Tiltaksplan 2027 - 2030

Verdal kommune



KS KONSULENT

Innhold

0 Innledning 4

Bakgrunn 4

Oppdraget 4

Hvordan vi har jobbet i prosessen 5

Omstillingsbehov og omstillingspotensial i Verdal kommune 7

Modellberegning av omstillingsbehovet 7

Demografiendringer 8

Endringer i utgiftsbehovet og rammetilskudd som følge av demografiendringer 9

Økonomi- og tjenesteanalyse 10

Metode for å gjøre Verdal sammenlignbar med andre kommuner 10

Driftsnivå og omstillingspotensial i Verdal kommune 11

Gjennomføringskoeffisient 14

Gjennomføringsplan med GANT-diagram 16

Anbefalt handlingsregel 16

Økning i eiendomsskatt 17

1 Helse og omsorg 19

Oppsummering – økonomi 19

Sammenstilling av tiltaksgruppenes arbeid 21

TG1 Organisasjonsstruktur og bemanningsplanlegging 21

TG2 Forvaltning og tildelingspraksis 24

TG3 Tjenester til yngre brukere 18-66 år 28

Øvrige tiltak helse og omsorg 31

2 Sosiale tjenester 35

Oppsummering – økonomi 35

Øvrige tiltak sosiale tjenester 35

3 Oppvekst og opplæring 38

Oppsummering - økonomi 38

4 Organisasjon, økonomi, kultur, plan, tekniske tjenester, næring, kommunale boliger 47

Oppsummering - økonomi 47

TG1 Optimalisering av byggareal, administrasjonslokaler 48

TG2 Automatisering av saksbehandling og forbedring av arbeidsprosesser 49
TG3 Lisensportefølje, lisensforvaltning, optimalisering av onboarding og offboarding.....53
Øvrige tiltak.....58
5 Arealoptimalisering – tverrfaglig tiltaksgruppe 65
Langsiktig eiendomsstrategi og gevinstmatrise for økonomiplanperioden 65
Tiltaksgruppens utredning 68

0 Innledning

Bakgrunn

Verdal kommune har i dag et begrenset økonomisk handlingsrom. Kommunen står overfor betydelige utfordringer knyttet til demografiske endringer med endret befolkningssammensetning og krav til god kvalitet og kapasitet i tjenesteytingen. For å sikre bærekraftig kommuneøkonomi, forsvarlig tjenesteyting og en kommune som kan møte framtida med rom for nødvendige investeringer og være drivkraft for ønsket samfunnsutvikling, har kommunen valgt å gjennomføre en helhetlig omstillingsprosess.

I omstillingsarbeidet har Verdal kommune engasjert KS Konsulent (KSK) til å bistå med analyse av kommunens økonomiske og strukturelle utfordringer, samt utarbeidelse av forslag til omstillingstiltak. Denne rapporten presenterer et forslag til en helhetlig tiltaksplan for Verdal kommune, med konkrete forslag til omstillingstiltak i alle sektorer. KSK sin overordnete tilnærming har vært å komme fram til en helhetlig tiltaksplan som representerer de klokeste grepene som Verdal kommune kan ta for å nå ønsket økonomisk handlingsrom.

Rapporten er utarbeidet av KSK og rapporten er ment å være et kunnskapsgrunnlag for videre administrativ og politisk prosess i Verdal, herunder arbeidet med budsjett og økonomiplan 2027 – 2030.

Tiltaksplanen er resultatet av en inkluderende prosess som er gjennomført i nært samarmeide mellom KSK, kommuneledelsen, ledere og nøkkelpersonell i alle tjenester, tillitsvalgte og verneombud. Tiltaksplanen skal legge et grunnlag for økonomisk bærekraft og tjenester med rett kvalitet i årene framover. Forslagene til tiltak, inkludert demografitilpasning, har en verdi på til sammen 109,5 mill. kroner. Anslagene er beregnet med utgangspunkt i regnskapet for 2025.

Oppdraget

Formålet med arbeidet med tiltaksplanen har vært å identifisere områder som kan gi vesentlig kostnadsbesparende effekt, og områder som kan gi økte inntekter, for å øke det økonomiske handlingsrommet. Samtidig har det vært viktig å sikre rett kvalitet og kapasitet på tjenestene.

Tiltakene foreslås gjennomført gjennom økonomiplanperioden 2027 – 2030. Viktige tiltak som allerede er foreslått og vedtatt for 2026, er innarbeidet i tiltaksplanen. Dette betyr at blant tiltakene som oppsummeres til 109,5 mill kr, er noen allerede vedtatt. Verdien av de allerede vedtatte tiltakene går til fratrekk fra summen av nye tiltak opp mot det samlete omstillingsbehovet. Fordelen med å samle alt i dette dokumentet er at tiltaksplanen kan brukes som et helhetlig styringsdokument for omstilling i hele økonomiplanperioden.

Fra KS Konsulent har seniorrådgiverne Erlend Nordby (analyse og økonomi), Sigrunn Vik (Helse og omsorg, kommunehelse og sosiale tjenester), Jo Fiske (Oppvekst, inkl. voksenopplæring, barnehage og barnevern) og Åsbjørn Vetti, prosjektleder (Organisasjon, økonomi, kultur, plan, tekniske tjenester, næring, kommunale boliger, sosiale tjenester NAV-del), utført prosjektet.

Tiltaksplanen er resultatet av en prosess med bred involvering i arbeidsverksted og tiltaksgrupper. KS Konsulent vil takke prosjektgruppen, bestående av kommunedirektørens ledergruppe, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud, for et svært godt samarbeid. Vi vil også takke kommunalsjefene, som har lagt til rette for gode prosesser i sine sektorer, samt øvrige ledere, tillitsvalgte, verneombud og nøkkelpersoner som har bidratt med ideer, utredninger i tiltaksgruppene og vurderinger underveis. Bidragene har vært avgjørende for å utvikle en tiltaksplan som også har i seg god kunnskap om kommunens lokale driftsforhold, gode vurderinger av konsekvenser av tiltakene, og som inneholder et bredt sett av realistiske tiltak for å styrke kommunens økonomiske handlingsrom.

Hvordan vi har jobbet i prosessen

Prosessen med å lage denne tiltaksplanen startet med at KSK gjennomførte en økonomi og tjenesteanalyse, Delrapport 1. Denne rapporten ble presentert på felles, utvidet ledersamling den 17. april 2026. Hovedfunnene i Delrapport 1 ble også presentert for kommunestyret i Verdal den 27. april.

Formålet med delrapport 1 og samlingene var å identifisere mulighetsrommet for endring, å sikre et felles kunnskapsgrunnlag om utfordringsbildet i Verdal kommune, og å identifisere kostnadsdrivere. Datagrunnlaget for analysen bygget i hovedsak på regnskapstall for 2025 rapportert gjennom KOSTRA. Analysen inkluderte alle kommunens tjenester. Delrapport 1 har vært brukt gjennom prosessen i arbeidsverksteder i sektorene, i sektorvise og tverrfaglige tiltaksgrupper hvor det har vært jobbet med å identifisere omstillingstiltak.

Etter utvidet ledersamling ble det etablert tre arbeidsverksteder for henholdsvis:

1. Helse, som har inkludert Pleie og omsorg, Kommunehelse, og deler av Sosiale tjenester
2. Oppvekst, som har inkludert Grunnskole med Voksenopplæring, Barnehage og Barnevern
3. Organisasjon, økonomi, kultur, plan, tekniske tjenester, næring og kommunale boliger

Deltakere i arbeidsverkstedene har vært ledere, controllere, fagpersoner med nøkkelkompetanse, tillitsvalgte og verneombud. innenfor hvert arbeidsverksted har det vært gjennomført minimum tre samlinger.

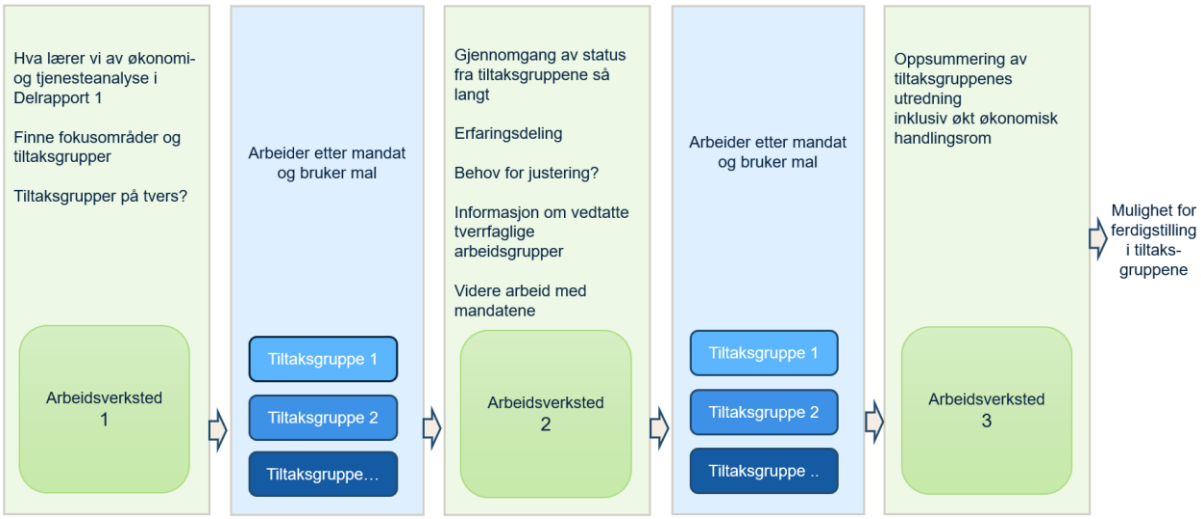
På arbeidsverkstedene har vi brukt økonomi- og tjenesteanalysen og delt erfaringer og innsikt, og gjennomgått malen for tiltaksgruppene. Alle arbeidsverkstedene ble ledet av KSK.

Innenfor hvert arbeidsverksted er det etablert tiltaksgrupper og det ble laget mandat for hver tiltaksgruppe for gjennomføringen. Tiltaksgruppenes hovedoppgave har vært å utarbeide forslag til omstillingstiltak ut fra mandatet. I dette arbeidet har

tiltaksgruppene jobbet i et felles metodisk rammeverk med å kartlegge nåsituasjonen, rotårsaker, realistisk målbilde, tiltak og gevinster og konsekvenser av å gjennomføre foreslåtte tiltak.

Tiltaksgruppene ble etablert på grunnlag av økonomi- og tjenesteanalysen og påfølgende prosess i første arbeidsverksted. Deltakere i tiltaksgruppene har vært ledere og ansatte med særlig kjennskap til tiltaksgruppens tema. KSK har hatt oppfølgingsmøter med tiltaksgruppene.

Figuren under illustrerer hvordan prosessen er gjennomført:



På arbeidsverkstedene og i tiltaksgruppene har det vært aktiv deltakelse både fra ledere, ansatte og tillitsvalgte i Verdal, og KSKs vurdering er at det faglige arbeidet gjennomgående har vært av god kvalitet. KSK har innarbeidet innspillene fra tiltaksgruppene og arbeidsverkstedene i forslaget til en helhetlig tiltaksplan for Verdal kommune.

Gjennom denne måten å arbeide på sikrer vi at vi har en felles situasjonsforståelse, at vi sammen velger fokusområder og tiltaksgrupper i en åpen prosess på arbeidsverkstedene, og at tiltaksgruppene utreder mulighetsrommet og identifiserer tiltak som de har eierskap til. Gjennom tiltaksgruppenes arbeid sikres tverrfaglighet og at viktig lokalkunnskap er med i vurderingene. Dersom kommunedirektøren eller kommunestyret vedtar at et foreslått tiltak skal gjennomføres, er tiltaket allerede godt forankret og implementeringen vil gå mye lettere.

KSK har også jobbet fram en rekke «Øvrige tiltak», som ikke er foreslått fra tiltaksgruppene. Dette er tiltak som vil gi økt økonomisk handlingsrom, men som ikke var så omfattende at det har vært nødvendig med tiltaksgruppe. KSK har drøftet alle «Øvrige tiltak» med kommunalsjefene, og ved behov har det også vært dialog med ledere i linjen både om innretting, konsekvenser og beregning av økonomisk gevinst på disse øvrige tiltak.

Hovedtillitsvalgte og hovedverneombud har vært representert i prosjektgruppen og partene har deltatt på arbeidsverksteder. I tillegg har arbeidet med omstillingen vært tema på de faste møtene mellom partene. Og ved oppstarten av prosessen etablerte vi en regel om at dersom det er behov for ekstra møter, så har partene gjensidig ansvar for å ta initiativ til dette.

Det er viktig å presisere at tiltaksplanen fullt og helt er KS Konsulent (KSK) sitt forslag, og KSK sitt ansvar. KSK har *ansvaret for sammenstillingen av alle tiltaksgruppenes arbeid*, og de beløp for økonomisk gevinst som framgår av rapporten. Der vi har økt anslaget for økonomisk gevinst mer enn det som tiltaksgruppen opprinnelig landet på, har vi vist forskjellen. I disse tilfellene har vi også kommet med en beskrivelse av grunnen til det økte anslaget. KSK har også *ansvaret for Øvrige tiltak*, og de beløpene for økonomisk gevinst som framgår av denne rapporten.

Omstillingsbehov og omstillingspotensial i Verdal kommune

Verdal er i en utfordrende økonomisk situasjon. Inntektsnivået, korrigert for kommunens utgiftsbehov, er lavere enn landsgjennomsnittet. Samtidig har Verdal betydelig høyere netto lånegjeld enn landsgjennomsnittet som påvirker kommunens driftsutgifter og økonomiske balanse. Selv om utgiftsnivået er lavere enn landsgjennomsnittet, er det høyere enn mange kommuner med om lag samme inntektsnivå som Verdal.

I årene fremover forventes en sterk vekst i antall eldre innbyggere og en reduksjon i yngre innbyggere. Dette påvirker utgiftsbehovet og kommunen må tilpasse tjenestenivået til disse endringene for å sikre et økonomisk handlingsrom i årene framover. Samtidig må kommunen håndtere et betydelig vedlikeholdsetterslep i årene framover.

KSK har beregnet omstillingsbehovet med utgangspunkt i de sentrale økonomiske indikatorene netto driftsresultat, disposisjonsfond, netto lånegjeld og brutto driftsinntekter. KSK har anslått omstillingsbehovet til om lag 80 millioner kroner. I tillegg kommer behovet for å tilpasse oppvekstsektjenestene til reduksjon i antall barn, anslått til vel 26 millioner kroner i økonomiplanperioden. Dette omtales noen ganger som «demografitilpasning». KSKs anslag er i tråd med kommunens anslag og det er disse beløpene som har vært lagt til grunn for prosessen. Samlet omstillingsbehov, inklusiv demografitilpasning, vil da være 106 millioner kroner.

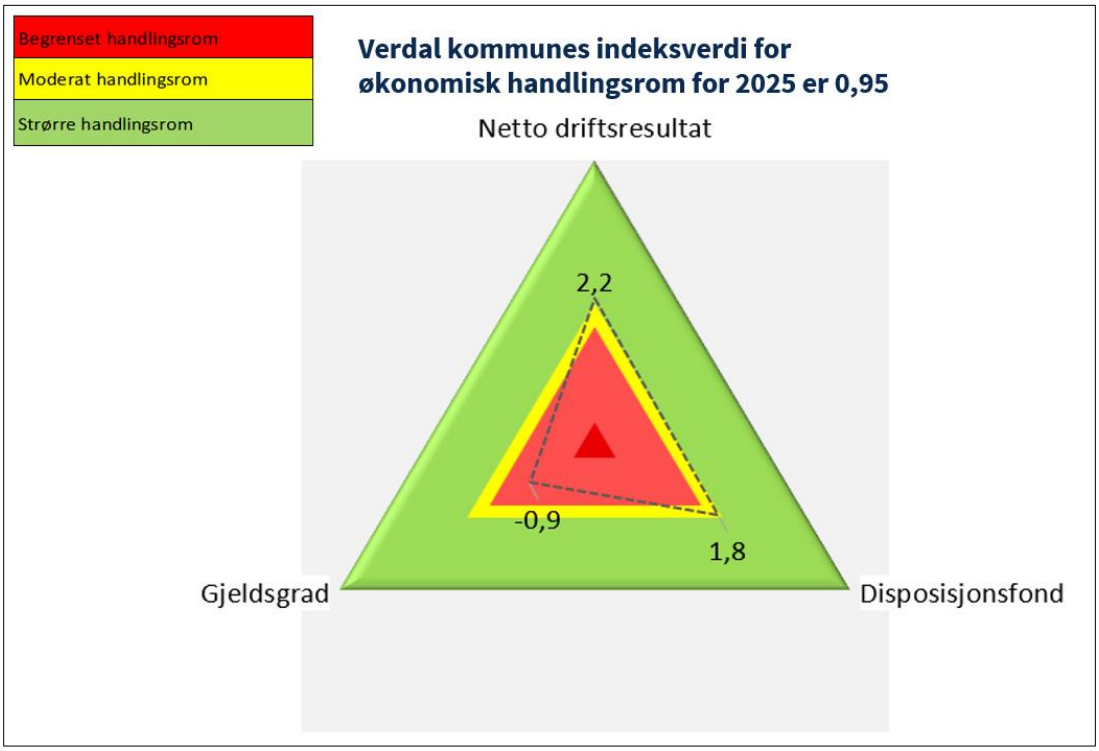
Modellberegning av omstillingsbehovet

KS, kommunesektoren sin organisasjon, har utviklet en modell som måler økonomisk handlingsrom i kommunene basert på kommunenes nivå på de samme tre finansielle nøkkelindikatorene som kommunestyret i Verdal har satt konkrete mål på. KSK bruker samme prinsipper, men er i forhold til KS sin modell noe forenklet slik at den forholdsvis enkelt skal kunne anvendes av kommuner for å måle nivået på det økonomiske handlingsrommet.

Figuren under illustrerer økonomisk handlingsrom for Verdal kommune basert på de tre finansielle nøkkelindikatorene. Verdier over 2 tilsier «Større handlingsrom», verdier

mellom 1 og 2 tilsier et «Moderat handlingsrom» mens verdier mindre enn 1 tilser «Begrenset handlingsrom».

Figur: Indeks for økonomisk handlingsrom



Figuren viser at på to av tre indikatorene får Verdal, basert på KOSTRA rapporteringen for 2025, en score som tilsier at kommunen har et moderat eller begrenset handlingsrom. Samlet indeksverdi for Verdal kommune var 0,95. Dette betyr at kommunen har et begrenset handlingsrom og svekket økonomisk bærekraft.

Ved å redusere driftsutgiftene med 80 millioner kroner, i forhold til regnskap 2025, vil kommunen få en indeksscore på over 2. Verdal kommune vil da oppnå et økonomisk handlingsrom til å kunne prioritere nødvendige investeringer og satsinger, men fortsatt innenfor forholdsvis stramme økonomiske rammer.

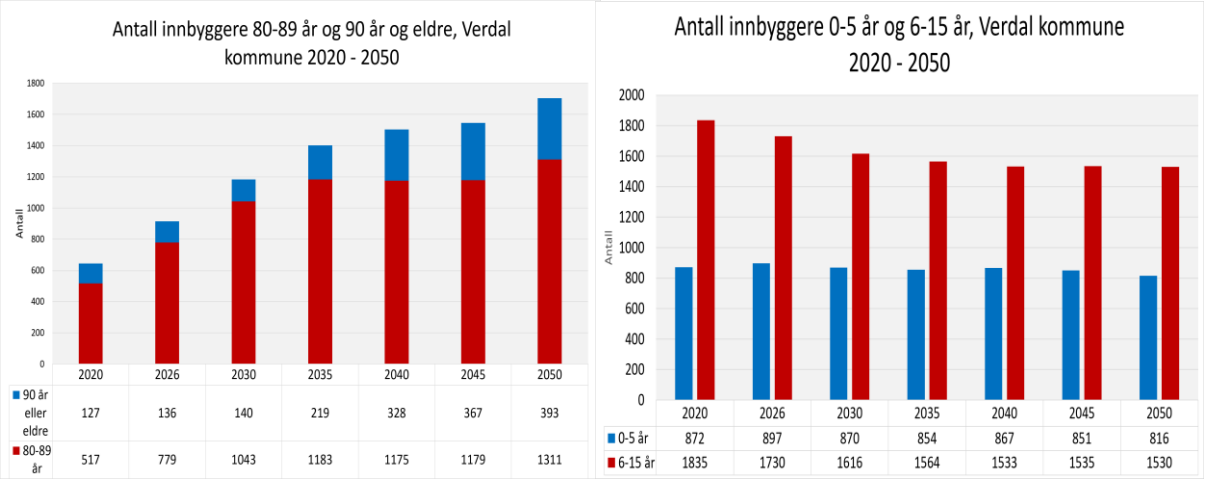
KSK foreslår å gradvis styrke den økonomiske bærekraften. Dette fordi det ikke er realistisk å styrke den økonomiske bærekraften fra dagens nivå til et nivå med betydelig grad av økonomisk handlingsrom fra ett år til neste, da dette vil innebære store økonomiske kutt som kan få betydelige konsekvenser for brukere av kommunens tjenester og for ansatte.

Demografiendringer

I tillegg til å redusere driftsnivået med 80 millioner kroner er det et behov for å tilpasse driftsnivået til endringer i befolkningsgrunnlaget. Demografiendringene påvirker

utgiftsbehovet og Verdal kommunes rammetilskudd som fordeles med utgangspunkt i kommunens beregnede utgiftsbehov.

I årene framover forventes en sterk vekst i eldre innbyggere over 80 år. Det er særlig veksten i denne aldersgruppen som forventes å påvirke omsorgstjenesten. Figurene under viser anslag på vekst i antall innbyggere 80 – 89 år og 90 år og eldre, samt forventet utvikling i aldersgruppene 0 – 5 år og 6 – 15 år, fram mot 2050. Med en sterk økning i eldre innbyggere kan det forventes en betydelig større etterspørsel etter omsorgstjenester. Verdal kommune må tilpasse tjenestene og ha en hensiktsmessig innsatstrapp/omsorgstrapp og riktig tjenestenivå per bruker innen omsorgstjenestene, slik at kommunen klarer å møte det økte behovet i årene framover med riktig tjenestekvalitet og kostnadsnivå. Derfor er det like viktig å gjennomføre



omstillingsprosessene innen helse og omsorg.

Figur: Prognose på antall innbyggere i eldre og yngre aldersgrupper fram mot 205. SSBs Hovedalternativ, juni 2026.

Samtidig må oppvekstsektorens tilpasses en forventet reduksjon i barn i barnehage- og i grunnskolealder. Dette innebærer ikke å flytte midler fra oppvekst til helse og omsorg, men å sikre at kostnadene tilpasses inntektene i inntektssystemet, som baserer seg på antallet brukere (barn, elever). Når antallet barn og elever går ned, må kostnadene reduseres tilsvarende. Ellers må tjenestene innen oppvekst finansieres ved å ta midler fra andre deler av kommunen, som da blir underfinansiert.

Endringer i utgiftsbehovet og rammetilskudd som følge av demografiendringer

I årene framover vil det være betydelige endringer i rammetilskuddet til kommunen. Dette har sammenheng med at staten i kommuneopplegget korrigerer kommunenes frie inntekter med samme nivå som demografiendringene påvirker kommunens beregnede utgiftsnivå.

Basert på SSBs siste befolkningsframskrivinger fra juni 2026, har KS gjort anslag på endringer i rammetilskuddet til kommunene knyttet til demografiendringene. Tabellen under viser anslag på årlige endringer fra 2026 til 2035 etter tjenesteområde som følge av befolkningsendringer. Anslagene er basert på SSBs framskrivninger fra 2026 og kroneverdien er i 2026 kroner. Mens utgiftsbehovet i pleie- og omsorgs tjenesten og kommunehelsetjenesten anslås å øke med 43,2 millioner kroner anslås oppvekstsjenestene grunnskole, barnehage og barnevern å få et redusert utgiftsbehov på 27,2 millioner kroner.

Tabell: Anslag på endringer i utgiftsbehov etter tjeneste, Verdal 2027 - 2030

Endring i utgiftsbehov per 1.1	Pleie- og omsorg	Grunnskole	Barnehage	Sosial	Kommune-helse	Barnevern	Sum
2027	11 963	-4 701	0	-907	546	-469	6 432
2028	8 266	-4 559	-1 394	245	-57	-392	2 109
2029	9 584	-8 160	-1 394	36	52	-415	-297
2030	12 456	-3 749	-1 673	-464	407	-313	6 664
Sum økonomiplan 2027 - 2030	**42 268**	**-21 168**	**-4 461**	**-1 090**	**949**	**-1 589**	**14 908**

Økonomi- og tjenesteanalyse

KSK har gjennomført en økonomi- og tjenesteanalyse som inkluderer alle kommunens tjenester. I analysen ble Verdal kommune sammenlignet med utvalgte kommuner, inkludert Skaun, Levanger, Steinkjer, Stjørdal, Enebakk og Frogn. Vi har også sammenlignet med Landet uten Oslo og med gjennomsnittet i KOSTRA gruppe 7, som er kommuner med mellom 10 og 20 tusen innbyggere med lave frie disponible midler. I tillegg har vi innenfor alle tjenester sett på utviklingen i Verdal over tid, med hovedfokus på perioden 2024 – 2025.

Valget av sammenligningskommuner er gjort med utgangspunkt i at Verdal kommune må ned på utgiftsnivået for å oppnå økt bærekraft. Enkeltkommunene er valgt med utgangspunkt i at de på flere tjenesteområder har lavere utgiftsnivå enn Verdal og at det er kommuner som på de fleste områder leverer gode tjenester, samt at det skal være enkelte kommuner Verdal kjenner godt til. Noen av kommunene i utvalget har på ulike områder utviklet en praksis som KSK mener er overførbar til Verdal, som kan bidra til reduserte utgifter og rett kvalitet. Gjennom prosessen har KSK presentert eksempler fra disse kommunene. Dette har bidratt til refleksjon og utarbeidelse av flere av tiltakene foreslått i denne tiltaksplanen.

Metode for å gjøre Verdal sammenlignbar med andre kommuner

I analysene er det korrigert for utgiftsbehovet til kommunene. Dette innebærer at alle kommunene i prinsippet er gjort sammenlignbare. Dette fordi utgiftsbehovet fanger opp alle forhold som systematisk påvirker kommunenes utgiftsnivå, knyttet til befolkningssammensetning, geografi og sosiale forhold.

Når vi gjennomfører økonomi- og tjenesteanalysen og sammenligner ressursbruken mellom kommuner på overordnet nivå (tjeneste nivå), korrigerer vi utgiftsnivået for utgiftsbehovet. Metoden gjør at alle kommunene i prinsippet er sammenlignbare, selv om befolkningssammensetningen, geografi og sosiale forhold er svært ulike mellom kommunene.

Utgiftsbehovet beregnes hvert år i forbindelse med statsbudsjettet. Det er samme metode som staten bruker i fordeling av rammetilskuddet mellom kommunene. Metoden fanger opp alle systematiske kostnadsdrivere i kommunene. Dette er for eksempel hvor høy andel eldre innbyggere kommunen har, kommunestørrelse eller reiseavstander i kommunen, eller sosiale forhold som andel innbyggere som bor alene eller innbyggere med utviklingshemming. Kommuner hvor det det er «rimelig» å produsere velferdstjenester har et lavt utgiftsbehov, mens kommuner hvor det er «dyrt» å produsere velferdstjenester har et høyt utgiftsbehov. Metoden skal sikre at det er like forutsetninger for velferdstjenester over hele landet.

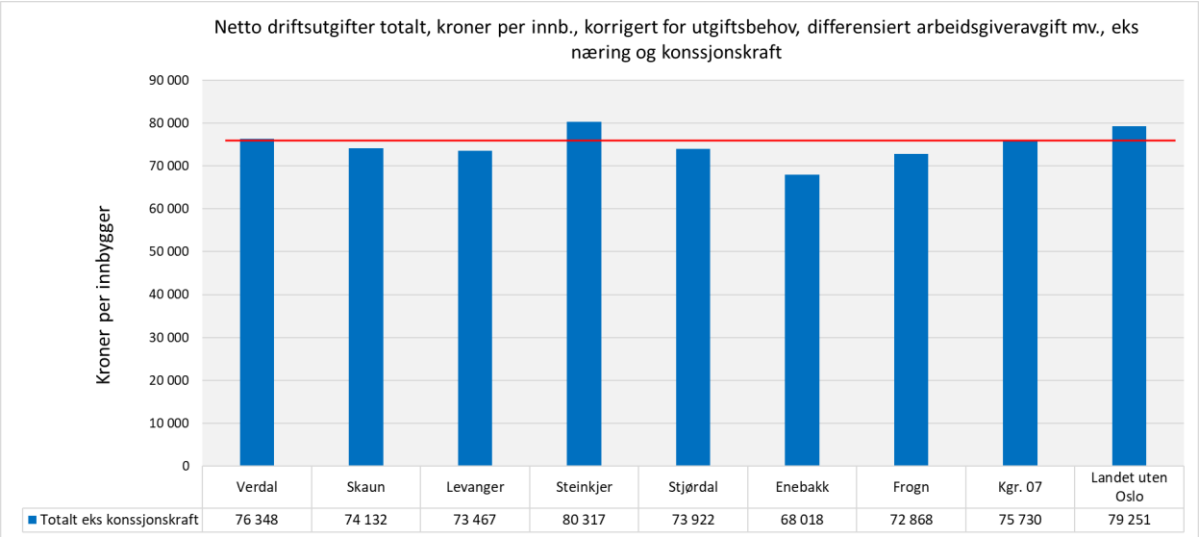
Ved å korrigere for utgiftsbehovet er det mulig å sammenligne kommuner som har svært forskjellig befolkningsgrunnlag, ulik geografi og sosiale forhold. Metoden brukes på alle tjenester som omfattes av utgiftsutjevning i inntektssystemet, dvs. grunnskole, barnehage, pleie- og omsorg, kommunehelse og barnevern, samt administrasjon. I Verdal utgjør disse tjenestene om lag 90 prosent av kommunens netto driftsutgifter. Andre tjenester, hvor utgiftsnivået i mindre grad påvirkes av disse forholdene, omfattes ikke av utgiftsutjevning. Dette inkluderer kultur og idrett, samferdsel, kirke, brann- og ulykkesvern, samt næring og kommunale boliger.

I analysen er det også gjort detaljerte sammenligninger med utgangspunkt i antall innbyggere i målgruppen for tjenesten, for eksempel antall elever i kommunale skoler eller antall innbyggere i hovedmålgruppen for institusjonstjenester (innbygger over 80 år). Denne tilnærmingen supplerer mer overordnede analyser hvor vi korrigerer for utgiftsbehovet. Dette er også etter vår vurdering en mer presis metode når vi ser på enkeltfunksjoner innenfor tjenester. På denne måten får vi innsikt i hva som driver utgiftsnivået i ulike deler av tjenestene.

Driftsnivå og omstillingspotensial i Verdal kommune

Figurene under illustrerer utgiftsnivået til Verdal sammenlignet med andre kommuner. Figuren under viser at sum netto driftsutgifter i Verdal er høyere enn utgiftsnivået til Skaun, Levanger og Stjørdal, mens utgiftsnivået er noe lavere enn i Steinkjer. I forhold til gjennomsnittet i Landet uten Oslo er utgiftsnivået noe lavere mens utgiftsnivået er moderat høyere enn gjennomsnittet i kommunegruppen. I forhold til kommunene Frogn og Enebakk, som er to av landets mest driftseffektive kommuner, er forskjellene vesentlig større.

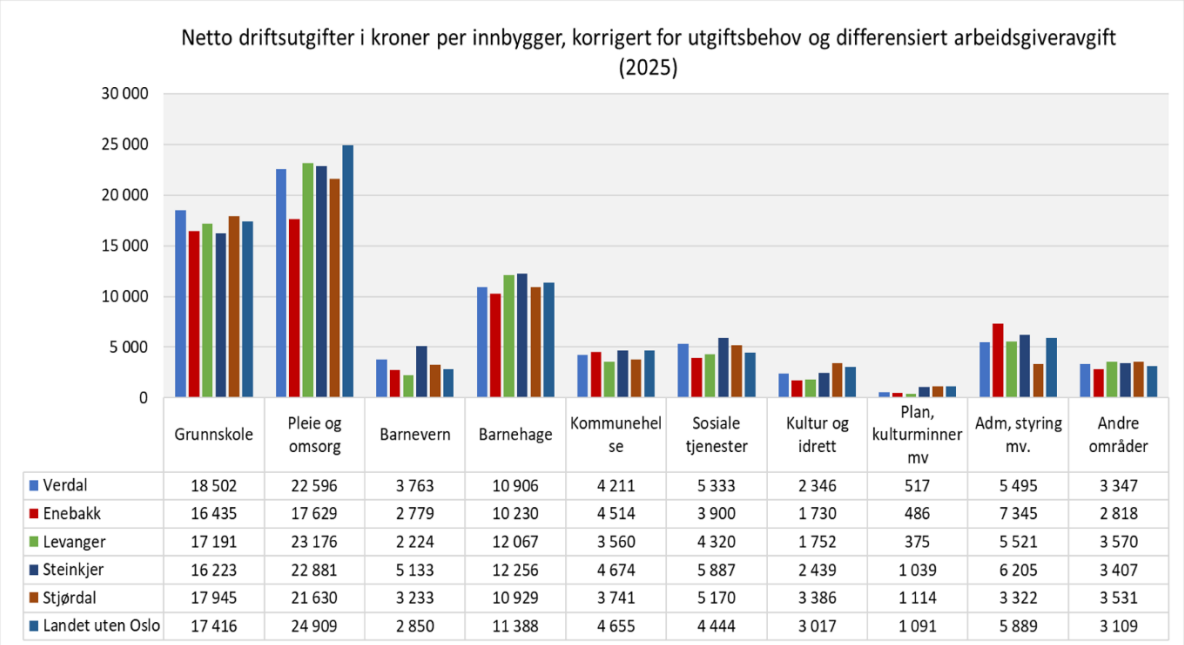
Figur 1: Sum netto driftsutgifter per innbygger (2025), korrigert for utgiftsbehov og differensiert arbeidsgiveravgift.



Figuren under viser netto driftsutgifter per innbygger per tjeneste korrigert for forskjeller i utgiftsbehov og arbeidsgiveravgift. Verdal har et relativt høyt utgiftsnivå innen grunnskole, barnevern og sosiale tjenester. Innen grunnskole ligger Verdal høyere enn alle sammenligningskommunene og om lag 1 100 kroner per innbygger over landet uten Oslo. Også barnevern ligger klart over både landsgjennomsnittet og de fleste sammenligningskommunene. Innen sosiale tjenester ligger Verdal om lag 900 kroner per innbygger over landet, og bare Steinkjer har et høyere nivå.

Innen pleie og omsorg er forskjellene mellom kommunene betydelige. Verdal ligger med om lag 22 600 kroner per innbygger noe under Levanger og Steinkjer og klart under landet uten Oslo, men samtidig vesentlig høyere enn Enebakk. Forskjellen mellom Verdal og Enebakk er på nær 5 000 kroner per innbygger, noe som illustrerer et betydelig spenn i ressursbruken, også etter korrigering for utgiftsbehov og arbeidsgiveravgift. Samlet fremstår derfor ikke Verdal med et generelt høyt utgiftsnivå på tvers av tjenestene, men med en ressursbruk som særlig skiller seg ut innen grunnskole, barnevern og sosiale tjenester.

Figur: Netto driftsutgifter i kroner per innbygger etter tjenesteområde. Korrigert for utgiftsbehov og differensiert arbeidsgiveravgift.



	Grunnskole	Pleie og omsorg	Barnevern	Barnehage	Kommunehelse	Sosiale tjenester	Kultur og idrett	Plan, kulturminner mv	Adm, styring mv.	Andre områder
Verdal	18 502	22 596	3 763	10 906	4 211	5 333	2 346	517	5 495	3 347
Enebakk	16 435	17 629	2 779	10 230	4 514	3 900	1 730	486	7 345	2 818
Levanger	17 191	23 176	2 224	12 067	3 560	4 320	1 752	375	5 521	3 570
Steinkjer	16 223	22 881	5 133	12 256	4 674	5 887	2 439	1 039	6 205	3 407
Stjørdal	17 945	21 630	3 233	10 929	3 741	5 170	3 386	1 114	3 322	3 531
Landet uten Oslo	17 416	24 909	2 850	11 388	4 655	4 444	3 017	1 091	5 889	3 109

Tabellen under illustrerer hvor mye høyere (merket rødt) eller lavere (merket blått) Verdal kommune driftet sine tjenester sammenlignet med andre kommuner og kommunegrupper i 2025. Dette kaller vi kommunens teoretiske omstillingspotensial. Det er teoretisk fordi lavt utgiftsnivå på en tjeneste noen ganger kan gi høyere utgifter i en annen tjeneste, særlig over tid. Tallene påvirkes også av kommunens organisering av tjenestene, særlig administrative funksjoner i tjenestene. Selv om kommunenes føringspraksis er blitt god, er det fortsatt ulik kvalitet på rapporteringen opp mot KOSTRA veilederen.

Tabellen gir også en pekepinn på hvilke tjenester det er viktig å særlig oppmerksomhet på for å redusere utgiftsnivået. Det er særlig innen oppvekst tjenestene og helse- og omsorgs tjenestene omstillingspotensialet er høyt.

Tallgrunnlaget er justert for utgiftsbehovet og differensiert arbeidsgiveravgift. Innen grunnskole er det også korrigert for elever i private skoler og innen barnevern for tilskudd fra IMDI knyttet til bosetting av enslige forsørgere.

Tabell: Teoretisk omstillingspotensial etter tjeneste. Millioner kroner.

Tjeneste (Tall i mill. kroner)	Skaun	Levanger	Stjørdal	Enebakk	Frogn	Kgr. 07	Landet uten Oslo
Grunnskole	-5	20	8	31	44	22	16
Pleie og omsorg	26	-9	15	75	-4	-16	-35
Barnevern	12	23	8	15	51	12	14
Barnehage	-7	-18	-0	10	4	-2	-7
Kommunehelse	2	10	7	-5	-4	-2	-7
Sosiale tjenester	13	15	2	22	28	18	13
Kultur og idrett	4	9	-16	9	-32	-3	-10
Plan, kulturminner mv	-7	2	-9	0	-9	-6	-9
Adm, styring mv.	2	-0	33	-28	-12	-1	-6
Brann og ulykkesvern	-2	-6	-3	-4	-7	-4	-5
Kommunale boliger	3	-1	1	10	-5	1	-0
Samferdsel	-3	-2	-8	-9	-4	-6	-5
Kirke	-4	1	-2	-1	2	-2	-3
Totalt eks. Næring og konsesjonskraft	34	44	37	126	53	9	-44

Tabellen viser at de største utgifts forskjellene er innen pleie og omsorg, der en ressursbruk på nivå med Enebakk tilsvarer om lag 75 mill. kroner lavere utgifter. Innen grunnskole varierer beregnet omstillingspotensial fra 8 mill. kroner mot Stjørdal til hele 44 mill. kroner mot Frogn. Innen både barnevern og sosiale tjenester er det gjennomgående et betydelig omstillingspotensial mot sammenligningskommunene. Innen barnevern varierer omstillingspotensialet mellom 8 og 51 millioner kroner, mens det innen sosiale tjenester varierer mellom 2 og 28 millioner kroner.

Det er viktig å være bevisst på at kommunens ressursbruk til bygg og eiendom inngår i tjenestene, og utgjør en betydelig andel av samlet ressursbruk. I analysen behandles dette også som et eget tema. Handlingsrommet i eiendomsforvaltningen er imidlertid i stor grad avhengig av de valg som gjøres knyttet til tjenestene. For eksempel at en skole som legges ned kan få overført elevmassen til en annen skole uten at det kreves store investeringer.

Gjennomføringskoeffisient

Verdal kommune bruker i utgangspunktet nær sagt alle sine personalressurser til å drifte kommunen. Omstillingsarbeid og utviklingsarbeid, både når det gjelder utredning/analyse, planlegging og gjennomføring, kommer som regel på toppen av denne ordinære driften. Det er derfor viktig å være realistisk ved endringer. Det er begrenset hvor mye ressurser (timer og personalressurser i form av ledere, medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud) kommunen har mulighet til å sette av til omstillingsarbeid ved siden av ordinær drift.

Det er også slik at kommunen ikke styrer/påvirker alle faktorer som bidrar til kostnader i tjenestene. For eksempel vil innbyggernes behov for økonomisk sosialhjelp påvirkes av

konjunkturer i industrien som er representert i Verdal (økt behov ved flere permitteringer / økt arbeidsledighet), og nasjonal politikk for bosetting av flyktninger (ved bosetting av mange flyktningefamilier vil dette føre til økt behov fordi en del av familiene ikke vil klare å forsørge seg selv): Likeledes vil innbyggenes behov for hjemmesykepleie påvirkes av sykehusene sin utskrivingspraksis.

I flertallet av kommuner vi har arbeidet med, har KSK anbefalt at vi bruker en gjennomføringskoeffisient og vurderer alle tiltak opp mot denne. Gjennomføringskoeffisienten skal indikere hvor omfattende prosesser som kreves, og hvor stor sikkerhet det er for å oppnå økonomisk gevinst. Når vi vurderer sikkerhet for å oppnå økonomisk gevinst ser vi på i hvilken grad kommunen selv kan påvirke kostnadene, og hvor realistisk det er at kommunen vil klare å gjennomføre tiltaket.

I denne tiltaksplanen har vi brukt disse normene for å klassifisere alle tiltakene som røde, gule eller grønne:

	Tiltaket krever omfattende prosesser, det er usikkert hvor stor del av beløpet for økonomisk gevinst som kan oppnås
	Tiltaket krever middels omfattende prosesser, økonomisk gevinst i tråd med beløpet er sannsynlig
	Tiltaket krever mindre omfattende prosesser, beløpet for økonomisk gevinst er sikkert

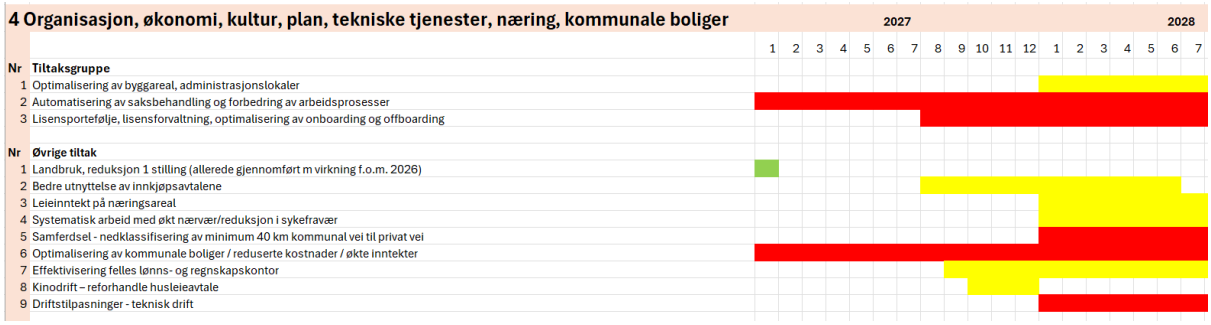
Tiltakene er merket med farge i oppsummeringstabellene i innledningen for de ulike kommunalområdene.

I Verdal, og i de fleste andre kommuner, er vi i en situasjon der vi er nødt til å jobbe også med de røde tiltakene. Ellers vil ikke kommunen klare å oppnå nødvendig økonomisk bærekraft. Den eneste grunnen til å la være å jobbe med de røde tiltakene er at vi finner andre tiltak som krever mindre omfattende prosesser, og/eller som gir større sikkerhet for økonomisk gevinst, i samme størrelsesorden. Koeffisienten sier altså noe om hvor omfattende prosesser som kreves, og graden av usikkerhet.

Det er i tiltaksplanen relativt få tiltak som får grønn farge. Dette har sammenheng med at, slik KSK ser det, Verdal over lang tid har arbeidet med innsparing og allerede hentet inn mange av de «lavt hengende fruktene». Verdal kommune er allerede en av de mest driftseffektive kommunene som KSK har arbeidet med. Ytterligere reduksjoner vil derfor ofte kreve mye ressurser, samtidig som daglig drift ivaretas. For å klare omstillingene er det viktig å bruke hele økonomiplanperioden, og fordele endringsarbeidet på en hensiktsmessig måte.

Gjennomføringsplan med GANT-diagram

KSK har også laget forslag til en gjennomføringsplan med forslag til når tiltakene bør gjennomføres, nettopp for å ta hensyn til de begrensete ressursene.
Gjennomføringsplanen er laget i excel og er vedlegg til denne tiltaksplanen.



Faksimile av GANT-diagram Gjennomføringsplan

Det er flere forhold som har betydning for vurdering av tidspunkt for gjennomføring:

1. Er tiltaket avhengig av at andre tiltak er gjennomført eller påbegynt? I så fall må tiltakene komme i rett rekkefølge.
2. Er tiltaket avhengig av et eget politisk vedtak eller en bestemt prosess? I så fall må det være tid til å utrede/gjennomføre nødvendig prosess, og så behandle saken politisk.
3. Har tiltaket økonomisk gevinst som kan oppnås tidlig, så bør tiltaket prioriteres. Og tiltak med stor økonomisk verdi gjennomføres så tidlig som mulig.
4. Hvor mye tid/ressurser kan settes av til arbeid med tiltaket innenfor sektoren? Situasjonen vil som hovedregel være at tiltakene må jobbes med parallelt med at den ordinære driften går. Dette er krevende og setter begrensninger for hvor mye tiltaksarbeid vi kan klare. Hvis det er flere tiltak som skal gjennomføres innenfor samme virksomhet eller avdeling, hva bør prioriteres? Her kan det lønne seg å vurdere størrelsen på den økonomiske gevinsten og gjennomføringskoeffisienten.
5. Krever tiltaket ressurser fra andre deler av organisasjonen for å kunne gjennomføres, for eksempel fra Organisasjon/HR eller fra Økonomistyring? Når er disse ressursene i så fall tilgjengelig? Her må prosjektgruppa bidra med styring og prioritering. Prosesser som krever ressurser fra andre deler av organisasjonen regnes som mer omfattende.

Anbefalt handlingsregel

KSK vil foreslå en handlingsregel i arbeidet med oppfølging av denne tiltaksplanen:

Dersom forslag til tiltak tas ut av porteføljen, eller reduseres, så skal andre tiltak foreslås slik at økt økonomisk handlingsrom har en verdi tilsvarende minst 106 mill. kr i forhold til regnskapstallene for 2025. Vi bruker «minst» fordi det også vil være hensiktsmessig med en liten margin, i tilfelle effekten av noen av tiltakene ikke blir som forventet.

Slike andre, kompenserende tiltak kan være:

a) andre kostnadsbesparende tiltak,

b) tiltak som øker inntektene,

c) tiltak som reduserer de fremtidige finanskostnadene ved å redusere eller la være å gjennomføre planlagte investeringer

Økning i eiendomsskatt

Verdal kommune kan øke sine inntekter gjennom økt salg av tjenester, økning i kommunale avgifter[1], økning i husleie og andre brukerbetalinger. Eksempler på økte inntekter som er foreslått i tiltaksplanen er økning i leieinntekter på næringsareal på Ørin, og økning i husleie for kino-drift.

Det trolig største inntektspotensialet er knyttet til økt eiendomsskatt. Verdal kommune har allerede tatt ut det meste av potensiale, men det er fortsatt mulig å øke til henholdsvis 4 og 7 promille:

I 2026 er satsen 3,5 promille for bolig- og fritidseiendom og 5,5 promille for næring og annen eiendom. Budsjettert inntekt fra eiendomsskatt er 61,8 mill. kroner i 2026. Det er fortsatt et inntektspotensial i økonomiplanperioden 2027–2030. For bolig- og fritidseiendom kan satsen økes til maksimalt 4 promille. Dette er allerede lagt til grunn i økonomiplanen og gir isolert sett et beregnet inntektspotensial på om lag 5,1 mill. kroner sammenlignet med 2026. Det største ytterligere potensialet er knyttet til næring og annen eiendom. En økning fra 5,5 promille i 2026 til 6,5 promille i 2027, og maksimalt 7 promille fra 2028, kan øke inntektene fra denne eiendomskategorien fra 20,1 mill. kroner til anslagsvis 25,3 mill. kroner.

Samlet viser beregningene at inntektene fra eiendomsskatt kan øke fra 46,3 mill. kroner i regnskap 2025 til 72,1 mill. kroner fra 2028, en økning på om lag 25,8 mill. kroner. Sammenlignet med budsjett 2026 på 61,8 mill. kroner er det gjenværende potensialet om lag 10,3 mill. kroner i årlige inntekter.

[1] Merk at økning i avgifter på selvkostområder, som f eks vann og avløp, skal være basert på faktiske, økte driftskostnader og vil ikke forbedre kommunens økonomiske handlingsrom. Vi kan litt forenklet si at «selvkost» skal «gå i null».

KSK vil ikke legge inn økt eiendomsskatt som en del av omstillingen, men mener at det er en viktig del av verktøykassen. Dersom Verdal for eksempel ikke ønsker å gjennomføre et eller flere av de foreslåtte tiltakene i tiltaksplanen, kan dette kompenseres ved økt eiendomsskatt.

1 Helse og omsorg

Oppsummering – økonomi

Tiltaksgrupper

Helse og omsorg gjennomført et systematisert arbeid i tre tiltaksgrupper med fokus på henholdsvis organisasjonsstruktur og bemanningsplanlegging, forvaltning og tildelingspraksis, samt tjenester til yngre brukere. I tillegg er det sett på øvrige tiltak; refusjon ressurskrevende brukere, legetjenester og areal bygg helse.

Arbeidet har vært bredt forankret i helse og omsorg. Ledere, fagressurser, tillitsvalgte og verneombud har deltatt aktivt arbeidsverksteder og i interne tiltaksgrupper. De har jobbet med tallgrunnlag selv, og har gjort grundige analyser og utregninger pr tiltak. Prosessen har bidratt til økt innsikt i sektorens kostnadsdrivere, og har tydeliggjort hvilke strukturelle forhold som påvirker økonomisk bærekraft.

Arbeidet i tiltaksgruppene er knytt opp mot Fremtidens helse- og omsorgstjenester i Verdal – fra strategi til handling og resultater, med satsningsområdene samhandling og koordinering, samarbeid med pårørende og frivillighet, innbyggere og frivillige, tidlig innsats og mestring, beholde og rekruttere, samt bruk av teknologi og digitalisering. Verdal har et pågående arbeid med videreutvikling av innsatstrapp til en Verdalstrapp, som inkluderer boligtrapp helse, hvor det sees på dekningsgrad pr trinn med tanke på fremtidig behov og dimensjonering. Dette arbeidet er ikke inkludert i denne prosessen direkte, men er sett til i vurderingene.

Tiltakene som er identifisert retter seg primært mot fire områder:

- Tydeligere og mer konsekvent tildelingspraksis
- Evaluering og avslutning av tjenester
- Redusere sykefravær
- Samlokalisering av tjenester og reduksjon eksisterende bygg-masse.

Samlet vurderes tiltakene å kunne gi en økonomisk effekt som tilsvarer omstillingskravet innen utgangen av økonomiplanperioden. Flere tiltak er allerede igangsatt, men det vil være variasjon i hvor raskt effekten kan realiseres. Tiltak som innebærer endret tildelingspraksis, strukturelle endringer eller utvikling av kultur, vil kreve systematisk implementering over tid før full økonomisk effekt oppnås.

For å realisere de forventede gevinstene er det flere forutsetninger som må være på plass. Både lokale og sentrale føringer, samt utvikling i demografi og ressurstildeling, vil påvirke helse- og omsorgstjenestene i Verdal i årene fremover. Tjenesteområdet utgjør en kjede av tiltak, der endringer på et nivå får konsekvenser for andre deler av organisasjonen. Oppnåelse av omstillingsmålet forutsetter derfor at tiltakene ses i sammenheng med eksiterende planer, og gjennomføres på en koordinert og målrettet måte.

Selv om det er knyttet noe usikkerhet til det eksakte innsparingspotensialet i flere av tiltakene, representerer den foreslåtte retningen en tydelig dreining mot en mer bærekraftig helse- og omsorgstjeneste i Verdal. Tiltakene legger til rette for bedre ressursutnyttelse, økt fleksibilitet og en mer robust organisering i møte med fremtidige behov.

Samlet vurderes det som mulig å oppnå full økonomisk effekt innen utgangen av økonomiplanperioden. Dette forutsetter tydelig ledelse, prioritering av gjennomføring og løpende oppfølging av utviklingen i tjenestebehov, aktivitet og kostnader. Flere av de foreslåtte endringene innebærer endringer i arbeidsmåter og organisasjonskultur. KSKs erfaring er at slike prosesser krever bred involvering og aktiv medvirkning fra ansatte for å sikre eierskap til endringene og varig praksisendring. Nødvendig forankring må bygges over tid, noe som kan påvirke tidspunktet for når den fulle økonomiske effekten oppnås.

De foreslåtte tiltakene vurderes samlet til å være de viktigste bidragene fra helse og omsorg for å sikre at kommunen også i fremtiden kan levere riktig kvalitet, innenfor en bærekraftig ressursramme.

Tiltaksgrupper i helse og omsorg		2027	2028	2029	2030
1 Organisasjonsstruktur og bemanningsplanlegging		1,1	3,3	5,85	7,6
2 Forvaltning og tildelingspraksis		2	3,92	5,72	7,53
3 Tjenester til yngre brukere 18- 16 år		1,3	2,7	4	5,55
SUM		**4,4**	**9,92**	**15,57**	**20,68**

Øvrige tiltak i helse og omsorg		2027	2028	2029	2030
Reduksjon legetjenesten		0	0,4	2	4
Avvikling Vuku bo og helsetun		0	1	2,5	2,5
Frigjøring og salg av ØBH		0	0	4,7	4,7
Frigjøring og salg av Ringvegen nord og avlastningsbolig for barn og unge		0	0	0,9	0,9
Frigjøring og salg av Lystgård		0	0	0,4	0,4
Frigjøring og salg av Post Brants veg		0,5	0,5	0,5	0,5
SUM		**0,5**	**1,9**	**11**	**13**

Sammenstilling av tiltaksgruppenes arbeid

Teksten nedenfor er redigert og sammenstilt av KSK, basert på ulike dokumenter som tiltaksgruppene har utarbeidet. Dette vil gjelde for hele tiltaksplanen. Alle sammenstillingene er KSK sitt ansvar.

TG1 Organisasjonsstruktur og bemanningsplanlegging

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Helse og omsorg i Verdal hadde et samlet sykefravær siste 12 mnd på 11,39%. Sykefraværet for tjenesteområdet er i positiv utvikling og har er hittil i år 10,76%. Et vedvarende merforbruk knyttet til sykefravær, bruk av overtid og vikarer utfordrer tjenestene. Høyt sykefravær, omfattende bruk av overtid og behov for innleie bidrar til økte personalkostnader og skaper flere utfordringer i den daglige driften. Fravær dekkes i stor grad gjennom bruk av vikarer eller ved at egne ansatte arbeider ekstra. Dette for å sikre nødvendig kompetanse og forsvarlige tjenester. Bruk av vikarer medfører et betydelig behov for opplæring, oppfølging i drift og gir redusert kontinuitet for brukerne. Midlertidige løsninger bidrar til mindre forutsigbar drift og svekket kvalitet, samtidig som ledelsesressurser i stor grad bindes opp i operativ bemanningshåndtering og sykefraværsoppfølging fremfor utviklingsarbeid.	Målrettede tiltak knyttet til sykefraværsoppfølging, nærværsarbeid, lederoppfølging og arbeidsmiljø i enkeltavdelinger har tidligere gitt målbare resultat, - men tiltakene er ikke innført som strategi i organisasjonen som helhet. Lederspennet har vært og er fortsatt stort i deler av organisasjonen, dette utfordrer mulighetene til å jobbe tett på ansatte og godt med eks sykefravær. Ledere har begrenset kapasitet til systematisk nærværsarbeid, og det er ulik forståelse av ansvar og medvirkningsplikt.	Redusere sykefravær, fra 11, 39% siste 12 mnd., til 9% i 2030. Økt jobbnærvær og medarbeidertilfredshet. Frigjort kapasitet til ledere og lederspenn som bidrar til relasjonell ledelse, mer forutsigbar drift, gode arbeidsmiljø og økt kvalitet for brukerne.
Det er behov for en økt oppgavedeling som frigjør ansatte med fagkompetanse - sykepleie/vernepleie/helsefagarbeidere til å gjøre medisinske oppgaver.	Manglende tilgang på arbeidskraft og økt utenforskap.	Bedre bruk av kompetanse gjennom innføring av arbeidsledermodell i hjemmetjenesten

En kartlegging av oppgaver som gjøres viser at det finnes potensiale for å utføre flere oppgaver uten en slik kompetanse. Et team med ufaglærte kan utføre disse oppgavene selvstendig, med opplæring og oppfølging av en arbeidsleder.		Bedre oppgavedeling gjennom arbeidsledermodellen Sykepleiere frigjøres til å gjøre medisinske oppgaver og andre oppgaver med krav til kompetanse. Personer i utenforskapet eller på sosialstøttetiltak får oppfølging til å mestre oppgaver i ordinær bedrift. Bygger kompetanse og får erfaring til å søke seg videre.

Tiltak

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Reduksjon i sykefravær *	Redusert sykefravær gir mer stabile tjenester og bedre kontinuitet for brukerne. Økt nærvær kan bidra til bedre arbeidsmiljø og redusert belastning på ansatte ved jevnere arbeidsfordeling, noe som forsterker videre nedgangen i sykefravær. Det skal arbeides for felles rutiner og systematisk oppfølging av sykefravær, med tydelig lederansvar i alle avdelinger. Samarbeidet mellom ledelse, ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste skal videreutvikles, og det skal bygges kultur for nærvær, støtte og mestring i organisasjonen. En reduksjon av sykefravær med 0,5 % årlig frem mot 2030 vil gi en gevinst på 6,1 mill. (2027:1,1 mill., 2028: 2,55 mill., 2029: 4,35 mill)	6,1
Arbeidsledermodell i hjemmetjenesten	Arbeidsledermodellen viser at en arbeidsleder i ordinær stilling kan følge opp opptil ti personer. Det legges til grunn at personene har mellom 20%-	1,5

	70% arbeidskapasitet sammenlignet med ordinære arbeidstakere. Tiltaket vil bidra til redusert utenforskap i samfunnet og gi mulighet for reell arbeidserfaring, Tiltaket vil gi en gevinst i 2030 på 1,5 mill. (2027: 0, 2028: 0,75, 2029: 1,5)	

**Både TG1 og TG3 har sett på gevinster ved redusert sykefravær, samt tiltak for reduksjon. Oppsummeringene er hentet fra begge tiltaksgruppenes arbeid.*

Forutsetninger som må være til stede

Tiltaksgruppen beskriver flere forutsetninger som må være til stede for at tiltakene gi ønsket effekt. Særlig fremheves lederkapasitet med tid til oppfølging av ansatte som avgjørende. TG1 beskriver lederspennet som generelt for stort innen tjenesteområde, hvor døgndrift påvirker leders mulighet for tett-på ledelse. Flere av tiltakene krever holdnings- og kulturendring i organisasjonen, noe som krever systematisk oppfølging over tid. Ledere vil trenge tilstrekkelig handlingsrom til å følge opp medarbeidere og forsterke nærvær på jobb.

Arbeidsledermodell i hjemmetjenesten forutsetter en arbeidsleder som følger opp tett på daglig basis, samt tett samarbeid med NAV og Veksttorget.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Endringer i arbeidstidsordninger og organisering vil ha direkte betydning for berører ansattes arbeidshverdag og må derfor håndteres i tråd med rammene av partssamarbeidet. Realisering av tiltakene i Tiltaksgruppe 1 forutsetter et tett og konstruktivt samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. Tidlig involvering, felles forståelse av utfordringrinsbilde og åpen dialog om mål, konsekvenser og mulige løsninger er sentrale forutsetninger for å lykkes med endringsarbeidet.

Vurdering av samfunnsmessige konsekvenser

Tiltakene vil bidra til at kommunen i større grad sikrer riktig kompetanse på riktig oppgave og mer stabile tjenester med økt kontinuitet for brukerne. Dette gir bedre kvalitet i tjenestene, særlig for brukere med sammensatte og omfattende behov.

Redusert sykefravær og mindre avhengighet av vikarer vil samtidig kunne styrke kommunens attraktivitet som arbeidsgiver, bidra til økt trivsel blant ansatte og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. En stabil bemanning gir bedre forutsetninger for fagutvikling, samarbeid, kunnskapsdeling og kontinuitet i arbeidet, noe som kan styrke tjenestenes kvalitet over tid.

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr.	Nøkkelindikatorer	Hvor finner vi indikatoren?
1	Sykefravær	HR-system
2	Overtidskostnader	Regnskap
3	Bruk av ekstravakter	Regnskap
4	Kostnader vikarbyrå	Regnskap
5	Medarbeideres opplevde bruk av kompetanse	Medarbeiderundersøkelse

TG2 Forvaltning og tildelingspraksis

Nåsituasjon	**Rotårsaker**	**Ønsket situasjon**
Verdal har et høyt antall brukere 67 + som mottar helse og omsorgstjenester sammenlignet med de mest kostnadseffektive kommunene, eks Skaun. Tiltaksgruppen har avdekket manglende systematikk i tildeling, revurdering og oppfølging av vedtak. Manglende oppfølging og evaluering av vedtak gir tjenester som ikke er tilpassede endrede brukerbehov. Ulik tildelingspraksis og forvaltning av fattede vedtak ute i tjenesten kan gi ulik kvalitet og forutsigbarhet for både brukere, pårørende og ansatte. Det oppleves et forventings-gap mellom hva kommunen tilbyr av helse og omsorgstjenester og hva innbyggerne forventer av	Det er ulik forståelse knyttet til tildelingskriterier og tildelingspraksis i enhetene og fagmiljøet internt i organisasjonen i organisasjonen. Stort lederspenn og geografisk spredte enheter utfordrer likhet i praksis. Det er ikke etablert en tilstrekkelig systematikk knyttet til revurdering og evaluering av tiltak. Tjenesten opplever tjenestene uklar kommunikasjon mellom kommune og spesialisthelsetjenesten, noe som bidrar til å øke forventingsgapet mellom bruker, pårørende og tjenesten. Det er behov for å videreutvikle arbeidet med pasientforløp, overgang mellom sykehus/hjem, sykehus/institusjon og institusjon/hjemmetjeneste	En tydelig, mer standardisert og kunnskapsbasert tildelingspraksis, som skaper større forutsigbarhet hos både brukere, pårørende og ansatte. Klare og presise vedtak, samt bedre rapportering. Systematisk evaluering og vurdering av tiltak, med klare rutiner og tydelig kobling mot økonomi. Effektive pasientforløp der korttidsplasser brukes målrettet med definerte og tydelige mål for oppholdet Styrket mestringsperspektiv der bistand som blir satt inn målrettet skal

tjenester, noe som påvirker innslagspunkt for når tjenester tildeles, omfang, evaluering og når vedtak avsluttes.	Mangelfull eller avvik i datagrunnlag for rapportering av faktiske utførte timer og ressursbruk i tjenesten vs. tildelte timer i vedtak.	bidra til egenmestring frem for passivisering.

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Reduksjon i timer i eksisterende vedtak	Tiltaksgruppen har gjennomført en intern kartlegging avdelingene, og erfaringstall viser et potensial på 2 %. For å hente ut dette potensialet må det etableres en felles praksis for evaluering, oppfølging og avslutning av tjenester på tvers av ansatte og avdelinger i henhold til regionale arbeidsflyter i Helseplattformen, og helhetlig pasientforløp i hjemmet. Dette arbeidet er allerede igangsatt, og må videreføres og styrkes. I tillegg må - Mestringsperspektivet styrkes i alle tjenester. Alle pasientplaner skal ha problemformulering, mål og intervensjoner. - Det etableres rutiner som kvalitetssirkler at det er samsvar mellom vedtak, dokumentasjon og faktisk tjenesteyting, samt justere og avslutte tjenester ved endring i brukes behov. - Karleggingsteam vurderes og styrkes. - Brukermedvirkning dokumenteres i journal. Den økonomiske besparelsen er begrenset de førstkommende årene, men vil ha stor betydning for utviklingen av tjenestene frem i tid. Med økningen i antall personer over 67+ stiger vil rett nivå av tjenester til rett tid være avgjørende for en framtidig bærekraftig helse- og omsorgstjeneste.	0,53
Evaluering og avslutning av tjenesten for alle aldersgrupper**	Det må etableres systematisk evaluering av tjenester hvor tjenester avsluttes når behovet opphører. Intern kartlegging viser at 2-5% av brukerne kan avsluttes helt eller delvis etter systematisk evaluering. For å oppnå dette må det etableres felles praksis for	7

	evaluering, oppfølging og avslutning av tjenester på tvers av ansatte og avdelinger. I tillegg må - Ansattes avslutningskompetanse styrkes. - Kartleggingsteam vurderes og styrkes. - Det etableres rutiner som kvalitetssikrer at det er samsvar mellom vedtak, dokumentasjon og faktisk tjenesteyting, samt justere og avslutte tjenester ved endring i brukes behov. - Mestringsperspektivet styrkes i alle tjenester. Alle pasientplaner skal ha problemformulering, mål og intervensjoner. - Det etableres rutiner som sikrer at det er samsvar mellom vedtak, dokumentasjon og faktisk tjenesteyting, samt justere og avslutte tjenester ved endring i brukes behov.	

** Inkluderer vurderinger fra både TG2 og TG3.

Forutsetninger som må være til stede

Det er flere forutsetninger som må være til stede for at tiltakene tiltaksgruppe 2 foreslår skal kunne gjennomføres og gi forventet effekt. Tiltakene krever tydelig lederforankring på alle nivå, samt lederkapasitet til å følge opp praksisendring over tid og for å styrke tverrfaglig samhandling mellom tjenesteområdene. I tillegg er politisk og administrativ forankring og forståelse for tildelingspraksis, samt god kommunikasjon med innbyggere, brukere og pårørende avgjørende for å redusere det opplevde forventingsgapet mellom innbyggere og tjenestene. Tiltakene krever nødvendig digital kompetanse og kontinuerlig fokus på korrekt bruk av Helseplattformen fra den enkelte ansatte. Tildelingspraksis påvirkes også av kultur på den enkelte arbeidsplass, samt holdninger hos ansatte. Kultur- og holdningsarbeid krever systematisk arbeid over tid.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Ja, selv om vurderinger knyttet til tildeling er et faglig og forvaltningsmessig ansvar, vil konsekvens av endringer i tildeling medføre endrede bemanningsbehov og påvirke organisering av arbeidet. I tillegg har tillitsvalgte og verneombud en viktig rolle i det holdningsskapende arbeidet, og en felles forståelse for endringer i tildelingspraksis mellom partene er avgjørende for å lykkes i arbeidet.

Videre prosess: Tiltakene må sees i sammenheng med det pågående arbeidet med videreutvikling av innsatstrapp, hvor det sees på dekningsgrad pr trinn med tanke på fremtidig behov og dimensjonering.

Vurdering av samfunnsmessige konsekvenser

En endret tildelingspraksis skal bidra til at flere innbyggere opprettholder egen funksjonsevne og mestrer hverdagen med mindre omfattende bistand fra kommunen. Flere vil kunne bo lenger i egen bolig og leve mer selvstendige liv, noe som kan styrke både livskvalitet, deltakelse og tilhørighet i lokalsamfunnet. For mange brukere vil økt vekt på mestring og egenaktivitet kunne bidra til større trygghet og opplevelse av kontroll over egen situasjon. På samfunnsnivå vil tiltaket kunne bidra til en mer bærekraftig utvikling av helse- og omsorgstjenestene ved at tilgjengelige ressurser benyttes der behovene er størst. Dette styrker kommunens evne til å møte framtidens demografiske utfordringer og den forventede veksten i etterspørselen etter helse- og omsorgstjenester.

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr.	Nøkkelindikatorer	Hvor finner vi indikatoren?
1.	Månedlig rapportering på vedtakstimer	HP
2.	Kvartalsvis rapportering på avsluttede tjenester	HP
3.	Rapportering på kostnadsutvikling	Framsikt
4.	Månedlig rapportering på belegg og ventelister HDO/institusjon	HP
5.	Rapport tjenestestyring i hjemmetjenesten	HP
7.	Andel mottakere av hjemmetj. 67-79 år og 80 år +	KOSTRA tabell 12003
8.	Korrigerte brutto driftsutgifter pr mottaker av hjemmetjenester	KOSTRA tabell 12362 (regnskap) KOSTRA tabell 12292 (mottakere)
9.	Timer pr mottaker pr uke (hjemmetjenester)	12209
10.	Andel innb. 80 år + med langtidsopphold på sykehjem	KOSTRA tabell 12293
11.	Brutto utgift pr oppholdsdøgn i institusjon	KOSTRA tabell 12209

TG3 Tjenester til yngre brukere 18-66 år

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Verdal tildeler flere timer hjemmetjenester per bruker under 67 år enn i de mest kostnadseffektive kommunene, eks Enebakk. Det er manglende felles forståelse av praksis og systematikk ved tildeling, oppfølging og evaluering av helse- og omsorgstjeneste Avdelingene arbeider i stor grad selvstendig og løser utfordringer innen egen enhet. Ansatte identifiserer seg hovedsakelig med egen avdeling fremfor hele tjenesten. Kompetanse og fagressurser brukes primært lokalt i egen avdeling. Det er begrenset systematikk for deling av «beste praksis» mellom avdelinger	Retningslinjer og tildelingskriterier ikke er godt nok kjent eller brukt i tjenestene, og det er ulik oppfatning i organisasjonen av hvordan kriteriene skal brukes i praksis. Tildeling av tjenester og vedtak ikke er satt i system, og praksis blir derfor i flere tilfeller personavhengig framfor standardisert. Det er i liten grad har tydelige strukturer for samhandling, kvalitetssikring og kontroll mellom tjenester og nivåer. Press på tjenestene som følge av sykefravær, spredte lokasjoner og høyt lederspenn har gitt større fokus på å løse løpende behov og enkeltsaker en videreutvikling av tildelingspraksis og samhandling på tvers. Det finnes få eller uklare rutiner for å kartlegge og hente intern kompetanse på tvers. Ulik praksis, kvalitet og manglende deling av kompetanse og beste praksis mellom avdelinger kan gi små og sårbare fagmiljø, redusert faglig støtte og økt risiko for personavhengig kompetanse. Manglende struktur og tydelige kriterier for når gruppetilbud bør brukes, gjør at individuell oppfølging ofte blir valgt som standard. Dette kan bidra til at gode gruppebaserte tilbud ikke utnyttes. For enkelte målgrupper kan gruppetilbud gi like god effekt som individuell oppfølging, samtidig som faglige ressurser kan brukes på flere personer.	Kommunen leverer helse- og omsorgstjenester ut fra brukers faktiske behov. Det legger til rette mestring, selvstendighet og egenaktivitet. Det vil si at det leveres riktig tjeneste til riktig person, i riktig omfang og til riktig tid. Det er samsvar mellom vedtak og utførte oppgaver. Det leveres helhetlige tjenester som raskt tilpasses ved endrede behov og som sikrer at kommunens ressurser brukes der behovet er størst.

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Redusere timer i eksisterende vedtak	Eksisterende vedtak skal evalueres systematisk og reduserer timeomfanget når brukerens behov er redusert. Tjenestene tilpasses faktisk behov og mål. 2–5 % reduksjon i timer i eksisterende vedtak: Beregnes ut fra antall timer × reduksjon × kostnad per time. Å velge reduksjonsprosent må baseres på forsiktighetsprinsippet innenfor en periode på 12 måneder. Besparelsen forventes primært realisert gjennom redusert bruk av vikarer, ekstravakter og overtid, samt bedre utnyttelse av eksisterende bemanning. På lengre sikt kan effekten tas ut gjennom redusert behov for å erstatte naturlig avgang og lavere samlet bemanningsbehov. Alle pasientplaner skal ha tydelige og konkrete mål. Ansatte skal jobbe systematisk med å kartlegge pasientens ressurser, mål, motivasjon samt hva pasienten mestrer selv og hva som er viktig for den enkelte. Det skal sikres at det er samsvar mellom faktisk vedtak, dokumentasjon og faktisk vedtak, og dette skal inngå som opplæringen i HPH (Helhetlig pasientforløp i hjemmet). Opplæringen er allerede startet. Endring i funksjonsnivå skal fanges opp tidlig ved evaluering, slik at tjenester kan justeres eller avsluttes ved redusert behov. Brukers ressurser og nettverk skal kartlegges. Gruppetilbud skal vurderes før individuelle tiltak der dette er faglig egnet, eksempelvis «Sterk og stødig». Daglig dokumentasjon skal styrkes, og bidra til å sikre trygg og god oppfølging, nødvendig informasjon til ansatte, kontinuitet, kvalitet og pasientsikkerhet. Dokumentasjonen skal følge gjeldende lovverk og bidra til at endringer i brukerens funksjon oppdages raskt Vil gi en reduksjon på 5,5 mill. i 2030 (2027: 1,3 mill., 2028: 2,7 mill., 2029: 4 mill.)	5,55

Forutsetninger som må være til stede

For å oppnå ønsket effekt av tiltakene må det være en tydelig ledelsesforankring og en felles forståelse av hvordan tildelingskriterier og retningslinjer skal praktiseres. Ansatte må ha nødvendig kompetanse og opplæring, og det må etableres gode rutiner for oppfølging av vedtak, kvalitetssikring og samarbeid på tvers av avdelingene. Tiltakene krever også en kultur i organisasjonen som fremmer mestring og egenaktivitet hos brukerne, samt høy grad av bruker- og pårørendeinvolvering.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Tiltakene påvirker hvordan arbeidet organiseres og utføres i tjenestene, og må derfor gjennomføres i tett samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten. Endring i tildeling av tjenester til yngre brukere krever kultur- og holdningsarbeid i organisasjonen. Tillitsvalgte og vernetjenesten er viktige bidragsytere i dette arbeidet.

Videre prosess: Flere av tiltakene må sees i sammenheng med helhetlig boligforvaltning og samlokalisering av tjenester, og forutsetter en langsiktig boligplan som tar høyde for fremtidige behov.

Vurdering av samfunnsmessige konsekvenser

Tiltakene vil bidra til at flere innbyggere mottar tjenester som er tilpasset deres faktiske behov og ressurser. Gjennom større vekt på mestring kan flere brukere opprettholde eller forbedre egen funksjonsevne, og leve mer selvstendige liv. Felles tildelingspraksis, systematisk evaluering av vedtak og tydeligere kriterier vil bidra til mer likeverdige tjenester. Redusert personavhengighet i vurderinger og beslutninger gir større forutsigbarhet og lik behandling på tvers av avdelinger og brukergrupper. Tiltakene bidrar til bedre utnyttelse av kommunens samlede ressurser ved at tjenester målrettes mot innbyggere med størst behov.

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr.	Nøkkelindikatorer	Hvor finner vi indikatoren?
1.	Utvalgte rapporter kjøres månedlig som en del av internkontroll. (Gjennomførte kvartalsrapporteringer, HPH, Internkontroll dahsbord, Inneliggede pasienter- oversikt over pasientplaner, Ressursinnsats, vedtakstid, direktetid i innloggingsavdeling, Tjenesteepisoder uten registrert besøk de siste 3 måneder)	HP
2.	Følge utviklingen i antall aktive vedtak mot 0-punktsmålingen.	Interne utregnings-dokument

3.	Analysere og rapportere vesentlige avvik kvartalsvis.	Økonomisystem
4.	Kontroll av evaluering og avslutning av tjenester.	HP
7.	Andel mottakere av hjemmetj. 0-66 år	KOSTRA tabell 12003

Øvrige tiltak helse og omsorg

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Reduksjon legetjenestene	**Avvikle kommunalt tilskudd til fastlegene:** Kommunen gir i dag et kommunalt tilskudd til fastlegen. Tilskuddet er ikke lovpålagt, men ble innført som et tiltak for å styrke rekrutteringen og stabilisering (beholde) av fastlegetjenesten. Flere nabokommuner hadde etablert tilsvarende ordninger. Tilskuddet er forankret i plan for legetjenesten. En avvikling av tilskuddet vil gi en direkte økonomisk innsparing på 1,6 mill. *Risiko:* Risiko for at fastleger søker seg til kommuner med bedre rammevilkår Større utfordringer med å rekruttere nye fastleger ved ledige hjemler Risiko for vakante fastlegehjemler og redusert kapasitet Økt arbeidsbelastning for gjenværende leger, som kan påvirke stabilitet og arbeidsmiljø Kommunen kan igjen bli avhengig av dyre løsninger for å opprettholde forsvarlig legetilbud **Ved ledighet, redusere en fastlønnet legehjemmel:** Tiltaket vil gi en innsparing på 2 mill. forutsatt at pasientene blir fordelt på de øvrige fastlønnede legelistene og at kommunen beholder inntjeningen. *Risiko:*	4

	En reduksjon av en fastlegehjemmel vil medføre at gjenværende leger må øke sine lister og overta ansvar for flere innbyggere. Dette kan gi bedre utnyttelse av eksisterende kapasitet, men det innebær risiko. Økt arbeidsbelastning på gjenværende leger gjennom flere pasienter Mindre tid tilgjengelig per pasient, særlig for pasienter med sammensatte og komplekse helseutfordringer Risiko for lengre ventetid og redusert tilgjengelighet for innbyggerne Redusert mulighet for å ta imot nye innbyggere eller muligheter til å bytte fastlege Rekrutteringsutfordringer pga større lister og høyere arbeidsbelastning kan gjøre kommunen mindre attraktiv som arbeidsgiver Økt bruk av overtid plant fastlønnet fastleger Små lister ikke nødvendigvis betyr ledig kapasitet. Flere leger har oppgaver utover fastlegearbeider, som levevakt, veiledning av LIS1/ALIS, flere er i spesialiseringsløp ALIS. ALIS-leger vil normalt ha behov for redusert listestørrelse da spesialisering løpet krever tid til veiledning, supervisjon, kurs og faglig utvikling **Reduksjon fra tre til to LIS1 – leger:** Reduksjon i 1 stk. LIS1 -lege ved kommunalt legesenter vil gi en innsparing på 0,4 mill. Tiltaket har begrenset effekt da kommunen mister statlig tilskudd og aktivitetsinntekt gjennom refusjoner og egenandeler. *Risiko:* Redusert kapasitet ved legesenteret	
Reduksjon i boligmasse og samlokalisering av tjenester	Reduksjon i byggkostnader er knyttet til FDV, og inkluderer ikke eventuelle salgsinntekter. **Avvikling av Vuku bo og helsetun:** Beboerne og tilhørende bemanning flytter inn i VBB2 i 2028. Tiltaket vil gi en økonomisk effekt på 2,5 mill. I tillegg vil tiltaket legge til rette for større fagmiljø og støtte opp under fagutvikling, gi bedre ressursutnyttelse, gi økt ledersamarbeid og redusert belastning i drift – noe som støtter opp under fra TG1 og TG2. Samlokaliserte tjenester gir større fagmiljø, noe KSK	9

	erfarer har effekt på rekruttering av sykepleiere og annen fagkompetanse. **Frigjøring og salg av ØBH:** Hjemmetjenesten og rus-psykisk helse skal flytte inn i VBB2 i 2028. Boligstrukturen innen helse- og omsorg vil prioritere bygging i nærhet til VBB område, dette forutsetter samarbeid med private aktører om bygging av omsorgsboliger, og at det finnes arealer tilgjengelig i området. Fremtiden for deler av ØBH området avgjøres derfor hvor mange boenheter som kan bygges nærmere VBB. En arbeidsgruppe er i gang med å se på boligstrukturen for habiliteringstjenesten og i dette bruken av ØBH området. Det knyttes usikkerhet til beløpet, avhengig av om deler av ØBH fortsatt skal være i bruk. **Frigjøring og salg av Ringvegen nord og avlastningsboligen for barn og unge;** Arbeidsgruppen i habilitering som ser på boligstrukturen har som mål å få en nærmere geografisk avstand mellom boligene, i dette ligger at Ringvegen nord og avlastningsboligen flyttes nærmere VBB eller ØBH, dette forutsetter avtaler med private utbyggere og at flere vil eie egen bolig. Dette er med bakgrunn i rekruttering og bruken av fagkompetansen, som vil være enklere ved å tilby større fagmiljøer, og boliger som i større grad ivaretar ansattes HMS. Det knyttes usikkerhet til beløpet da det avhenger av boligstrukturen for øvrig i tjenesten. **Frigjøring og salg av Lystgård:** Arbeidsgruppen i habilitering som ser på boligstrukturen vil vurdere alternativer til Lysgård, på grunn av tilstanden på boligene og den fysiske utformingen av botilbudet da det er utfordrende ift fellesarealer og god utnyttelse av bemanningen. I tillegg vil lokalisering i nærhet til flere tjenestetilbud kunne virke positivt på rekruttering og bruken av fagkompetansen. Større fagmiljøer og boliger som i større grad ivaretar ansattes HMS er sannsynligvis positivt for rekrutteringen.	

	Det knyttes usikkerhet til beløpet da det avhenger av boligstrukturen for øvrig i tjenesten. **Frigjøring og salg av Post Brants veg**: Boligen er pr nå ikke i bruk, men den må sees i sammenheng med tilbudene i området ØBH, og avhenger derfor av hva arbeidsgruppen som ser på strukturen i habilitering kommer frem til. Det knyttes derfor usikkerhet til beløpet da det avhenger av boligstrukturen for øvrig i tjenesten.	

*** Tall hentet av KSK.

2 Sosiale tjenester

Oppsummering – økonomi

Det ble ikke nedsatt egne tiltaksgrupper innen sosiale tjenester, men følgende øvrige tiltak ble identifisert:

Øvrige tiltak

Sosiale tjenester		2027	2028	2029	2030
Sosiale tjenester (tilknyttet helse og omsorg) Mer hensiktsmessig boligforvaltning		0	0	0,5	0,5
Reduksjon i økonomisk sosialhjelp (tilknyttet NAV)		0,5	1,5	2,5	3,5
SUM		**0,5**	**1,5**	**3**	**4**

Øvrige tiltak sosiale tjenester

Tiltak	**Beskrivelse**	**Økonomisk effekt 2030**
Sosiale tjenester (helse og omsorg) Mer hensiktsmessig boligforvaltning	I forbindelse med boligplan og arbeidet med fremtidig organisering av Verdal boligselskap er det identifisert et behov for å organisere boligarbeidet i kommunene på en mer hensiktsmessig måte, pr i dag er tjenesten for fragmentert. Dette er et pågående arbeid, men det må forventes en positiv økonomisk effekt av å samle tjenestene, og en gjennomgang av boligene. Målet må da være å ha boliger som i større grad bidrar til å redusere tomgangsleien, og redusere ødeleggelse og manglende betaling. Dette er et krevende arbeid som involverer flere tjenester pr i dag, og krever en reorganisering og kulturbygging. I tillegg er det nødvendig med avhending av noe eksisterende	0,5

	boliger og sannsynligvis behov for kjøp av noen nye boliger for å redusere tomgangsleien. Det knyttes derfor noe usikkerhet til beløpet og tidspunkt for gevinst, men det må forventes en økonomisk gevinst ut fra dagens praksis.	
Reduksjon i økonomisk sosialhjelp (NAV)	Å redusere behovet for økonomisk sosialhjelp ved å øke yrkesdeltakelse generelt, og spesielt blant flyktninger, er et viktig mål og Verdal har økt satsingen på dette, bl.a. med to nye rådgivere. Verdal ligger i dag på 31% yrkesdeltakelse blant flyktninger fra Ukraina, og det er realistisk å øke denne prosenten opp til landsgjennomsnittet. Landsgjennomsnittet ligger på 48%. Utviklingen vil kunne påvirkes av hvor mange nye flyktninger Verdal tar imot og bosetter, og ev. utflytting. Men måltallet på 48% vil uansett være et riktig mål å sette. Det må tas i betraktning at ledigheten i Verdal for tiden er høy, og at mange av arbeidsgiverne i Verdal har til dels høye og spesialiserte kompetansekrav. Økt vekt på språkopplæring og språktrening, faglig kvalifisering, og det å finne boliger med prisnivå som er slik at personen/familien kan betale for boligkostnadene når en er i jobb, er eksempler på tiltak som vil telle når flere skal lykkes med å forsørge seg selv og sin egen familie. NAV vil også prioritere økonomisk råd- og veiledning for unge under 30 år, og barnefamilier, for å hjelpe dem over i arbeidsrettete løp. Dette vil ha positive konsekvenser for hver enkelt og samfunn, og gi innsparingseffekter når tiltakene begynner å virke.	3,5

KSK har også arbeidet med andre mulige øvrige tiltak, som likevel ikke er med i oversikten og beregningene. Her nevner vi særskilt ett tiltak:

Evaluere tjenestekjøp fra Veksttorget

Verdal kommune eier Veksttorget 100 prosent gjennom Veksttorget Holding AS. Eierskapet er ikke lovpålagt. Kommunen bruker selskapet både som arbeidsinkluderingsvirkemiddel og som leverandør av kommunale drifts- og omsorgstjenester. Selskapet skaper også verdier for næringslivet gjennom tett samarbeid om rett person til rett jobb og fokus på ordinært arbeid. Styrken i modellen

for kommunen er særlig at Verdal kommune får én lokal infrastruktur som kombinerer arbeidsinkludering med utførelse av reelle kommunale oppgaver som vaskeri, matombringing og tekniske hjelpemidler. Kommunen har også god styring med tilbudet og tjenestene i egenskap av å være 100 % eier.

KSK har ikke klart å identifisere hvor mye Verdal kjøper av tjenester fra Veksttorget totalt hvert år. Men vi antar at kjøpet er på mellom 20 og 30 mill kr per år.

Regjeringen har varslet endring i lovbestemmelsene om varig tilrettelagt arbeid, VTA, og regjeringen har foreslått en ny, varig oppfølgingsordning for personer i VTA i ordinære virksomheter. Oppfølgingen skal kunne gis av NAV eller av forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Forslaget fra Regjeringen er under behandling, men ev. endringer i denne og andre bestemmelser kan få konsekvenser for kommunens bruk av Veksttorget og framtidige kjøp av tjenester.

Siden kjøpet av tjenester fra Veksttorget er omfattende, og siden det kan komme endringer i lovverket, vil KSK anbefale en evaluering av omfanget av tjenestekjøp opp mot effekt for brukere og kommunen, og en konsekvensvurdering av ev. endringer i VTA-lovverket.

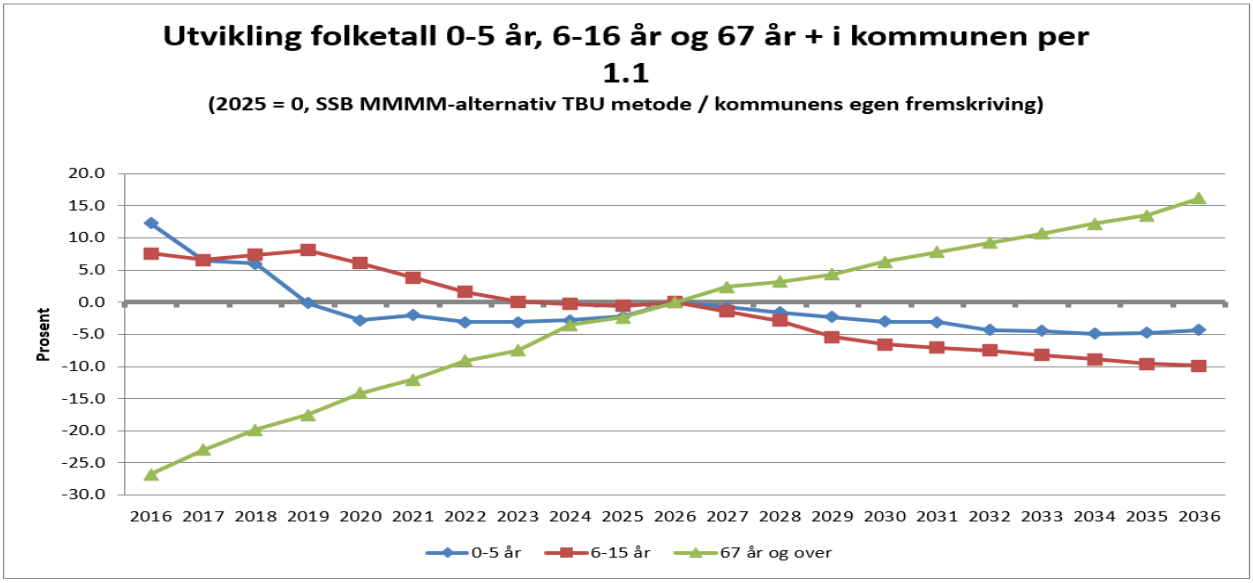
3 Oppvekst og opplæring

Oppsummering - økonomi

Tiltaksgrupper

Innenfor oppvekst og opplæring ble det etablert 5 tiltaksgrupper. Alle oppvekstlederne har vært involvert i prosessene og fått gitt sine innspill. I tillegg har en rekke fagpersoner, samt tillitsvalgte og verneombud bidratt. Det har vært svært god medvirkning og prosesser som har gitt flere tilleggsverdier for organisasjonen; gode faglige diskusjoner, forsterket evne til å vurdere egen praksis på en systematisk måte og en ledergruppe med større tverrfaglig forståelse og eierskap til sektorens utfordringer og muligheter.

Utgangspunktet for oppvekst er en redusert barnetallsutvikling og dermed lavere inntekter til kommunen. Sektoren må derfor redusere aktivitetsnivået i tråd med reduserte inntekter. Tabellen nedenfor er fra 12. juni, og viser de siste prognosene fra SSB.



Konsekvensen av denne utviklingen er at inntektene går tilsvarende ned, i 2036 vil rammetilskuddet se slik ut dersom demografiendringen blir slik det er vist i tabellen over. Da må man regne med at det er nesten 32 mill mindre å fordele til skolene, 3 mill mindre til barnehagene og 4 mill til barnevernet. Det betyr at mange tjenester for barn og unge må redusere aktiviteten eller sette inn ulike tiltak.

Anslag årlig endring i kommunens utgiftsbehov (i 1000 kroner) per tjenesteområde som følge av befolkningsendringer

(2026 kroner og endring fra 1.1.2026)

Endring utgiftsbehov per 1.1	Pleie- og omsorg	Grunnskole	Barnehage	Sosial	Kommunehelse	Barnevern	SUM VERDAL
2027	11,963	-4,701	0	-907	546	-469	6,432
2028	8,266	-4,559	-1,394	245	-57	-392	2,109
2029	9,584	-8,160	-1,394	36	52	-415	-297
2030	12,456	-3,749	-1,673	-464	407	-313	6,664
2031	8,866	-1,592	0	-365	327	-403	6,832
2032	13,543	-1,494	-3,067	-393	231	-492	8,329
2033	12,071	-2,201	-558	-457	332	-428	8,758
2034	12,054	-2,272	-1,115	-437	286	-466	8,050
2035	23,476	-2,299	-279	-303	-45	-271	20,280
2036	15,636	-944	1,115	-1,011	697	-328	15,165
Sum 2027-2036	**127,915**	**-31,971**	**-8,365**	**-4,056**	**2,776**	**-3,977**	**82,321**

I videre arbeid med tiltakene, er nødvendig med ulike prosesser. Det er litt forskjell på hvordan prosessene kan være i oppvekst i forhold til i helse og omsorg. For det første er det færre tiltak og for det andre er det i stor grad endringer som allerede er iverksatt som skal videreføres og etter hvert hente ut effekter av. Der det er påkrevd må man kjøre medvirkningsprosesser både med ansatte/tillitsvalgte og med barn, spesielt når det er behov for en barnets beste – vurdering.

Tabellen nedenfor baserer seg på tiltaksgruppenes forslag på mulige tiltak. Men det er ikke alle steder hvor gruppene har kommet fram til eksakte tall. Der har KSK laget beregninger basert på den argumentasjonen som er brukt. Den endelige summen viser en realistisk innsparingsmulighet på 53,4 mill i 2030.

3 Oppvekst (Grunnskole inkl. voksenopplæring, Barnehage, Barnevern)

		Forbedret økonomisk handlingsrom, mill kr.			
Nr	**Tiltaksgruppe**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
1	SFO, på linje med Kostra-gruppen, 5000 mindre per elev	1,5	1,5	1,5	1,5
2	Skolestruktur, Ungdomsskole på Vuku til Verdal, elevene inn i eksisterende gr. 0,9 i r	1,5	3	3	3
3	Barnevern, gradvis utfasing av dyre løsninger, ned til nivå på K-gruppe	0	2	4	6
4	ITO, effekt av igangsatte tiltak, på landssnitt på mellomtrinn og uskole	0,5	1	1,5	2,5
5	Ressurstildelingsmodell, skole	4,7	9,2	17,3	21
6	Ressurstildelingsmodell, barnehage	0	1,4	2,8	4,4
7	Ressurstildelingsmodell, andre tjenester	0,5	1	1,5	2
Nr	**Øvrige tiltak**				
1	Refusjon ressurskrevende brukere	1	2	2	2
2	Redusere ungt utenforskap med 2 %, 3 ungdommer per årstrinn, 15 - 29 år, 200.000	1	3,5	5	8,5
3	Voksenopplæring, ned på nivå med KOSTRA-gruppen	1	1,5	2	2,5
SUM		11,7	26,1	40,6	53,4

Arbeidet i tiltaksgruppene har vært krevende, men med stor forståelse for at alle må bidra og at man må snu alle steiner for å se etter muligheter for å redusere ressursbruken. Samtidig har det vært fokus på å finne tiltak som ikke reduserer kvaliteten på tjenestene, da kan sparte utgifter lett føre til nye utgifter på lengre sikt.

Hovedutfordringen har vært å omsette tiltakene til konkrete kronebeløp, siden det i mange av tiltakene kan være vanskelig å forutsi den økonomiske gevinsten. Derfor er dette kombinert med noen måltall, at man først må endre praksis og så kommer effektene etter hvert. Noen

ganger kan resultatet blir bedre enn forventet, andre ganger lavere. Noen av tallene er derfor basert på kvalifiserte beregninger, på hva som vil bli gevinsten dersom arbeidet lykkes.

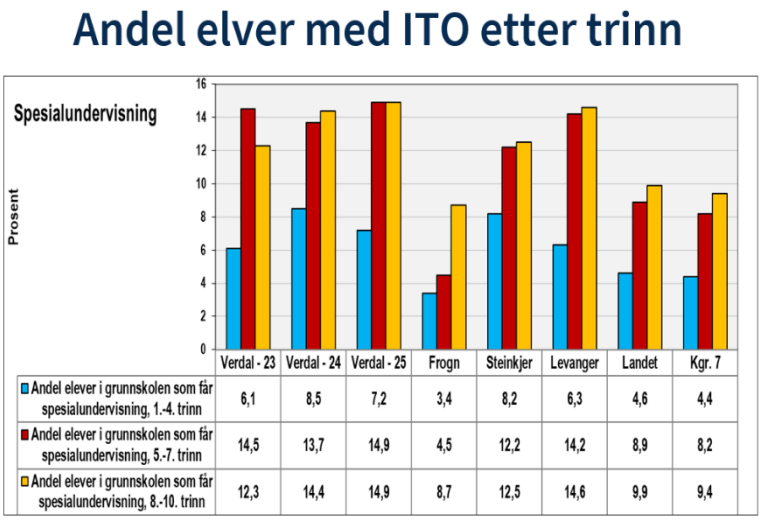
Tildelingsmodell

En vesentlig del av innsparingen, spesielt på skole, dreier seg om en ressursfordelingsmodell som følger barnetallsutviklingen og tilhørende reduserte rammer på inntektene. Denne modellen er innarbeidet og akseptert, og dermed et stort sprang i riktig retning for å få best mulig samsvar mellom inntekter og utgifter. Modellen krever en høy grad av tilpasninger og fleksibilitet i skoler og barnehager, men samtidig er den i tråd med lovkravene, f.eks. lærernormen. Et vesentlig premiss i modellen som brukes i Verdal er at tildelingsmodellen inneholder alle typer utgifter, også de ressursene som skal brukes til ITO. Derfor er en del av innsparingen på ITO allerede lagt inn i modellen.

For å videreføre modellen er det ikke behov for ytterligere prosesser, i og med at den er innarbeidet.

ITO

Gjennom tildelingsmodellen blir det allerede tatt grep ved at rammen som skal brukes til ITO blir redusert i takt med elevtallsnedgangen. Men samtidig ser man at antallet elever som får ITO, spesielt blant de eldste elevene er høyt. Dette er rettigheter de har fått og det er gjort enkeltvedtak på den hjelpen som ytes. Slike rettigheter kan man ikke bare stryke, da tenker man heller at de vedtakene som er gjort må fases ut, samtidig som man sørger for at det blir færre nye vedtak.



	Verdal - 23	Verdal - 24	Verdal - 25	Frogn	Steinkjer	Levanger	Landet	Kgr. 7
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning, 1.-4. trinn	6,1	8,5	7,2	3,4	8,2	6,3	4,6	4,4
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning, 5.-7. trinn	14,5	13,7	14,9	4,5	12,2	14,2	8,9	8,2
Andel elever i grunnskolen som får spesialundervisning, 8.-10. trinn	12,3	14,4	14,9	8,7	12,5	14,6	9,9	9,4

I Verdal er det forholdsvis mange elever som får individuelt tilrettelagt opplæring, ITO, (tidligere kalt spesialundervisning), ganske sent i opplæringsløpet. Dette er helt klart i motsetning til ønsket om tidlig innsats, der forskningen sier at denne type hjelp virker best før elevene er 10 år. I dag er det totalt 12,1 % av elevene som får ITO, og 14,9 % på mellomtrinnet og på ungdomsskolen. Denne opplæringen organiseres på ulike måter, og 16,6 % av lærertimene brukes til ITO. 14,9 % er et høyt tall, og bør reduseres, noe som man allerede er i gang med. Ny opplæringslov legger også føringer for å dreie mer av ITO mot tilpasset opplæring.

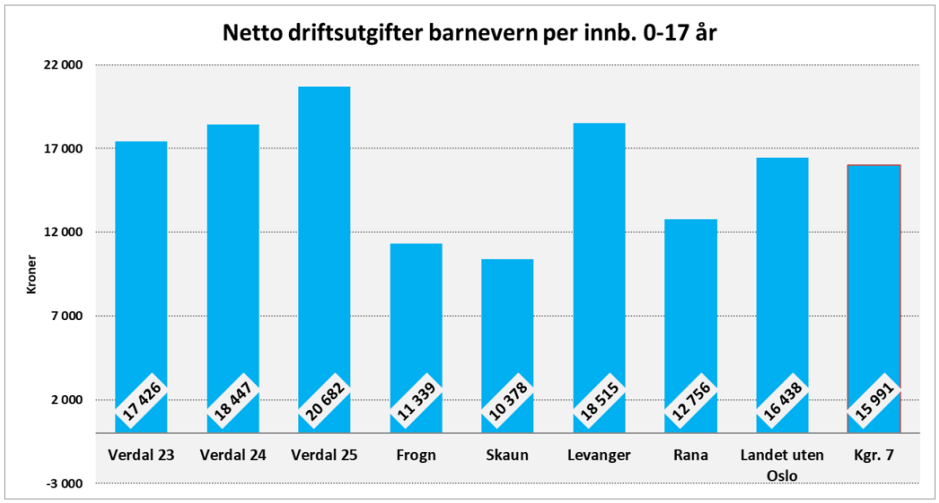
For å fortsette utviklingen er det viktig å drive kompetanseheving i personalet sammen med PPT, og i stedet for å melde inn nye saker bør det arbeides mer systemisk fra PPT sin side og endre ressursinnsatsen mot generell kompetanseheving i stedet for å båndlegge store

ressurser på utredninger. Profesjonsfellesskapet er den viktigste arenaen for dette arbeidet og den avsatte tiden til utviklingsarbeid må prioriteres til å heve kompetansen mot grunnleggende ferdigheter, tilpasset og praksisnær opplæring.

Det er lagt inn et ganske forsiktig estimat i tabellen, dette er et langsiktig arbeid som går over 10 år og man må forvente at i løpet av den perioden får redusert ressursene til ITO vesentlig. Men i tillegg til at det tildeles mindre ressurser til ITO på grunn av elevnedgangen, må man også redusere det generelle omfanget.

Barnevernet

Barnevernet har et forbruk som skiller seg ut sammenlignet med andre kommuner. Det er flere årsaker til det, men hovedforskjellen ligger i at det er mange barn som er plassert i fosterhjem og på institusjon, og at slike plasseringer er dyre. Den ordinære driften og saksbehandlingen skiller seg ikke vesentlig ut, men kostnader til plasseringer ligger høyt. Derfor er det viktig å tilnærme seg barnevernsreformens intensjoner om å finne flere lokale tiltak og drive bedre med samhandling med andre tjenester og tidlig innsats. I den sammenhengen har barnevernet gjort en del gode beregninger og sett på hvordan god tidlig tverrfaglig innsats kan gi svært store innsparinger på sikt.



Tidlig innsats er svært billig og virker godt, sen innsats er svært dyr og virker dårlig. Likevel er det en generell arbeidsmåte i norske kommuner at vi prioriterer sen innsats.

Barnevernet i Verdal viser at godt og intensivt arbeid med familien i barnets første leveår gir milliongevinster senere i oppveksten og senere i livet. Et varig utenforskap koster samfunnet i snitt 23 millioner ifølge Folkehelseinstituttet, tidlig innsats som hadde forhindret dette ville koste noen hundre tusen. En time ekstra innsats hos Helsestasjonen, i barnehagen, veiledning av barnevernet osv., koster bare rundt 1000 kroner. En plassering i institusjon koster kommunen 2,2 millioner året gjennom egenandelen.

En forutsetning for å lykkes med dette er at man dreier ressursbruken og kompetansen til de første leveårene og at det er en god samhandling mellom ulike tjenester som helsestasjon, barnevern, NAV, barnehage eller andre som er involvert. Det kreves også at man disponerer økonomien og de ansattes arbeidstid på tvers av sektorer, og at man holder på lenge nok til at problemet er løst.

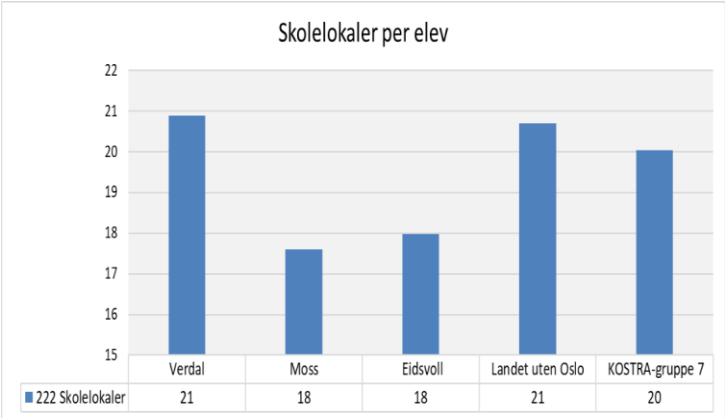
Skolestruktur

Svært mange norske kommuner har for tiden utredninger på skolestruktur. Det begrunnes som regel i at elevgrunnlaget på noen av skolene er for lite og at utgiftene for hver enkelt elev blir høy. Det krever høyere lærertetthet og det fører til større driftsutgifter per elev på skolelokaler når bygget har lav utnyttelsesgrad.

En del av argumentasjonen går også på kvalitet, det er vanskeligere å opprettholde god og likeverdig kvalitet når læringsmiljøet er lite, det sosiale miljøet er lite og det kan være vanskeligere å få tak i kvalifisert arbeidskraft.

Det er tre områder man kan få økonomiske gevinster på å endre strukturen:

1. Dersom man slår sammen skoler, og elevene kan gå inn i eksisterende grupper. Da vil man spare rundt en million per spart lærerstilling.
2. Alle skoler må ha ledelse, dersom en skole legges ned vil man som regel spare en lederstilling. Selv om skolen er stor eller liten, er det alltid en del administrative oppgaver som må gjennomføres, og de er de samme oppgavene om skolen er stor eller liten.
3. På areal er det også en del å hente, areal koster stort sett det samme om det brukes mye eller lite, for Verdal sitt vedkommende er prisen 1646 kroner per kvadratmeter per år. Er skolen på 2000 kvadrat, vil den årlige innsparinger være på 3,3 mill kroner



Norske skoler har generelt en svært høy arealbruk i skolene, og Verdal ligger over snittet med 21 kvm per elev. Det kan nevnes at når det bygges nye skoler i dag beregner man rundt 12 – 15 kvadratmeter per elev. Areal i denne sammenhengen er skolens totale areal.

I tabellen over innsparingsmuligheter er å overføre elevene fra Vuku u-skole til Verdal tatt med som eksempel. I dette tilfellet vil den totale innsparingen ligge på rundt 3,0 mill per år, det vil da si 0,9 mill på sparte driftsutgifter og 2,1 mill på sparte personalkostnader. En forutsetning er at elevene fra Vuku kan gå inn i eksisterende klasser på Verdal. Dersom man må opprette nye klasser, kan innsparingen bli lavere.

I tabellen med ulike innsparingsmuligheter er det bare ett eksempel som er tatt med, selv om mange alternativer er utredet. Grunnen til det er at andre alternativer fører til nye utgifter på ombygninger eller nybygg, og da kan kapitalkostnadene overstige innsparingen. Men dette bør utredes videre for å lage langsiktige helhetlige kalkyler. I regnestykkene må det også tas hensyn

til framtidige vedlikeholdsutgifter, og det må beregnes på hva de totale kapitalkostnadene blir dersom man trekker lånet over 50 år.

Uansett kan ikke en skolestrukturendring vedtas før man har gjennomført de prosesser loven krever. Det må gjøres medvirkningsprosesser med ansatte og andre involverte, og det er klare krav til å høre barnets stemme. En barnets beste – vurdering skal være en betydelig del av det endelige vedtaket, barnets stemme skal tillegges vesentlig vekt står det i lovverket. Etter vedtaket er gjort, skal det også ut til høring. En slik høring bør være på minst tre uker, det vanligste er 6 uker.

SFO

Verdal har mye høyere driftsutgifter på SFO enn mange sammenlignbare kommuner. Levanger bruker f.eks. 10.000 mindre per elev per år. I innsparingstabellen er det lagt inn en innsparing på 5000 kroner per elev. At man ikke går direkte ned på «Levangernivå» har flere årsaker. Det begrunnes i at SFO har fått en forskriftsfestet rammeplan, og det er tydelige forventninger på hva barn skal oppleve og få være en del av i SFO-tiden. Dersom man tar for store ressurser ut av SFO vil kvaliteten reduseres kraftig, og man vil ikke ha den standarden loven krever.

Nå er det også vanskelig å sammenligne kommuner direkte når det gjelder SFO, for det er et område hvor man rapporterer litt ulikt, f.eks. hvor man fører ressurser til ledelse. I tillegg er det ulike åpningstider som kompliserer bildet. I Verdal er åpningstiden i SFO kortet noe ned, og det vil bidra til en del av innsparingen.

I ytterligere nedtak er det viktig å gå gjennom praksis, se på ulike måter å rasjonalisere driften på og samarbeide med tillitsvalgte om hva som kan gjøres for å komme ned på et lavere driftsnivå.

Skoleskyss

Verdal ligger høyt i ressursbruk også på dette området, men gruppen som arbeidet med dette konkluderte med at her er det vanskelig å finne innsparingsområder siden mye er bundet opp i enkeltvedtak på grunn av farlig skolevei.

Barnehage

På dette området er det heller ikke så mye å hente, ressurstildelingen her er basert på ansattenormen, og for alle barnehagene til sammen i Verdal ligger man på bare to ansatte over norm. Stort bedre er det vanskelig å treffe.

Lærertetthet

Her er det samme bildet som i barnehage, tildelingsmodellen er utformet slik at ressursene for å ansette lærere kontinuerlig følger lærernormen, og det er vanskelig å komme nærmere normen enn det Verdal gjør.

Øvrige tiltak:

Øvrige tiltak som har vært nevnt i prosessen, og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak		2027	2028	2029	2030
Refusjon for ressurskrevende brukere. Mange av tjenestene som gis til barn i skole og barnehage er av helsemessig karakter. Ifølge ny opplæringslov skal disse vedtas som helsetjenester og kommer da under annet lovverk. Fordelen med dette er at en del av tjenestene da vil komme under refusjonsordningen for særlig ressurskrevende brukere, man vil raskere passere terskelverdien. Dette vil kreve ny praksis fra PPT som må endre sine utredninger, det vil kreve litt ny kompetanse til vedtaksmyndigheten og det betinger en god samhandling mellom helse og oppvekst.		1,0	2.0	2,0	2,0
Redusere ungt utenforskap. Verdal har 236 ungdommer som kommer i kategorien ungt utenforskap, (NEET), det vil si ungdommer mellom 16 og 29 år som hverken er i arbeid eller utdanning. De koster samfunnet i snitt over 730.000 per år, og en stor del av disse utgiftene tilfaller kommunen (Oslo Economic 2023). I alderen 18 til 29 år er det 8,9 % av ungdommene i Verdal som mottar sosialhjelp. Her er det mulighet for å redusere antallet gjennom systematisk samhandling og god medvirkning. Det betinger tidlig innsats, og alle tjenester, også NAV, samt lokalsamfunnet må bidra for å redusere antall unge i utenforskap. Tabellen viser et estimat på reduserte utgifter dersom man greier å få redusert utenforskapet med henholdsvis 3, 10, 15 og 25 ungdommer de fire neste årene.		1,0	3,5	5,0	8,5
Redusere aktivitetsnivået i voksenopplæringen. Her har voksenopplæringen selv tatt en analyse av situasjonen, sett på ressursbruken i sammenheng med utvikling av fremtidige brukere. Dette er også vurdert opp mot lovpålagte tjenester, og voksenopplæringen ser da at man har et realistisk innsparingspotensial utover i perioden.		1,0	1,5	2,0	2,5

Det ligger et stort usikkerhetsmoment når det gjelder hvor mange flyktninger som bosettes og hva slags hjelp de trenger. Voksenopplæringen har allerede tatt ned driften med rundt to millioner, men det må også forventes at driften tas ytterligere ned etter hvert som behovet for tjenester reduseres. En eventuell nedbemanning må gjøres etter gjeldende regler sammen med tillitsvalgte, men sannsynligvis kan dette tas inn gjennom naturlig turnover. I utredningen om grunnskolen og voksenopplæringen i 2025, er det foreslått mange tiltak, blant annet samarbeid med andre VO, samarbeid med vgs. og ulike typer samlokalisering. Dette vil kunne gi ytterligere innsparinger dersom det blir gjennomført.					

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr	Nøkkelindikatorer	Her finner vi den
1.	Ressurser brukt på ITO, både antall elever som får, hvor nye de får, og hvor stor andel av skolens ressurser som blir brukt på dette	KOSTRA, GSI
2.	Utgifter til plasseringer i barnevernet. Både på institusjon og i fosterhjem	KOSTRA
3.	Ressursbruk i voksenopplæringen	KOSTRA
4.	Antall unge i utenforskap	NAV
5.	Reduksjon til ulike tjenester i oppvekst, om de tilpasses endringer i barnetall	KOSTRA

Oppsummering

Oppvekstsektoren har et ganske stort innsparingspotensial. Selv man driver billig på noen få områder er det samlet sett en stor ressursbruk, og man kan ganske greit ta ned en del av disse utgiftene uten at det går ut over kvaliteten. ITO og barnevernet er de to områdene hvor det er mest å hente. I begge tjenestene er det igangsatt arbeid for å endre praksis, og man ser allerede at dette er i ferd med å gi gevinster. En samlet innsparing på 53,4 mill i 2030 bør absolutt være innen rekkevidde. Men mange av tiltakene som er beskrevet eller iverksatt vil også fortsette å gi

gevinster etter 2030, det vil gå opp til 10 år før man får full effekt. Det gjelder spesielt tiltak innen ITO, barnevern og voksenopplæring.

Ellers er det verdt å se på utredningen fra 2025, den underbygger mye av det som er gjort i dette arbeidet.



Skifte - Utredning grunnskole, SFO og v

4 Organisasjon, økonomi, kultur, plan, tekniske tjenester, næring, kommunale boliger

Oppsummering - økonomi

Tiltaksgrupper

Innen organisasjon, økonomi, kultur, plan, tekniske tjenester, næring og kommunale boliger, har tre tiltaksgrupper vært satt ned.

Tiltaksgrupper		2027	2028	2029	2030
1 Optimalisering av byggareal, administrasjonslokaler		0	0	1,1	1,1
2 Automatisering av saksbehandling og forbedring av arbeidsprosesser		0	1	2,5	4
3 Lisensportefølje/lisensforvaltning, optimalisering av onboarding og offboarding		0,25	0,5	0,75	1
SUM		**0,25**	**1,5**	**4,35**	**6,1**

Tiltaksgruppe 1 har vært tverrfaglig og tiltakene som er foreslått vil finnes igjen i dette kapittelet og i kapitlene for Helse og Oppvekst. Tiltakene med innsparingseffekter er altså ført samme sted som kostnadene er ført i KOSTRA. I dette kapittelet er det ført tiltak som gjelder optimalisering av administrasjonslokaler. I kapittel 5 vises utredningen fra tiltaksgruppe 1 samlet.

De to andre tiltaksgruppene har også vært tverrfaglig sammensatt og omfatter tiltak som vil berøre mange eller alle tjenester.

Øvrige tiltak

Nedenfor er oversikt over Øvrige tiltak utarbeidet gjennom prosessen og som KSK vil anbefale:

Øvrige tiltak		2027	2028	2029	2030
1 Landbruk, reduksjon 1 stilling (allerede gjennomført m virkning f.o.m. 2026)		1,1	1,1	1,1	1,1
2 Bedre utnyttelse av innkjøpsavtalene		0,1	0,2	0,3	0,4
3 Leieinntekt på næringsareal		0	2	3	4,5
4 Systematisk arbeid med økt nærvær/reduksjon i sykefravær					
5 Samferdsel - nedklassifisering av minimum 40 km kommunal vei til privat vei		0	0	0	2,7
6 Optimalisering av kommunale boliger / reduserte kostnader / økte inntekter		0,4	0,6	0,8	1
7 Effektivisering felles lønns- og regnskapskontor		0,2	0,4	0,6	1
8 Kinodrift – reforhandle husleieavtale		0	0,1	0,1	0,1
9 Driftstilpasninger - teknisk drift		0	0,8	0,8	1,6
SUM		1,8	5,2	6,7	12,4

Her kommer sammenstilling av de tre tiltaksgruppene

TG1 Optimalisering av byggareal, administrasjonslokaler

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Kommunen trenger å redusere antall kvadratmeter for å ta bedre vare på de byggene som kommunen er helt nødt til å ha, og ev. trenger å nybygge	Kommunen mangler en helhetlig og langsiktig eiendomsforvaltning, med en klar strategi for de kommende 10 årene.	Redusere areal til kontorarbeidsplasser for å sikre mer bærekraftig byggareal / adm. lokaler

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Fortetting av kontor-arbeidsplasser og avvikling av Herredshuset	Rådhuskvartalet fortettes. Ledige kontor fam. hus 2.etg. Fortetting 2.etg rådhus, det foreligger planer for 33 kontorplasser. Det er dobling av dagens kontorplasser. Kostnadsberegnet til 7 mill.kr. Med renovering/fortetting av Framgården, renovering av 1.etg kinogården (4C) og ledige plasser 1.etg på Stekke, kan vi ha nok kontorplasser til at arbeidsfolket på Herredshuset flyttes og bygget avvikles. <u>Besparelser:</u> FDV-kostnader 1135 kvm x 985 kr/kvm = 1,1 mill.kr. <u>Oppsummering:</u> Fortetting av kontorplasser Besparelse FDV 1,1 mill.kr i året. Minus 1135 kvm bygg.	1,1

Forutsetninger som må være til stede

For å oppnå ønsket effekt av tiltakene må det gjennomføres en bred prosess som involverer medarbeidere og ledelse og som lytter til deres behov. Deretter må det fattes nødvendige politiske vedtak om ombygging og salg av eiendom.

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Ja endring av lokaler bør drøftes med tillitsvalgte og verneombud.

Vurdering av samfunnsmessige konsekvenser

Tiltakene vil bidra til lavere FDV kostnader og en mer bærekraftig byggforvaltning. Behov for investeringer / ombygging vil i stor grad kunne dekkes inn ved salg av Herredshuset.

TG2 Automatisering av saksbehandling og forbedring av arbeidsprosesser

Tiltaksgruppen har sett både på automatisering/robotisering/bruk av KI, samling av like tjenester, og muligheter for å få gevinster gjennom interkommunalt samarbeid.

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Tiltaksgruppen beskriver utfordringene ved nå-situasjonen slik: • Manuell saksbehandling – kan gi feil beregninger som kan føre til økte utgifter • Små sårbare fagområder som er personavhengig • Siste 5 år er det justert ned en del årsverk i alle kommunens tjenester • Lite samarbeid på tvers av kommunene på mange av fagområdene	Tiltaksgruppen peker på 8 rot-årsaker: • Økonomi • Mangel på tid og kompetanse til utviklingsarbeid • Har ikke oversikt over alle arbeidsoppgavene på alle enhetene • Prisgitt noen med drivkraft til slikt type arbeid • Eierskap til prosessene	• Ønske om å samarbeide mer på tvers av kommunene og samling av tjenester innad i kommunen • God kvalitet på all saksbehandling • Kortere saksbehandlingstid • Mindre sårbart

• Ulik praksis på saksbehandling og merkantilfunksjoner • Ha nok informasjon på hjemmeside slik at befolkningen får svar/finner det de trenger/kan benytte den effektivt • Ikke optimal ressursutnyttelse, bruker f eks mye tid på å veilede folk som ringer • Søknader som kommer inn på papir • Lang ventetid på saksbehandling – kan miste gebyrinntekter • Dårligere kvalitet på resten av arbeidet når det brukes mye tid på saksbehandling som kunne vært effektivisert	• Mangel på å se de store sammenhengene • Mangel på oversikt over alle systemene, har ikke møtepunkt hvor dette er tema. • Mangelfull kompetanse til bruk av eksisterende system	

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Automatisering/ robotisering/ bruk av KI i en rekke arbeidsprosesser, og mer interkommunalt samarbeid for å effektivisere	• Få alle søknadsprosesser digital og/eller automatisert for eksempel redusert foreldrebetaling, friplass kulturskolen, helse og omsorgstjenester, levering timelister støttekontakter, timeføring vikarer i barnehage og skole, skjenkebevilling, motorferdsel i utmark, enkle byggesaker, kulturskole	4

	• Kunne bruke robotisering/AI til oppgaver som i dag gjøres manuelt • Stillinger kan utgå mot at oppgaver gjøres mer effektiv og erstattes av annet personell, rett person på rett plass • Økt veiledning for å redusere antall søknader og at det er riktige søkere • System hvor grunneiere finner alt de trenger av info for egen eiendom på nett • Slå sammen/samarbeid innenfor fagområder. For eksempel interkommunalt samarbeid for - forvaltningskontor - felles regnskap, innfordring og lønnstjenester. - HR - Startlån - Finansiering av private barnehager • Optimaliser bruken av fagsystem som vi har samt tilstrebe å ha samme type fagsystem • Effektivisering og samkjøring av planprosesser • Effektivisering av orienteringer som skal til politikken/rådene – nå er det veldig mange møter med samme informasjon • Effektivisere oppstart av nyansatte og standardisert opplæring på systemer som alle bruker – sikre tilgang til PC, systemer osv. • Innkjøp av nye fagsystem for å effektivisere – for eksempel HMS system for bygg&anlegg og barnehager for sjekklister, rutiner, sikker jobbanalyser • Automatisk opprettelse av arbeidsavtale når man skriver personalmelding • Digitalisere og kreve inn gebyr for saksbehandling av gravemeldinger, sanitærsøknader og arbeidsvarslingsplan	

	• Få til et opplegg for ferdigmeldinger digitalt – oversikt, frister, påminninger, sperring hvis fristen ikke overholdes • Få på plass en VA-norm • Ha rutiner og sjekklister som er oppdatert på plass til bruk i hverdagen • Loggføringssystem teknisk vakt • FDV-system – få alle til å bruke det vi har • Få driftspersonell til å ta små enkle ting på papirsiden selv • Standardisering av brev – f.eks. hekk • Bruk av KI til energioppfølging • Ha veldig stort fokus på drift fremover + involvering ifb. prosjekt. Se helhet alle fag og involvering på tvers av sektorene De økonomiske gevinstene vil øke gradvis i økonomiplanperioden: 2028 = 1 stilling, 2029 = 1,5 stilling, 2030 = 1,5 stilling, slik at summen blir 4 stillinger og en innsparingsverdi på 4 mill kr.	

Forutsetninger som må være til stede

For å oppnå ønsket effekt av tiltakene må kommunen være villig til å investere – det vil komme pukkelkostnader – det må investeres i digitalisering og det vil kreve en del arbeid å endre arbeidsprosesser og inngå interkommunale samarbeid på nye områder.

For å oppnå store gevinster peker tiltaksgruppen på at det vil være formålstjenlig å samle tjenester og oppgaver sammen med andre kommuner. Og det er ikke alltid nødvendig med samlokalisering.

Skal vi klare å spare ved kutt i stillinger må vi etablere store oppgavefellesskap først og også samlokalisering sentrale funksjoner.
Innsparing kan skje gjennom følgende steg:
Redusere tidsbruk –> frigjort arbeidstid –> årsverksreduksjon –> naturlig avgang

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Ja digitalisering og endring av arbeidsprosesser bør drøftes med tillitsvalgte og verneombud. Det samme gjelder prosessene der målet er økt interkommunalt samarbeid.

Vurdering av gevinster og samfunnsmessige konsekvenser

De positive gevinstene handler blant annet om bedre omdømme, mindre ventetid, bedre tilgjengelighet, effektivisering og lavere kostnader. Brukerne kan i større grad gjøre selvbetjening, når det passer dem.

Av negative konsekvenser peker tiltaksgruppen på at vi kan få motstand i organisasjonen, det kan være ulike fagsystem i ulike kommuner, som gjør det utfordrende å standardisere og ha felles løsninger. Ved reduksjon i antall ansatte så kan det på sikt bli knapt med ressurser og tjenestene kan bli mer sårbar som følge av dette.
Utstrakt digitalisering kan også skape et digitalt utenforskap blant innbyggere som ikke mestrer digitalisering så godt.

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr.	Nøkkelindikatorer	Hvor finner vi indikatoren?
1.	Reduksjon i årsverk ved naturlig avgang som følge av automatisering og ev. interkommunalt samarbeid – innenfor de områdene som er nevnt ovenfor	Budsjett/regnskap

TG3 Lisensportefølje, lisensforvaltning, optimalisering av onboarding og offboarding

Nåsituasjon	Rotårsaker	Ønsket situasjon
Kommunens samlete lisenskostnader beløpte seg i 2025 til 22 mill kr. Tilgang til rett programvare til rett tid er en nøkkelforutsetning for medarbeideres og lederes effektivitet.	Ledere har stort oppgavespenn, og onboarding er ikke en prioritert oppgave som det gis nødvendig kunnskap på. Mye oppgaver som må håndteres raskt og prioriteres foran. Fanges av den daglige driften.	• Kommunene har innen 2028 etablert en helhetlig, standardisert og kostnadseffektiv forvaltning av systemportefølje, lisenser og tilganger som sikrer god internkontroll, etterlevelse, effektiv

Kommunen mangler en samlet, oppdatert og styrbar oversikt over fagsystemer og tilhørende lisensforpliktelser på tvers av tjenesteområder. Dette gir risiko for over-/underlisensiering, unødvendige kostnader, leverandøravhengighet, svak etterlevelse og redusert evne til strategisk styring. Virksomheten mangler også standarder for onboarding og opplæring av nyansatte som fører til forsinkelser i tilganger før den ansatte er operativ i sitt virke og får utført sine arbeidsoppgaver. Mest sannsynlig har kommunen langt større lisenskostnader enn reelt behov på grunn av dette. Innkjøpssamarbeidet sin kompetanse på fagsystem kan være svak, og dette kan føre til dårligere resultat av anbud når ett helhetlig perspektiv ikke belyses godt nok i kravspesifikasjonen. Tilgangsstyringen har svakheter: Ingen standard på hvilke	Manglende felles systemer for onboarding og opplæring av nyansatte Manglende og eller ulike standarder for onboarding Ingen standard på hvilke tilganger som gis i forhold til arbeidsinstruks og stillingstype Tilganger gitt av ressurspersoner blir ikke avsluttet automatisk, medfører merkostnader med lisenser som ikke er i aktiv bruk Lite automatikk for avslutning av tilganger etter endt eller endret arbeidsforhold.	ressursbruk og redusert personavhengighet. • Kommunen har felles fagsystem på tvers av regionen for bedre utnyttelse og felles standarder og rutiner, og mulighet til å påvirke leverandørene i større skala for ett enda mer effektivt verktøy. • Regelmessig gjennomgang av avtaler knyttet til lisensiert programvare for bedre utnyttelse av programvare som ivaretar våre behov. • Automatisk tilbakemelding ved offboarding om avslutning av lisenser knyttet til skyggesystem. • Organisasjonen har kunnskap og rutiner for å avslutte lisenser når de ikke fyller nødvendige behov eller ikke er det mest kostnadseffektive alternativet. • Kommunen har standardiserte automatiserte rutiner på tvers av sektorer og kommuner i regionen for: ○ Onboarding ○ Offboarding ○ Opplæring ○ Kompetanseheving ○ Økt samhandling

tilganger som gis i forhold til arbeidsinstruks og stillingstype. Tilganger gitt av ressurspersoner blir ikke avsluttet automatisk, medfører merkostnader med lisenser som ikke er i aktiv bruk. Lite automatikk for avslutning av tilganger etter endt eller endret arbeidsforhold Vi har høye kostnader / høy tidsbruk som følge av uavklart arbeidsflyt rundt personalmeldinger og tjenester som innebærer involvering fra alle støttetjenestene.		• Egen art i budsjett/regnskap for lisenskostnader for å avklare totalkostnaden og sikre økt oversikt over de reelle kostnadene totalt for organisasjonen.

Tiltak	Beskrivelse	Økonomisk effekt 2030
Bedre lisensforvaltning inkl. ny programvare, gode rutiner og standardisering av onboarding, offboarding og anskaffelse	• Etabler oversikt over alle lisensbaserte digitale system i hele organisasjonen • Automatisert tjenesteflyt på tilgangsstyring og oppgaver som i dag er manuelle og fordelt på enkeltressurser. ○ Lisenser tildeles basert på **rolle og behov** utfra etablerte standarder tilsvarende IAM løsningen i Helseplattformen. ○ Standardiserte lisensprofiler: eksempel: administrativ ansatt, lærer, helsepersonell, tilkallingsvikar og leder.	1

	• Årlig lisensgjennomgang og avslutning av ikke nødvendig programvare eller programvare som ikke er definert som en del av standard portefølje.
	  ○ Avslutte system som ikke kan nyttiggjøres av hele sektoren eller har overlappende funksjonalitet med andre systemer.
	  ○ Automatisk revisjon av ubrukte lisenser.
	• Anskaffe programvare for automatisert tilgangsstyring
	  ○ Kartlegg behov for lisenser mot arbeidsoppgaver
	  ○ Standard at det ikke gis F3 lisens for tilkallingsvikarer, kan klare seg med gratislisens og epost tilgang.
	  ○ Begrense mulighet for individuelle anskaffelser og lisenser
	• Felles anskaffelser i regionen
	  ○ Anskaffelser blir gjort basert på konkrete målsetninger som er standardisert for hele regionen. Beslutninger tas av eget fagråd, ikke enkelttjenester.
	  • Etablere faggrupper som styringsgruppe ved anskaffelser for å sikre at sluttresultatet er i tråd med ønsket praksis, der også DIKO og Innherred innkjøp er faste deltakere.
	  • Etterstrebe oppstart av programvare på faste tidspunkt for enklest mulig revisjon og avslutning av programvare.	

Forutsetninger som må være til stede

For å oppnå ønsket effekt av tiltakene må kommunen sikre godt nok datagrunnlag for videre styring gjennom å anskaffe porteføljestyringssystem for kartlegging – Samsvar eks. Videre må kommunen sikre tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å gjennomføre endringene.

Tiltaksgruppen anbefaler at det etableres en plan for innføring som klargjør roller, ansvar og myndighet (VK, DIKO, Innkjøpssamarbeid).

Krever tiltak(ene) videre prosess og ev. drøfting med tillitsvalgte

Tiltakene påvirker ansattes arbeidshverdag og vil bidra til bedre arbeidsmiljø. Endringene bør informeres om og drøftes med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud på kommunenivå.

Vurdering av gevinster

De økonomiske gevinstene vil i følge tiltaksgruppen være på 0,5 mill kr i 2030. I tiltakene ligger det også investeringer i programvare, rutineutvikling, forbedring av arbeidsprosesser og opplæring, som vil gi noen pukkelkostnader.

Samtidig kan en anslå at tiltakene vil medføre reduserte kostnader over tid da det blir en langt større helhetlig flyt og effektivitet i organisasjonen.

KSK mener at den økonomiske gevinsten vi kan hente ut vil være større enn 0,5 mill kr i 2030 og vil anslå en gradvis økning i gevinst med 0,25 hvert år i økonomiplanperioden til 1 mill kr. En mer optimal lisensforvaltning vil i seg selv gi muligheter for store innsparinger.

For medarbeiderne vil tiltakene bety at de raskere kommer i produksjon, og for ledene vil tiltakene bety vesentlig forenkling.

Nøkkelindikatorer vi skal følge med på

Nr.	Nøkkelindikatorer	Hvor finner vi indikatoren?
1.	Egen art i budsjett/regnskap for lisenskostnader for å avklare totalkostnaden	Regnskap

Øvrige tiltak

Nedenfor gjøres det nærmere rede for de ni øvrige tiltakene, som til sammen kan øke det økonomiske handlingsrommet med 12,4 mill kr i 2030:

Øvrige tiltak	2027	2028	2029	2030
1 Landbruk, reduksjon 1 stilling KOSTRA-tallene for 2025 viser høye kostnader innen landbruk men budsjettet er for 2026 redusert med 1 lederstilling, som innebærer reduserte kostnader på 1,1 mill kr ift 2025.	1,1	1,1	1,1	1,1
2 Bedre utnyttelse av innkjøpsavtalene Kommunen har inngått relevante og prisgunstige avtaler og bruk av innkjøpsavtalene reduserer også arbeidet med fakturaflyt. At avtalene ikke brukes fullt ut kan ha ulike årsaker, men det er et potensiale for å øke bruken av avtalene, i tråd med intensjonen da de ble inngått. Tiltaket må følges opp av tydelig ledelse. Her gis forsiktige anslag for gevinst. Grunnen til dette er at det er krevende å ta ut gevinst på bunnlinjen. Lavere pris på innkjøp vil ikke automatisk føre til innsparing fordi gevinsten også kan brukes til å kjøpe mer/andre varer og tjenester, innenfor budsjettrammen. Men anslaget mener KSK er realistisk at Verdal kan få på bunnlinjen. Spesielt hvis det er kultur for å arbeide for mindreforbruk og at virksomheter som leverer overskudd opplever anerkjennelse, og ikke opplever at rammer automatisk skjæres ned tilsvarende. Det er også mulig å ta ut gevinst ved å redusere budsjettrammene for innkjøp for alle. Men da vil også de som allerede bruker innkjøpsavtalene optimalt bli rammet.	0,1	0,2	0,3	0,4
3 Leieinntekt på næringsareal Kommunens KOSTRA-tall for næring viser høy ressursbruk, og en av forklaringene er at kommunen i tråd med avtale har forpliktet seg til å forskuddsbetale leie for næringsareal på Ørin	0	2	3	4,5

næringspark, som ikke er utleid. Kommunen kan videre regulere leien for leietakere på Ørin, dvs foreta en markedstilpasning hvert 10. år. Fordi leien har ligget lavt har det vært stilt spørsmål ved om det vil være lov å øke leien så mye. Dette bør avklares juridisk men dersom det er tomtefesterloven som gjelder her, vil reguleringen trolig ikke være i strid med sikringsbestemmelsen i § 11: «Det kan ikke avtales eller kreves en festeavgift som er urimelig høy sammenlignet med det som vanligvis betales på stedet ved nye fester av lignende tomter på lignende avtalevilkår.» Dette er et vern mot en urimelig høy leie, ikke et vern mot økning, for eksempel som et prosenttak. Å ikke ta markedsleie innebærer en tapt inntekt for kommunen. KSK vil anbefale at de ledige arealene leies ut og at leieprisene reguleres til markedspris gjennom en opptrappingsplan, slik at bedriftene får mulighet til å tilpasse seg disse over tid. KSK mener at det ikke er riktig, i den økonomiske situasjonen som Verdal er i, å subsidiere næringsaktører.				
4 Systematisk arbeid med økt nærvær/reduksjon i sykefravær Verdal jobber systematisk med å øke nærværet og redusere sykefraværet. Kommunen har hatt en positiv utvikling gjennom 2026. For de sju første månedene er det faktiske fraværet i hele organisasjonen redusert med 1,33 prosentpoeng sammenlignet med samme periode i 2025. Det er fortsatt for tidlig å si om dette er en varig trend, og KSK støtter Verdalen i at vi bør være forsiktige med å legge utviklingen til grunn for konkrete innsparingsbeløp for kommunen som helhet. Men satsingen har stor betydning og Verdal jobber svært godt. En tilnærming kan være at nærværsarbeidet ses på som organisatoriske prosesser som skal forbedre arbeidsmiljø og arbeidshelse. Og så vil lavere sykefravær og kostnader til vikarer m.m. komme som en positiv gevinst av arbeidet.				

Innen Helse har det vært en egen tiltaksgruppe (TGR 1 Organisasjonsstruktur og bemanningsplanlegging) som har jobbet helhetlig med bemanning, sykefravær og vikarbruk m.m. Gruppa har definert tiltak og beregnet gevinster, også økonomiske. KSK anbefaler at denne gruppas arbeid for å få økt nærværet kan være mønster og inspirasjon for resten av kommuneorganisasjonen.				
5 Samferdsel - nedklassifisering av minimum 40 km kommunal vei til privat vei Verdal ligger allerede lavt på kostnader til veidrift. Men dersom Verdal utvikler et gjennomarbeidet sett med kriterier for hva som bør være vei med kommunal drift, og hvilke veier som bør privatiseres/nedklassifiseres, så mener KSK det er realistisk at Verdal kan redusere kommunale veier med minimum 40 km. I de 40 km vei ligger det både veier i boligfelt og bygdeveier. Fordelen vil være likebehandling av private veieiere, og en mer bærekraftig økonomi for kommunen. Ulempen vil være at det påfører innbyggere og næringsliv økte kostnader, og kan virke negativt inn på næringsutvikling og bolyst. Hvis prisen per m veidrift i dag ligger på ca 75 kr, vil en reduksjon på 40 km vei utgjøre 3 mill kr. KSK vil anbefale at de første tre årene i øk plan perioden brukes til å berede grunnen for en nedklassifisering som gir tid til å organisere privat eierskap. De nye eierne kan få driftstilskudd tilsvarende kommunens kostnader med veidrift til og med 2029. Fra og med 2030 må de private eierne drifte veiene selv, og kommunen får her en innsparing på 2,7 mill kr. De siste 300.000 av innsparingen foreslås satt av til driftstilskudd til veieiere ut fra definerte tilskuddskriterier.	0	0,2	0,2	2,7
6 Optimalisering av kommunale boliger / reduserte kostnader/økte inntekter Kommunestyret har bestilt sak på boligforvaltning, slik at dette skal ses nærmere på. Verdal drifter sine kommunale boliger med ca 3 mill kr i underskudd. Kommunen eier et boligselskap som har ansvar for	0,4	0,6	0,8	1

en del av boligmassen, og som har bidratt til å profesjonalisere forvaltningen av denne delen av boligmassen. Blant annet ved plan for FDV, god oppfølging av denne, og det å løfte leien til markedsleie. Kommunen har en del tomgangsleie i boligselskapet. Kommunen har avtalemessig forpliktet seg til å betale leie til boligselskapet uansett om bolig er utleid eller ikke. Det kan stilles spørsmål ved om kommunen har tilstrekkelig oversikt over tomgangsleien i kommunens øvrige boligmasse, og klarer å samordne og koordinere boligforvaltningen. En kommune som har en helt annen situasjon er Enebakk kommune. De drifter 124 kommunale boliger, hvorav 30 omsorgsboliger. Kommunen benytter markedsleie, og har en fortjeneste i gjennomsnitt på 40.000 kr per år per bolig. Det er to ansatte som driver boligvirksomheten, og et tverrfaglig team som jobber med tildeling av bolig. Vedlikeholdskostnadene er svært lave gjennom at de maler, legger gulv, skifter dører mm i egenregi.				
7 Effektivisering felles lønns- og regnskapskontor Levanger og Verdal har inngått oppgavefellesskapet Innherred kommunale oppgavefelleskap – Regnskap, innfordring og lønn (IKRIL) med hovedkontor i Verdal. Samarbeidet og modellen fungerer godt og drifter med lave kostnader. Bemanningen har vært for lav ift oppgavemengde, noe som har resultert i en del overtid bl a ifbm innføring av ny ERP-løsning. Ny ERP-løsning vil i seg selv gi grunnlag for en effektivisering. I øk. plan perioden forventes det videre en stor grad av automatisering innen regnskap, lønn og innfordring, med utvikling av agenter og KI roboter som kan automatisere datafangst, kontering, mva-kontroll, kontroll av reiseregninger m.m. Utviklingen vil også kunne styrke mulighetene for analyse og innsikt. Vi vet ikke i dag hvor fort utviklingen vil gå, og kravene fra revisjon til forsvarlig kontroll og dokumentasjon er høyt. Men utviklingen er sannsynlig, og det vil kunne redusere behovet for bemanning på sikt. Reduksjon i bemanning vil kunne tas ifbm naturlig avgang.	0,2	0,4	0,6	1

Reduksjonen foreslås først som en nedtrapping i bruk av overtid som reduseres med 0,65 mill kr, dernest som en reduksjon på 0,5 årsverk i 2030 (innsparing 0,35 mill kr).				
8 Kinodrift – reforhandle husleieavtale ev. mulighet for andre driftsmodeller Det er Nordisk Film/Verdal Kino som driver kinoen i Verdal i dag. Verdal kino brukes også av innbyggere fra Levanger og Inderøy. Dagens husleieavtale er fra 2008 og går ut 2027. Kommunen tar alle FDV kostnader og har husleieinntekt på 150.000 kr, eller 188 kr per kvadratmeter. Avtalen er ikke indeks regulert. Dvs. at prisen i realiteten går ned for hvert år. Kostnadene kommunen har utgjør ca 500 kr per kvadratmeter (sjablontall). Kommunen subsidierer da kinodriften med 313 kr per m2, som utgjør 250.000 kr for de 800 m2 som kinodelen utgjør. Avtalen bør reforhandles og husleien bør økes med minimum 100.000, og indeksreguleres. Kinodelen av bygget er spesialbygget for kino og er lite egnet til andre formål. Hvis bygget blir stående tomt vil det likevel påløpe en del FDV kostnader for kommunen.	0	0,1	0,1	0,1
9 Driftstilpasninger - teknisk drift I denne tiltaksplanen vises det et potensiale for å redusere kommunens arealer med over 20.000 m2. Verdal kommune har i dag 9,5 vaktmestere + en lærling. Sum bygningsareal som teknisk drift har ansvar for er 107.000 m2. Ved en reduksjon i areal på minimum 10.000m2 kan Verdal kommune forholdsmessig redusere med 1 vaktmesterstilling, som vil gi en årlig innsparing på 0,8 mill kr. Det tar tid å redusere areal og derfor settes virkning fra og med 2029. KSK vil anbefale at reduksjoner i stilling følger reduksjoner i areal. KSK er kjent med at rapporten «Eiendomsforvaltning. Verdal kommune. Forvaltningsrevisjon» fra september 26, påpeker at vaktmestrene gir et entydig uttrykk for manglende bemanning og utilstrekkelige driftsbudsjetter. Og at lederne i kommunale bygg opplever i liten grad at	0	0,8	0,8	1,6

teknisk drift har tilstrekkelig bemanning og tilstrekkelige rammer for å utføre vedlikehold. I tillegg nevner vi at de siste tre årene er vaktmestertjenesten redusert med to årsverk. Reduksjon i standard på Park og vei vil, slik KSK vurderer det, være nødvendig, gitt den økonomiske situasjonen kommunen er i. Dette vil gi redusert kantklipping, dårligere veivedlikehold og mindre velholdte parker. Reduksjon i standard kan gi grunnlag for 1 stilling mindre, med virkning fra 2028. På vaktmesterområdet er det mulig å ta stillingsreduksjon gjennom naturlig avgang. På park vil det være muligheter ved en overgang til annen stilling eller ev. turnover, dvs. at noen slutter for å gå over i annen stilling. To av tre prosjektlederstillinger, som er stillinger som følger opp investeringsprosjekter, sorterer under teknisk drift. Disse er finansiert gjennom byggeprosjektene og er vanligvis en rimeligere løsning enn å kjøpe tjenesten eksternt. Men dersom investeringene går ned kan det være aktuelt å redusere ned til en prosjektlederstilling. Siden dette er uavklart, legges det ikke inn innsparing her. Det gjøres for ordens skyld oppmerksom på at innenfor selvkostområdet vann og avløp vil redusert bemanning, eller andre kostnadsreduksjoner, ikke gi forbedret kommuneøkonomi. Årsaken er at disse tjenestene skal dekkes inn av avgifter. Reduserte kostnader fører imidlertid til redusert avgift for innbyggerne. Så arbeid med effektivisering og tiltak for innsparing er minst like viktig her. Men det tas ikke med tiltak her da dette ikke bedrer Verdal kommunes øk. situasjon.				

KSK har også arbeidet med andre mulige øvrige tiltak, som likevel ikke er med i oversikten og beregningene. Her nevner vi særskilt ett tiltak:

Redusere kostnader til museumsdrift

Verdal ligger meget høyt på kostnader til museumsdrift, men ligger ellers relativt lavt på økonomiske midler til kultur. Fellesskapet Museene Arven, med inngåtte avtaler om fordeling av økonomisk støtte til museumsdriften, og det forestående nasjonale jubileet på Stiklestad i 2030, gjør det ikke naturlig å redusere kostnadene nå. Men KSK vil anbefale Verdal kommune å se på om museumsdriften skal prioriteres så høyt, og tildeles så store midler i framtiden, etter 2030.

5 Arealoptimalisering – tverrfaglig tiltaksgruppe

Langsiktig eiendomsstrategi og gevinstmatrise for økonomiplanperioden

Kostnader til areal er samlet sett Verdal kommunes fjerde største utgiftspost. I regnskapet og KOSTRA er kostnadene til formålsbygg fordelt på de ulike tjenestene.

I prosessen har det vært etablert en tverrfaglig tiltaksgruppe som har sett helhetlig på eksisterende bygningsmasse, behov og muligheter.

Verdal har 107.000 m2 som skal driftes og vedlikeholdes. Utredningen fra tiltaksgruppen viser et potensiale for å redusere bygningsmassen med over 20.000 m2.

Kostnadene til forvaltning, drift og vedlikehold, FDV, varierer mye og eldre bygg har gjennomgående høyere kostnader. Å redusere bygningsmassen vil redusere FDV kostnadene, men optimalisering av arealet krever også investeringer.

KSK vil anbefale Verdal kommune å videreutvikle sitt arbeid med en helhetlig eiendomsstrategi og å jobbe i et 10 års perspektiv. Et eksempel på en kommune som er på vei til å lykkes godt med sin eiendomsforvaltning, er Austevoll kommune. Kommunen har vesentlig færre innbyggere (5.575) enn Verdal, men grepene vil likevel være relevante. I denne kommunen har systematisk arbeid med langsiktig eiendomsforvaltning økt bevisstheten både i administrasjonen og politikken om hvilke økonomiske gevinster, og gevinster for kommunens tilbud til innbyggerne, en langsiktig eiendomsforvaltning vil gi.

Den utredningen som tiltaksgruppen for arealoptimalisering har levert, mener vi gir et godt grunnlag for å utvikle en slik målrettet eiendomsstrategi. Tiltaksgruppen viser en rekke mulige grep som Verdal kommune kan ta framover.

Fordi noen bygg ikke er i god teknisk stand (og på sikt risikerer å ikke bli godkjent av arbeidstilsynet eller brannvesenet), må Verdal kommune stadig fornye/oppgradere, selge eller rive/sanere bygg. Så Verdal må regne med å ta store investeringer i formålsbygg også i fremtiden.

En 10 årig eiendomsstrategi kan sikre at det vil være rom for større investeringer framover, ved at areal som ikke er optimal for kommunen å eie blir faset ut gjennom utleie, avhending eller sanering.

I denne tiltaksrapporten har vi hovedfokus på å øke det økonomiske handlingsrommet innenfor økonomiplanperioden.

Nedenfor har vi sammenstilt to vurderinger som har betydning for muligheten for økt økonomisk handlingsrom:

1. FDV kostnader
2. Kapitalkostnader (kostnader til renter og avdrag, avskrivinger)

Vi har i figurene nedenfor satt inn alle de foreslåtte tiltak fra tiltaksgruppen, og vurdert dem på de to aksene.

De tiltakene som vil bidra best til økt økonomisk handlingsrom er de tiltakene som reduserer FDV kostnadene i stor grad, og ikke øker kapitalkostnadene.

I matrisen vil slike optimale tiltak ligge høyt oppe (lave eller ingen kapitalkostnader), og langt mot høyre (høy besparelse i FDV kostnader).

Aksen som er brukt for vurdering av FDV går fra 0 til 5 mill kr i besparelse

Aksen som er brukt for investeringer går fra 0 til 100 mill kr. Investeringer over 100 mill kr er plassert på 100.

Gevinstmatrisen er bare ment som et oversiktsverktøy som skal gi indikasjoner på hvordan de ulike tiltakene vil påvirke Verdal kommunes økonomiske handlingsrom i økonomiplanperioden.

Her er gevinstmatrisene presentert per område:

Gevinstmatrise arealoptimalisering Struktur SKOLE



I tiltaksplanen ovenfor er tiltak nr 1 tatt med og gevinsten er 0,9 mill kr i reduserte FDV kostnader. Men nødvendig ombygging på VØBU vil ha investeringskostnader på 18 mill kr.

Gevinstmatrise arealoptimalisering Struktur BARNEHAGE

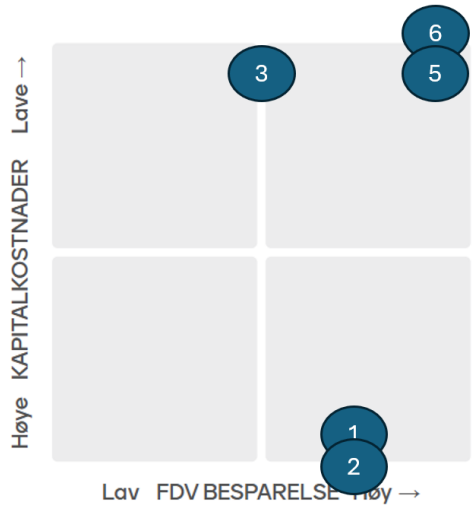


1 A) Ny barnehage Stiklestad/Leksdal

2 B) Ny sentrums bhg, dagens bhg Ørmelen, Reinsholm og Maritvold avvikles

Der er ikke foreslått tiltak innen barnehage nå fordi endringer her vil gi store kapitalkostnader.

Gevinstmatrise arealoptimalisering Struktur HELSE



1 A) ØBH og Boda flytter til VBB III

2 B) ØBH renoveres, Lysgård og Ringveg nord avvikles

3 C) Vuku bht avvikles

4 D) Vuku hj tj og Vuku bht flyttes til VBB II, bygget brukes til omsorg+

5 E) Stekke fysio/ergo flytter til VBB II, Stekke leies ut

6 F) Leie ut plasser på VBB II til nabokommuner

4 = Ingen endring i kostnader

I tiltaksplanen ovenfor er det foreslått 5 ulike tiltak for arealoptimalisering innen helse.



I tiltaksplanen ovenfor er tiltak nr 2 tatt med og gevinst er 1,1 mill kr i reduserte FDV kostnader. Kapitalkostnadene for mindre ombygging, som vil være nødvendig, kan her med stor sannsynlighet dekkes inn av salg av Herredshuset.

Tiltaksgruppens utredning

Nedenfor følger tiltaksgruppens utredning, kapittel 1 – 4, som KSK mener gir en god oversikt over grep som Verdal kommune kan innlemme i en langsiktig eiendomsstrategi som går over 10 år. Utredningen kapittel 1-4 gjengis slik den er fremmet av tiltaksgruppen:

1 Tverrfaglig tiltaksgruppe: Kartlegge arealbehov, identifisere alternative strukturer og komme med forslag til optimalisering av bygningsmassen *med mål om innsparing på 20 mill innen 6 år.*

Vi har over flere år beskrevet i økonomiplanen at vi bør redusere areal. Både vi og KS-K mener vi har for mye areal per. innbygger, og at vi kan tjene på å redusere kvm.

- Stikkord her er å fortette og utnytte byggene enda bedre enn nå.
- Vurdere strukturen med barnehage, skoler, helsebygg og administrasjonsbygg.
- Hvis vi skal fortette må vi oppgradere flere bygg. Det må investeres.

Sjablongtall

Utgifter til FDV-utgifter bygg:

Kostratall viser 985 kr/kvm for Verdal kommune

Mens et eldre bygg ofte har lavere investeringskostnad ved kjøp, vil løpende årlige FDV-kostnader typisk ligge markant høyere. Det er vanlig å anslå at eldre bygg krever et årlig vedlikeholdsnivå som kan være dobbelt så høyt som for et nytt bygg, avhengig av bygningens tilstand.

FDV-utgifter for et nyere bygg setter vi derfor sjablongprisen 500 kr/kvm. Vi bruker samme sjablongpris for et tomt bygg der det er aktuelt.

Bygninger som kan selges har vi ikke skrevet noen salgssum på. Det er vanskelig å tallfeste, og det må til et politisk vedtak for et eventuelt salg.

Erfaringstall kostnader per kvadratmeter

Hva	Pris pr kvadratmeter inkl. mva
Nybygg	55 000 NOK
Full renovering	44 000 NOK
Lett renovering	27 500 NOK
Mindre justeringer/lett ombygging	16 500 NOK
Sanering av bygg	6 000 NOK
Uteareal	2 750 NOK

Konkrete tiltak som vi har vurdert:

1. Struktur skole

A)

Vuku u-skole flyttes til VØBU (Verdalsøra barne- og ungdomsskole).

Vuku b-skole kan da rives/selges, og elevene flytte til u-skolen. Vi får da frigjort 950 kvm.

Besparelse FDV B-skole i året: 950 kvm x 985 kr/kvm = 0,9 mill.kr. i året.

Det er for lite klasserom slik VØBU er i dag. Frisklivssenteret kan bygges om etter 2028, endre bygget slik at vi får spesialrom som naturfagsal, kunst og håndverk, og sløyd dit. Det frigir områder i hovedbygget til klasserom.

Frisklivssentralen kostnader lett renovering:

1069 kvm x 16500 kr/kvm = 18 mill.kr. Frisklivssenteret flytter til VBB II i 2028.

Oppsummering:

En u-skole på VØBU, b-skole på VØBU og Vuku

Kostnader renovering 18 mill.kr.

Besparelse FDV 0,9 mill.kr. i året.

Minus 950 kvm bygg.

B)

Vuku u-skole flyttes til VØBU.

Vuku b-skole kan da rives/selges, og elevene flytte til u-skolen. Vi får da frigjort 950 kvm.

Besparelse FDV b-skole: 950 kvm x 985 kr/kvm = 0,9 mill.kr. i året.

En u-skole på VØBU. Da har vi rikelig med plass uten å gjøre noe mer der for å få plass til alle ungdomsskoleelevene. Frisklivssentralen kan avvikles fra 2028 (1069 kvm) når de flytter til VBB II.

Felles barneskole på Ørmelen med plass til både Ørmelen og VØB. En ny B-skole på Ørmelen, med plass til 600-650 elever, beregnes med 12-15 kvm per elev.

Kostnader:

9000 kvm bygg x 55 000 kr/kvm = 500 mill.kr.

Kostnader sanere eksisterende skole: 6000 kr/kvm x 4937 kvm = 30 mill.kr.

FDV-kostnader ny skole: 9000 kvm x 500 kr/kvm = 4,5 mill.kr. i året.

Besparelser:

FDV-kostnader dagens Ørmelen skole: 4937 kvm x 985 kr/kvm = 4,9 mill.kr. i året.

FDV-kostnader frisklivssentralen: 1069 kvm x 985 kr/kvm = 1 mill.kr. i året.

Oppsummering:

U-skole på VØBU, ny b-skole på Ørmelen.

Kostnader ny b-skole på Ørmelen 500 mill.kr.

Kostnader sanere eksisterende skole 30 mill.kr.

Besparelse FDV 2,3 mill.kr i året.

Pluss 2044 kvm bygg.

C)

B-skole i Vinne og VØBU, Ørmelen avvikles.

Avvikle Ørmelen skole og flytte elever til Vinne og Verdalsøra skole.

Dette alternativet er krevende. Skal vi legge ned Ørmelen, må vi bygge ut Verdalsøra barneskole og øke kapasiteten med 180 elevplasser. Det er noe ledig kapasitet på VØBU nå, 50 plasser. Da blir det også krevende og flytte elever til Vinne på grunn av nærskoleprinsippet. Men det er ledig kapasitet på Vinne skole nå.

Hvis Ørmelen selges så vil det gi inntekter.

Besparelse:

FDV-kostnader Ørmelen skole:

4937 kvm x 985 kr/kvm = 4,9 mill.kr. i året.

Det er en mulighet å utnytte Frisklivssentralen bedre, kostnader lett renovering:

1069 kvm x 16500 kr/kvm = 18 mill.kr. Frisklivssenteret flytter til VBB II i 2028.

En annen mulighet er modulbygg i en periode for å bedre kapasiteten.

<u>Oppsummering:</u>

Avvikle Ørmelen skole

Kostnader renovering 18 mill.kr.

Besparelse FDV 4,9 mill.kr i året.

Minus 4937 kvm bygg.

2. Struktur barnehage

A)

I 2024 (PS 103/2024) ble det gjort en utredning om barnehager i Verdal kommune. Der ble følgende barnehager anbefalt i prioritert rekkefølge:

1. *Forbregd/Lein ny bhg*
2. *Ørmelen ny bhg*
3. *Reinsholm renovering.*

Kommunedirektøren skal innarbeide prosjektene i kommende rulleringer av økonomiplanene.

Byggekostander ny barnehage Forbregd/Lein:

(120 unger x 12 kvm/unge)1440 kvm x 55 000 kr/kvm = 80 mill.kr.

FDV-kostnader for ny barnehage: 1440 kvm x 500 kr/kvm = 0,7 mill.kr.

Hvis ny barnehage bygges ved nyskolen oppi Stiklestad, kan vi selge tomten oppi F/L.

Den nye barnehagen er større enn den eksisterende pga alder og andre krav når den ble bygd. Det er besparelse på at nye bygg har forutsigbare kostnader, høy energieffektivitet og kommer med komplett digital dokumentasjon. Eldre bygg krever ofte mer ettersyn. FDV-utgiftene vurderes derfor halvert.

FDV-kostnader for dagens Forbregd/Lein: 807 kvm x 985 kr/kvm = 0,8 mill.kr.

<u>Oppsummering:</u>

Ny barnehage for Stiklestad/Leksdal

Kostnader ny barnehage 80 mill.kr.

Besparelse FDV 0,1 mill.kr i året.

Pluss 633 kvm bygg.

B)

En stor barnehage for Ørmelen, Reinsholm og Maritvold bygges på VBB III.

En stor barnehage for Ørmelen, Reinsholm og Maritvold på Ørmelen skole.

Barnehagene Ørmelen, Reinsholm og Maritvold kan avvikles. De er til sammen 1857 kvm bygg.

Besparelser: FDV-kostander: 1857 kvm x 985 kr/kvm = 1,8 mill.kr.

Bygningsareal ny barnehage: For 250 barn trengs et bygg på 3 000 kvm (12 kvm per unge).

Kostnad ny barnehage: 3600 kvm x 55 000 kr/kvm = 200 mill.kr.

FDV-kostander: 3000 kvm x 500 kr/kvm = 1,5 mill.kr.

Den nye barnehagen er større enn de tre andre til sammen pga alder og andre krav når de ble bygd.

Oppsummering:

Ny barnehage for sentrum.

Kostnader ny barnehage 200 mill.kr.

Besparelse FDV 0,3 mill.kr i året.

Pluss 1143 kvm bygg.

3. Helse

VBB II ferdig 2028.

Frisklivssentralen flytter til VBB II – frigjør areal (500 kvm) på VØBU.

Hjemmetjenesten flytter VBB II – frigjør areal på ØBH og Vuku b/h-tun.

Fysio og ergo flytter VBB II – frigjør 1.etg (450 kvm) på Stekke.

Arken flytter 2026 til veksttoget – frigjør areal på ØBH.

Struktur

A)

BODA - Lysgård, Ringveg nord, Prost Brants. Bygg fra1990/2000-tallet. Hvis de funksjonene skal samles må de flytte til annet bygg. VBB III er da aktuell.

Hjemmetjenesten flytter inn på VBB II, Melatunet flytter til VBB III.

Da kan byggene på ØBH og Melatunet (bygg 4805 kvm) avvikles.

Da kan Lysgård (bygg 407 kvm), Ringveg nord (bygg 920 kvm), Prost Brants (bygg 484 kvm) avvikles.

Besparelse FDV:

ØBH 4805 kvm x 985 kr/kvm = 4,7 mill.kr.

BODA 1811 kvm x 985 kr/kvm = 1,8 mill.kr.

Det kommer FDV-kostand på nytt bygg, men de kan halveres sammenligna med såpass gamle bygg som BODA og ØBH.

Det er en besparelse å kunne avvikle ØBH, men prosjektgruppa fra helse som arbeider med dette vurderer det som en dårlig løsning. Forutsetning for denne vurderingen er at VBB III bygges, og at det er hensiktsmessig å samle funksjonene i det nye VBB-bygget.

Oppsummering:

ØBH og Boda flytter til VBB III.

Besparelse FDV 3,25 mill.kr i året.

Minus 6616 kvm bygg.

B)

Helse ønsker å bruke ØBH-området og Melatunet framover også. Bruken av området:

Bruk av Gamle Fredheim:

- avlastning for barn.

Bruk av den eldste delen ØBH der Hjemmetjeneste og Rus og psykisk helse holder til i 1.etg:

- Selges til private aktører
- Leie før eie
- Bygge leiligheter
- Se til Levanger (kompisbrygga)

Bruk av den eldste delen ØBH der Hjemmetjeneste og Rus og psykisk helse holder til i 2.etg:

- Tjenestemottakere med behov for mye helsehjelp
- Somatikk, altså trenger sykepleiekompetanse, ikke miljøarbeid/psykisk helse

Prost Brants veg beholdes

- Beboere med punktbesøk (uten nattvakt) flyttes hit fra Lysgård
- Nærhet til personalbase Melatunet og Gamle Fredheim

Hvis vi beholder Gamle Fredheim og Prost Brants veg kan vi selge

Lysgård:

Beboere flytter inn på VBB II

- Prost Brants veg
- Melatunet

Ringveg Nord:

- Flytter inn på ØBH

Besparelse:

Avvikling av Lysgård (er i drift i dag, forutsetter privat) og Prost Brants veg. (står tomt i dag)

FDV-kostnader 1327 kvm x 985 kr/kvm = 1,3 mill.kr.

Med fornyelse av bygget reduserer vi FDV-kostnadene med det halve; 4805 kvm x 985 kr/kvm = Fra 4,7 mill.kr til 2,4 mill.kr.

Kostnader:

Prost Brants veg: Lett renovering 484 kvm x 27500 kr/kvm = 13,3 mill.kr

Gamle Fredheim: Mindre justeringer/lett ombygging 3055 kvm x 16500 kr/kvm = 50 mill.kr.

Eldste del ØBH: Full renovering 1705 kvm x 44000 kr/kvm = 75 mill.kr.

Oppsummering:

ØBH renoveres, Lysgård og Ringveg nord avvikles

Kostnader renovering bygg 138,3 mill.kr.

Besparelse FDV 3,25 mill.kr i året.

Minus 1327 kvm bygg.

C)

Vuku

Hjemmetjenesten oppi Vuku flyttes til VBB II i 2028.

Beboere i Vuku bo og helsetun kan flyttes til VBB II i 2028.

Tomta på 5290 kvm, med bygg på 2580 kvm, selges.

Besparelse FDV-kostnader: 2580 x 985 kr/kvm = 2,5 mill.kr. i året.

Oppsummering:

Vuku bht avvikles.

Besparelse FDV 2,5 mill.kr i året.

Minus 2580 kvm bygg.

D

Hjemmetjenesten oppi Vuku flyttes til VBB II i 2028.

Beboere i Vuku bo og helsetun kan flyttes til VBB II i 2028.

Bygget kan brukes til omsorg pluss.

Oppsummering:

Fortsatt bruk.

E)

Stekke

Fysioterapi/ergo flytter inn i VBB II i 2028. Da blir det ledige lokaler i 1.etg med gym.sal og kontorer. Totalt areal 450 kvm. Kan brukes internt eller leies ut.

Oppsummering:

Intern bruk, eller leies ut.

F)

VBB II

Leie ut plasser til nabokommunene hvis vi ikke bruker hele bygget.

Oppsummering:

Inntekt ved utleie av VBB II.

4. Administrasjon

A)

Framgården (4922 kvm) og Tindved (3240 kvm) ble kjøpt av strategiske grunner. Politiet er i Framgården til sommeren 2027. Kultur og kulturskolen er i Tindved.

Ny bruk av Framgården/Tindved bør utredes av eksternt firma for å få en best mulig utnyttelse. Kan brukes til migrasjon, u-klubb, voksenopplæring, kulturskolen, flyktningehelsetjenesta, utleie næring og kultur.

Inntekter til Tindved og Framgården kan komme fra utleie til næring og kultur.

Besparelse:

Voksenopplæring og Panzer kan flytte til Framgården/Tindved fra Hanskemakergt 15, da kan bygget avvikles (1140 kvm). Tomta er 1488 kvm. Salget kan brukes til oppgradering av Framgården/Tindved.

Besparelse FDV VO/Panzer 1140 kvm x 985 kr/kvm = 1,1 mill. kr.

Oppsummering:

Framgården/Tindved oppgraderes, dagens eiendom til Panzer selges, og virksomheten flyttes til Framgården/Tindved.

Besparelse FDV 1,1 mill.kr i året.

Inntekt fra utleie av Framgården og Tindved.

Minus 1140 kvm bygg.

B)

Rådhuskvartalet fortettes. Ledige kontor fam.hus 2.etg.

Fortetting 2.etg rådhus, det foreligger planer for 33 kontorplasser. Det er dobling av dagens kontorplasser. Kostnadsberegnet til 7 mill.kr.

Med renovering/fortetting av Framgården, renovering av 1.etg kinogården (4C) og ledige plasser 1.etg på Stekke, kan vi ha nok kontorplasser til at arbeidsfolket på Herredshuset flyttes og bygget avvikles.

Besparelser:

FDV-kostnader 1135 kvm x 985 kr/kvm = 1,1 mill.kr.

Oppsummering:

Fortetting av kontorplasser

Besparelse FDV 1,1 mill.kr i året.

Minus 1135 kvm bygg.

C)

Biblioteket/kinogården

Det foreligger planer fra 2023 om å oppgradere biblioteket. Planene var å videreutvikle/forsterke biblioteket/Kinogården som sentrumsarena, samt at biblioteket skal være en lavterskel møteplass som gir alle innbyggerne like muligheter uavhengig av

ståsted i livet og bakgrunn. Biblioteket skulle være mer synlig på gateplan, og brukes mer av lag og foreninger.

Nå er biblioteket i 2.etg, mens 1.etg er dårlig utnytta. Det er gjort lite siden NAV flytta ut i påvente av sak om oppgradering. DuKan har bruktbutikk i 1.etg med språktrening/arbeidstrening.

DuKan kan flytte til Framgården/Tindved for å samle voksenopplæringa.

Oppgradering av bygget er i økonomiplanen, men ikke prioritert ennå. Bygget kunne vært utnytta langt bedre, men da må det oppgraderes og fortettes.

Kostnader:

Mindre justeringer/lett ombygging 1.etg: 700 kvm x 16500 kr/kvm = 12 mill.kr.

1.etg kan brukes internt til møterom og kontor, eller leies ut til næring og kultur.

Oppsummering:

Fortetting av 1.etg kinogården.

Kostnader renovering 12 mill.kr.

Tiltaksgruppen har oppsummert alle tiltakene i et eget vedlegg, og nedenfor viser vi summen:

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Sum	Besparelse FDV 2,45 mill.kr Minus 2772 kvm bygg	Besparelse FDV 6,6 mill.kr Minus 8213 kvm bygg	Besparelse FDV 5,9 mill.kr Kostnader 116 mill.kr Minus 5254 kvm bygg	Besparelse FDV 6 mill.kr Kostnader 668,3 mill.kr Pluss 717 kvm bygg		Besparelse FDV 4,05 mill.kr Kostnader 200 mill.kr Minus 5473 kvm bygg