp

Hovedplan for vann og avløp ble vedtatt høsten 2014 og gjennomføring av prioriterte tiltak i planens handlingsprogram ble påbegynt i 2015. Det pågår nå en revisjon av hovedplanen for ny planperiode 2020-2024.

Hovedplanen beskriver mål og strategier, status og nødvendige tiltak for å realisere de vedtatte målene. Her synliggjøres behovet for framtidige investeringer til oppgradering av eksisterende anlegg og nyanlegg, samtidig som tiltak som bidrar til reduksjon av driftskostnader er beskrevet og prioritert.

Kommunens vann- og avløpstjenester finansieres etter selvkostprinsippet, og gebyrer beregnes i tråd med «Retningslinjer for beregning av selvkost for kommunale betalingstjenester» (H-3/14, KMD). Selvkost innebærer at alle kostnader som kommunen påføres ved å produsere en bestemt tjeneste skal dekkes av gebyrene som brukerne av tjenesten betaler. I økonomiplanen vil derfor driftsbudsjettet for VA alltid stå i null. Et eventuelt over-/underskudd i regnskapet i forhold til budsjettet vil justeres med fondsmidler.

VA har et stort fokus på effektivitet og forbedring. I løpet av 2020 skal det etableres gode måter å rapportere resultater knyttet til dette på, selv om driftsbudsjett og regnskap fortsatt skal/må stå i null.

Investeringstiltak innen VA er beskrevet i hovedplanens handlingsprogram. Rullering av handlingsprogrammet for 2020 er gjort med utgangspunkt i hovedplanen for 2014-2018. De største prosjektene i 2020 vil være bygging av nytt vannverk med manganrensing, valg/etablering av reservevannløsning og videre rehabilitering av avskjærende ledning (hovedavløpsledningen) fra Strandtorget og nordover over Busmoen.

Foreløpig arbeid med revidert hovedplan for 2020-2024 viser at investeringsnivået bør ligge på samme nivå som i gjeldende plan også i hele neste planperiode. Dette er nødvendig for å opprettholde standard på dagens tekniske anlegg og for å nå nasjonale mål om sanering/utskifting og fornying av ledningsnett. Det legges i liten grad opp til etablering av nye ledningsstrek og bygging av nye tekniske anlegg. Sanering og separering av avløps-/overvann har mange likhetstrekk med enøktiltak. Dersom nivået på investeringer ikke opprettholdes, vil heller ikke driftsbudsjettet (eks. kalkulatoriske renter og avskrivninger) kunne reduseres som planlagt. Rullert handlingsprogram danner grunnlaget for avsetning i investeringsbudsjett (selvfinansierende investeringer) og følger som vedlegg til budsjettdokumentet.

Selv om investeringsnivået har økt betydelig i forrige planperiode, har vann- og avløpsgebyrene ikke blitt prisjustert de siste årene, heller ikke med kommunal deflator. Dette skyldes blant annet størrelsen på fondene som per i dag er på kroner 28.562' (vann) og kroner 44.064' (avløp). Fondsmidler kan ikke være eldre enn fem år, og kan kun brukes for å justere driftsregnskapet og ikke direkte til investeringer. Konsekvensene av gjennomført hovedplan 2014-2018 og nye investeringer i kommende planperiode er at gebyrene nå må økes. Det legges opp til en gradvis økning over hele kommende planperiode, slik at belastningen for brukerne ikke skal bli større enn nødvendig. Gebyrsatser for vann og avløp 2020 foreslås økt totalt med ca 8 prosent.

GLØR IKS innstiller overfor alle eierkommunene at renovasjonsgebyret vedtas med en økning på 4,8% i snitt. Dette inkluderer en ordinær vekst på 3,1%. Likt renovasjonsgebyr og full fraktutjevning i alle eierkommunene er i henhold til vedtak om volumdifferensiert gebyr og i henhold til vedtektene.

### **Konsekvenser for ansatte**

Budsjettrammen gir ingen konsekvenser for ansatte.

### **Leveransemål**

- Kommunedelplan Vann og avløp – revisjon og gjennomføring av tiltak i.h.t. prioritert handlingsprogram og innenfor vedtatte budsjettrammer
- Ingen avvik i.h.t krav drikkevannskvalitet
- Ingen avvik i.h.t renskrav avløpsvann

Nye leveransemål vil bli utarbeidet i forbindelse med revisjon av hovedplan.

### **5.8.2.3 Park og idrett**

Tjenesteområdet opprettholder sitt fokus på gjennomføring av kjerneoppgaver i 2020. For brukere av park-, idretts- og friluftsanlegg kan dette på flere områder oppleves som et redusert tjenestetilbud. Sentrale og mye brukte anlegg og friluftsområder vil bli prioritert, for om mulig å opprettholde tilgjengelighet og bruksverdi for alle grupper.

Reduksjon i driftsrammen vil føre til ytterligere økt etterslep på vedlikehold av park-, idretts- og friluftsanlegg. Behov for økte ressurser til drift og tiltak knyttet til kunstgressbaner (miljø) vil i praksis medføre en omprioritering og ytterligere reduksjon av standard og tilgjengelighet på andre park-, idretts- og friluftsområder.

#### Større endringer 2020

- Ingen vinterdrift kunstgress januar - 250'
- Redusert vedlikehold/drift - 150'

#### Konsekvenser for ansatte

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

#### Leveransemål

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

#### 5.8.2.4 Veg og trafikk

Kommunal veg utgjør totalt ca. 190km (162 km veg og 28 km gang/sykkelveg). Det er under utarbeidelse en plan med sikte på å få en synliggjøring av etterslep, drift- og rehabiliteringsbehov på veg og veg-elementer. Veg og trafikk har engasjert Vegteknisk institutt for utarbeidelse av denne. Planen vil bli ferdigstilt i 2020 og være et godt verktøy til prioritering av tiltak. Det er et stort årlig ressursbehov knyttet til forsvarlig drift og vedlikehold av det kommunale vegnettet for å holde vegkapitalen i hevd i henhold til målsetting i gjeldende plan. Budsjettforslaget 2020 og økonomiplanen for perioden tilsier et økt etterslep på vedlikehold og rehabilitering av kommunale veger.

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

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

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

Det er i budsjettet ikke avsatt driftsmidler til ønsket/anbefalt vinterstandard på gang- og sykkelvegene.

### Større endringer 2020

- Økt kostnad vinterdrift + 3000'
- Samhandling anbud vinterdrift - 1500'
- Reduksjon i vakt/overtid - 1000'
- Overføring fra eiendom (vinterdrift) + 2000'
- Reduksjon ett årsverk - 600'

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Forsterket vinterdrift av sykkelveg og fortau.

### Konsekvenser for ansatte

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

### Leveransemål

- Sykkelby, gjennomføre prioriterte tiltak for et sikkert og effektivt sykkelvegnett
- Gjennomføre prioriterte tiltak iht trafikksikkerhetsplanens handlingsprogram på kommunalt vegnett
- Gjennomføre prioriterte utbyggingsprosjekter i.h.t vedtatt framdrift og rammer
- Videreføre vedlikeholdsstandard sommer (nivå 2019) på kommunale veger
- Grenseverdi døgnoverskridelser for svevestøv veg (PM10) skal overholdes
- Gratis parkering EL-bil på kommunale plasser videreføres i 2020
- Etablere ladestasjoner for ladbar motorvogn på kommunale P plasser
- Skifte ut veglysanlegg med energibesparende LED

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Parkeringsavgiften økes, og det innføres betaling for lading og parkering av el-bil.

### 5.8.2.5 Byggesak

Kostnader for byggesaksbehandling og seksjonering skal dekkes over gebyr knyttet til behandling av saker (selvkost). Generelt blir byggesakene stadig mer komplekse da flere byggesaker skjer i sentrumsområdet hvor det er vern og tett bebyggelse. Etter takseringen i 2016 er det registrert eiendommer som har avvik i forhold til matrikkelinformasjon i kommunen. Å korrigere, slik at matrikkelinformasjon blir riktig, er en ressurskrevende oppgave, arbeidet er påstartet i 2018 og videreføres. Oljetanker skal tas ut av bruk og saneres. Dette er en ressurskrevende oppgave som må prioriteres.

Administrative kostnader med eiendomsskattearbeidet skal ikke dekkes over andre gebyr innen selvkostområdet, og skal synliggjøres som netto utgift. Eiendomsskattearbeidet blir stadig mer ressurskrevende som følge av flere bebygde eiendommer i kommunen og ved at eiendomsskatten nå kan påklages hvert år.

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

I budsjettforslaget vil byggesaks- og seksjoneringsgebyr videreføres på dagens nivå.

### Konsekvenser for ansatte

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

### Leveranse mål

- Veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling av bygge- og seksjoneringsaker
- Følge opp eiendomsskattetakstarbeidet med god veiledning og informasjon
- Oppfølging av avvik i byggesaker
- Hovedprosjekt, forbedring av digitalisering av plan- og byggesak, implementeres slik at det er klart for å ta i bruk nye digitale løsninger i saksbehandlingen i 2020
- Følge opp og sørge for at nedgravde oljetanker blir tatt opp og levert på godkjent mottak, uten at forurensning av miljøet oppstår

### 5.8.2.6 Plan og miljø

Budsjettforslag 2020 innebærer lavere økonomisk ramme for tjenesteområdet i.f.t. budsjett 2019. Budsjetttramme, slik den foreligger, vil ikke gi forventet oppfølging av handlingsprogrammene for arealdelen og byplanen. Redusert budsjetttramme innebærer nedtak av budsjettpost for konsulentkjøp. Dette medfører at tjenesteområdet ikke har handlefrihet til å vurdere balansen mellom bruk av egne ressurser og tjenestekjøp.

Tjenesteområdet vil i tillegg miste mulighet til å benytte tilskuddsordninger som blant annet by- og stedsutviklingsmidler, samt areal- og transportutviklingsmidler når det ikke er midler for dekning av fastsatt egenandel.

Tjenesteområdet har gjennom prioritering innenfor foreslått ramme bemanning og handlingsrom på plansiden som sikrer oppfølging/prosess og plansaksbehandling av de tre reguleringsplanene som kommer i forkant av E6-utbyggingen.

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

Kompetanse og kapasitet på GIS-området er tidligere styrket og bidrar til økt kvalitet i kart og kartmateriale og dermed sikre kvalitet i både plan, delesak og oppmålingsarbeidet.

### Større endringer 2020

- |   |         |
|---|---------|
| • Planrevisjoner (uttak av konsulent/kjøp av tjenester) | - 800'  |
| • Overflytting av stilling som klima- og miljørådgiver  | - 800'  |
| • Midler til oppfølging av miljøplanen handlingsprogram | - 1000' |

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Konsulentbruk – 1500'

## Konsekvenser for ansatte

Bemanning/ressursene sett i forhold til de samlede leveransemålene er på et minimum. Dette er leveransemål som har kompleks karakter og krever samhandling. Det betyr at arbeidsbelastningen over tid kan være krevende.

## Leveransemål

- Veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling av private/kommunale reguleringsplaner og dispensasjon
- Veiledning, informasjon og effektiv saksbehandling innen tjenestene oppmåling og delesak
- Samhandling med Lillehammer regionen Vekst og næringslivet i alle saker av betydning for næringslivet
- Sluttbehandle og følge opp prioriterte tiltak Kommuneplanen arealdel 2020-2023 (2030)
- Sluttbehandle og følge opp prioriterte tiltak i Kommunedelplan Lillehammer by 2020- 2023 (2030)
- Delta/følge opp prosessene og saksbehandling av reguleringsplanene for E6 gjennom Lillehammer:
  - Storhove-Øyer
  - Storhove-Gjøvik
  - Avlasta veg (dagens E6 strekningen Øyresvika-Storhove)
- Delta aktivt forprosjekt/planprogram for to spors jernbane i samarbeid med BaneNor
- Slutføre tiltaksplaner for bynære vassdrag, faglig rådgivning i arbeidet med gjennomføring av prioriterte tiltak
- Rådgivning/veilede i klimatilpasning i planlegging og gjennomføring av tiltak
- Samhandling med Byggesak mht veiledning/oppfølging av nye arealplaner, samt estetikk/arkitektur i byggesaker
- Byutvikling 2044: Oppfølging og gjennomføring av tiltak i Handlingsprogram 2020
- Funksjonelle, brukervennlige og kvalitetssikra kartsystemer

### 5.8.2.7 Fagavdelingen

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

For å ivareta økt fokus på klima- og miljøutfordringer med TO og sektorovergrepene oppgaver vil stillingen som klima- og miljørådgiver bli organisert i sektorens fagavdeling.

Gjennom revisjon av kommunale planer og ønsket utvikling/utbygging vil det i større grad bli behov for utbyggingsavtaler. Dette løses gjennom en ny stilling ved fagavdelingen.

### Større endringer 2020

- Ny stilling knyttet til utbyggingsavtaler + 635'
- Overflytting av stilling som klima- og miljørådgiver + 800'
- Midler til oppfølging av miljøplanen handlingsprogram + 1000'

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Varslet stilling til utbyggingsavtaler skal ikke utlyses.

### Konsekvenser for ansatte

Budsjettrammen gir ingen konsekvenser for ansatte

### Leveransemål

- Utvikle og forbedre samhandling av kommunale tjenester innenfor sektorens ansvarsområde
- Ansvar for arbeidet med utbyggingsavtaler
- Koordinering av universell utforming
- Koordinering av sektorens klima- og miljøoppgaver
- Oppfølging av kommunedelplan for Miljø, rullering av handlingsprogram
  - Klimasats-prosjekter 2019
  - Miljøfyrårn – oppfølging av hovedkontormodellen

### 5.8.2.8 Lillehammer kirkelige fellelsråd

Tjenesteområdet har ingen endringer fra fjorårets budsjett utover korrigerende for pris- og lønnsvekst.

### 5.8.2.9 Særlige risikofaktorer for sektoren i budsjett 2020

#### Veg og trafikk

Klimaendringer med tanke på uforutsette skader på infrastruktur - 1000'

#### Eiendom

Vedlikehold i forhold til uforutsette skader - 900'

#### Park og idrett

Inntekter ved utleie av idrettsanlegg - 500'

#### Plan og miljø

Gebyrinntekter ordinære plansaker - 500'



### 5.8.3 Sektor helse og velferd

#### Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden

Kommunedelplan helse og omsorg (2018-2028) er en overordnet plan som gir retning for helse- og velferdstilbudet til kommunens innbyggere og danner grunnlaget for strategiske valg og beslutninger i den videre utvikling av sektoren. Planens og sektorens visjon er *Mestring hele livet*. Det er et mål at tjenestene utvikles i en retning som bidrar til trygghet, verdighet og mestring av egen hverdag for kommunens innbyggere.

Den store økningen i antall eldre, nye grupper yngre med bistandsbehov og endret oppgavefordeling mellom spesialisthelsetjeneste og kommune krever nytenkning og innovative løsninger med større grad av samarbeid og samhandling på tvers av tjenesteområder. Samfunnets samlede omsorgsressurser må i større grad involveres og mobiliseres, og samarbeidet med frivillig sektor må videreutvikles. Sektoren må styre en større del av ressursene til forebyggende og helsefremmende innsats der tjenestemottakere har større innflytelse på egen hverdag. Innbyggere skal få mulighet til å leve at aktivt og mest mulig selvstendig liv uavhengig av sykdom og funksjonstap. Dette er sentrale elementer i sektorens utviklingsarbeid (se også omtale av Aalborg-modellen i avsnittet om Tildelingsenheten).

Framtidas tjenestebehov er i stadig endring. Lillehammer er en kommune med befolkningsvekst og det forventes at dette fortsetter. Med befolkningsvekst øker også behovet for tjenester, og andel av befolkning over 67 år vil øke. Særlig sterk vil denne veksten være i aldersgruppen 80+, der veksten vil være på om lag 600 personer fra 2019 fram mot 2029. Tjenestebehovet vil da bli preget av at innbyggerne blir eldre enn før, og framskrivninger viser at det vil bli en økning i antall personer med demens på ca 20 % i kommende tiårsperiode. Sektoren har fram til nå manglet virkemidler i en tidlig fase av sykdommen, samt hatt utfordringer i forhold til samarbeid og samhandling for å kunne gi kontinuitet og helhet i demensforløpet.

Innen psykisk helse og rus vil nasjonale føringer, økt etterspørsel etter tjenester og endringer i oppgavefordeling mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten påvirke utviklingen i det kommunale tjenestetilbudet. Spesialisthelsetjenesten reduserer sin sengekapasitet innen området, og nasjonale føringer påpeker nødvendigheten av gode kommunale tilbud der tjenestemottakere bor og lever.

Kommunen opplever en økning av yngre brukere med sammensatte og reduserte sosiale ferdigheter med behov for tverrfaglige tjenester. Innen dette området ser man betydningen av et systematisk samarbeid med oppvekstsektoren for å videreutvikle tidlig innsats og gi en bredere faglig oppfølging av brukerne.

Videre er det behov for å utvikle kapasitet og bredde i aktivitets- og sysselsettingstilbudet til flere målgrupper. Å ha noe meningsfullt å gå til, er et grunnleggende menneskelig behov og har indirekte stor betydning for helsen. Dagens tilbud dekker ikke behovet, med den konsekvensen at behovet for individuelle oppfølgingstjenester øker.

Sektoren har over flere år hatt en særlig utfordring i forhold til utskrivningsklare pasienter som blir liggende på sykehus. Dette er en utfordring både når det gjelder betaling for ekstra liggedøgn på sykehus, samtidig som det gir dårlig kvalitet på tilbudet til våre innbyggere. Denne utfordringen medfører også et økt press på både hjemmetjenesten og heldøgnstjenesten.

Det langsiktige utviklingsarbeidet for sektoren vil handle om en faglig utvikling av tjenestene som er i tråd med strategiene i kommunedelplan helse- og omsorg. Det vil være et målrettet arbeid med satsing på økt kvalitet i tjenestene gjennom brukermedvirkning, forebygging og tidlig innsats med mål om økt mestring og selvstendighet for den enkelte innbygger. For å lykkes med dette er det en forutsetning at en får til bedre samhandling i og mellom kommunens tjenester, slik at våre brukere opplever helhetlige og integrerte tjenester basert på sammenhengende pasientforløp.

Det er viktig for fremtidig tjenestetilbud at sektoren tar i bruk velferdsteknologi, og dette er en forutsetning for å sikre bærekraftige helse- og velferdstjenester. Digitalisering og velferdsteknologi gir nye muligheter til å kunne gi innbyggerne tjenester av forbedret kvalitet.

Gjennomføringen av vedtatt demensplan starter i 2020 og vil være en tjenesteområdeovergripende satsing i sektoren. Etter hvert som de ulike tiltak gjennomføres skal dette gi koordinerte og sammenhengende tjenester. Personsentrert omsorg er det overordnede faglige prinsippet, og det legges til rette for faglig utvikling og kompetansebygging i tråd med dette.

Kreftomsorg og lindrende behandling er også et område med behov for koordinerte tjenester av god kvalitet. Det er forventet at det vil komme statlige føringer blant annet som oppfølging av den offentlige utredningen om palliasjon til alvorlig syke og døende. Sektoren vil derfor igangsette et arbeid for å gjennomgå dagens tjenester og å utarbeide en plan for organisering og videre satsing.

Å ha en trygg og god bosituasjon med egnet bolig er viktig for god fysisk og psykisk helse uansett alder. I 2020 skal det utarbeides en helhetlig boligplan for Lillehammer kommune som også inkluderer områder som til nå har ligget i boligsosial handlingsplan. Det er i dag grupper/personer som ikke har en tilfredsstillende bosituasjon.

Sektoren skal ha en målrettet satsing på heltidskultur for å sikre kvalitet i tjenesten, kontinuitet for brukere og forutsigbarhet for ansatte. Sektoren vil prøve ut alternative arbeidstidsordninger for å kunne løse utfordringen med heltidskultur og livsløpstilpasninger og gjøre sektoren mer attraktiv for arbeidstakere. Sektorens rekrutteringsstrategi skal brukes aktivt og målrettet for å sikre rekruttering av riktig kompetanse og for å beholde dyktige ansatte.

De ansatte er sektorens viktigste ressurs, og uten ansattes engasjement og medvirkning vil vi ikke lykkes med det langsiktige utviklingsarbeidet. Sektoren vektlegger åpenhet og deltagelse i endringsprosesser der ansatte opplever god informasjon, endringer som er faglig begrunnet og med mål om at ansatte over tid vil oppleve økt faglig frihet i sin arbeidshverdag gjennom bruk av egen kompetanse og erfaring.

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

## Økonomiplan 2020-2023

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Vedtatt budsjett 2019	Regnskap 2018
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2019- kr	i 2018-kr
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>723 372</b>	<b>-400</b>	<b>723 772</b>	<b>725 825</b>	<b>729 358</b>	<b>729 066</b>	<b>706 349</b>	<b>742 908</b>
Tilrettelagte tjenester	202 686	-1 500	204 186	202 686	202 686	202 686	189 123	193 336
Psykisk helse og rus	42 681	-2 100	44 781	43 461	43 461	43 461	41 432	37 315
Hjemmetjenesten	193 078	3 000	190 078	194 528	197 528	197 528	195 037	204 442
Lillehammer helsehus	162 497	3 000	159 497	162 497	162 497	162 497	176 107	194 807
Rehabilitering	24 240	-1 000	25 240	24 165	24 115	24 115	25 952	24 511
Tildelingsenheten	29 281	-500	29 781	31 239	31 947	31 655	29 193	26 928
Samhandlingsreformen	14 597	-	14 597	13 597	13 597	13 597	6 736	20 949
Fagavdeling helse og velferd	10 320	-1 000	11 320	10 320	10 320	10 320	9 682	7 571
Legehelsestjenester	37 443	-	37 443	36 783	36 658	36 658	32 286	33 049
Miljøbehandling	6 548	-300	6 848	6 548	6 548	6 548	801	-

## Budsjett 2020

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2020	Vedtatt budsjett 2019
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr			i 2020-kr	i 2019- kr
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>723 372</b>	<b>-400</b>	<b>723 772</b>	<b>-15 918</b>	<b>40 526</b>	<b>699 164</b>	<b>706 349</b>
Tilrettelagte tjenester	202 686	-1 500	204 186	-1 900	9 265	196 821	189 123
Psykisk helse og rus	42 681	-2 100	44 781	-1 000	5 240	40 541	41 432
Hjemmetjenesten	193 078	3 000	190 078	-3 850	4 000	189 928	195 037
Lillehammer helsehus	162 497	3 000	159 497	-1 475	4 690	156 282	176 107
Rehabilitering	24 240	-1 000	25 240	-590	730	25 100	25 952
Tildelingsenheten	29 281	-500	29 781	-730	398	30 113	29 193
Samhandlingsreformen	14 597	-	14 597	-2 500	10 000	7 097	6 736
Fagavdeling helse og velferd	10 320	-1 000	11 320	-3 813	-	15 133	9 682
Legehelsestjenester	37 443	-	37 443	-60	215	37 288	32 286
Miljøbehandling	6 548	-300	6 848	-	5 988	860	801

## Felles leveransemål for sektoren

- Fokuserer på styring og ledelse i alle ledd, herunder tillitsbasert ledelse, lederopplæring og lederutvikling
- Arbeide med å utvikle en heltidskultur basert på heltidserklæringen
- Utvikle aktivitets- og arbeidstilbud som er inkluderende, mangfoldig og som er motiverende for enkeltpersoners fremtidige vekst og utvikling
- Jobbe systematisk med reduksjon av sykefraværet
- Ta i bruk sektorens rekrutteringsstrategi for å beholde og rekruttere kvalifiserte ansatte og ledere
- Delta i aktuelle læringsnettverk og på andre relevante arenaer for kompetanseutvikling
- Fortsette nedtrapping i bruk av vikarbyrå med sikte på avvikling innen 2022
- Implementere modell for økt mestring, brukermedvirkning og tidlig og tverrfaglig innsats («Aalborg-modellen»)
- Hverdagsmestring etableres som tankesett i hele sektoren

- Fortsette arbeidet med dimensjonering og etablering av heldøgns omsorgsplasser
- Starte implementering av demensplanen i alle tjenesteområder
- Ta i bruk tilgjengelig og hensiktsmessig velferdsteknologi
- Styrke samarbeidet med frivillig sektor
- Prioritere prosjekter som underbygger leveransmålene og involverer flere tjenesteområder
- Tjenesteområdene skal årlig rullere virksomhetsplan

### 5.8.3.1 Tilrettelagte tjenester

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

Tilrettelagte tjenester har en målgruppe som i hovedsak har behov for livslange tjenester, og dermed er samordning og koordinering svært viktige stikkord i tjenesteytingen. I 2017 gjennomførte fylkesmannen tilsyn av tjenesten til personer med utviklingshemming og fylkesmannen lukket avvikene mai 2019. I forlengelsen av tilsynet har Tilrettelagte tjenester i 2019 gjennomført internkontroll på fire områder; dokumentasjon og journalføring, avvik og kvalitetsforbedring, kompetanseheving gjennom veilederen.no og bruken av TQM., styrings- og kvalitetssystemet. Målet er årlig internkontroll på alle avdelinger. Arbeidet har ført til viktige og nyttige refleksjoner og økt bevissthet på den enkelte avdeling som er viktig for gode, kvalitative tjenester. Fokus på å styrke systematikk og kvalitet av tjenesten må opprettholdes, tjenesten må sikre at dette blir et vedvarende og kontinuerlig arbeid. Tilrettelagte tjenester har en stor andel av små deltidsstillinger som utfordrer tjenesten på kontinuitet, rekruttering og kompetanse, et utfordringsbilde som fylkesmannen også påpeker i tilsynsrapporten.

Tilrettelagte tjenester har utvidet kapasiteten på bofellesskapsboliger med til sammen ti nye leiligheter; to i Gausdalsgate som ble ferdigstilt november 2018, og åtte leiligheter i Nybu bofellesskap med åpning oktober 2019. Som en del av heltidskulturarbeidet i Tilrettelagte tjenester har dette bofellesskapet turnus med langvakter hver fjerde helg. Målet er å løse noe av deltidsproblematikken som vil ha positive synergi effekter for kontinuitet og fagkompetanse i tjenesten. Erfaringene vi får gjennom dette vil bli viktig knyttet til videre arbeid med heltidskultur i tjenesten som helhet.

I videre oppfølging av heltidskultur har Tilrettelagte tjenester startet et samarbeid med KS-Konsulent og har mottatt eksterne prosjektmidler til dette. Arbeidet er i gang og skal pågå til første halvdel 2021. Å bygge heltidskultur innebærer å tenke nytt rundt hvordan tjenestene og arbeidstiden organiseres, som er et langsiktig arbeid. For å sikre involvering og forankring skal tillitsvalgte og vernetjenesten delta i prosessen. Forankring og en felles forståelse er viktig suksessfaktorer.

Dagens aktivitets- og sysselsettingstilbud dekker ikke behovet. Konsekvensen blir økning i individuelle oppfølgingstjenester. Tjenesten er bekymret for de økonomiske konsekvensene dersom kapasiteten ikke økes. Det vises til sak om utvikling av aktivitets- og sysselsettingstilbudet som legges fram for kommunestyret høsten 2019.

For 2020 blir det viktig å rette fokus mot barn og unge. Det må utvikles god systematikk knyttet til overgangene mellom de ulike tjenestene, slik at bruker og pårørende opplever helhetlige tjenester for en brukergruppe med behov for tjenester i et langt livsløp. Det blir viktig å ha fokus på tidlig innsats, og at tjenestene på tvers av sektorer må jobbe sammen for å sikre nødvendig fagkompetanse i tjenestetilbudet.

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

### Større endringer 2020

- |  |         |
|--|---------|
| • Helårseffekt Nybu bofellesskap (tildelt 2 mill. kroner i 2019) | + 9265' |
| • Kjøp av heldøgns plasser - reforhandling av kontrakter         | - 1000' |
| • Felles ledelse i to bofellsskap.                               | - 400'  |

### Konsekvenser for tjenesten

Nivået på tjenester høsten 2019 er svært utfordrende i forhold til budsjetttrammen for 2020, og det vil kreves større endringer som påvirker tjenesteleveransen. Større endringer i tjenesteleveransen kan medføre endringer i kvalitet på tjenesten og mestring for bruker. Det er en risiko for kompetansemangel og dårligere kontinuitet i tjenesten til den enkelte bruker.

### Konsekvenser for ansatte

På både kort og lengre sikt vil utviklingen i disse tjenestene kreve nytenkning og ny oppgaveløsning, og gjennom dette skape mulighet for større og mer tverrfaglige fagmiljøer. Større endringer i organisering av tjenestene og strukturer gir utfordringer som de ansatte kjenner på. Det er krevende å stå i endringer, og det kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Endringene vil medføre nye turnuser og det må vurderes kortere vakter. For å redusere negative konsekvenser er informasjon og involvering av ansatte viktig.

### Leveransemål

- Styrke arbeidet med heltidskultur, i samarbeid med KS-Konsulent
- Forebygge at utfordringene til ungdom med sammensatt problematikk øker, styrke samarbeid med sektor for oppvekst, utdanning og kultur
- Øke kapasitet og utvikle større bredde i aktivitet- og sysselsettingstilbudet, favne en bredere målgruppe
- Etablere velferdsteknologi som en del av tjenesten
- Implementere resultat fra prosjektbasert samarbeid om nettverksbygging med Høgskolen i Innlandet i daglig praksis

### 5.8.3.2 Psykisk helse og rus

Tjenesteområdet yter individuelle og gruppebaserte tjenester til mennesker med alt fra lettere til sammensatte, kompliserte psykiske problemer og/eller rusproblemer, samt har egne dagtilbud og arbeidsforberedende tilbud.

Psykisk helse og rusproblemer er en av de største levekårsutfordringene i samfunnet, og er en sentral årsak til sosial ulikhet. Psykiske helseproblemer og rusmiddelproblemer forekommer i alle aldersgrupper og i alle deler av befolkningen. En del klarer å håndtere situasjonen ved egen innsats og med støtte fra familie og nettverk. Andre har behov for hjelp fra helsetjenesten. Samfunnets krav om økt deltagelse i egen helse og bedring, stiller ikke bare store krav til endring i tjenestene kommunene gir, men også for de som skal motta tjenesten. Denne bevisstgjøringen og endringen er et kontinuerlig arbeid som pågår på ulike arenaer og i møte med enkeltpersoner som mottar tjenester.

Det er økt fokus på innhold og mål med de tjenester som gis, samt at fokus på brukermedvirkning har fått en mer sentral plass i alle oppfølgingsløp. Flere mottar tjenestene for en kortere tidsperiode enn før, og tjenestene evalueres kontinuerlig. Dette øker bevisstheten om hensikt med oppfølgingen og styrker den enkelte tjenestemottagers ansvar og rolle i egen bedringsprosess. På denne måten har et betydelig større antall personer fått hjelp, mer effektivt og for en kortere tid. I målgruppen de med lettere til moderate problemer er tallet på de som mottar individuell oppfølging konstant, men gjennomløpshastigheten har økt betraktelig.

I tillegg mottar denne målgruppen flere kurs- og gruppetilbud enn før, og mindre individuell oppfølging. Det er ønskelig at bruk av gruppe- og kurstilbud øker ytterligere og at kortvarig individuell oppfølging utvikles metodisk og benyttes mer, og for noen samtidig med kurs eller grupper.

Målgruppen med langvarig oppfølgingsbehov øker, og oppfølgingstiden er lengre nå enn tidligere. De som tidligere hadde et så stort behov for tjenester var gjerne innlagt; nå gis de tjenester i kommunen. Dette gjelder særlig de med psykisk helseproblemer, men også de med rusproblemer. Sentrale føringer, økt etterspørsel og endringer i oppgavefordeling mellom kommune og spesialisthelsetjenesten er merkbar, og vil også fremover påvirke utviklingen i tjenestetilbudet. Endringen krever mer tverrfaglig kompetanse, annen kompetanse og innretning på tilbudene enn tidligere. Det er derfor besluttet å utrede mangler i behov innenfor denne tjenestetype, og samtidig se på hvordan kommunen i fremtiden skal gi disse tilbudene.

For målgruppen med store rusproblemer er det mangler i differensierte botilbud. En stor andel av rustjenestens ressurser går i dag til å dekke tilbud til den dårligste delen av målgruppen. Denne målgruppen mangler tilfredsstillende botilbud, og helse- og omsorgstilbud som står i forhold til de problemområder de har. Konsekvensene ved dette er at det forebyggende arbeidet for målgruppen med rusproblemer blir nedprioritert grunnet ressursmangel. Det er etablert et lavterskeltilbud til målgruppen som i dag inneholder lavterskel sosialt tilbud, enkel helsehjelp og utdeling av brukerutstyr. Lillehammer er med i det regionale overdosenettverket.

Tjenesteområdet er i dag organisert med tilbud til de med rusproblemer og de med psykisk helseproblemer i hver sin avdeling. Sentrale myndighetene anbefaler at man ser på hvorvidt denne måten å organisere tjenestene på er hensiktsmessig.

Å utvikle og gi tjenester på tvers av avdelingstilhørighet, vil være noe vi ønsker å se nærmere på i 2020. Dette vil gjøre at vi får utnyttet bedre all den kompetanse tjenesteområdet innehar. Tjenesteområdet har psykologstillinger som er delfinansiert av Helsedirektoratet, tilskuddsordningen avsluttes i 2019 og videreføres i driftsrammen. Tjenesteområdet har også ansatt egen konsulent for brukermedvirkning. Tjenesteområdet benytter og utvikler ulike metoder for kontinuerlig brukermedvirkning, deriblant FIT (feedbackinformerte tjenester).

Lillehammer kommune benytter Brukerplan som kartlegging av utfordringsbilde for målgruppa psykisk helse og rus. Brukerplan er et nasjonalt kartleggingsverktøy.

Lillehammer kommune scorer dårlig når det gjelder aktivitets- og arbeidsforberedende tiltak til målgruppen. Forskning sier at aktivitet og arbeid er viktig for alle, også for de med psykisk helse og rus problemer. Tjenesteområdet jobber derfor for at aktivitet og arbeid skal likestilles med annen behandling, og dette defineres derfor som et av våre satsningsområder. Det jobbes aktivt for å styrke samarbeidet med ulike aktører, både private, ideelle, samt NAV. Disse ulike aktører medvirker til en større bredde i tilbudet.

Kommunene Gausdal, Ringeby, Øyer og Lillehammer inngikk i 2014 et interkommunalt samarbeid innen psykisk helse- og rusarbeid. I 2018 ble også Sør-Fron og Nord-Fron deltakere i dette samarbeidet. Lillehammer kommune er vertskommune og det interkommunale arbeidet ledes av drifts- og utviklingskoordinator i 100% stilling. Stillingen er opprettet og finansiert av alle kommunene i samarbeidet. Det skal utarbeides en handlingsplan som rulleres årlig og godkjennes av regional kommunalsjefgruppe. Interkommunalt samarbeid gir mulighet for felles oppgaveløsning og tjenesteutvikling. Dette kan bidra til å styrke kommunenes tilbud, gjøre tjenestene mer robuste og sikre tilgjengelighet for innbyggerne. Interkommunalt samarbeid kan også gi mulighet til samhold, erfaringsutveksling og felles fagforståelse mellom kommunene. Grensesnittet mellom kommune og spesialisthelsetjeneste er i endring, noe som vil påvirke og utfordre alle kommunene fremover. Det etableres i 2020 et FACT team i regionen, med Lillehammer kommune som vertskommune. FACT-team står for Flexible Assertive Community Treatment og er et ambulant behandlingstilbud rettet mot personer med psykiske lidelser.

### Større endringer 2020

- |  |         |
|--|---------|
| • Fact-team  | + 850'  |
| • Kompensasjon Gjenbruket pga mindreinntekter                                    | + 500'  |
| • Bo og oppfølgingsenheten og tilbud til de aller sykeste (samhandlingsreformen) | + 2100' |
| • Psykologtilskudd (innarbeidet i kommunenes inntektsrammer)                     | + 1040' |
| • Psykisk helseteam – reduksjon av kurstilbud og gruppetilbud                    | - 500'  |
| • Rustjensten – de dårligste pasientene vil kunne bli ivaretatt av Fact-teamet   | - 500'  |

### Konsekvenser for tjenesten

Tjenesteområdet står ovenfor krevende oppgaver. Volumvekst, nye oppgaver, endret oppgavefordeling i forhold til spesialisthelsetjenesten og nye metoder medfører betydelige endringer i tilbudet.

Tjenesteområdet har siden 2014 jobbet aktivt med effektivisering av tilbudet. Til tross for dette er tjenesteområdet i en situasjon hvor volumveksten og økning i oppgaver tillagt kommunen, medfører at det må gjøres større endringer enn bare å effektivisere tjenesteleveransen. Det vil være nødvendig med prioriteringer av hvem som får tjeneste, og hva slags tjeneste som skal gis. Det å se arbeid, aktivitet og sysselsetting som en mer likeverdig del av et oppfølgingsløp vil muligens kreve endringer i organisering, for å få bedre effekt av de ressurser vi har. Vi vil i større grad måtte samarbeide med frivillige og ideelle organisasjoner, samt private aktører på feltet. Medvirkning fra bruker, pasienter og pårørende vil også bli viktig fremover for å utvikle et tilpasset tjenestetilbud.

### Konsekvenser for ansatte

Effektivisering og endring i tilbud og metodikk, stiller store krav til alle ansatte, uansett rolle. Det krever kontinuerlig omstilling og kompetanseheving. Det har pågått kontinuerlig kompetansehevede tiltak, både internt i tjenesteområdet, og ved at flere ansatte tar etter- og videreutdanning. På denne måten gis

tjenestene med bedre og bredere kompetanse enn tidligere.

Kontinuerlig endringsarbeid er krevende for lederne. Dette er prosessarbeid som krever at man klarer å jobbe målrettet, og sikre involvering og deltagelse fra både ansatte og bruker/pårørende.

Endringsarbeid er også krevende for ansatte. Det å hele tiden bli utfordret på effektivitet, kvalitet og endring samtidig med at man skal gi tjenester, kan være utfordrende over tid. Tjenesteområdet har tross stort press på utvikling, lite turnover.

#### Leveransemål

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

#### 5.8.3.3 Hjemmetjenesten

Hjemmetjenesten skal gi tjenester til brukere med alle typer behov; fra de som trenger bare litt praktisk hjelp, til brukere som trenger omfattende og døgkontinuerlige tjenester. Hjemmetjenesten er på mange måter kommunens sikkerhetsnett med døgkontinuerlig oppfølging på grunn av 24/7-bemanning. Tjenesten får stadig flere brukere med sammensatte og komplekse utfordringer. I tillegg må også denne tjenesten jobbe forebyggende med tidlig innsats, og ha et fokus på å gi tjenester på en slik måte at funksjonsnivå opprettholdes.

Antall innbyggere med demenssykdom vil øke i årene framover. Gjennom ulike tiltak i demensplan 2019 – 2029 får hjemmetjenestene et omfattende ansvar for systematisk oppfølging av personer med demens og deres pårørende. Dette vil utfordre dagens organisering av tjenesten, og det vil stille store krav til kompetanse hos ansatte, kontinuitet i oppfølgingen og kvalitet på tjenestene.

Det store spennet i oppgaver og ansvar er utfordrende for tjenesten. Antall tjenestemottakere øker, og samtidig blir det flere brukere med store behov. Mangfoldet av oppgaver krever prioritering og koordinering slik at det tilpasses tilgjengelige ressurser både økonomisk og personmessig. Tjenesteområdet har over tid hatt en utfordrende budsjettsituasjon, utfordringer med å rekruttere nødvendig kompetanse og høyt sykefravær. I tillegg til fokus på daglig drift, må tjenesten også ha ressurser til å drive et mer langsiktig utviklingsarbeid.

Tjenesten ble omorganisert i 2018, og evaluering av denne viser at organiseringen fortsatt ikke er optimal med tanke på samhandling, koordinering og tilstrekkelig kvalitet på tjenestene. Det er derfor fortsatt behov for å utvikle en hensiktsmessig organisering av tjenesteområdet, og tjenesteområdet har igangsatt et utviklingsarbeid som heter Hjemmetjenesten 2025. Som oppstart på dette er det i siste halvdel av 2019 gjennomført informasjons- og medvirkningsmøter med ansatte. Tilbakemeldingen fra ansatte og ledere er ønsker om mindre arbeidslag, større ledertetthet, kvalitativt bedre oppfølging og brukermedvirkning, samt fokus på stabilitet i personalgruppene.

Det foreslås å øke grunnbemanning med 10 mill. kroner i planperioden med henholdsvis 2,5, 5 og 2,5 mill. kroner.



## Hverdagsrehabilitering

I 2020 videreføres fokuset på hverdagsrehabilitering, i samarbeid med andre aktuelle tjenesteområder. Det skal satses på videreføring av opplæring av hjemmetrenere for å nå en større bredde av pasienter for at flere skal kunne bo hjemme lengst mulig.

## Pilotprosjekt sør-vest

Hjemmesykepleielag sør-vest deles i to lag med hver sin leder. De to lagene deles opp igjen i fire team. Pilotprosjektet har som mål å få til en hensiktsmessig organisering, økt faglig kvalitet på tjenestene og å jobbe med heltidskultur. Arbeidsgruppa består av ledere fra hjemmetjenesten, tillitsvalgte og verneombud, og rapporterer til styringsgruppa for prosjekt Hjemmetjenesten 2025. Dette pilotprosjektet vil arbeide med arbeidstidsordninger, heltid, faglig kvalitet, involvering og medvirkning i tråd med tillitsbasert ledelse.

Gjennom pilotprosjektet ønsker hjemmetjenesten å oppnå:

- Lavere fravær
- Økt kompetanse og stabilitet i leder- og personalgruppene
- Fornøyde pasienter og pårørende
- Etablering av primærkontakt til alle aktuelle pasienter
- Bedre struktur og organisering av arbeidsdagen
- Helhetlige og koordinerte overganger mellom ulike tjenester
- Bedre oppfølging av personer med demens, jf. demensplanen

## Trygghetsalarmer/trygghetsteam

I 2020 settes det i gang et samarbeidsprosjekt om etablering av trygghetsteam mellom hjemmetjenesten, Legehelsestjenester og Sykehuset Innlandet som har som mål at pasientene skal få tilbud på rett nivå. Prosjektet innebærer blant annet en gjennomgang av organiseringen av oppgavene rundt trygghetsalarmer. Vurderingene skal ta hensyn til alle aspekter ved trygghetsalarmer, herunder kriterier for tildeling av trygghetsalarm, teknologiske plattformer og hensiktsmessighet både fra bruker- og tjenesteyterperspektiv.

## Større endringer 2020

- |  |         |
|--|---------|
| • Trygghetsalarmer/etablering av trygghetspatrolje         | + 1500' |
| • Økt grunnbemanning/heltidskultur                         | + 2500' |
| • Reduksjon i Fagoverbygg                                  | - 1500' |
| • Redusert pleiefaktor (Søre Ål og Skårsetlia bokollektiv) | - 1900' |
| • Reduksjon kurs og kompetansemidler (50 % stilling)       | - 350'  |

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Økt grunnbemanning + 3.000'

### **Konsekvenser for tjenesten**

Tjenesten har store utfordringer med å rekruttere personell, spesielt sykepleiere. Våren og høsten 2019 har vært utfordrende i forhold til bemanningsplaner og dekning av fagkompetanse. Tjenesten klarer ikke å dekke behovet for sykepleiere på alle enheter med dagens organisering. Det må skje en gjennomgang av hvordan tjenesten disponerer fagressursene der ressurser tas ned i Fagoverbygg. Dette vil kunne innebære en ny og justert bemanningsplan for hjemmetjenesten basert på oppdatert oppgaveanalyse, og vil kunne ha konsekvenser for både tjenesten og ansatte.

Reduksjon i budsjetttrammen vil kunne føre til større endringer i dagens tjenester og kan føre til redusert kvalitet.

På grunn av situasjonen som er beskrevet over, vil det være nødvendig med vurderinger av hvordan tjenester skal gis i hjemmet. Se omtale av Aalborg-modellen i kapittelet om Tildelingsenheten.

Samdrift og samarbeid rundt aktiviteter og kafédrift på bo- og servicesentrene kan gi positive effekter for både tjenestene, brukerne og ansatte.

### **Konsekvenser for ansatte**

Budsjetttrammen for 2020 vil medføre nye turnuser og noen strukturelle grep i tjenesten og en tydelig behovsvurdering av ulike faggrupper for å benytte fagkompetansen på en riktigere måte.

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

### **Leveransemål**

- Ta i bruk tilgjengelig og hensiktsmessig velferdsteknologi
- Vurdere erfaringer med bruk av e-rom med tanke på innføring i alle bokollektiv
- Implementering av flere multidosedispensere i tjenesten basert på erfaringer fra 2019
- Innføre wifi i alle bokollektiv og bo- og servicesentra
- Ta i bruk overfallsalarmer til nattevakter i hjemmesykepleien og vurdere overfallsalarm til flere vakttyper og ansatte
- Etablere tettere samarbeid med legevakt og sykehus for å sikre pasientene tjenester på rett nivå
- Jobbe for å redusere sykefravær
- Implementere sektorens rekrutteringsstrategi
- Videreføre pilotene innen heltidskultur og økt grunnbemanning
- Evaluere bemanning ved de ulike enheter som del av utviklingsarbeidet videre frem til 2025
- Delta aktivt i arbeidet med hensiktsmessig pasientforløp
- Videreutvikle hjemmetjenesten i tråd med vedtatt demensplan
- Fortsette arbeidet med hverdagsrehabiliteringsarbeidet i hjemmesykepleien og lære opp flere hjemmetrenere

Tjenestene skal være helhetlige og koordinerte og samarbeidet på tvers av avdelinger og tjenesteområder skal videreutvikles.

#### 5.8.3.4 Lillehammer helsehus

Lillehammer helsehus har 184 plasser fordelt på 8 pleieavdelinger samt et eget dagsenter med 26 plasser. I tillegg har avdelingene C1 og C2 kapasitet til ytterligere 6 korttidspasienter ved bruk av dobbeltrom. Helsehuset har en egen legeavdeling som ivaretar alle 190 pasienter ved LHH, KAD-sengene (kommunal akutt døgnenhet) ved legevakten, samt alle pasientene i de ulike bokollektivene i hjemmetjenesten. Helsehuset har også kommunens felleskjøkken, egen renholdsavdeling og vaskeri. Arbeidet med tjenesteutvikling, kvalitet og faglig forsvarlighet er kontinuerlig og involverer hele helsehuset, med alle profesjoner og alle avdelinger.

#### Rett bruk av institusjonsplasser ved LHH

Lillehammer helsehus er et viktig ledd i sektorens arbeid med pasientflyt mellom spesialisthelsetjenesten og sektorens ulike tjenestetilbud. Riktig utnyttelse av spesialplasser, korttidsplasser, avlastning og ordinær langtids plass er viktig og på LHH jobber vi kontinuerlig for å gi riktig pasient, riktig tilbud, med riktig personale og på riktig avdeling.

#### Velferdsteknologisk utvikling ved Lillehammer helsehus

Velferdsteknologi vil i fremtiden være sentralt for at vi skal kunne gi syke og eldre den hjelpen de trenger for å kunne leve gode liv, også som pasient ved Lillehammer helsehus. Ved årsskiftet 2019-2020 står vi overfor implementering av et nytt digitalt pasientvarslingssystem som også vil fungere som plattform for videre utvikling med ulike typer sensorikk og digitalt tilsyn som vil påvirke hverdagen for både pasientene og de ansatte.

#### Økt grunnbemanning

Pleiefaktoren ved LHHs ordinære sykehjemsplasser er i 2020 ventet å bli 0,61. I 2020 avsluttes prosjektet «Økt grunnbemanning» med sine to pilotavdelinger ved Lillehammer helsehus. Prosjektet oppleves så langt å være en stor suksess i begge avdelingene. Ved helsehuset er det allerede en rutine å vurdere muligheter for større stillingsstørrelser når det oppstår vakanser, men man erfarer i likhet med mange andre tilsvarende tjenester at forsvarlig bemanning på helg er en utfordring for å kunne komme videre med heltidskulturarbeidet. Sektorens arbeid med heltidskultur vil i 2020 føre frem til flere konkrete virkemidler de ulike tjenesteområdene kan ta i bruk.

#### Større endringer 2020

- |   |         |
|---|---------|
| • Utvide tilbudet for pasienter med demens/økt grunnbemanning   | + 3000' |
| • Sykehjemslegevaktordning (kompensasjon for inngått avtale)    | + 1200' |
| • Dag- og aktivitetstilbud (bortfall av tilskudd)               | + 490'  |
| • Gevinstrealisering pasientvarslingssystem – velferdsteknologi | - 1100' |
| • Nedbemanning medisinerom                                      | - 375'  |

Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Økt grunnbemanning + 3.000'

#### Konsekvenser for tjenesten

Ved inngangen til 2020 har Lillehammer helsehus et høyt overforbruk som innebærer at aktivitetsnivået må reduseres i samsvar med vedtatt budsjettamme. Dette innebærer endringer i bemanningsfaktoren, og nye turnuser må utarbeides for at budsjettammene skal kunne holdes.

## Konsekvenser for ansatte

Budsjettrammen for 2020 vil medføre nye turnuser som vil berøre enkelte avdelinger.

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

## Leveransemål

- Tydeliggjøre arbeidet med hverdagsmestring
- Utvide antall spesialiserte plasser for pasienter med hjelpebehov grunnet demenssykdom
- Implementere nytt pasientvarslingssystem og ta i bruk hensiktsmessig velferdsteknologi
- Implementere ny rekrutteringsstrategi og nytt flytskjema for ansettelsesprosesser
- Redusere sykefravær ved alle avdelinger gjennom proaktiv sykefraværsoppfølging og felles oppgavebank
- Avslutt all bruk av eksterne vikarbyrå
- Fullføre arbeidet med innføring av Dossier som kompetanseplattform for LHH
- Utvikle fagkompetanse innenfor demens, palliasjon og helsehjelp gjennom pasient- og brukerrettighetsloven § 4A
- Intensivere satsingen på forebyggende sårarbeid for å redusere antall kompliserte sår ved helsehuset
- Bygge en kompetent og sterk ledergruppe med fokus på tillitsbasert ledelse

### 5.8.3.5 Lillehammer rehabiliteringssenter

Fysio- og ergoterapitjenestene er små tjenester med få ansatte. For å utnytte potensialet, er samarbeid med andre tjenester helt nødvendig. Det gjelder både felles mål, tidlig innstas, forebyggende arbeidet og rehabiliteringsarbeidet. Det er utfordrende å finne tid og arenaer for samarbeid, og det oppleves også et behov for økt kunnskap om rehabilitering i sektorens tjenester. Det er i dag for lite fokus på gode rehabiliteringsforløp hos brukere med store og sammensatte behov. I tillegg merkes det at spesialisthelsetjenestene overfører oppgaver i økende grad.

For at innbyggerne skal kunne mestre hverdagen og bo godt hjemme lengst mulig, skal Lillehammer rehabiliteringssenter arbeide for økt reelt samarbeid og samhandling med andre. Inneværende år er det spesielt to fokusområder:

- Tildeling av tjenester
- Habilitering/ rehabilitering av brukere med store og sammensatte behov

## Større endringer 2020

- Økt satsning på hverdagsrehabilitering + 650'
- Egenandeler på kommunale tekniske hjelpemidler og fysioterapitjenester - 175'

## Konsekvenser for tjenestene

Egenandel på fysioterapitjenester levert av fast ansatte fysioterapeuter er nytt og kan påvirke de mest sårbare rehabiliteringspasientene og kan føre til at de vi motiverer til å delta på lavterskeltilbud, f.eks. balansegrupper, sier nei til dette. Egenandelen på fysioterapi vil være mellom 150-300 kroner og opp til

100 kroner for en gruppetime. Disse satsene er fastsatt av Helfo, og vil gå under egenandelstak 2 som er 2085 kroner

Egenandel på kommunale tekniske hjelpemidler er også nytt. Det kan innebære at brukere som har behov for hjelpemidler, velger det bort. Innføring av egenandeler kan påvirke leveransemålene knyttet til tidlig innsats, rehabilitering og forebyggende arbeid. Egenandelen vil være 125 kroner for små hjelpemidler og 200 kroner for større hjelpemidler (f.eks. seng, heis o.l.).

### **Konsekvenser for ansatte**

Egenandel på fysioterapitjenester levert av fast ansatte fysioterapeuter kan få konsekvenser for fysioterapitjenesten og samarbeidet med de andre tjenestene i sektoren. Innføring av egenandel på kommunale tekniske hjelpemidler kan føre til økt administrasjon for fysio- og ergoterapitjenestene og andre tjenester som formidler tekniske hjelpemidler, f.eks. innsatsteam.

### **Leveransemål**

- Ansatte i tjenesteområdet skal stille spørsmålet «Hva er viktig for deg?» til både brukeren og de vi samarbeider med
- Ansatte skal ha opplæring i tankesettet bak det som kalles «Aalborg-modellen»
- Ansatte i tjenesteområdet skal ha kompetanse på å oppdage og være oppdagere av begynnende funksjonssvikt
- Ansatte i tjenesteområdet skal kjenne til andre tjenester i sektoren og henvise til, og samarbeide og samhandle med andre som har en annen kompetanse enn vår egen (andre ansatte, frivillige, nære nettverk med flere)
- Brukere som har sammensatte behov, og som ønsker det selv, skal få bistand til koordinering av tjenestene
- Forebyggende hjemmebesøk for 80- åringene skal fortsatt ha fokus på hukommelse og demenssykdom i samtalen og på «Vi på 75-konferansen»
- Tjenesteområdet skal bidra til å følge opp vedtatt demensplan
- Når mennesker med demenssykdom henvises til fysio- og ergoterapitjenester for rehabilitering, skal tjenesteområdet samarbeide med hukommelsesteam og aktuelle tjenesteområder
- Samarbeide med Helsehuset, Meierigården, frivillige, lag- og foreninger og HINN om aktivitet og trening på Helsehuset
- Når fysio- og ergoterapitjenesten har aktiv tjeneste hjemme hos en bruker skal tjenesten fortsette, og målet opprettholdes, når brukeren får et korttidsopphold på LHH

### **5.8.3.6 Tildelingsenheten**

Tildelingsenheten må forsterke arbeidet med fokus på mestring. Samarbeid og samordning med aktuelle tjenesteområder på tvers av sektorene må videreutvikles for felles forståelse av utfordringer, muligheter, løsninger og å ha felles mål.

For å nå målene som er satt i Kommunedelplan for helse og omsorg, er det nødvendig å endre praksis knyttet til tjenestetildeling og -leveranse. Aalborg kommune i Danmark har over lengre tid satset systematisk på endrede måter å jobbe på, endrede tjenester og organisering, slik at det understøtter

mestrings- og rehabiliteringsperspektivet. Sektor helse og velferd ønsker å implementere en tilpasset versjon av Aalborgs modell og Tildelingsenheten vil være en sentral aktør i dette arbeidet.

Målene i Aalborg-modellen er mer velferd og bedre velferd – for mindre penger. Tanken er at dette skal oppnås gjennom fokus på rehabilitering, helhetstenkning, velferdsteknologi og samskaping.

I Aalborg beskrives kjerneoppgaven slik:

*«Vi fremmer innbyggerens mulighet for å leve en selvstendig tilværelse. Det gjør vi sammen med innbyggerne og deres nettverk.»*

Tankesettet bygger på at det ikke hjelper innbyggerne på lang sikt å bare kompensere for problemet, uten å ta tak i årsakene. Brukernes mulighet til å leve en selvstendig tilværelse skal fremmes, og det må gjøres sammen med brukerne og deres nettverk.

### Digitalisering og velferdsteknologi

Digitalisering er et virkemiddel for bedre og mer effektive tjenester. Søknad og saksbehandling av bostøtte og startlån er nå digitalisert i stor grad. Utsending av brev om vedtak på tjenester er også digitalisert i løpet av siste året og det er ønskelig å fortsette dette arbeidet også med digitalisering av søknader på tjenester.

Innføring av velferdsteknologi er sentralt og må fokuseres på som en mulighet, fra å anskaffe seg egne hjelpemidler til å benytte tilgjengelig teknologi som er en del av kommunens tjenestetilbud.

### Større endringer 2020

- Reduksjon av omsorgslønn - 530'
- Reduksjon av støttekontakt for personer over 18 år - 200'
- Samhandlingsreformen. Økning kjøp av tilbud fra spesialisthelsetjenesten + 6000'
- Samhandlingsreformen. Kjøp av overbeleggs plasser ved Lillehammer helsehus + 4000'
- Samhandlingsreformen. Bruk av ledig kapasitet KAD til utskrivningsklare pasienter - 2500'

[Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Tildelingsenheten omorganiseres og skal vurderes underlagt tjenesteområdene i Helse og velferd. – 500'.](#)

### Konsekvenser for tjenesten

Budsjettområdet samhandlingsreformen flyttes til Tildelingsenheten. Det består av betaling for utskrivningsklare pasienter og kjøp av sykehjems plasser med en total budsjetttramme på 14,6 mill. kroner. Risikoen rundt budsjett for utskrivningsklare pasienter er knyttet til det helhetlige omstillingsarbeidet i sektoren. Det skal i 2020 jobbes med et utviklingsarbeid der en i større grad jobber tverrfaglig og med tidlig innsats, slik at utskrivningsklare pasienter kan skrives ut til eget hjem. Dette forutsetter riktig kompetanse, forløpsarbeid og faglig kvalitet på tjenestene i flere tjenesteområder. For å kunne ta imot utskrivningsklare pasienter fra sykehus er det også nødvendig å ha tilstrekkelig kapasitet på korttidsplasser ved Lillehammer helsehus, og at disse utnyttes på en effektiv måte. Hvis KAD-plasser ved legevakta brukes til utskrivningsklare pasienter, vil antall overliggedøgn kunne reduseres. Dette forutsetter en endring i bruk av plasser og riktig bemanning i forhold til å ta imot denne pasientgruppen ved KAD. Det vil fortsatt også være behov for kjøp av eksterne plasser.

Budsjett for omsorgstønad og støttekontakt er redusert med 730 000 kroner. Det innebærer strengere tildelingspraksis og at det for støttekontaktordningens del må jobbes med alternativer, som utvikling av gruppetilbud og etablering av nettverk.

Tilskudd fra Helsedirektoratet til dagaktivitetsplasser for hjemmeboende personer med demens er lagt inn i kommunens rammetilskudd og videreført i budsjettammen. Her er tilskuddet benyttet til delfinansiering av kjøp av plasser på «Inn på tunet»-gård.

Tilskudd til etablering og tilpasning fra Husbanken blir fra 2020 overført til kommunen over rammetilskuddet. Lillehammer kommune mottok i 2019 1,6 mill. kroner i tilskudd. Vi har i tillegg etter konkrete søknader mottatt 3 mill. kroner i tilskudd til etablering av barnefamilier i egen bolig. Personer som er vanskeligstilte, har varig lav inntekt og som ikke klarer å betjene et startlån som er stort nok til å finansiere en egnet bolig, kan få tilskudd til etablering ved kjøp. Ordningen er økonomisk behovsprøvd. Tilskuddet kan også brukes til nødvendig utbedring og til refinansiering for å sikre at eldre, funksjonshemmede, vanskeligstilte kan bli boende i en egen bolig. Tilskudd til etablering er helt nødvendig for at unge uføretrygdete skal kunne eie sin egen leilighet. Det er ikke foreslått å bevilge midler til tilskudd over budsjettet for 2020. Det forutsettes å benytte tidligere mottatte tilskuddsmidler som er avsatt på fond. Fondet vil være i underkant av 4 mill. kroner ved utgangen av året.

Reduksjon av omsorgslønn vil bety strengere praksis på utmåling og tildeling av timer til søkere. Reduksjon av støttekontakt til de over 18 år vil innebære færre individuelt tildelte timer. At det ikke blir bevilget tilskudd til utbedring og etablering i 2020, innebærer at det blir brukt midler fra avsatt fond til formålet.

### **Konsekvenser for ansatte**

Ansatte får en mer krevende jobb med å foreta gode vurderinger og i tildeling av tjenester.

### **Leveransemål**

- Økt fokus og bevissthet på egenmestring og aktivitet (hverdagsmestring) i møte med brukere/pasienter gjennom innføring av metoder og elementer fra Aalborg-modellen, bidrag til å øke antall hverdagsrehabiliteringsløp og bidrag til å etablere størst mulig grad av egenmestring for funksjonshemmede
- Videreutvikle og teste ut endrede arbeidsprosesser for vedtak på tjenester i henhold til prosjekt «Framtidens tildelingstjeneste»
- Redusere antall døgn med utskrivningsklare pasienter og utarbeide samhandlingsrutiner for gode pasientforløp sammen med aktuelle tjenesteområder
- Introdusere flere temaer i kartleggingsfasen, som bruk av velferdsteknologi og fokus på nettverk, aktiviteter og kurs
- Videreutvikle samarbeidet og rolleavklaring mellom kreftkoordinator og øvrige tjenester
- Iverksette organisering og tiltak som beskrevet i demensplan, herunder utvikle hukommelsesteamets rolle og utvikle samarbeidet mellom aktuelle tjenester (PLO-team og hukommelsesteam)
- Kartlegge behov for opplæring og veiledningstjenester til foreldre med barn med særlige behov, i samarbeid med andre tjenesteområder
- Bidra til at flest mulig av de som ønsker det, skal gå fra å leie til å eie egen bolig ved hjelp av startlån og evt. tilskudd. Ha fokus på at barnefamilier skal ha stabil bosituasjon, enten boligen er eid eller leid
- Iverksette et arbeid for hvordan følge opp enkelte låntakere med økonomisk veiledning

- Arbeide for å avklare og teste ut hvordan bistand til salg og kjøp av boliger også kan utvides til å omfatte eldre personer
- Styrke rollen som koordinerende enhet og gi kontinuerlig opplæring i koordinatorrollen og individuell plan. For 2020 skal det være et særlig fokus på individuell plan og rutiner i helse- og velferdstjenestene
- Videreutvikle fullelektronisk saksbehandling. Arbeide for å etablere elektronisk søknad inn i Gerica

### 5.8.3.7 Fag- og utviklingsavdelingen

Avdelingen består av ressurscenter personell og fag- og utviklingsavdelingen

#### Ressurscenter personell

Avdelingen var tidligere organisert under Lillehammer helsehus, men ble i 2019 flyttet opp på sektornivå. Avdelingen er todelt og består av et turnuskontor og en ressursavdeling. Turnuskontoret har som oppgave primært å bistå ledere i Lillehammer kommune, som har døgnkontinuerlige arbeidsplaner, med utarbeidelse av turnus. Avdelingen har kompetanse på lov- og avtaleverk som regulerer arbeidstid for turnusyrker, legehelsestjeneste og brannvakt.

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

Ressurscenter personell har også ansvaret for koordinering av lærlinger, elever og studenter i praksis og har faglig leder for lærlingeordningen i sitt team. Per i dag har ressurscenter personell 10 ansatte i sin administrasjon.

#### Fag- og utviklingsavdelingen

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

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

#### Endringer budsjett 2020

Økning i budsjetttramme for 2020 skyldes i stor grad at ressurscenterpersonell er overført fra Lillehammer helsehus.

#### Konsekvenser for tjenesten

Da sektor velferd og sektor helse og omsorg ble slått sammen i april 2019, ble det lagt til grunn at det var behov for styrking av ledelse og stab- og støttefunksjoner i en ny og større sektor. Budsjetttrammen for Fag- og utviklingsavdelingen for 2020 er redusert tilsvarende ett årsverk, noe som medfører at fag- og



utviklingsavdelingen får mindre kapasitet til å bistå kommunalsjef og tjenesteområdene med utredninger, planlegging, koordinering, rapportering og prosessarbeid.

### **Konsekvenser for ansatte**

Med ett årsverk mindre, vil det bli mer krevende for ansatte å levere i henhold til sektorens forventninger.

### **Leveransemål**

- Bidra til at sektoren og tjenesteområdene når de mål som er satt

### **5.8.3.8 Legehelsestjenester**

Tjenesteområde legehelsestjenester består av områdene Lillehammer interkommunale legevakt, legehelsestjenester, Anders Sandvigs legesenter og miljørettet helsevern.

#### **Lillehammer interkommunale legevakt**

Lillehammer interkommunale legevakt er et samarbeid mellom kommunene Lillehammer, Gausdal, Øyer, Ringeby, Sør-Fron, Nord-Fron og nordre del av Ringsaker. Legevakten har hatt en stor økning i pågang. I 2018 hadde legevakta totalt 18125 henvendelser. Dette er en økning på 40 % over de tre siste årene. Dette har resultert i et behov for økt bemanning i 2019, som er videreført i 2020.

KAD flyttet fra helsehuset og har vært i virksomhet i legevaktens lokaler fra juni 2018. Det har vært lavt belegg på plassene, og det jobbes med å få økt bruken av KAD-tilbudet. Det har vært gjennomført prosjekt «Diagnostisk sløyfe» med Sykehuset Innlandet med mål om å øke belegget. Prosjektet er nå tatt inn i ordinær drift. Det jobbes fremdeles med å rekruttere lege som medisinskfaglig ansvarlig for KAD og inntil videre ivaretas det medisinskfaglig av legetjenesten ved helsehuset. Det pågår en prosess med en evaluering av KAD-tilbudet.

#### **Legehelsestjenester**

Fastlegeordningen er under press over hele landet. Plan for legetjenesten 2020 – 2030 er utarbeidet og implementeres i 2020. Planen er en langtidsplan, men har en handlingsdel som beskriver hvilke tiltak som skal gjennomføres i kommende 4-årsperiode. Målet med plan for legetjenesten i Lillehammer kommune er at legetjenesten skal:

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

I spesialistutdanningen av leger har det nylig vært endringer i regelverket knyttet til videreutdanning av leger i primærhelsetjenesten. Dette angår både LIS1 (tidligere turnusleger) og LIS3/ALIS (allmennlege i spesialisering). Fra 1. mars 2019 gjelder nye regler for legers spesialistutdanning med krav til oppnådd kompetanse. Leger i klinisk tjeneste i kommunene skal være spesialister i allmennmedisin, eller være under spesialisering. Kommunen blir stilt ovenfor nye krav til systematikk i oppfølgingen av dette som vil kreve betydelig administrative ressurser i arbeidet fremover.

### **Anders Sandvigs legesenter**

Kommunestyret vedtok i 2018 å etablere et nytt legekontor med kommunalt ansatte fastleger (3 hjemler). En av hjemlene skal være forbeholdt spesialist i allmenntidmedisin mens de to øvrige hjemlene forbeholdes leger under spesialisering i allmenntidmedisin (utdanningsstillinger/ALIS). Anders Sandvigs legesenter åpnet 2. september 2019 og er lokalisert i legevaktens lokaler. Hittil er det ca. 600 pasienter som har valgt seg fastlege på det nye legesenteret. Et viktig mål fremover er å sørge for at pasientlistene blir fylt opp.

### **Miljørettet helsevern**

Lillehammer kommune er p.t. vertskommune for miljørettet helsevern, en tjeneste som er etablert sammen med kommunene Gausdal, Ringebu og Øyer. Tjenesten skal bidra til å sikre innbyggerne mot faktorer i miljøet som kan ha negativ innvirkning på helsa.

### **Konsekvenser for tjenesten**

Budsjettrammen for 2020 vil ikke ha negative konsekvenser for tjenesten, men vil medføre en større utnyttelse av KAD-plassene ved at disse tas i bruk for utskrivningsklare fra sykehuset.

### **Konsekvenser for ansatte**

Forslag om å ta i bruk tre av dagens KAD-plasser til utskrivningsklare pasienter, vil kunne gi noen utfordringer gjennom endrede arbeidsoppgaver for de ansatte.

### **Leveranse mål**

- Videreutvikle det kommunale fastlegekontoret med utdanningsfunksjon i allmenntidmedisin
- Følge utviklingen av kapasiteten i fastlegeordningen og rekrutteringssituasjon nøye
- Sikre kontinuitet, stabilitet og kvalitet ved det medisinske tilbudet ved legevakten
- Det er behov for å evaluere tilbudet og videre bruk av KAD-plassene

### **5.8.3.9 Meierigården/miljøbehandlingsteamet**

For 2019 var den økonomiske rammen for tjenesteområdet Meierigården 6,9 mill. kroner, hvorav 6,1 mill. kroner var finansiert gjennom øremerkede tilskudd til utvikling av dagaktivitetstilbud til hjemmeboende personer med demens. Tilskuddsmidlene er fra og med statsbudsjettet for 2020 lagt inn i rammeoverføringene til kommunene. Budsjettrammen for Meierigården er prioritert videreført med en budsjettramme på 6,8 mill. kroner, selv om de øremerkede tilskuddene har falt bort.

Meierigården og Miljøbehandlingsteamet har et stort ansvar for gjennomføring av den nye demensplanen. Tjenesteområdet jakter hele tiden på den helhetlige og individtilpassede omsorgen både internt og i samhandling med andre tjenesteområder og sivilsamfunnet. Meierigården bygger sitt arbeid på følgende:

- 1) Den beste velferden skapes i samspillet mellom en høy faglighet og et sterkt innbyggerperspektiv.
- 2) Mange og forskjellige perspektiver gjør oss i stand til å se nye løsninger.
- 3) Om vi skal oppnå endring, må vi arbeide annerledes med utfordringene.

Utvikling av individuelt tilpassede ambulante dagaktivitetstilbud som miljøbehandling er en del av oppbyggingen av et mer helhetlig og effektivt virkemiddelapparat som skjer i spennet mellom hjemmebasert og institusjonsbasert omsorg (hjemmebane/bortebane). Innenfor begge disse er det stort

behov for å utvikle mer mangfoldig virkemiddelapparat for å imøtekomme behov for tilhørighet/tilknytning (sosiale behov) og behov for mening (eksistensielle behov).

Det må med andre ord fylles på med både nye tjenester (behovsprøvd) og nye tilbud (lavterskel). Derfor går tjenesteområdet videre med å utvikle virkemidler for å komme tidlig og godt nok i kontakt med personene og familiene som rammes av demens. I helse- og velferdssektoren har vi mange tjenester som styres av behovsprøvd enkeltvedtak. Muligheter og tilbud med lav terskel har stort sett vært gruppetilbud. Samtidig snakker vi om at tjenestene bygger på «personorientert omsorgsfilosofi», altså at hver enkelt skal møtes ut fra sine interesser, sitt liv, sin situasjon. Meierigården har som mål å være et høykompetent lavterskeltilbud; De ansatte i miljøbehandlingsteamet brukes på nye områder/i fleksible team som også går på tvers av sektorens andre tjenesteområder (f.eks. helse-infoteam, musikkbasert miljøbehandling og velferdsbibliotek). Tjenesteområdets teamtenkning tar sikte på involvering og deltakelse fra andre deler av kommunen samt en aktiv brukermedvirkning og involvering av sivilsamfunnet i all oppgaveløsning. Dette kommer tydelig frem i den nye demensplanen, særlig når det gjelder tjenesteområdets ansvar med forbedringsarbeid i å arbeide «åpent, inkluderende og forebyggende, med varetakelse og aktivitet, støtte og avlastning» (jf. vedtatt demensplan).

### Større endringer 2020

- Bortfall av tilskudd + 4000'
- Tilskudd lagt inn i kommunens inntektsrammer + 1988'

### Konsekvenser for tjenesten

Rammene for tjenesteområdet er videreført på om lag samme nivå som i 2019, noe som muliggjør å videreføre dagens aktivitetsnivå.

### Konsekvenser for ansatte

Ved å opprettholde dagens aktivitetsnivå, vil det ikke bli konsekvenser for ansatte.

### Leveransemål

- Meierigården, tjenesteområdene og fagavdelingen samarbeider om å etablere møtesteder og refleksjonsverksted i Meierigården for å styrke og utvikle den personsentrerte omsorgen i tjenestene.
- Lillehammermodellen i musikkbasert miljøbehandling er utgangspunkt for videreutvikling for helsehuset og hjemmetjenesten. Generell kompetanseheving og igangsetting av tiltak basert på individuelle musikkpreferanser.
- Videreutvikle systematisk mobilisering av samfunnets omsorgsressurser i og rundt hjemmeboende personer med demens ut fra deres interesser og ønsker ved å bevare, reetablere eller etablere nettverk.

### 5.8.3.10 Sektorens effektiviseringskrav

I tillegg til rammeendringene som er hensyntatt i driftsrammene til de enkelte tjenesteområdene er det et effektiviseringskrav på 0,5 %. Dette tilsvarer 3,8 mill. kroner for Sektor helse og velferd og er lagt sentralt i sektoren. Tiltak for å oppnå kravet vil etter hvert legges ned på tjenesteområdene. Fordelingen gitt at det ikke finnes felles løsninger for reduksjon i sektoren av dette effektiviseringskravet blir som følger:

Tilrettelagte tjenester	-1069
Psykisk helse og rus	-239
Hjemmetjenesten	-1063
Lillehammer helsehus	-957
Rehabilitering	-140
Tildelingsenheten	-155
Samhandlingsreformen	-76
Fagavdeling helse og velferd	-79
Legehelsestjenester	*
Miljøbehandling	-36
<b>Sektor helse og velferd</b>	<b>-3814</b>

\* Legehelsestjenester holdes utenfor på grunn av Legevakt (interkommunalt samarbeid) og tilskudd til fastleger

## 5.8.4 Sektor oppvekst, utdanning og kultur

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

Barn og unge i Lillehammer skal trives, oppleve sosial tilhørighet og mestring. Gjennom gode universelle strategier skal sektorens tjenester bidra til at barn og unge gis likeverdige muligheter for utvikling. Inkludering er avgjørende for å lykkes. Lillehammer kommune skal ha et langsiktig arbeid som motvirker utenforskap og sosial ulikhet. I dag faller for mange utenfor lokalsamfunnets fellesskap. Det skal tilrettelegges for møteplasser og aktiviteter for barn og unge.

Oppvekstsektoren skal gjennom tidlig innsats nå flest mulig på et så tidlig tidspunkt som nødvendig. Barn og unge skal få rett hjelp til rett tid, og tjenestene skal være helhetlige og godt koordinerte. Det krever at tverrfaglig samhandling og samordning fortsatt videreutvikles. Det skal være et særlig fokus på psykisk helse blant barn og unge.

Den viktigste faktoren for en vellykket integrering av flykninger er arbeid. En videre utvikling av varierte kvalifiseringstiltak skal ha høy prioritet.

Lillehammer skal være en by med sterke kulturinstitusjoner og et mangfoldig tilbud for et bredt publikum. I tillegg til kommunens ordinære kulturtilbud skal det være fokus på festivaler og større arrangementer. Kommunen skal legge til rette for kompetanse- og næringsutvikling innen kulturområdet. I 2019 har det vært arbeidet med en Frivillighetsmelding som skal legges frem for kommunestyret. Frivillighetsmeldingen skal ligge til grunn for utviklingen av en lokal frivillighetspolitikk. For fremtiden vil sektor oppvekst, utdanning og kultur ta en aktiv rolle i å videreutvikle samhandlingen med frivillig sektor.

## Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden

### Økonomiplan 2020-2023

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Vedtatt budsjett 2019	Regnskap 2018
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2019- kr	i 2018-kr
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>701 474</b>	<b>-12 000</b>	<b>713 474</b>	<b>699 599</b>	<b>701 599</b>	<b>701 599</b>	<b>792 038</b>	<b>768 089</b>
Barnevern	54 205	-2 500	56 705	51 755	51 755	51 755	54 147	54 885
Grunnskole	284 867	-4 516	289 383	287 317	289 317	289 317	351 287	339 002
Fagavdeling	5 898	-1 404	7 302	5 898	5 898	5 898	11 148	10 798
Kultur	34 934	-350	35 284	34 934	34 934	34 934	44 384	44 984
Lillehammer helsestasjon	27 551	-	27 551	27 476	27 476	27 476	24 422	23 309
NAV	55 454	-1 000	56 454	55 454	55 454	55 454	55 407	52 902
Lillehammer læringscenter	36 241	-1 000	37 241	34 441	34 441	34 441	49 169	49 940
Barnehage	202 324	-1 230	203 554	202 324	202 324	202 324	202 073	192 269

### Budsjett 2020

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2020	Vedtatt budsjett 2019
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr			i 2020-kr	i 2019- kr
<b>Sektor oppvekst, utdanning og kultur</b>	<b>701 474</b>	<b>-12 000</b>	<b>713 474</b>	<b>-25 810</b>	<b>27 512</b>	<b>711 772</b>	<b>792 038</b>
Barnevern	54 205	-2 500	56 705	-4 414	4 550	56 569	54 147
Grunnskole	284 867	-4 516	289 383	-1 210	11 257	279 336	351 287
Fagavdeling	5 898	-1 404	7 302	-3 987	-	11 289	11 148
Kultur	34 934	-350	35 284	-	-	35 284	44 384
Lillehammer helsestasjon	27 551	-	27 551	-375	2 425	25 501	24 422
NAV	55 454	-1 000	56 454	-1 050	-	57 504	55 407
Lillehammer læringscenter	36 241	-1 000	37 241	-9 924	1 300	45 865	49 169
Barnehage	202 324	-1 230	203 554	-4 850	7 980	200 424	202 073

## Sektorens hovedprioriteringer og økonomi i planperioden

### Oppvekstvilkår og gode universelle tilbud

Oppvekstsektorens visjon er «*god samordnet innsats gir trygghet, kompetanse og livsmestring*». I november 2018 ble kommunedelplan for oppvekst «*Livsmestring – mestre hele livet*» vedtatt.

Leveransemål vedørende barn og unges oppvekst og utdanning er relatert til kommunedelplanens hovedmål:

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

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

Likeverdige muligheter for mestring og utvikling innebærer også at barn, unge og familier som har behov for ekstra hjelp og støtte skal få dette. Oppvekstsektoren skal så tidlig som mulig identifisere hjelpebehov, og tilbudet skal være tilpasset, helhetlig og godt samordnet. I 2018 ble det utviklet en digital handlingsveileder, [Trygg oppvekst i Lillehammer - Lillehammer kommune](#) som skal være til hjelp i dette arbeidet. I 2020 skal det fortsatt arbeides med å gjøre denne kjent blant innbyggerne og å videreutvikle innholdet.

Flere eksternt finansierte prosjekter knyttet til helhetlig og tverrfaglig innsats avvikles i sin form ved utgangen av 2019. I fortsettelsen skal sektoren ta lærdom av erfaringene og implementere nyttige arbeidsformer i ordinær drift. Eksempelvis gjelder dette arbeidet med barn som lever i lavinntektsfamilier, unge med rus- og kriminalitetsutfordringer, samt arbeidet med tverrfaglige strukturer i skolen. Mange av tjenestene i sektoren er aktuelle i dette arbeidet.

I 2020 og årene som kommer vil det være nødvendig å rette fokus mot ansvars- og oppgavefordeling internt i sektoren, og i forhold til øvrige kommunale tjenester. Sentrale føringer som eksempelvis ny barnevernlov og pakkeforløp for barn og unges psykiske helse aktualiserer dette.

For å oppleve mestring kreves deltakelse og medvirkning. Barnekonvensjonens art. 12 sier at alle barn har rett til å uttrykke sin mening, og medvirkning er et av fokusområdene i kommunedelplan oppvekst. Oppvekstsektoren skal arbeide systematisk med å opprette og videreutvikle dialog med innbyggerne, og i tråd med kommunedelplanen skal det prøves ut nye former for medvirkning i 2020.

Det er sektorens fagavdeling som koordinerer og følger opp arbeidet med felles leveranse mål. Fagavdelingens rammer videreføres i 2020.

#### Leveranse mål – felles sektor oppvekst, utdanning og kultur

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveranse mål</b>
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig.	Det skal gjennomføres et utviklingsarbeid som bidrar til bedre samordning og mer kostnadseffektive tjenester.
Oppvekstsektoren utarbeider en handlingsplan om nærvær og tilstedeværelse i utdanningsløpet.	Det skal utarbeides en handlingsveileder for håndtering av bekymringsfullt fravær i barnehage og skole.
Oppvekstsektoren utvikler og prøver ut nye former for medvirkning.  Innbyggerne deltar i tjenesteutviklingen (samskaper).	Det skal etableres et «ekspertutvalg» som skal bidra i utviklingen av sektorens tjenester.
Oppvekstsektoren gjennomgår og videreutvikler det tverrfaglige arbeidet i barnehagene.  Oppvekstsektoren gjennomgår og videreutvikler arbeidet med individuell plan og	Satsningsområder fra 2019 skal evalueres: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tverrfaglig team i barnehage</li> <li>• Tverrfaglig drøfting</li> <li>• Koordinatorfunksjon og individuell plan</li> </ul>

koordinatorfunksjonen, i samarbeid med sektor velferd.	
Oppvekstsektoren utarbeider samarbeidsavtaler/ «behandlingslinjer» mellom kommunen og aktuelle samarbeidspartnere der det er nødvendig.	Det skal etableres et systematisk samarbeid med BUP Lillehammer vedr. pakkeforløp for barn og unges psykiske helse.
Oppvekstsektoren implementerer og videreutvikler den digitale veilederen <a href="http://www.tryggoppvekst.no">www.tryggoppvekst.no</a> .	Innbyggerne skal inviteres til deltakelse i videreutviklingen av veilederen.  Nye arenaer for markedsføring skal undersøkes og tas i bruk.
Innbyggerne blir møtt av kompetente ansatte som har kunnskaper, ferdigheter, holdninger og verdier i tråd med visjonen.	Kommunedelplan for oppvekst skal implementeres i sektoren.  Felles visjon og verdigrunnlag skal implementeres i alle tjenesteområder.

#### Endring vedtak kommunestyret punkt 1: Fagavdeling i sektor oppvekst, utdanning og kultur – 1500´

##### Økonomi

Det ligger et krav til et flatt kutt på 0,5% av ramma for sektoren. Kuttet er ikke fordelt. En vil se på muligheter for tiltak som kan redusere den flate fordelingen noe, men i hovedsak må tjenestene belage seg på en ytterligere reduksjon av budsjettamma tilsvarende ca. 0,5%. Totalt for sektoren utgjør dette 3,9 millioner kroner. Det framgår under hvordan dette fordeler seg på tjenestene.

##### 5.8.4.1 Kultur

I 2020 kommer tjenesteområdet til å fortsette arbeidet med en klarere felles profil og oppgaveforståelse. TO Kultur søker i 2020 å nå enda bredere ut med sine tilbud. Det er en prioritert oppgave å utvikle en egen publikumsstrategi som sikrer nyrekruttering og bredde på brukersiden.

Det er også et mål at Lillehammer UNESCO-litteraturby blir et nyttig verktøy for tjenestene i kommunen, særlig innenfor sektor for oppvekt, utdanning og kultur. Et samarbeid med skolekontoret er allerede innledet, og bør utvikles videre – særlig med tanke på Den internasjonale forleggerforeningens verdenskongress, som skal avholdes i Lillehammer i 2020.

Lillehammer kino er godt besøkt, og markerer seg positivt i et stadig trangere marked nasjonalt. Billettprisene ved Lillehammer kino ligger derimot godt under snittet for tilsvarende kinoer i Norge. Lillehammer kino har ambisjoner om bedre økonomisk drift, og mener selv at et positivt økonomisk resultat er innen rekkevidde dersom kinoen selv får sette prisene. En slik løsning vil også gjøre det mulig å innføre en ordning med differensierte billettpriser, noe som vil kunne gi tilbudet en tydeligere sosial profil. Det foreslås at kinosjefen får myndighet til å fastsette pris på kinobilletter innenfor det som er gjennomsnittsprisen på sammenlignbare kinoer, jfr. Kinoalliansens statistikk.

### Konsekvenser av budsjettet

Lillehammer bibliotek har i dette budsjettet ikke fått tilstrekkelig økning for å kunne øke koordinatorstillingen ved Litteraturhus Lillehammer. Litteraturhus Lillehammer er ikke bemannet på en måte som sikrer forsvarlig drift, slik det er i dag. Koordinatorstillingen bør derfor økes fra 50 til 100 prosent på fast basis. Andre sparetiltak (reduksjon i åpningstider, e.l.) vurderes for å få finansiert tiltaket.

I 2017 fikk Lillehammer status som UNESCO-litteraturby. Stillingen som UNESCO-koordinator (50 prosent) er fortsatt ikke finansiert, og blir det heller ikke med dette budsjettet. Det søkes derfor en midlertidig løsning ved hjelp av fondsmidler.

Flere festivaler, som Lillehammer Live, Vinterpride og Våryr, er under oppstart i Lillehammer, og har de siste årene fått tilskudd gjennom Formannskapetets reserve. Budsjettet tar ikke høyde for at tilskuddene til disse festivalene kan etableres som en fast ordning.

Et flatt på 0,5% kutt innebærer 0,24 mill. kroner for kultur.

Utover dette betyr budsjettet i hovedsak en videreføring av dagens aktivitetsnivå.

### Konsekvenser for ansatte

Budsjettet vil ikke få noen direkte konsekvenser for ansatte i kultur.

### Leveransemål oppvekst

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveransemål</b>
Oppvekstsektoren motiverer for og bidrar til at det etableres flere uformelle leke- og møteplasser for barn og unge	Uformelle møteplasser som fritidsklubbene Plan B og 61 grader nord skal nå enda flere brukere.  Lillehammer bibliotek skal videreutvikles som uformell møteplass.
Tjenesteområdene legger til rette for at barn og unge opplever læring og deltakelse i et inkluderende fellesskap	Lillehammer kulturskole skal legge til rette for- og lede arbeidet med å utvikle Lillehammer som en Syngende kommune.
Ansatte setter inkludering på dagsorden i møter med lag og foreninger.  Oppvekstsektoren bistår lag og foreninger i å utvikle tiltak som øker rekrutteringen og hindrer frafall fra organisert aktivitet	Alle deler av virksomheten som har direkte med det frivillige kulturlivet å gjøre, skal ha bevissthet rundt inkluderings spørsmål.  Antall åpne møter med lag og foreninger skal økes fra 1 til 3 i året.
Oppvekstsektoren har et særlig fokus på å inkludere barn og unge i kommunens kulturtilbud	Lillehammer kino skal ta i bruk differensiert prispolitikk for å utligne sosiale forskjeller.  Lillehammer kino skal videreutvikle samarbeidet med grunnskolene i



	<p>Lillehammer, slik at flere barn og unge får ta del i tilbudet gjennom sin skolehverdag.</p> <p>Lillehammer kulturskole skal planlegge og gjennomføre systematiske tiltak med sikte på å få enda bredere rekruttering til kulturskolens tilbud.</p> <p>Tjenesteområde Kultur skal videreføre og styrke de faste tilbudene til marginaliserte grupper i samfunnet, som Onsdagsklubben, Utsiktsbakken Brassband, Lavterskelkoret, BUA, Aktiv fritid, m.m.</p>
--	---

#### 5.8.4.2 Grunnskole

Grunnskolenes hovedsatsinger er rettet mot fagfornyelsen, lærerspesialistordningen, desentralisert ordning for kompetanseutvikling tidlig innsats og bruken av nettbrett. Grunnskolen har som målsetning å styrke kvaliteten på opplæringen i alle ledd. Det jobbes spesielt med begynneropplæringen. Ordningen med lærerspesialister i norsk ved alle skolene er etablert og videreføres. Ordningen har som mål å bidra til bedre kvalitet i lesing og skriving og til å videreutvikle profesjonsfelleskapet på den enkelte skole.

Desentralisert ordning for kompetanseutvikling (DeKOmp) er en nasjonal ordning med rammer og føringer på blant annet økonomi og mål. Lillehammer-skolen har sammen med Gausdal og Øyer to hovedmål i perioden. Ett mål er å styrke profesjonsfelleskapet gjennom utvikling av ledergruppens kapasitet til å lede utviklingsarbeid ved skolene. Det andre hovedmålet er at alle ansatte i skolene skal være forberedt på å jobbe etter den reviderte læreplanen fra høsten 2020 (fagfornyelsen).

Høsten 2019 stod nye Nordre Ål skole ferdig. Dette gir en budsjettert innsparing på selve skoledriften med en helårsvirkning på 1,5 mill. kroner i 2020. Dette beholder skole etter vedtak i budsjett 2019.

Arbeidet med innføring av nettbrett i Lillehammer-skolen fortsetter. I løpet av 2019 vil 3. - 10. årstrinn ha nettbrett. Nordre Ål innfører nettbrett for alle sine elever inneværende år. Det vil bli gjort en utprøving før et eventuelt forslag om å inkludere 1. trinn. I løpet av 2021 er den foreløpige planen at elever fra 2. til 10. trinn har tilgang til nettbrett. I løpet av 2019 blir det utarbeidet en oppdatert digitaliseringsplan for skolene.

Grunnskole får i budsjettforslaget tilført 8,1 mill. kroner til økt lærertetthet hvorav 0,9 mill. er tiltenkt økt lærertetthet i basisfag på ungdomsskolen og 7,2 mill. skal bidra til å oppfylle lærernormen. Grunnskole har i 2019 fått 7,2 mill. kroner i direkte tilskudd fra Utdanningsdirektoratet til den nye lærernormen. Dette er i 2020 lagt inn i rammetilskuddet til kommunen, men samtidig redusert til 4,1 millioner kroner. Det gir Lillehammer kommune en ekstra utfordring for å oppfylle forskriften om lærernorm.

Fra høsten 2020 innføres nye fagplaner i alle fag. Denne fagfornyelsen gir et behov for nye læremidler. Det er tilført 1 mill. kroner til dette i 2020.

### Større endringer 2020

- Økt og lærertetthet + 8100'
- Økt behov spesialpedagogisk hjelp barnehagen + 1500'
- Læremidler + 1000'
- Reduksjon administrasjon - 1000'
- 0,5% flatt kutt - 1940'

### Konsekvenser for tjenesten

Det har vært en økning til spesialpedagogisk hjelp og støttepedagoger i barnehagene. Ramma til PPT økes med 1,5 mill. kroner for å kompensere for dette.

Med Statsbudsjettet innføres en ordning med inntektsgradert betaling i sfo og gratis sfo for barn i 5.-7. trinn med særskilte behov. Grunnskole er styrket med henholdsvis 0,28 og 0,1 mill. kroner som tilsvarer overføringene i Statsbudsjettet.

Grunnskole har fått et nedtak på 1 mill. kroner knyttet til reduksjon av stillinger, fortrinnsvis knyttet til administrasjonen i tjenesteområdet.

Fordelingen av flatt gir grunnskole en ekstra utfordring på 1,9 mill. kroner. Dette vil bli utfordrende å få til.

### Konsekvenser for ansatte

Budsjettforslaget som nå er lagt frem, gjør at Lillehammer-skolen vil kunne fortsette sin drift på samme nivå som i 2019. Dette betyr en stabil situasjon på antall ansatte. Sykefraværet sank i 2018, etter en topp i 2017, og er nå stabilt på rundt 6 % og ligger innenfor måltallet for kommunen.

### Leveransemål

Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål
	Lærerne har god kjennskap til nye læreplaner, og tar i bruk de nye læreplanene fra høsten 2020.
Oppvekstsektoren utvikler og implementerer felles rutiner for oppfølging av bekymringsfullt fravær fra barnehage og skole.	Evaluere og sikre at fraværsrutinene er tatt i bruk på alle skoler innen august 2020.
	Skolen skal jobbe kontinuerlig med å sikre at de overordnede målene for den nye læreplanen blir lagt til grunn for opplæringen.
Oppvekstsektoren analyserer resultater fra grunnskolen for å forbedre kvaliteten på opplæringen.	Sikre gode analyser av resultater og kartlegginger som grunnlag for forbedring av praksis. Dette gjøres bl.a. gjennom høstmøter og den årlige kvalitetsmeldingen.
Oppvekstfeltet oppdaterer seg på den digitale utviklingen og vurderer bruk av digitale løsninger for kommunikasjon og informasjon i det forebyggende arbeidet.	Elevene skal ha tilgang til læremidler som er relevante i arbeid etter nye læreplaner

Oppvekstsektoren utvikler og prøver ut nye former for medvirkning.	Videreutvikle foreldre- og elevmedvirkning for å sikre alle elever et trygt og godt miljø.
Oppvekstsektoren utvikler modeller og arenaer for samordning og koordinering av tjenester.	Lavterskelteam skal være tilgjengelig på alle skolene og i samarbeid med lærerne jobbe for at elevene opplever inkludering.

### 5.8.4.3 Barnehage

Den nye rammeplanen for barnehagen understreker at barn skal sikres gode overganger fra hjem til barnehage til skole. Barnehage og grunnskole har derfor utarbeidet en felles strategiplan for hele utdanningsløpet. Det er ansatt 5 barnehagelærere for å redusere ventelista til barnehageplasser i vårhalvåret. Disse skal arbeide i skole i perioden 01.08 til 31.11 for å sikre sammenhengen fra barnehage til skole. Arbeidet skal i 2020 skal videreutvikles.

I 2020 skal barnehagestrukturen gjennomgås. Det skal kartlegges hva som blir behovet for barnehageplasser og hvor behovet endres. Barnehagebyggene må vurderes i forhold til rehabiliteringsbehov og hvorvidt kommunen skal leie, eie eller bygge nye barnehager.

Antall barn i barnehagene varierer fra år til år, og barnehagene må hele tiden tilpasse seg det antall barn som søker. Endringer i bemanningsnormen medfører at barnehagene må ansette kjøkkenassistenter. Denne endringen beløper seg til 2,3 mill. kroner. Andelen flerspråklige barn i barnehagen øker med barnas alder. Det er vedtatt at redusert foreldrebetaling og gratis kjernetid også er gjeldende for to-åringene. Lillehammer kommune får tilført 0,28 mill. kroner til ordningen. Maksimalprisen for barnehageplass øker. Statsbudsjettet beregner det til 0,4 mill. kroner i Lillehammer. Dette er trukket ut av rammen.

Barn begynner i barnehagene gjennom hele barnehageåret. Det betyr at det er færrest barn om høsten. Høsten 2020 er det i tillegg et stort kull som skal starte i skolen. Det er anslått at dette betyr en besparelse på 3,2 mill. kroner høsten 2020.

Lillehammer kommune har fått midler fra Utdanningsdirektoratet til å prøve ut tiltak for en mer inkluderende praksis i barnehage, skole og SFO. Utdanningsdirektoratet støtter kommuner som ønsker å prøve ut tiltak som kan føre til mer inkludering og bedre tilpassing av tilbudet i barnehage, skole eller SFO, enten gjennom det ordinære tilbudet eller i form av spesialpedagogiske tiltak. Utprøvingene skal gi kunnskap om ulike måter å organisere og forbedre tilbudet på.

Beregnet tilskuddssats og prognose på antall barn på telletidspunktet 15.12.19 innebærer en netto økning i tilskuddet til private barnehager tilsvarende 2,5 mill. kroner. Dette er kompensert i budsjettet.

Lillehammer kommune innfører to telletidspunkt i 2020 i henhold til [Forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager § 12: Rapportering av barn i private barnehager](#). Kommunen kan i lokale retningslinjer bestemme at de private barnehagene skal rapportere om antall barn, barnas alder og oppholdstid ved flere tidspunkter i tilskuddsåret, og hva som skal til for at tilskuddet skal endres i løpet av året. De lokale retningslinjene skal fastsettes før tilskuddsåret begynner.

På bakgrunn av at de nasjonale retningslinjene ikke er ferdig revidert vil ikke kommunen kunne fastsette nye lokale retningslinjer før tilskuddsåret begynner, de private barnehagene er informert om at

kommunen gjennomfører to telletidspunkt i 2020 og at de lokale retningslinjene vil bli utarbeidet så snart det er klart.

### Større endringer 2020

- Netto økning tilskudd til private barnehager + 3700'
- Ny bemanningsnorm + 2300'
- Generell styrking + 1700'
- Reduksjon antall barn fra 1.8.2020 - 3200'
- 0,5% flatt kutt - 1100'

### Konsekvenser for tjenesten

Barnehage har hatt et særlig stramt budsjett med stor risiko. Dette kommer delvis av at tjenesteområdet har blitt justert for økninger og reduksjoner fra statsbudsjettet over tid som ikke har tilsvart den reelle endringen. Det dreier seg bl.a. om gratis kjernetid og utvidet kontantstøtte. Tjenesten er derfor kompensert for 1,7 mill. kroner.

Krav om innsparing tilsvarende 0,5 % tilsvarer 1,1 mill. kroner. Dette blir særlig krevende for barnehage fordi 60 % av ramma går i tilskudd til de private barnehagene. Forutsetningen for at dette skal være mulig å få til er at økningen av barnehageplasser andre kommuner kjøper av Lillehammer kommune holder seg i 2020.

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

### Konsekvenser for de ansatte

Endringer i barnetallet i den enkelte barnehage fra år til år fører til at personalet hver høst må «følge barna» slik at enkelte må bytte arbeidssted. Høsten 2020 er det et forholdsvis stort kull som går fra barnehage til skole. Dette medfører en stor risiko/usikkerhet for alle barnehagene i Lillehammer.

### Leveransemål

Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)	Leveransemål
Innbyggerne blir møtt av kompetente ansatte som har kunnskaper, ferdigheter, holdninger og verdier i tråd med visjonen.	Med utgangspunkt i målene i strategiplan for barnehage og skole skal den enkelte barnehage følge opp med mål og tiltak.
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig.	Plan og rutiner for overgang mellom skole og barnehage skal videreutvikles.
Tjenesteområdene legger til rette for at barn og unge opplever læring og deltakelse i et inkluderende fellesskap.	Minoritetspråklige barn skal rekrutteres tidligere inn i barnehagene.
	Det innføres to telletidspunkt i de private barnehagene, 15.12 og 15.08 i henhold til forskrift om tildeling av tilskudd til private barnehager § 12.

	Lokale retningslinjer for finansiering av private barnehager revideres så snart de nasjonale retningslinjene er revidert.
	Det skal utarbeides en plan for barnehagestruktur (kommunale barnehager)
	Det skal utarbeides nytt system for kontroll (ros analyse) av kvalitet i barnehagene.

#### 5.8.4.4 Barnevern

Etter flere år med økning i omsorgsovertakelser og barn plassert midlertidig utenfor hjemmet, har det stabilisert seg de siste årene. Samtidig har det vært en sterk vekst i barn plassert på institusjon. Det er stadig risiko for hvordan omfanget av alvorlige saker vil utvikle seg.

Fra 1.1. 19 ble barneverntjenesten en del av Ringsaker interkommunale barnevakt. Så langt har dette samarbeidet fungert bra, men det er knyttet noe spenning til om barnevernvaktas geografiske område er for stort. Barneverntjenesten vil foreslå å sette inn tiltak dersom dette medfører at responstiden blir for lang.

Barneverntjenesten har redusert fra fire til tre bofellesskap for enslige mindreårige. Nå er det plass til 18 ungdommer. Det er en usikkerhet rundt hvordan bosettingstallene i 2020 vil påvirke driften. Det kommer færre enslige mindreårige til landet, noe som kan medføre at antall bofellesskap må reduseres ytterligere. Lillehammer er imidlertid en av kommunene som er prioritert fra Bufetat og IMDI når det gjelder bosetting av enslige mindreårige.

Hovedsatsingsområdet for barneverntjenesten i 2020 vil være ettervern. Formålet med ettervern er å ivareta ungdommer som har hatt tiltak fra barneverntjenesten, og som fortsatt trenger bistand og støtte overgangsfasen til en selvstendig voksertilværelse. Her er NAV en sentral samarbeidspartner.

Barnevernets ramme er justert ned med 1,1 mill. kroner for kjente tiltak som skal avsluttes og styrket med 3,5 millioner kroner til å kompensere for en økning i antall barn og unge som er plassert på institusjon. Tjenesteområdet er tilført 1,05 mill. kroner for å øke kapasiteten på saksbehandling. Bofellesskap for enslige mindreårige flyktninger er trukket til sammen 3,3 mill. kroner fordi det er forventet en reduksjon i antall ungdommer.

#### Større endringer 2020

- Økning i institusjonsplasseringer + 3500'
- Økt saksbehandlerkapasitet + 1050'
- Reduksjon enslige mindreårige flyktninger - 3300'
- Tiltak som avvikles - 1000'

#### Konsekvenser for tjenesten

Det forutsettes at gjennomsnittet av barn og unge plassert i institusjon i 2020 er lavere enn i november 2019. I dette ligger det en vesentlig risiko.

Et ytterligere kutt på 0,5% av ramma tilsvarer 0,3 mill. kroner. Barnevernet må gå gjennom driften av barnevernet og bofellesskapene, og se hvor det er muligheter for å spare penger.

### Konsekvenser for ansatte

Hvis kommunen ikke blir anmodet om å ta imot flere enslige mindreårige flyktninger, vil det bli nødvendig å redusere antall bofellesskap i løpet av året. Det kan få konsekvenser for ansatte.

### Leveransemål

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveransemål</b>
For barn med særskilte behov har oppvekstsektoren konkrete planer for overganger i et livsløpsperspektiv.	Barneverntjenesten skal – i samarbeid med NAV – sikre at alle ungdommer med tiltak fra barnevernet har en plan for ettervern fra de fyller 17 år.
Tjenesteområdene har klare rutiner for hvordan utfordringer i barns oppvekst identifiseres og igangsetter tiltak så tidlig som mulig.	Barneverntjenesten skal styrke arbeidet med å følge opp nye bekymringsmeldinger og akutte meldinger.
Tjenesteområdene utvikler god praksis for å involvere barn og unge i beslutninger som angår dem.	Alle barn med tiltak fra barnevernet skal medvirke i tråd med Forskrift om medvirkning i barnevernet.  Plan for ettervern skal utarbeides i samarbeid med ungdommen, og ungdommens synspunkter skal dokumenteres.
Oppvekstsektoren utarbeider en felles kompetanseplan for sektorens tjenesteområder.	Barneverntjenesten skal legge til rette for kompetanseutvikling i tråd med statlige føringer på kompetansebehov for barnevernet og oppvekstsektorens kompetanseplan.

### 5.8.4.5 Helsestasjon

Helsestasjon har blitt styrket over flere år som en konsekvens av prioriteringer i Statsbudsjettet. I tillegg har det vært søkt på øremerkede midler fra Helsedirektoratet. I 2018 og 2019 mottok helsestasjon 2 millioner kroner i prosjektmidler. Dette har vært med på å finansiere 2,8 årsverk fordelt på skolehelsetjenesten, sped- og småbarn, og fysioterapeut. Stillingene har bidratt til at kommunen i større grad har oppfylt anbefalte normene for bemanning og hjemmebesøk fra Helsedirektoratet. Som beskrevet i budsjett 2019, er det fra 2020 slutt på prosjektmidlene. Tjenesteområdet er kompensert med 2 mill. kroner for å kunne videreføre stillingene.

Helsestasjonen har økt kapasiteten og kvaliteten på spe- og småbarn-, jordmor- og legetjenester gjennom de siste budsjettene. Allikevel står det noe igjen før man er på høyde med anbefalte normer. Det er under arbeid en plan for legetjenester i kommunen som også omhandler helsestasjonstjenestene. Det er et satsingsområde å videreutvikle samarbeidet.

### Større endringer 2020

- Videreføring av stillinger + 2000'
- Reduksjon i ergoterapitjenester - 300'

### Konsekvenser for tjenesten

Helsestasjonen ble i budsjett 2019 tilført 0,42 mill. kroner for å styrke skolehelsetjenesten fra 1.8.19. Intensjonen var at anbefalt norm for skolehelsetjenesten da ble oppfylt hvis en finansierte det resterende av en helårsvirkning i 2020. Kommunedirektøren har ikke funnet plass til en slik økning som ville medført ytterligere 0,58 mill. kroner til helsestasjonen. Det mangler derfor ca. 1 stilling for at normen skal være oppfylt. Det er heller ikke funnet plass til en utvidelse av tjenestene sped- og småbarn, jordmor samt legeundersøkelser på 1. trinn i skolen. Helsestasjon får en reduksjon på 0,3 årsverk til ergoterapi. Dette løses ved naturlig avgang.

Det flate kuttet tilsvarer 0,15 mill. kroner for helsestasjon.

### Konsekvenser for ansatte

Budsjettet innebærer ingen endring for ansatte.

### Leveransemål

<b>Dette må gjøres (kommunedelplan oppvekst)</b>	<b>Leveransemål</b>
Innbyggerne får tidlige og riktig hjelpetilbud når behov oppdages	Implementere «Nye statlige faglige retningslinjer for helsestasjon, skolehelsetjenesten og ungdomshelsetjenesten -2017» parallelt med styrking av tjenestetilbudet jfr. Vedtatt opptrappingsplan for skolehelsetjenesten.
Oppvekstsektoren videreutvikler det rus- og kriminalitetsforebyggende arbeidet.	Utvikle gode rutiner for ungdom som har et begynnende rusproblem i samhandling med andre tjenester.
Foreldre og nære nettverk skal støttes i sin utøvelse av omsorgsoppgavene for barn og unge.	Foreldreveiledning skal tilbys med fokus på familien i et helhetlig perspektiv.

### 5.8.4.6 Lillehammer læringscenter (LLS)

I perioden 2012-2017 var det en stor økning i antall bosatte flyktninger. Antallet falt betydelig i 2018 og 2019. Bosettingstallene utgjør en del av grunnlaget for driften av Lillehammer Læringscenter. En reduksjon av driften på et til to år, tilsvarende en oppbygging gjort gjennom 5-6 år, framstår som en særdeles krevende oppgave.

Grunnskoleelevene mellom 16-25 år ved Lillehammer Læringscenter får, etter at de har gjennomført en basisopplæring ved LLS, tilbudet sitt i kombinasjonsklasser på Lillehammer videregående skole. Dette er et samarbeid med Oppland fylkeskommune. Innvandrerungdom får gå ett år i kombinasjonsklassen før de begynner å bruke av retten til videregående opplæring. Målsettingen er å øke andelen elever som gjennomfører videregående skole.

Budsjettrammen for tjenesteområdet er redusert ut fra signalene om færre flyktninger i 2020. Utgiftene til deler av driften ved LLS henger sammen med integreringstilskuddet kommunen får.

LLS ser at det i løpet av skoleåret vil gå ut flere elever/deltakere enn det kommer inn. Hvor mange færre klasser det betyr er vanskelig å si helt sikkert, men et nedtak over tid på 2-3 klasser kan være et riktig estimat.

Samtidig er flyktninggruppen i endring. Flyktningene LLS har tatt imot i 2019, og som forventes komme i 2020, har mer omfattende hjelpebehov og lavere utdanningsnivå enn de som har vært bosatt til nå. For mange vil nødvendig helsehjelp og tett oppfølging være en forutsetning for å kunne arbeide med kvalifiseringstiltak. Det kan også innebære opplæring gitt i Alfabetiseringsklasser med flere lærerressurser pr. elev.

Introduksjonsprogrammet som kvalifiserer til arbeid og utdanning er utvidet, og det må fokuseres på tiltak som bidrar til vedvarende inntektsgivende arbeid. Målsettingen vil fortsatt være å kvalifisere mer enn 70% over i arbeid eller utdanning etter avsluttet introduksjonsprogram. LLS selger introduksjonsprogram og norskopplæring til både Øyer og Gausdal, og dette vil også bety noe for hvor stor reduksjonen kan bli. Deltakerne i introduksjonsprogrammet får introduksjonslønn som utbetales av LLS. Det er trukket ut 6,5 mill. kroner i forventet lavere utbetaling av introduksjonslønn pga. færre deltakere i introduksjonsprogrammet.

LLS har de siste årene drevet kafeene på Skårsetlia og Gartnerhagen bo- og servicesenter og brukt dette som språkopplæringsarenaer for deltakere i introduksjonsprogrammet. Færre bosettinger av flyktninger gjør at behovet for slike språkopplæringsplasser er sterkt redusert. Dette løses ved at en gjør om språkopplæringsplassene til overgangsstillinger for flyktninger som har avsluttet introduksjonsprogrammet. Det tilføres 1 mill. kroner for å dekke økte lønnsutgifter. Tilbudet skal videreutvikles sammen med sektor helse og velferd.

### Større endringer 2020

- |                              |         |
|------------------------------|---------|
| • Kafedrift                  | + 1000' |
| • Nye læremidler             | + 300'  |
| • Redusert introduksjonslønn | - 6500' |
| • Reduksjon stillinger       | - 3400' |

### Konsekvenser for tjenesten

Det må planlegges for færre deltakere i introduksjonsprogrammet fra høsten 2020. Hvis nedgangen i antall flyktninger fortsetter slik det ser ut, vil tjenesten måtte redusere omfanget av kurs, praksis, programrådgivning og mye av den sterkt tilpassede, individuelt veiledningen og oppfølgingen som gis pr dato. Budsjettet er redusert med 3,4 mill. kroner til ordinære stillinger inkludert helårseffekt av reduksjon i budsjett 2019. Samtidig forventes det en økning av ekstramidler til flyktninger med særskilte behov som medfører at det reelle nedtaket blir mindre. Det er satt av midler på flyktningefond for å redusere risikoen når tjenesten må reduseres.

Fagfornyelsen i grunnskoleopplæringen utløser et behov for fornying av læremidler. LLS er tilført 0,3 mill. kroner til dette formålet.

0,5% reduksjon til alle tjenestene utgjør 0,20 mill. kroner for LLS.



### Konsekvenser for ansatte

Det vil bli en reduksjon i antall stillinger. Omfanget må sees opp imot inntekter i form av ekstratilskudd til funksjonshemmede flyktninger, som igjen gir behov for nye stillinger. I tillegg vil det være noe naturlig avgang.

### Leveransemål

- Bosatte flyktninger skal raskt inn i arbeid eller utdanning gjennom et tilpasset og skreddersydd introduksjonsprogram
- 80 % av grunnskoleelever fra Lillehammer Læringscenter skal etter endt opplæring i Kombinasjonsklassene gjennomføre videregående skole. Dette tilsvarer snittresultatet for de videregående skolene i kommunen i 2018.
- En egen plan arbeidet med nye læreplaner (fagfornyelsen) som også omtaler kostnader, ferdigstilles
- Utdanning og yrkesveiledning både individuelt, i gruppe og klasse benyttes av alle involverte på LLS
- Lokale læreplaner i de fem fagene norsk, samfunnsfag, naturfag, matematikk og engelsk er ferdigstilte

#### 5.8.4.7 NAV

Arbeid og deltakelse skal prege all oppfølging av NAVs tjenestemottakere. En økt andel personer med moderate og alvorlige psykiske helseproblemer og/eller rusproblemer skal få parallell helse- og arbeidsrettet bistand med sikte på overgang til arbeid. NAV Lillehammer-Gausdal har etablert et team med jobbspesialiser som skal ha fokus på å bistå deltakere ut i ordinært arbeid. NAV er også med i etableringen av et FACT-team for Lillehammer-regionen og Midt-Gudbrandsdalen.

Arbeidsretting skal fremstå tydelig i NAVs oppfølgingsarbeid. Mange bedrifter etterspør arbeidskraft, og NAV må inkludere flere i arbeidsmarkedet. Det er en utfordring at mange står utenfor arbeidsmarkedet av helsemessige og/eller sosiale årsaker. Dette gjelder spesielt unge, personer med nedsatt arbeidsevne og innvandrere fra landgruppe 3 (Asia og Afrika).

Forekomsten av vedvarende lavinntekt er forholdsvis liten og personer på lavinntektsgrensen har et høyere inntektsnivå i Norge enn i mange andre land. Konsekvensene av lavinntekt dempes av det offentlige tjenestetilbudet. Oppvekstsektoren skal dra nytte av erfaringene fra prosjektet helhetlig oppfølging av lavinntektsfamilier som nå er avsluttet.

I 2020 skal NAV skape flere og bedre relasjoner med arbeidsgivere, og gjennom dette oppnå overgang til arbeid for en økt andel tjenestemottakere. Ungdom under 30 år, fremmedspråklige og langtidsledige er prioriterte grupper. Det skal også satses på å få sykemeldte arbeidstakere raskere tilbake i arbeid.

Det må utøves ledelse som tydelig dreier NAV i ønsket retning. Ledere og medarbeidere må se mulighetene som følger av moderniseringen i NAV og utnytte de digitale løsningene slik at disse understøtter arbeidsrettingen i oppfølgingsarbeidet. I tillegg til ulik fagopplæring er områdene marked, veiledning og digitalisering prioritert i internt kompetansearbeid.

### Større endringer 2020

- Effektivisering + 1000'

### Konsekvenser for tjenesten

Det er lagt inn en reduksjon på 1 mill. kroner i budsjettet som skal realiseres ved å effektivisere arbeidsprosesser.

### Konsekvenser for ansatte

Effektiviseringen løses uten direkte konsekvenser for ansattes arbeidsforhold.

### Leveransemål

- Andel med gradert sykemelding ved passering 12 uker skal i snitt være 50%
- Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid skal i snitt være 69%
- Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid skal i snitt være 45%
- Antall formidlinger og fått jobben skal være minimum 6 personer i måneden
- Andel personer som har situasjonsbestemt innsatsbehov med arbeidsrettet aktivitet, 65%
- Andel personer som har spesielt tilpasset innsatsbehov med arbeidsrettet aktivitet, 50%
- Andel personer med situasjonsbestemt innsatsbehov som har hatt dialog, møte eller samtale siste 30 dager, 50%
- Andel personer med spesielt tilpasset innsatsbehov som har hatt dialog, møte eller samtale siste 30 dager, 45%
- Innsatsen overfor brukere under 30 år, langtidsledige og innvandrere fra land utenfor EØS skal styrkes. Disse gruppene, samt personer med nedsatt arbeidsevne, skal prioriteres ved oppfølging og bruk av arbeidsrettede tiltak.
- For brukere med manglende kvalifikasjoner er det viktig å kunne tilby kompetansehevende tiltak, eller sikre overgang til utdanning

### Særlige risikofaktorer i budsjett 2020

I forhold til rammene de rammene som er beskrevet skal det fordeles et flatt kutt på 0,5% tilsvarende 3,9 mill. kroner på sektoren. Dette øker risikoen vesentlig for alle tjenestene.

Barnevern er en uforutsigbar tjeneste. Antall barn plassert i institusjon økte fra en til syv i 2019. Det medfører en økt kostnad på 6 millioner kroner. Budsjettet tar høyde for at det til enhver tid er plassert fem barn i institusjon.

Det forutsettes en nedgang i antall barn i barnehage høsten 2020 som tilsvarer 3,2 mill. kroner. Dette er basert på erfaringer og fødselstall.

Det er lagt inn en forutsetning om at det bosettes 36 flyktninger i 2020 i budsjettgrunnlaget. Erfaringen fra 2019 er at det nå bosettes flere familier og at det ofte er familier med behov for mye hjelp og støtte. Noe av denne støtten forutsettes det at en får særskilte midler fra staten til løse. Å redusere tjenesten i takt med nedgangen i bosettinger og inntekter, er svært krevende. En økt bosetting av familier med store behov for støtte, øker kompleksiteten og risikoen.

Lillehammer kommune bosatte mange flyktninger i perioden 2015 til 2017. Det er en risiko knyttet til i hvilken grad en lykkes i å få disse over i arbeid i løpet av eller etter endt introduksjonsprogram.

**Viktige strategiske prosjekt og satsinger for 2020-2023**

PROSJEKT	FINANSIERING	TEMA	TID
Ipad i skolen	Kommunal	Digital læring	2015-
Inkludering i barnehage, skole og PP	Utdanningsdirektoratet	Inkludering og spesialundervisning	2020-
Under samme tak	Barne- og familiedepartementet	Fosterhjem barnevern og SOS barnebyer	2018-22
Barnehagen som lærende organisasjon	OU-midler mm	Voksenrollen i barnehagen	2018-2020

### 5.8.5 Fagenheter og andre

«Fagenheter og andre» er stab/støtte- og forvaltningsfunksjoner med spisskompetanse innen gjennomgående organisatorisk forhold, som anvendes av hele organisasjonen. Områdene rapporterer til overordnet nivå, og skal sørge for oppfølging av overordnet planverk og satsingsområder. Videre skal flere av områdene ivareta og sikre helhetlige og horisontale løsninger, som også avlastet det enkelte tjenesteområde for å gi rom for tjenestefokus.

#### Økonomiplan 2020-2023

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	2021	2022	2023	Vedtatt budsjett 2019	Regnskap 2018
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2020-kr	i 2019- kr	i 2018-kr
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>163 967</b>	<b>-3 700</b>	<b>167 667</b>	<b>162 746</b>	<b>164 884</b>	<b>166 322</b>	<b>167 684</b>	<b>171 498</b>
Rådmann, sektorsjef, prosjekter	9 614	-247	9 861	9 614	9 614	9 614	10 583	10 910
Politisk virksomhet	8 044	-123	8 167	9 044	9 044	9 044	8 285	7 313
HR	17 277	-60	17 337	18 007	20 287	21 867	16 244	18 500
Dokumentasjon og service	13 568	-207	13 775	13 568	13 568	13 568	12 018	13 010
Stabsfunksjoner	7 635	84	7 551	7 635	7 635	7 635	9 046	9 378
Fellesenhet økonomi	1 879	-29	1 908	1 879	1 879	1 879	1 850	1 953
Digitalisering og IT	47 337	-500	47 837	46 512	46 412	46 312	45 765	48 136
Kommuneadvokat	3 426	-52	3 478	3 384	3 342	3 300	4 066	3 664
Innkjøp	3 379	-51	3 430	3 379	3 379	3 379	3 253	3 091
Økonomisk planlegging og analyse	5 680	-	5 680	5 980	5 980	5 980	6 227	6 888
Næringsutvikling	5 245	-1 298	6 543	5 245	5 245	5 245	5 068	5 944
Revisjon og kontrollutvalg	2 933	-45	2 978	2 933	2 933	2 933	2 861	2 806
Omplasseringsutvalg/ overtallige	390	-600	990	390	390	390	995	24
Felles brann lk	22 706	-346	23 052	22 706	22 706	22 706	24 285	23 815
LKs andel av fellesfunksjoner	14 856	-226	15 082	12 471	12 471	12 471	17 140	16 068

#### Budsjett 2020

Tjenesteområde	Vedtatt budsjett 2020	Kommune- styrets endringer	Kommune- direktørens budsjettforslag 2020	Sum reduksjoner	Sum økninger	Teknisk budsjett- ramme 2020	Vedtatt budsjett 2019
tall i tusen kr	i 2020-kr		i 2020-kr			i 2020-kr	i 2019- kr
<b>Fagenheter og andre</b>	<b>163 967</b>	<b>-3 700</b>	<b>167 667</b>	<b>-12 483</b>	<b>7 107</b>	<b>173 043</b>	<b>167 684</b>
Rådmann, sektorsjef, prosjekter	9 614	-247	9 861	-1 052	300	10 613	10 583
Politisk virksomhet	8 044	-123	8 167	-1 043	900	8 310	8 285
HR	17 277	-60	17 337	-91	850	16 578	16 244
Dokumentasjon og service	13 568	-207	13 775	-72	300	13 547	12 018
Stabsfunksjoner	7 635	84	7 551	-1 539	-	9 090	9 046
Fellesenhet økonomi	1 879	-29	1 908	-	-	1 908	1 850
Digitalisering og IT	47 337	-500	47 837	-2 695	2 000	48 532	45 765
Kommuneadvokat	3 426	-52	3 478	-570	-	4 048	4 066
Innkjøp	3 379	-51	3 430	-17	202	3 245	3 253
Økonomisk planlegging og analyse	5 680	-	5 680	-330	-	6 010	6 227
Næringsutvikling	5 245	-1 298	6 543	-34	1 500	5 077	5 068
Revisjon og kontrollutvalg	2 933	-45	2 978	-16	86	2 908	2 861
Omplasseringsutvalg/ overtallige	390	-600	990	-5	-	995	995
Felles brann lk	22 706	-346	23 052	-1 681	-	24 733	24 285
LKs andel av fellesfunksjoner	14 856	-226	15 082	-3 338	969	17 451	17 140

#### 5.8.5.1 **Kommunedirektør, kommunalsjefer og overordnede prosjekter**

Kommunedirektør foreslår å redusere med et årsverk i forbindelse med sammenslåing av to sektorer, fra sektor helse og omsorg og sektor velferd til sektor helse og velferd.

#### 5.8.5.2 **Politisk virksomhet**

Som følge av opprettelse av nytt fagutvalg, mulig gjennomføring av kommunestyremøter på dagtid og økt politisk godtgjøring tilføres området 900.000 kroner.

En høyere politisk aktivitet vil også medføre økt aktivitet for både sekretariatet og administrasjonen.

#### 5.8.5.3 **HR-enheten**

HR-enheten har kommunedirektørens myndighet innen personal- og organisasjonssaker. Oppdraget er å bidra til organisasjonsutvikling og etterlevelse av kommunens arbeidsgiverpolitikk og -strategier. I tillegg kommer oppfølging av aktuelt lov- og avtaleverk, personalforvaltning på overordnet nivå, og bistand i ulike organisasjonsprosesser i virksomhetene. HR-enhetens ramme dekker - i tillegg til enhetens personalutgifter - lønn til frikjøp av hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, fellesutgifter til lærlingeordningen, omplasseringsmidler, lovpålagt bedriftshelsetjeneste, og enkelte digitale HR-systemer som er i bruk i hele organisasjonen.

For 2020 er det avsatt midler til kompetanse- og rekrutteringsfond som øremerkede fondsmidler, som skal bidra til å dekke organisasjonens behov for kompetanseheving. Det er kompetanseheving i henhold til lokale behov, og for vedtatte utdanningskrav for enkelte utdanningsgrupper. De sentrale midlene dekker ikke behovene fullt og helt, og virksomhetene må i tillegg prioritere midler til kompetanseheving.

Målsettingen om økt inntak av lærlinger, jf. vedtatt lærlingestrategi med 2 lærlinger per tusen innbyggere, utfordrer aktuelle tjenesteområder både økonomisk og organisatorisk. Den sentrale budsjetttrammen er for 2020 økt med 0,5 mill. kroner for å opprettholde 2019-nivået på 29 lærlinger. Det er store omstillingsbehov i flere av lærlingevirksomhetene, og kvalitet i lærlingeløpet i takt med vedtatt økning fordrer økt antall instruktører og organisatorisk tilrettelegging.

I økonomi- og handlingsplanen for årene 2019-2022 ble det varslet en mulig forskyvning med to år i forhold til vedtatt strategi. Målet om 56 lærlinger skal oppnås i planperioden innen 2023. I planperioden er det derfor innarbeidet en økning i sentrale midler for å finansiere økningen uten vesentlig belastning for tjenesteområdene. I praksis vil dette bety at lærlingene lønnes fra et sentralt lærlingekontor.

Frikjøp av hovedtillitsvalgte ut over hovedavtalen minimumstildeling videreføres uten endring fra 2019, med bakgrunn i fortsatt vesentlig behov for medvirkning knyttet til omstilling i organisasjonen. Dette tilsvarer noe over 1 årsverk. For planperioden er det lagt inn en reduksjon fra 2022.

I budsjettet for 2020 er det omdisponert personell internt i forbindelse med naturlig avgang.

For kommende planperiode prioriteres følgende fokusområder: organisasjonsutvikling i tråd med behovene for endring, kompetanseplanlegging og -utvikling knyttet til ledelse og medarbeiderskap, bistå aktuelle virksomheter med utvikling av heltidskultur, nærværarbeid og sykefraværsoppfølging på strategisk og operativt nivå. Med nødvendig fokus på omstilling og økt nærvær i hele organisasjonen, forventes særlig behov for økt lederstøtte innen omstillings- og endringsprosesser, sykefravær- og nærværarbeid, og herunder knyttet til personaladministrative og arbeidsrettslige problemstillinger. Behovet for støtte og utvikling har økt i 2019. Forventninger til, og behov for, bistand og krav til bred

kompetanse, er økende. I planperioden kan dette medføre behov for å styrke HR-enheten, bemanning ytterligere.

#### **5.8.5.4 Dokumentasjon og service**

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

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

Servicetorg betjener sentralbord og servicetorg ved å kommunisere med innbyggere og ansatte ved oppmøte, infoskjermer, epost, telefon, nettside og sosiale medier. Ansvar for adgangskontroll rådhus. Koordinering av Tv-aksjon, avvikling av kunnskapsprøver samt ansvar for telefoni. Enheten skal utvikle og implementere nye arbeidsmåter for kommunikasjon internt og eksternt i samarbeid med andre enheter i tråd med digitaliseringsstrategi og overordna mål.

Hovedarkivet har et overordnet daglig ansvar for store deler av kommunens arkiver. I det daglige er dette dokumentkontroll, kvalitetssikring og bistand til saksbehandlere. I 2020 forutsettes påbegynt digitalisering av eldre eiendomsarkiver. Det vil også skje avlevering av eldre papirarkiver.

Enheten økes med 0,3 mill. kroner som gjelder IKA Opplandene (interkommunalt arkivdepot).

#### **5.8.5.5 Stabsfunksjoner**

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

##### **Kommunikasjonsavdelingen**

Kommunikasjonsavdelingen er en stab- og støttefunksjon for kommunens administrasjon og øvrige ansatte. Overordnet arbeider virksomheten med intern og eksternt kommunikasjon. I dette ligger blant annet drift og utvikling av intra- og internettsider, sosiale medier, annonser, mediehåndtering, innsynskrav, beredskap, strategier, grafisk profil, bilder/video, intern kursing, rådgivning, språkarbeid, tekstutforming, prosjekter, gaver, mm.

Kommunikasjonsavdelingen skal bidra til at ansatte, innbyggere og andre interessenter på enkelt vis kan holde seg oppdaterte om og engasjere seg i kommunens virksomhet. I ytterste forstand vil god kommunikasjon styrke demokratiet og bidra til et godt omdømme for kommunen. Særlige satsingsområder er god kommunikasjon og selvhjelp-løsninger (digitalisering) via kommunens nettsider.

##### **Kvalitet og internkontroll**

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

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

Inn i 2020 vil mye oppmerksomhet være rettet mot at organisasjonsleddene etterlever de forventninger og føringer kommunedirektør har satt til virksomhetene om å ha orden i eget hus. Arbeidet med å jobbe fram internkontrollprosesser vil bli intensivert. Kvalitetshåndbok er påbegynt og vil være slutført tidlig i perioden.

#### **Overordnet planlegging, innovasjon og utvikling**

Ansvar for overordnet planlegging, herunder koordinere sektorovergrepene planer, kommunedelplaner og kommuneplanens samfunnsdel. Regionalt samarbeid, blant annet saksforberedelser til regionrådet og oppfølging av Gudbrandsdalstinget og Gudbrandsdalspraksis. Følge opp overordnede styringsdokument som statsbudsjett (inntektssystemet) og kommuneproposisjon, samt ulike forslag som berører kommunene eller som kommunene forventes å ha en holdning til. Utarbeide, vedlikeholde og analysere sentrale statistikk-oversikter, blant annet den årlige folkehelseoversikten. Oppfølging av kommunens eierinteresser i aksjeselskap og interkommunale selskap, herunder å utarbeide forslag til eierpolitikk og Eiermelding. Registrere og følge opp ideer og utviklingstrekk som kan bli viktige for kommunen, herunder deltakelse i diverse nettverk. Følge opp kommunens internasjonale engasjement. Sekretariat for OL-utredningen. I planperioden vil spesielt oppgaver som det er lovbestemt at skal gjøres når nytt kommunestyre er på plass, som planstrategi og eventuelt en rullering av kommuneplanens samfunnsdel, være ressurskrevende.

#### **5.8.5.6 Digitalisering og IT**

Fagenheten digitalisering og IT skal bidra i digitaliseringen av Lillehammer kommune. For å kunne få til dette på en helhetlig og bærekraftig måte, har gjennomføring av prosjekter med tilhørende anskaffelser og implementering blitt lagt til enheten. Dette er en strategisk beslutning, som sikrer en helhetlig tilnærming uavhengig av de kommunale «siloeene». Prosjekter og anskaffelser blir gjennomført etter anbefalt fremgangsmåte av Helsedirektoratet og KS, herunder [Veikart for tjenesteinnovasjon](#), [Prosjektveiviseren](#) og [Difi/anskaffelser](#).

Fagenheten skal følge Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 «Én digital offentlig sektor». Dette innebærer blant annet at fagenheten skal prioritere arbeidet med «Orden i eget hus» for å sikre målsettingen i Digital Agenda som er «kun en gang». Orden i eget hus innebærer god informasjonsforvaltning for å få full oversikt over dataene våre, vite at dataene finnes, hvor dataene befinner seg og hva de kan brukes til. Dette vil bidra til at kommunen kan benytte seg av disse dataene til å ta strategiske beslutninger rundt utvikling av bærekraftige tjenester i fremtiden. Andre prosjekter som skal gjennomføres i 2020 inkluderer innføring av digitalt tilsyn på Lillehammer helsehus, og spredning av multidosedispensere i hjemmetjeneste. Dette er velferdsteknologiske løsninger som skal bidra med å øke kvalitet, spare tid og unngå kostnader i tjenesten. Lillehammer kommune skal ha fokus på å ta i bruk de nasjonale felles komponentene som er utviklet av KS, Difi og Altinn.

#### **5.8.5.7 Kommuneadvokat**

Kommuneadvokaten har ansvar for 4 hovedområder;

- Generell juridisk bistand til alle sektorer i kommunen
- Spesifikk bistand til barnevernet i forhold til gjennomføring av rettslige prosesser
- Håndtering av skjenke-, salgs- og serveringsbevillinger, samt administrasjon av tillatelser til tobakksalg. Administrasjon av legdommere sorterer også inn under dette området
- Personvernombud for kommunen i samarbeid med Ringebu, Øyer og Gausdal kommuner

Kommuneadvokaten er i sterk vekst, og dette fører til utfordringer når det gjelder oppjustering av administrative kostnader i takt med ansettelse av flere folk. Det er også svært vanskelig å forutsi behovet for ekstern juridisk bistand, og dette fører til at det er vanskelig å treffe på budsjettmålene på disse postene.

I tillegg til vanlig drift er det for 2020 to fokusområder;

- Å styrke kommuneadvokatens bistand til barnevernet
- Fortsatt arbeid med digitalisering og utvikling av bedre og mer automatiserte tjenester når det gjelder bevillinger

#### 5.8.5.8 Næringsutvikling

Lillehammerregionen Vekst (LRV) er Lillehammer, Gausdal og Øyers næringsutviklingsapparat.

Avdelingens overordnede målsetting er å bidra til flere arbeidsplasser og flere innbyggere. Dette gjør vi gjennom et stort antall virkemidler, som kan oppsummeres slik:

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

LRV er organisert som et vertskommunesamarbeid, og har som utgangspunkt en tredelt finansiering av personalressurser fra de tre kommunene. Driftskostnadene er fordelt i henhold til folketall. Utover dette har LRV 4 personalressurser, hvorav to er prosjektfinansiert. LRV har en betydelig prosjektfinansiering gjennom partnerskapsmidlene til Regionrådet i Lillehammer-regionen, der intensjonen er implementering av regional næringsplan. I forbindelse med fylkessammenslåingen ligger det an til at partnerskapsmidlene reduseres med 0,5 mill. kroner, og dette virker negativt på utviklingsarbeidet styrt gjennom Regionrådet og dermed også i LRV.

#### Regional satsing (innsats/arbeid)

I de pågående kommune- og regionreformprosessene er det vedtatt at Hedmark og Oppland fylkeskommuner slås sammen fra 1.1.2020, mens det så langt ikke er vedtatt noen sammenslåinger av kommuner verken i Oppland eller Hedmark. I et nytt fylke, bestående av 46 kommuner, er det grunn til å tro at regionalt samarbeid og samordning mellom kommuner vil få økt betydning. Posisjonering i nye Innlandet vil stå høyt på agendaen i de ulike regionene. Ikke minst er dette tilfelle for kommuner og regioner i dagens Oppland fylke. De administrative ressursene knyttet til regionrådene i Hedmark er pr. i dag lagt til fylkeskommunen. Dette er en ordning som vil bli avvirket, men i en overgangsperiode er det grunn til å tro at regionrådene med opprinnelse i Hedmark vil ha enklere tilgang til fylkeskommunale aktører og ressurser enn det som er tilfelle i opplandsregionene.

Også andre faktorer bidrar til behovet for å styrke den strategiske, regionale utviklings- og pådriverrollen knyttet til store samfunnsoppgaver. Muligheter og utfordringer i forbindelse med store infrastrukturprosjekter, fortsatt fokus på næringsutvikling, manglende ledig næringsareal og ambisjonen om å beholde offentlige tilbud og arbeidsplasser i regionen er forhold som vil ha avgjørende betydning for den videre utvikling av Lillehammer-regionen. I slike saker vil samarbeid mellom kommunene kunne være av avgjørende betydning for å oppnå tilstrekkelig gjennomslag og resultater.

Det anbefales at administrasjonen samlet sett styrkes med ett årsverk gjennom en kostnadsfordeling mellom Gausdal, Øyer og Lillehammer, ved å løfte fram rollen som daglig leder av rådet til å bli en mer



synlig og strategisk orientert rolle, samtidig som den administrative sekretariatsfunksjonen opprettholdes på samme nivå som i dag.

En styrket regional innsats fordrer at det legges til rette for at regionrådet og tilhørende administrasjon kan ta en tydeligere rolle. Tilstrekkelig kapasitet og relevant kompetanse i administrasjonen er en avgjørende faktor for å kunne utarbeide gode beslutningsgrunnlag for de folkevalgte, legge til rette for strategisk påvirkningsarbeid, sikre oppfølging av politiske initiativer og fremme god informasjonsflyt både mellom deltakerkommunene og mellom ulike politiske møtearenaer. Basert på erfaringer fra de siste års arbeid, er det særlig behov for kompetanse knyttet til politisk forståelse, nettverksarbeid og plankompetanse.

[Endring vedtak kommunestyret pkt. 10: Det avsettes 1,2 millioner kroner til Kommunedirektørens reserve til arbeid med regional utvikling, fortrinnsvis knyttet til arbeid med to-spors jernbane, sykehusstruktur, utvikling av arbeidsplasser samt andre større regionale utviklingsoppgaver. Lillehammer Region Vekst reduseres tilsvarende med 1,2 millioner kroner.](#)

#### **5.8.5.9 Revisjon og kontrollutvalg**

Budsjettrammen som foreslås, følger innspillet fra kontrollutvalget, og betyr en videreføring av budsjettrammen for 2019 inn i 2020.

#### **5.8.5.10 Innkjøp**

Innkjøp er en 3:1-funksjon hvor Lillehammer gir tjenester også til Øyer og Gausdal. Samarbeidet er regulert gjennom en samarbeidsavtale og har til hensikt å effektivisere innkjøpsvirksomheten til de 3 kommunene gjennom økt profesjonalisering, mer rasjonelle innkjøpsprosesser og bedre stordriftsfordeler. Innkjøpsenhetens rolle og ansvar er primært å etablere rammeavtaler for varegrupper der en eller flere sektorer eller kommuner har sammenfallende behov, samt bistå med faglig råd og veiledning i de tilfeller som virksomhetene selv gjennomfører anskaffelser. Fordi fagområdet er i stadig endring vil det være et kontinuerlig behov å vedlikeholde og styrke kompetansen i innkjøpsenheten. Spesielt gjelder dette behovet for å styrke prosesskompetansen innen områder som for eksempel tjenestedesign, markedsdialog mv. Dette vil nok kreve at kapasiteten i avdelingen styrkes i løpet av strategiperioden da flere kommuner har sett at ved å legge slik kompetanse i innkjøpsenheten sikres det at hele organisasjonen får nytte av den.

Budsjettrammen for 2019 foreslås videreført inn i 2020.

#### **5.8.5.11 Økonomisk planlegging og analyse**

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

Budsjettrammen for 2020 reduseres med 30% som følge av redusert stilling i avdelingen.

#### **5.8.5.12 Felles brannsamarbeid**

Lillehammer Region brannvesen er et interkommunalt brann- og redningssamarbeid mellom kommunene Lillehammer, Gausdal og Øyer hvor Lillehammer er vertskommune. Brann- og

redningsvesenet er delt inn i 2 avdelinger, beredskap og forbyggende. Under forebyggende avdeling ligger feierseksjonen som har ansvar for feiing og tilsyn med fyringsanlegg. Brann- og redningsvesenet er lokalisert på fire brannstasjoner hvor hovedbrannstasjonen er plassert på Lillehammer. De andre brannstasjonene er plassert på Tretten, Segalstad bru og Olstad. Hovedoppdraget er brann- og redningsarbeid i branner og ved andre ulykker. I tillegg utføres tilsyn i risikobygg og feiing samt tilsyn på fyringsanlegg i alle typer bygninger. I forebyggende avdeling pågår det et prosjekt som heter «Trygg hjemme». Dette er et samarbeidsprosjekt i alle tre kommuner og mellom flere tjenesteområder som handler om å trygge utsatte grupper i samfunnet i forhold til brann der de bor. I 2020 skal det investeres i et nytt høydemateriell «brannlift».

#### **5.8.5.13 Lillehammer kommunes andel av felles samarbeid**

Budsjettrammen inneholder Lillehammer kommunes andel av felles samarbeid på økonomi, skatt og innfordring og landbruk. Enhetene har siden oppstart i 2008 hatt flere effektiviseringsrunder. For å fortsatt bygge gode fagmiljøer og bevare god kvalitet foreslår kommunedirektørene å videreføre driftsrammene hovedsakelig på samme nivå som i 2019. Budsjettene er jobbet fram i samarbeid med de andre kommunene.

I statsbudsjettet foreslås det å flytte den delen av enhet skatt og innfordring som er skatteinnkreving med virkning fra 1.6.2020. For Lillehammer kommune sin del betyr det trekk i rammetilskuddet for 2020 på 3,3 mill. kroner. Til sammenligning betaler Lillehammer kommune i overkant av 3 mill. kroner for felles samarbeid innen skatt i dag.

#### **Fellesenhet økonomi**

Fellesenhet økonomi er organisatorisk plassert i Lillehammer som et vertskommunesamarbeid. Hovedoppdraget til Fellesenhet økonomi er å levere regnskaps- og lønnstjenester til kommunene Gausdal, Lillehammer og Øyer. Tjenestene leveres i tråd med oppdragsavtalen som er vedtatt av de tre samarbeidende kommunene. Det føres også regnskap for kirkelige fellesråd og en del foretak og legater med tilknytning til kommunene.

Økonomiske utfordringer inn i 2020 er behov for perioder med overlapp tilknyttet turnover og et uvisst nivå på overtidsutbetaling. Driftsutgiftene øker i forbindelse med innføring av nye moduler i Agresso; både lisenser, brukerstøtte og konsulentbistand. Fagområdet enheten arbeider innenfor har sitt grensesnitt mot mange eksterne aktører og et stort og omfattende lovverk. Når disse endres, kan det få påvirkninger inn i enheten og medføre behov for både systemtekniske endringer og endringer i arbeidsmetodikk. Dette må tas løpende etter hvert som situasjonene oppstår og er dermed vanskelig å ivareta budsjettmessig. Det er i svært liten grad lagt inn buffer innenfor dette i budsjettet, noe som medfører en budsjettmessig usikkerhet. Det ligger som en forutsetning i budsjettet at implementering av fagsystemet Visma Flyt for skole og barnehager fullføres og at det innføres et time- og fraværsregisteringssystem for øvrige ansatte i kommunen som ikke har dette i dag.

Spesielle fokusområder i 2020 er å arbeide videre med godkjent videreutviklingsplan hvor formålet er å effektivisere og digitalisere flere områder innenfor lønn, regnskap og fakturering. Dette vil gi gevinster både ved Fellesenheten og ute i kommunene. Tidligere økonomiske gevinster ble i 2019 gjenbrukt til styrkning av systemressursene innenfor kommunens økonomisystem (fra 1 til 2 ansatte). Dette begynner å gi ønskede resultater da det nå er mulig å både ivareta forsvarlig drift, samtidig som det jobbes med ny funksjonalitet og digitalisering.

Budsjettet for 2020 er lagt frem og godkjent med en reduksjon i driftsrammen på 2,8 %.

## 5.9 Investeringer og låneopptak

### Generelt om investeringsbudsjett

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

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

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

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

### 5.9.1 Låneopptak – målsetting og oppfølging

Lillehammer kommunes økonomiske målsetting nr. 3; Netto lånegjeld skal over tid ikke overstige 75 % av brutto driftsinntekter.

Flere større investeringer i 2020-budsjettet er allerede politisk vedtatt. Disse investeringene vil heve netto lånegjeld i % av brutto driftsinntekter fra ca. 90 % til om lag 150 % i løpet av de fire kommende årene. For investeringer i årene 2020-2023 må det gjøres ytterligere lønnsomhetsvurderinger. Investeringssommene er foreløpige anslag. Det må løpende vurderes om investeringene gir effektivisering i drift som mer enn veier opp økningene i finansutgifter.

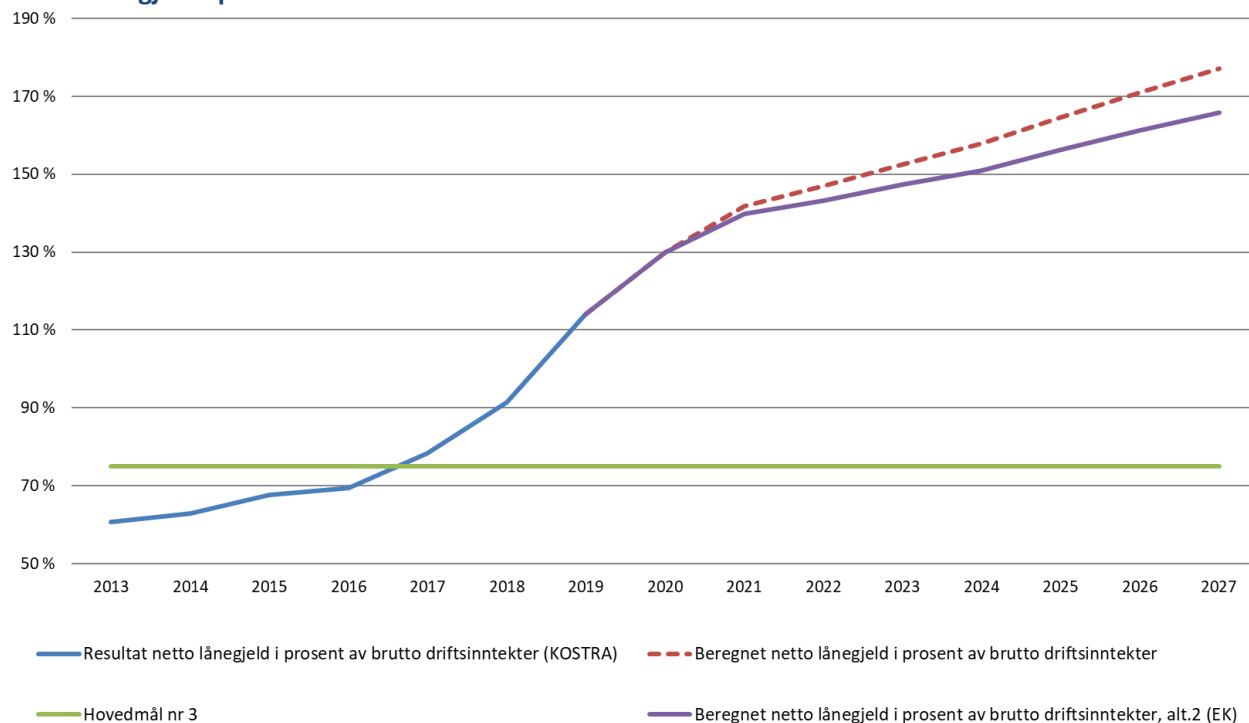
Som nevnt tidligere i dokumentet vil man for 2020 se på hensiktsmessigheten av å bruke netto lånegjeld som måleparameter og vurdere om dette bør erstattes eller legges til flere parametere for å ha en bedre målformulering knyttet til lånegjelden.

Med de investeringsbehovene som ligger i fireårsplanen, forventes lån og netto lånegjeld å utvikle seg som figuren under. Erfaringsmessig blir ofte investeringene pr år noe lavere enn anslått med bakgrunn i ressursituasjon eller endret investeringstempo av andre årsaker. Dette kan også bli situasjonen framover. Dette vil eventuelt føre til en noe senere investeringstakt enn vist i figuren nedenfor. Investeringene etter 2021 er vurdert på samme størrelse som i 2021.

Figuren nedfor viser gjeld i forhold til brutto driftsinntekter og uttrykker Lillehammer kommunes forventede situasjon i forhold til økonomisk målsetting om at lånegjeld skal over tid ikke overstige 75 % av brutto driftsinntekter. Forventet utvikling i gjeld vil på sikt ikke være bærekraftig. Økte renter og

minimumsavdrag vil fortrenge andre velferdstjenester i driftsbudsjettet. Den negative situasjonen vil bli ytterligere forverret med et høyere rentenivå.

### Netto lånegjeld i prosent av brutto driftsinntekter 2013-2027



\* fra 2019 er gjeldsgraden beregnet basert på investeringsplan i forslag til styringsdokument 2020-2024, hvor nivået i 2024 framskrives til 2027.

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

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

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

Investeringsprosjektene i årene 2021-2023 er foreløpige anslag som må vurderes endelig med tanke på total investeringsstørrelse. Positive effekter og økonomiske gevinster på driftskostnader som følge av investeringsprosjekter må også tas med i vurderingen. Dette må gjøres ved inngangen til det enkelte budsjettår.

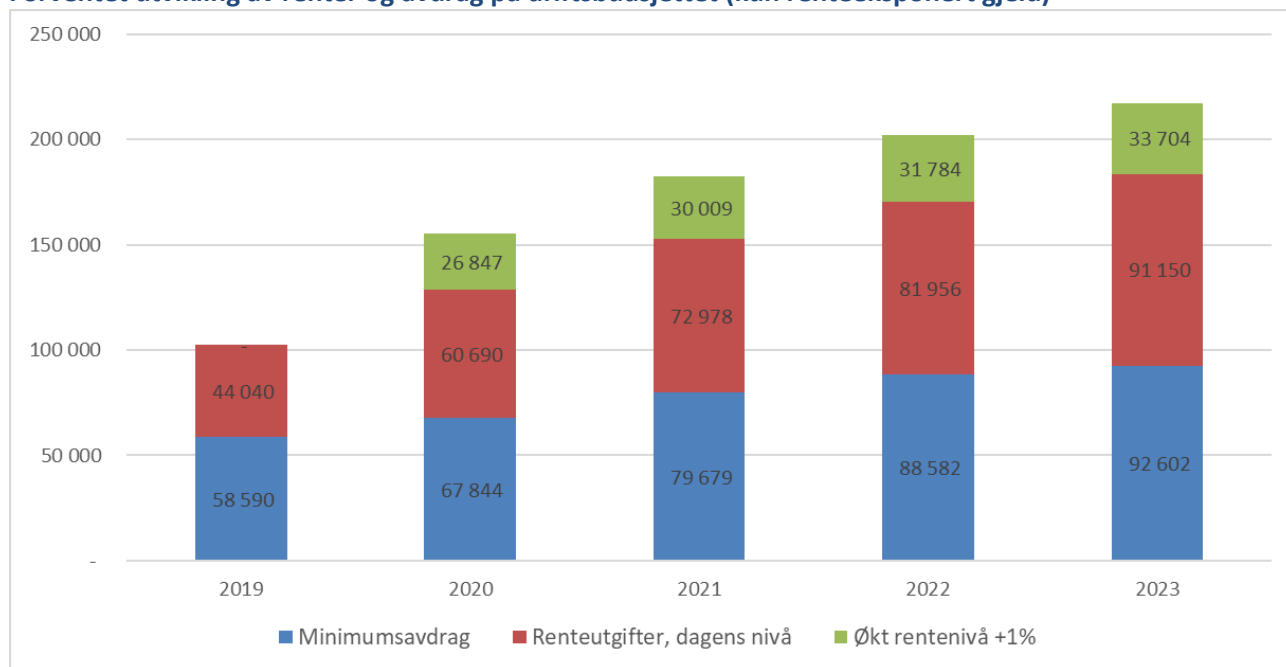
Det vil fremmes egne bevilgningssaker for de større byggeprosjekter som ikke allerede er vedtatt i kommunestyret.

Lillehammer kommune har ved inngangen til 2019 en netto lånegjeld som er 91,5 % av brutto driftsinntekter. Til sammenligning er tilsvarende forhold i kommunegruppe 13, 89,7 %, Hamar kommune 86,0 %, Gjøvik kommune 59,4 % og Ringsaker kommune 100,7 %.

Dersom Lillehammer kommune lykkes i å avsette planlagte midler til disposisjonsfond utover i planperioden vil mindreforbruk fra drift i årene 2021-2023 brukes til å delfinansiere investeringer. Dette er illustrert via den lilla linjen ovenfor. Via utfordringer presentert i denne saken, vil det trolig gå noe lengre tid før dette kan innfris.

Gjeld som er knyttet til Vann- og avløps området og utlån vil være tilnærmet upåvirket av endringer i rentenivået - økte renteutgifter som følge av en renteoppgang vil motsvares av tilsvarende økte inntekter (gjennom økte gebyrinntekter, økt rentekompensasjon eller økte renteinntekter på utlån). Resterende gjeld påvirker driftsbudsjettet direkte og blir definert som renteeksponert gjeld. Ved inngangen til 2019 var andelen renteeksponert gjeld til Lillehammer kommune (ekskludert pensjonsforpliktelser) på 63,7 %<sup>2</sup>.

#### Forventet utvikling av renter og avdrag på driftsbudsjettet (kun renteeksponert gjeld)



Figuren over viser utvikling i lånekostnader som øker kommunens driftskostnader for årene 2019-2023. Tallene baserer seg på eksisterende lånegjeld justert med planlagte investeringer. Det er også tatt høyde for 1% økt rentenivå. Søylene i figuren viser økte finanskostnader på 60 mill. kroner i planperioden, fra

<sup>2</sup> KOSTRA tabell A1, Konsern-Finansielle nøkkeltall og adm. styring og fellesutgifter

155 mill. kroner i 2020 til omlag 215 mill. kroner i 2023. Det er viktig merke seg at alle større investeringer fremmes som egne bevilgningssaker.

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

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

## Ikke-selvfinansierende investeringer 2020 -2023

Prosjektnavn	Brutto investering ekskl moms 2020	Brutto investering inkl 25 % mva	25 % mva	Tilskudd / annen finansiering 2020	Låneopptak 2020	2021	2022	2023	Uavklart
Lillehammer rehabiliteringssenter	350	438	88	-	350	-	-	-	-
<b>Sum TO Rehab</b>	<b>350</b>	<b>438</b>	<b>88</b>	<b>-</b>	<b>350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Tjenestebiler - utskifting	1 300	1 625	325	-	1 300	900	1 000	-	-
Inventar til bofellesskap på tomte Hage, Søre Ål	-	-	-	-	-	-	-	-	250
Utvidelse av dag- og aktivitetstilbud	700	875	175	-	700	700	200	200	-
<b>Sum TO Tilrettelagte tjenester</b>	<b>2 000</b>	<b>2 500</b>	<b>500</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>1 600</b>	<b>1 200</b>	<b>200</b>	<b>250</b>
Diverse brannbiler, Lillehammers andel	7 300	9 125	1 825	-	7 300	-	-	-	-
<b>Sum Lillehammer regionen brannvesen</b>	<b>7 300</b>	<b>9 125</b>	<b>1 825</b>	<b>-</b>	<b>7 300</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Digitalisering - klasserommet	-	-	-	-	-	2 000	-	-	-
<b>Sum TO Grunnskole</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Annet utstyr - utskifting av eksisterende utstyr (utskiftingsplan)	1 000	1 250	250	-	1 000	1 500	1 500	1 500	-
<b>Sum TO Lillehammer helsehus</b>	<b>1 000</b>	<b>1 250</b>	<b>250</b>	<b>-</b>	<b>1 000</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>-</b>
Oppgradering Skårsetlia barnehage	2 000	2 500	500	-	2 000	-	-	-	-
Gjenbruk Ekrom	-	-	-	-	-	-	-	-	32 000
Sterke hus permanente	-	-	-	-	-	5 000	-	-	-
Tilpassede boliger og oppfølging for ulike grupper	-	-	-	-	-	3 000	-	-	-
Kristinshall - div rehabilitering	-	-	-	-	-	1 000	1 000	-	-
Vingar skole - rehabilitering	-	-	-	-	-	-	-	60 000	-
Søre Ål skole, rehab./utvidelse forprosj. inkl. Skogenhallen og Engesvea	-	-	-	-	-	-	1 000	-	8 000
Kulturhuset Banken	1 500	1 875	375	-	1 500	1 500	1 500	-	-
Bofellesskap - strukturendringer - planlegging	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000
Vangen områdeløft, fullføring	4 300	5 375	1 075	-	4 300	-	-	-	-
Diverse investeringer kom. eiendom	10 000	12 500	2 500	-	10 000	8 000	8 000	8 000	-
Ny brannstasjon	78 000	97 500	19 500	-	78 000	65 000	-	-	-
Terrassen	18 000	22 500	4 500	-	18 000	-	-	-	25 000
Universell utforming	2 000	2 500	500	-	2 000	2 000	2 000	2 000	-
Søre Hage	-	-	-	-	-	-	-	-	50 000
Idrett: Kristins Hall smeltegrop	-	-	-	-	-	-	-	-	3 000
Ventilasjonsanlegg og el-arbeider - Rådhuset	4 500	5 625	1 125	-	4 500	-	-	-	-
Tilstandsanalyser kommunale bygg	-	-	-	-	-	2 000	-	-	-
LHH: Rehabilitering bygg C	-	-	-	-	-	-	-	-	40 000
Robotgressklippere	500	625	125	-	500	500	300	200	-
Lillehammer rehabiliteringssenter	500	625	125	-	500	-	-	-	-
Renholdsroboter	400	500	100	-	400	200	200	200	-
Plastikkhall Jorekstad	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000
Oppgradering av skolegård Hammartun inkludert tilsyn	2 500	3 125	625	-	2 500	-	-	-	-
<b>Sum TO Eiendom</b>	<b>124 200</b>	<b>155 250</b>	<b>31 050</b>	<b>-</b>	<b>124 200</b>	<b>88 200</b>	<b>14 000</b>	<b>70 400</b>	<b>188 000</b>
Digitalisering av tjenester, prioriterte prosjekter	8 200	10 250	2 050	-	8 200	6 500	4 500	4 500	-
IKT infrastruktur fiber, kabling, m.m. trådløst	1 500	1 875	375	-	1 500	1 000	1 000	1 000	-
Digitalisering sektor oppvekst	3 000	3 750	750	-	3 000	2 000	2 000	2 000	-
Ipåd/lese Brett til grunnskole	-	-	-	-	-	1 300	3 000	-	-
Digitalisering sektor helse og velferd	5 200	6 500	1 300	-	5 200	4 000	4 000	4 000	-
<b>Sum TO Digitalisering og IT</b>	<b>17 900</b>	<b>22 375</b>	<b>4 475</b>	<b>-</b>	<b>17 900</b>	<b>14 800</b>	<b>14 500</b>	<b>11 500</b>	<b>-</b>
Digitalisering av eldre arkiver	-	-	-	-	-	5 000	5 000	-	-
Arkivkjerne på sikker sone + ny database	1 200	1 500	300	-	1 200	1 000	-	-	-
<b>Sum TO Dokumentasjon og service</b>	<b>1 200</b>	<b>1 500</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>1 200</b>	<b>6 000</b>	<b>5 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Diverse utbedringer kirker og kirkegårder	3 400	4 250	850	-	3 400	4 500	6 000	2 000	-
<b>Sum Kirkelig fellesråd</b>	<b>3 400</b>	<b>4 250</b>	<b>850</b>	<b>-</b>	<b>3 400</b>	<b>4 500</b>	<b>6 000</b>	<b>2 000</b>	<b>-</b>

Prosjektnavn	Brutto investering ekskl moms 2020	Brutto investering inkl 25 % mva	25 % mva	Tilskudd / annen finansiering 2020	Låneopptak 2020	2021	2022	2023	Uavklart
Park og friluft: Søndre park - resirkulering av vann i dam/fontene	-	-	-	-	-	-	-	-	5 000
Park og friluft: Utsiktsbakken, rehabilitering murer, trapper og beleg	-	-	-	-	-	500	-	-	-
Park og friluft: Strandpromenaden - bade plass og lekeplass	-	-	-	-	-	-	-	-	2 500
Park og friluft: Rehabilitering mur skoleparken	5 000	6 250	1 250	-	5 000	-	-	-	-
Park og friluft: Søndre park, div. rehabilitering og Bytrær/parktrær	-	-	-	-	-	500	500	500	-
Park og friluft: Gangsti langs Mesnaelva inkl. ny bru Kirkegata - Møllevegen	-	-	-	-	-	-	-	-	10 000
Park og friluft: HC-toalett	500	625	125	-	500	500	-	-	-
Friluft og Idrett: Tverrløypa nord, Stampesletta til Ekrom	-	-	-	-	-	-	-	-	3 500
Friluft og Idrett: Blåløypa Langesgate - Tverrløypa	-	-	-	-	-	-	-	-	1 000
Friluft og Idrett: Tverrløypa bru over Mesnaelva	-	-	-	-	-	-	-	-	3 000
Friluft og Idrett: Tverrløypa sør, Ringsvegutua - Jean Heibergsveg	-	-	-	-	-	-	-	-	4 500
Idrett: Stampesletta, Rehabilitering kunstgress matchbane.	-	-	-	-	-	-	-	-	3 000
Idrett: Stampesletta ombygging av grusbane	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Idrett: Stampesletta gjerd/porter/utomhus/diverse	-	-	-	-	500	500	-	-	-
Idrett: Kristins hall, Idrettshallen ombygging til basishall.	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000
Idrett: Nærmiljøanlegg	300	375	75	-	300	300	300	300	-
Idrett: Skatepark trinn 2, bowl	-	-	-	-	-	-	-	-	4 000
Idrett: Miljøtiltak eksisterende kunstgressbaner	1 000	1 250	250	-	1 000	-	-	-	-
Idrett: Røyslimoen nærmiljøanlegg	-	-	-	-	-	-	-	-	1 500
Maskiner/utstyr: Park Idrett og kirkegårdsdrift	600	750	150	-	600	700	500	-	-
Utskifting av vant i Ungdomshallen	-	-	-	-	-	600	-	-	-
Gangforbindelse langs Åretta, fra jernbanen ned til Mjøsa	1 500	1 875	375	-	1 500	-	-	-	-
<b>Sum TO Park og idrett</b>	<b>8 900</b>	<b>11 125</b>	<b>2 225</b>	<b>-</b>	<b>8 900</b>	<b>3 600</b>	<b>1 800</b>	<b>800</b>	<b>53 000</b>
Flomsikring	20 000	25 000	5 000	-	20 000	-	-	-	40 000
Kjøp av nærings eiendom	20 000	25 000	5 000	-	20 000	20 000	20 000	20 000	-
<b>Sum Rådmannsfunksjonen</b>	<b>40 000</b>	<b>50 000</b>	<b>10 000</b>	<b>-</b>	<b>40 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>	<b>40 000</b>
Maskiner og utstyr	2 000	2 500	500	-	2 000	3 000	3 000	3 000	-
Sykkelby	1 500	1 875	375	-	1 500	1 500	1 500	1 500	-
Utskifting P-teknisk utstyr	400	500	100	-	400	400	400	400	-
Rehabilitering kommunale vegger og bruer	9 000	11 250	2 250	-	9 000	15 000	15 000	15 000	-
Infrastruktur-samferdsel	-	-	-	-	-	5 000	5 000	5 000	-
Vingnesbrua	-	-	-	-	-	-	-	-	37 200
Trafikksikkerhet	2 000	2 500	500	-	2 000	2 000	2 000	2 000	-
Veglys	2 000	2 500	500	-	2 000	1 000	1 000	1 000	-
Ladepunkter for ladbar motorvogn	400	500	100	-	400	400	400	400	-
Kringsjøvegen - gang/sykkelveg, samt rehabilitering av kjøreveg	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000
Gang/sykkelveg - mellom bruene på Fåberg	-	-	-	-	-	-	10 000	-	-
<b>Sum TO Veg og trafikk</b>	<b>17 300</b>	<b>21 625</b>	<b>4 325</b>	<b>-</b>	<b>17 300</b>	<b>28 300</b>	<b>38 300</b>	<b>28 300</b>	<b>52 200</b>
Systemtilpasning	200	250	50	-	200	-	-	-	-
<b>Sum Fellese enhet økonomi</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Opprusting av bibliotekets barne- og ungdomsavdeling	200	250	50	-	200	400	300	-	-
Opprusting av publikumstoalletter	200	250	50	-	200	-	-	-	-
Diverse tilpasninger Kino, ink utendørs tavler og overvåkning	-	-	-	-	-	1 500	2 500	-	2 000
Diverse tilpasninger Plan B	200	250	50	-	200	-	-	-	-
Lillehammer bibliotek - nye hyller barne og ungdomsavd.	-	-	-	-	-	-	720	-	-
<b>Sum TO Kultur</b>	<b>600</b>	<b>750</b>	<b>150</b>	<b>-</b>	<b>600</b>	<b>1 900</b>	<b>3 520</b>	<b>-</b>	<b>2 000</b>
<b>Sum alle tjenestestruer</b>	<b>224 350</b>	<b>280 438</b>	<b>56 088</b>	<b>-</b>	<b>224 350</b>	<b>172 400</b>	<b>105 820</b>	<b>134 700</b>	<b>335 450</b>

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

Enhet	Prosjektnavn	2020	2021	2022	2023
Eiendom	Buvollen barnehage avslutte prosjekt	2 000			
Eiendom	Nordre Ål avslutte prosjekt	9 200			
Park og idrett	Friluft og Idrett: Tverrløypa nord, Stampesletta til Ekrom	500			
Rådmannsfunksjonen	Flomsikring Røyslimoen	40 000	20 000		
	<b>Sum</b>	<b>51 700</b>	<b>20 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Tabellen over viser prosjekter som allerede er vedtatt og igangsatt, der investeringsbevilgningene i de kommende år allerede er bundet opp.

### Søre Ål skole

Det er gjennomført et forprosjekt som viser at Søre Ål skole har store behov for rehabilitering knyttet til gammel bygningsmasse og innelima. En eventuell utbygging på Hagefeltet vil sannsynligvis gi kapasitetsutfordringer. Skolen har i dag 374 elever, og med en total kapasitet på 392 elever (med en ideell fordeling av elever på trinnene), er skolen for alle praktiske formål nå full. Skolen bruker Skogenhallen til kroppsøving. Skogenhallen er i en forfatning som tilsier at den må rives i løpet av de nærmeste årene og erstattes med en ny flerbrukshall.



Røyslimoen skole har plass til flere elever og ser ut til å få et stabilt elevtall de nærmeste årene. Behovet for en utvidelse av Søre Ål skole vil derfor kunne reduseres eller muligens falle bort hvis man legger til rette for å regulere opptaksområdet mellom de to skolene. En slik flytting av elever mellom de to skolene vil imidlertid være avhengig av at man bygger en vei på ca. 2 kilometer fra Skogenfeltet til Røyslimoen.

### **Terrassen**

Eiendom og utbygging har etter anbudskonkurransen mottatt tilbud som gjør at prosjektet i nåværende form (fase 1 og 3) har et kostnadsbilde på 44 mill. kroner. Det betyr at prosjektet går inn i en prosess hvor man må harmonisere prosjektet i tråd med investeringsbudsjettet, samt søke ekstern finansiering flere steder. Det foreslås derfor foreløpig å avsette 30 mill. kroner i investeringsbudsjettet for 2020. Det vil bli fremmet en egen bevilgningssak.

Oppland fylkeskommune har bevilget et tilskudd til prosjekt på 4,086 mill. kroner.

### **Brannstasjon**

Foreløpig beregning av prosjektet viser en totalinvestering på 180 mill. kroner. Det vil komme egen bevilgningssak for dette investeringsprosjektet. Gitt investering i denne størrelsen, må det forventes økte rente- og avdragsutgifter på i størrelsesorden 8- 10 mill. kroner, hvor Lillehammer kommune må dekke om lag 70%. Netto økte driftskostnader anslås til 6,4 mill. kroner der Lillehammer kommune sin andel blir i størrelsesorden 4,5 mill. kroner. Ved en slik investering må det forventes at deler av de økte driftskostnadene dekkes gjennom en endret drift som gir økonomiske gevinster. Det gjenstår fortsatt en rekke avklaringer før en bevilgningssak kan fremmes.

### **Digitalisering /IKT-investeringer**

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

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

Fra 2020 forventes gevinstrealisering av investeringene, som må framkomme som reduserte driftsutgifter.

### Rehabilitering kommunale vegger og bruer

Rehabilitering hovedveger/samleveger/boligveger med prioritet på hovedveger. Dette er i henhold til prioritert oversikt internt. Denne baseres på erfaringer fra tidligere år, vurdering av standard etter vinter 2019/2020, samt samarbeidsprosjekter med Vann og avløp.

Noen prioriterte prosjekter i planperioden:

- Rehabilitering av gang- og sykkelveger
- Kryss Sigrid Undsetsveg/Hammersengvegen
- Utskifting av diverse støyskjermer
- Asfaltering av grusveger

Større prosjekter og prioritering av disse vil avdekkes gjennom påbegynt plan som vil bli ferdigstilt 2020 i samarbeid med Vegteknisk Institutt.

### OL-anleggene

Investeringsbehov for OL-anleggene i planperioden må avklares nærmere. Dette må ses i sammenheng med satsing på store vintersportsarrangementer i Lillehammer-regionen og eierstrategier for Olympiaparken.

### Selvfinansierende investeringer i planperioden 2020-2023

Enhet	Prosjektnavn	2020	2021	2022	2023
Eiendom	Investering i boliger (Boligsosialt arbeid)	12 000	12 000	12 000	12 000
	<b>Sum TO Eiendom</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>	<b>12 000</b>
VA	Vann og avløp	200 000	200 000	200 000	200 000
	<b>Sum TO Vann og avløp</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>
	<b>Sum alle tjenesteområder</b>	<b>212 000</b>	<b>212 000</b>	<b>212 000</b>	<b>212 000</b>

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

### Låneopptak 2020:

Investeringsobjekt	Lånebeløp (Tall i 1000 kr)
Ikke-selvfinansierende investeringer	276 050
Selvfinansierende investeringer	212 000
<b>Sum låneopptak investeringer</b>	<b>488 050</b>
Startlån/ etableringslån	140 000
<b>Sum låneopptak</b>	<b>628 050</b>

Det budsjetteres med et låneopptak på totalt 628 mill. kroner i 2020<sup>3</sup>.

Det delegeres til Kommunedirektøren å bestemme om det skal tas opp ett eller flere lån, og hvordan disse skal tas opp. Startlån på 140 mill. kroner tas opp i Husbanken på de til enhver tids gjeldende vilkår.

<sup>3</sup> Budsjettert låneopptak for 2020 er endret fra 687,7 mill. kroner til 628 mill. kroner som følge av kommunestyrets vedtak sak 119/19 punkt 1.

## 5.10 Gebyrregulativ og egenbetaling

### VAR - gebyrsatser 2020

	2019	2020	Endring(kr)	Endring %	Generell	Utover
	eks.mva	eks.mva	(eks.mva)		vekst	generell vekst
<b>RENOVASJON</b>						
Bolig, 3-beholdersystem 140 liter	1 880,00	1 924,00	44,00	2,3 %	3,1 %	-0,8 %
Bolig, 3-beholdersystem 240 liter	2 524,00	2 648,00	124,00	4,9 %	3,1 %	1,8 %
Bolig, 3-beholdersystem 360 liter	4 096,00	4 384,00	288,00	7,0 %	3,1 %	3,9 %
Sambruk (360 liter : 2 AB)	2 168,00	2 272,00	104,00	4,8 %	3,1 %	1,7 %
Nedgravd/containerer felles - liten	1 880,00	1 924,00	44,00	2,3 %	3,1 %	-0,8 %
Nedgravd/containerer felles - middels	2 524,00	2 648,00	124,00	4,9 %	3,1 %	1,8 %
Nedgravd/containerer felles - stor	4 096,00	4 384,00	288,00	7,0 %	3,1 %	3,9 %
Fritidseiendom, kategori 1	728,00	752,00	24,00	3,3 %	3,1 %	0,2 %
Fritidseiendom, kategori 2	1 952,00	2 056,00	104,00	5,3 %	3,1 %	2,2 %
<b>Tilleggstjenester Renovasjon:</b>						
Henting 3 - 10 meter	420,00	432,00	12,00	2,9 %	3,1 %	-0,2 %
Henting over 10 meter inntil 30 meter	704,00	712,00	8,00	1,1 %	3,1 %	-2,0 %
Papp/papir + 100 liter til 240 liter	228,00	236,00	8,00	3,5 %	3,1 %	0,4 %
Papp/papir + 220 liter til 360 liter	396,00	396,00	-	0,0 %	3,1 %	-3,1 %
Matafall + 100 liter til 240 liter	228,00	236,00	8,00	3,5 %	3,1 %	0,4 %
Hermetikk/glass emballasje 100-240 l	228,00	236,00	8,00	3,5 %	3,1 %	0,4 %
Restavfall 100 liter ekstrasekk	72,00	76,00	4,00	5,6 %	3,1 %	2,5 %
Ekstratømming pr. 5 beholdere	388,00	404,00	16,00	4,1 %	3,1 %	1,0 %
Ekstratømming pr. container	596,00	624,00	28,00	4,7 %	3,1 %	1,6 %
Levering restavfall - gjenvinnstasjon	2 520,00	2 560,00	40,00	1,6 %	3,1 %	-1,5 %
Etableringsgebyr - fellesløsning	1 776,00	1 856,00	80,00	4,5 %	3,1 %	1,4 %
<b>VANN</b>						
Fast årsgebyr (abonnementsgebyr)	884,00	972,00	88,00	10,0 %	3,1 %	6,9 %
Årsgebyr, måler	12,40	13,60	1,20	9,7 %	3,1 %	6,6 %
Årsgebyr, areal	16,10	17,70	1,60	9,9 %	3,1 %	6,8 %
Tilknytningsgebyr (kr/m2) NYTT	100,00	110,00	10,00	10,0 %	3,1 %	6,9 %
Tilkn.gebyr normal sats (kr/m2)	169,00	-				
Tilkn.gebyr lav sats (kr/m2)	76,00	-				
Leie vannmåler, grunnbeløp	285,00	315,00	30,00	10,5 %	3,1 %	7,4 %
<b>AVLØP</b>						
Fast årsgebyr (abonnementsgebyr)	804,00	900,00	96,00	11,9 %	3,1 %	8,8 %
Årsgebyr, måler	17,40	19,50	2,10	12,1 %	3,1 %	9,0 %
Årsgebyr, areal	22,50	25,50	3,00	13,3 %	3,1 %	10,2 %
Tilknytningsgebyr (kr/m2) NYTT	200,00	225,00	25,00	12,5 %	3,1 %	9,4 %
Tilkn.gebyr normal sats (kr/m2)	340,00	-				
Tilkn.gebyr lav sats (kr/m2)	154,00	-				
Tvungen septik, Bolig (hvert 2. år)	2 119,00	2 119,00	-	0,0 %	3,1 %	-3,1 %
Slamtømming Bedrifter o.l (pr.m3)	443,00	443,00	-	0,0 %	3,1 %	-3,1 %
Slamtømming alle andre (pr.m3)	185,00	185,00	-	0,0 %	3,1 %	-3,1 %
<b>GEBYR FOR SAKSBEHANDLING OG TILSYN MED HJEMMEL I SENTRAL FORURENSNINGSFORSKRIFT (NYE IHT. KST.SAK)</b>						
Søknad om utslippstillatelse §12-4		5 000,00				
Søknad om endring av utslippstillatelse §12-4		2 500,00				
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn kap. 12		500,00				
Søknad om utslippstillatelse §13-4		5 000,00				
Søknad om endring av utslippstillatelse §13-17		2 500,00				
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn av eksisterende anlegg		500,00				
Søknad om tillatelse til utslipp/påslipp §15-4		5 000,00				
Endring og omgjøring av utslippstillatelse §15-8		2 500,00				
Årlig gebyr for kontroll og tilsyn av oljeutskiller		500,00				
Gebyr for vedtak som fattes etter kap 15A		5 000,00				
Gebyr for tilsyn for å kontrollere vilkår kap 15A		500,00				

Feiegebyret for 2020 er uendret på kroner 410,- eks mva. Feiegebyret til boliger med kun gassfyring er også uendret, og er på kroner 300,- eks mva.

Gebyr for behandling av tiltaksplaner ved terrenginngrep i forurenset grunn, med hjemmel i forskrift om begrenning av forurensning av 01.06.04 § 2-12 og Forskrift om gebyrer for saksbehandling, kontroll og tilsyn etter forurensningsregelverket, Lillehammer kommune, Oppland av 26.09.2019.

Saksbehandling av tiltaksplan – tiltak med lite omfang/kompleksitet	8 000
Saksbehandling av tiltaksplan – tiltak med stort omfang/kompleksitet	16 000

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

Byggesaks- og seksjoneringsgebyr videreføres på 2019-nivå.

Øvrige gebyrer justeres med kommunal deflator 3,1%.

### Egenbetaling

	2019	2020	
<b>Skole/Barnehage –beløp pr mnd:</b>			
<b>SFO 100%</b>	2871	2960	Justert med kommunal deflator
<b>Barnehage 100% plass</b>	2990	3135	Makspris ref. forslag til statsbudsjett, fra 1.jan 2020
<b>Barnehage 100% plass, kostpris</b>	533	550	Justert med kommunal deflator
<b>Kulturskolen – beløp pr semester:</b>			
<b>Opplæring på instrument</b>	1981	2042	Justert med kommunal deflator
<b>Instrumentleie</b>	530	546	Justert med kommunal deflator
<b>Kor</b>	1321	1362	Justert med kommunal deflator
<b>Gitargruppe</b>	1321	1362	Justert med kommunal deflator
<b>Visuell kunst</b>	1321	1362	Justert med kommunal deflator
<b>Teater</b>	1321	1362	Justert med kommunal deflator
<b>Orkester</b>	396	408	Justert med kommunal deflator

### Hjemmehjelp/praktisk bistand i hjemmet

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

	2019	2020
Praktisk bistand og opplæring:		
Timesats:	kr 484	kr 499
Abonnement:		
- Inntekt inntil 2G (199.716,-)	Kr 210	*Kr 210
- 2G-3G (199.716-299.574)	kr 915	kr 943
- 3G-4G (299.574-399.432)	kr 2 160	kr 2 227
- 4G-5G (399.432-499.290)	kr 3 240	kr 3 340
- Inntekt over 5G (499.290 >)	kr 4 320	kr 4 454

\*Reguleres etter statlige satser. Inntil nytt rundskriv kommer i desember gjelder dagens sats på kroner 210,-.

Prisene er justert med kommunal deflator for 2020, 3,1%

Grunnbeløp sats (1G) pr.1.5.2019 er kroner 99.858,-

#### Egenandel fysioterapitjenester og kommunale tekniske hjelpemidler

Egenandel	2020
Fysioterapitjenester. Undersøkelse/behandling	kr 150 - kr 300
Fysioterapitjenester. Gruppetime	kr 100
Kommunale tekniske småhjelpemidler	kr 125
Kommunale tekniske større hjelpemidler	kr 200

### 5.11 Oppfølging og rapportering 2020-2023

Kommunestyret fastsetter årsbudsjett med en netto ramme. Det vedtatte budsjettet er bindende for underliggende organ i henhold til kommunelovens bestemmelser. Budsjettfullmaktene tar utgangspunkt i nivået for kommunestyrets bindende rammer og myndighet til å gjøre nødvendige omdisponeringer ut fra dette. Det understrekes at delegert myndighet i budsjettsaker ikke må anvendes slik at kommunestyrets forutsetninger og premisser i budsjettet undergraves og at omdisponeringer må skje med dekning innenfor de rammer som er forutsatt. *Delegering av budsjettmyndighet i drifts- og investeringsbudsjett omtales nærmere i kommunes økonomireglement del 2.*

Kommunestyret skal få presentert en tilstandsrapport hvert kvartal som viser avvik sett i forhold til de mål og premisser som er vedtatt i årsbudsjettet. Vesentlige avvik skal kommenteres særskilt med angivelse av hvilke tiltak som blir iverksatt for at måloppnåelsen skal finne sted. Prognoser for resten av året skal også beskrives i rapporten.

For vesentlige investeringsprosjekter skal fremdriften og økonomiske forhold vurderes og kommenteres i første og tredje kvartalsrapport.