

Ekstern gjennomgang av drift for Bømlo kommune

A large, decorative orange graphic is positioned on the right side of the page. It consists of two parallel, slanted rectangular bars. The top bar is positioned higher and further to the right than the bottom bar, creating a sense of movement or a stylized 'Z' shape.

Denne rapport er utarbeidet for Bømlo kommunes interne bruk i forbindelse med ekstern gjennomgang av drift Bømlo kommune og utvikling av økonomiske effektiviseringstiltak, i samsvar med Oppdragsavtale signert 8. mars 2026.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Bømlo kommune ansatte og i dokumentasjon som Bømlo kommune har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Bømlo kommunes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Bømlo kommune og PwC.

Bømlo kommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom Bømlo kommune og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Bømlo kommune eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal Bømlo kommune sikre at enhver ansvarsfraskrivelse PwC har inkludert eller senere ønsker å inkludere i rapporten, blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

Bømlo kommune får rettighetene til resultatet av oppdraget når betaling har skjedd, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til, ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Bømlo kommune kan ikke videreutvikle resultatet under PwC logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

Innhold

00

Sammendrag

01

Innledning

02

**Overordnede analyser
for kommunen**

03

**Sentrale
styringsorganer**

04

**Oppvekst, kultur og
idrett**

05

**Helse, sosial og
omsorg**

06

Samfunnsutvikling

07

**Anbefalinger og
veien videre**



Trykk på tittelen for å
komme rett til kapittelet

Sammendrag (1:5)

Kapittel 1 - Innledning

Bakgrunn og mandat

Bømlo kommune står overfor betydelige økonomiske og demografiske utfordringer. Kommunen har hatt vedvarende økonomisk ubalanse, har begrenset buffer og vil bli meldt inn i ROBEK* i 2026. Samtidig påvirkes kommunen av betydelige demografiendringer som gir fallende barne- og elevtall og økte utgifter innen særlig helse, sosial og omsorg.

På bakgrunn av dette besluttet kommunestyret å gjennomføre en ekstern og uavhengig gjennomgang av kommunens drift. PwC er engasjert for å identifisere konkrete og realistiske tiltak som kan bidra til bedre økonomisk balanse og økt bærekraft over tid. Dette skal gi et helhetlig og faglig beslutningsgrunnlag for videre politisk og administrativ behandling.

Hvordan skal rapporten leses?

Rapporten presenterer våre faglige vurderinger og anbefalinger. Tiltakene er ikke vedtatte løsninger, men forslag som skal støtte kommunen i videre prioritering og beslutning. Det er kommunen selv som avgjør hvilke tiltak som følges opp, i hvilket omfang og på hvilken måte.

Administrasjonen har bidratt med faktagrunnlag, lokale forutsetninger, tilgjengelige data og kvalitetssikring av tall og premisser. Administrasjonen har ikke gitt føringer for vurderinger eller anbefalinger i rapporten. Alle analyser, vurderinger og forslag til tiltak er utarbeidet av PwC. Flere tiltak forutsetter nærmere utredning, politiske avklaringer eller lokal tilpasning før eventuell gjennomføring.

Rapporten er bygget opp med følgende struktur:

- Kapittel 1 beskriver bakgrunn, mandat og metodisk tilnærming
- Kapittel 2 redegjør for kommunens overordnede utfordringsbilde
- Kapittel 3-6 presenterer analyser og tiltak innen hver seksjon
- Kapittel 7 oppsummerer anbefalinger og veien videre

* Register for betinget godkjenning og kontroll (ROBEK) er et statlig register som omfatter kommuner med vedvarende økonomisk ubalanse, og innebærer at Statsforvalteren må godkjenne kommunens låneopptak og langsiktige budsjettvedtak.

Tilnærming og metode

Arbeidet er gjennomført som et tidsavgrenset prosjekt i fire faser: oppstart, kunnskapsinnhenting og analyse, utvikling og vurdering av tiltak, samt oppsummering og rapportering.

Prosjektet har hatt tydelig rolle- og ansvarsdeling mellom kommunen og PwC, med politisk og administrativ forankring underveis.

Analysene bygger på en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder. Det er benyttet kommunens egne data, offentlig statistikk og relevant sammenligningsgrunnlag, supplert med dokumentgjennomgang og dialog med nøkkelpersoner i organisasjonen.

Alle tiltak er vurdert både med hensyn til økonomisk effekt og øvrige konsekvenser for tjenesten/brukere, ansatte/organisasjonen og samfunnet.



Økonomisk
effekt for
kommunen



Konsekvenser
for tjenesten
og brukere



Konsekvenser
for ansatte og
organisasjonen



Konsekvenser
for samfunnet



Andre forhold

Kapittel 2 – Overordnede analyser for kommunen

De overordnede analysene viser at kommunen overordnet ikke har et høyt kostnadsnivå sammenlignet med andre kommuner. Samtidig er økonomien i ubalanse, buffere er i praksis tappet ned, og handlingsrommet er svært begrenset. Analysene peker derfor i retning av at varige forbedringer i hovedsak må komme gjennom målrettede strukturelle grep, bedre prioritering og styrket gjennomføringsevne – snarere enn generelle kutt på tvers av tjenester.

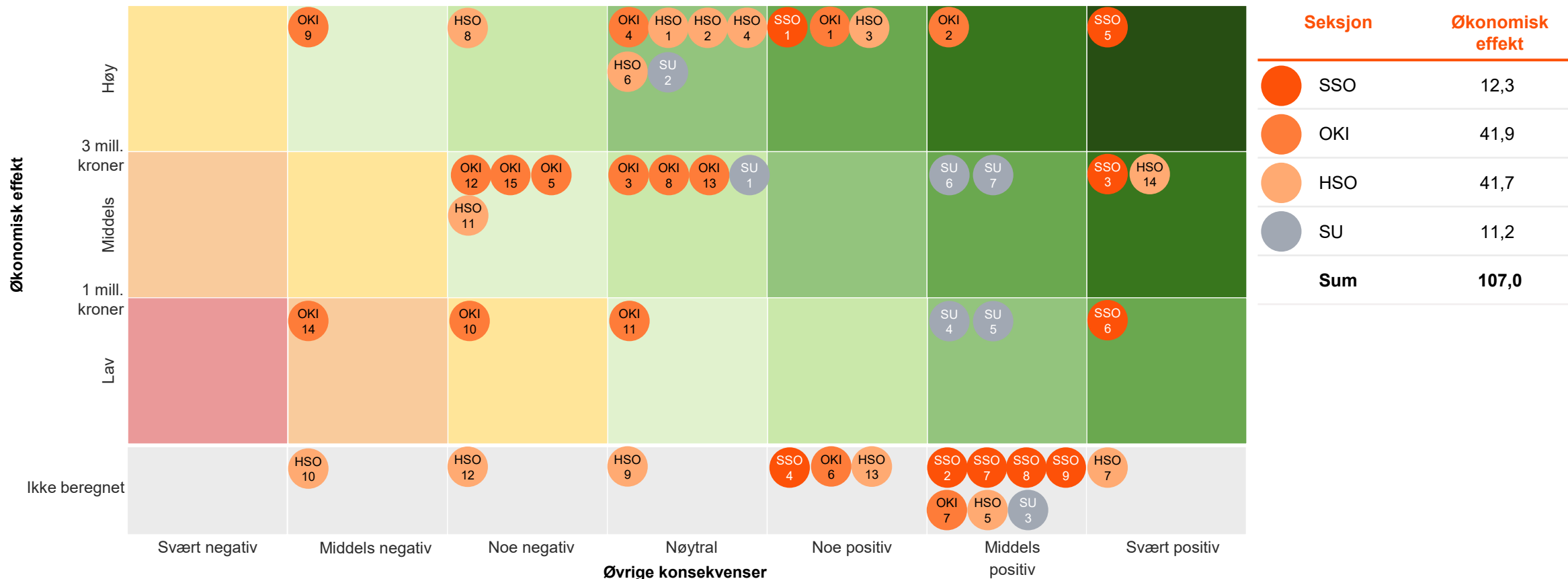
På denne bakgrunnen er det valgt ut **prioriterte områder** for videre analyse og tiltaksutvikling. Dette er områder der det vurderes å være særlig relevant å utrede handlingsrom og mulige tiltak.

Sammendrag (2:5)

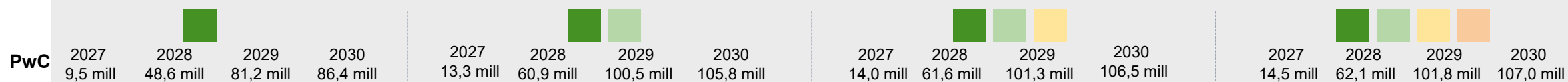
Kapittel 3-6 – Analyser og tiltak for hver seksjon

Kapittel 3-6 presenterer utvalgte dybdeanalyser og konkrete tiltak innen hver seksjon. Hvert tiltak er beskrevet på én side med vurdering av økonomisk effekt og øvrige konsekvenser.

Samlet innsparingspotensial er anslått til 107 mill. kroner. Estimatenes er basert på forenklete beregninger. For enkelte tiltak er økonomisk effekt ikke tallfestet. Anslagene må vurderes nærmere og kvalitetssikres før tiltak eventuelt innarbeides i økonomiplan og budsjett.



Den økonomiske effekten av tiltakene



Sammendrag (3:5)

#	Tiltak seksjon 1: Sentrale styringsorgan	Økonomisk effekt*	Samlet vurdering**
SSO-1	Gjennomgang av organisasjonsstruktur og antall ledere	3,6	
SSO-2	Økt samordnet (portefølje-)styring på tvers av virksomhetene (helhetlig virksomhetsstyring/konsern)	-	
SSO-3	Systematisk reduksjon av kommunens sykefravær	2,8	
SSO-4	Kartlegge, samle og styrke sentral kapasitet for merkantil støtte og stab	-	
SSO-5	Øke digitaliseringen og KI-bruk i tjenestene, videreutvikle selvbetjening og automatisering	5,0	
SSO-6	Effektivisering (prosessforbedring) av økonomi- og HR-prosesser (nytt ERP)	0,9	
SSO-7	Gjennomgang og innstramming av rutiner for fakturering og innfordring	-	
SSO-8	Etablere overordnede prinsipp for bruk av midler fra Havbruksfondet	-	
SSO-9	Undersøke potensial og mulighet i mer strukturelt og planlagt interkommunalt samarbeid	-	
Sum seksjon 1 – Sentrale styringsorgan		12,3	

#	Tiltak seksjon 2: Oppvekst, kultur og idrett	Økonomisk effekt*	Samlet vurdering**
OKI-1	Etablere ATO / samle tilbudet til særlig ressurskrevende brukere under 18 år	3,2	
OKI-2	Målrettet gjennomgang av barnevernstjenesten i kommunen, inkl. avtale og leveranse fra SIB	7,0	
OKI-3	Gjennomgang av barne- og familietjenesten (BFT)	1,5	
OKI-4	Tilpasse skolestruktur til fremtidig elevtallsutvikling og effektiv byggforvaltning (strukturkostnad)	7,4	
OKI-5	Samle ledelse og administrasjon ved utvalgte skoler	1,4	
OKI-6	Tilpasse ordinær skoledrift til lærernorm	-	
OKI-7	Utarbeide en mer effektiv og rettferdig tildelingsmodell	-	
OKI-8	Gjennomgå handlingsrom for barnehagemyndighet, samt endre telletidspunkter for antall barn	2,2	
OKI-9	Etablere/overta en stor, ny og effektiv kommunal barnehage	14,0	
OKI-10	Kutte ut fritidskortordningen	0,8	
OKI-11	Utvide feriestengt SFO i ordinært tilbud	0,3	
OKI-12	Redusere den kommunale andelen til spillemidler	2,0	
OKI-13	Redusere eller kutte støtteordningen til Sentralidrettsanlegget AS	1,7	
OKI-14	Redusere kommunens reelle kostnader til Kulturhuset KF	0,5	
OKI-15	Gjennomgang av tilskudd, lag og organisasjoner	1,0	
Sum seksjon 2 – Oppvekst, kultur og idrett		41,9	

Sammendrag (4:5)

#	Tiltak seksjon 3: Helse, sosial og omsorg	Økonomisk effekt*	Samlet vurdering**
HSO-1	Utvide ambulant team i habiliterings- og miljøtjenesten	3,0	
HSO-2	Gjennomgang av boligstrukturen og utvikling av boligmatrise i habiliteringstjenesten	6,6	
HSO-3	Redusert ressursbruk gjennom økt bruk av helse-, velferds- og mestringsteknologi, inkludert KI-støttede arbeidsprosesser	5,5	
HSO-4	Stramme inn tildelingspraksis og -nivå	15,0	
HSO-5	Etablere en tydelig og forpliktende prioritering av tiltak i HSO-handlingsplanen basert på ROBEK- og effektivitetsvennlige kriterier	-	
HSO-6	Gjennomgå rutiner for innhenting av vikar ved sykefravær (døgnturnusvikar)	4,0	
HSO-7	Mer effektiv oppgavedeling og bemanningsutnyttelse gjennom fortsatt fokus på TØRN-prinsipper	-	
HSO-8	Øke kapasitet og lønnsomhet, og lavere kostnader i fastlegetjenesten	4,6	
HSO-9	Grundig evaluering av tiltak/ressursbruk knyttet til ressurskrevende brukere over 60 år	-	
HSO-10	Avvikle/reducere bruk av koordinatorstillinger	-	
HSO-11	Avvikle støttekontaktordning for personer i heldøgnsbemannet bolig	1,0	
HSO-12	Stenge dagsenter i juli og redusere praktisk bistand i juli	-	
HSO-13	Avslutte matombringing til hjemmeboende	-	
HSO-14	Arbeidsinkludering som ressurs i helse- og omsorgstjenestene	2,0	
Sum seksjon 3 – Helse, sosial og omsorg		41,7	

#	Tiltak seksjon 4: Samfunnsutvikling	Økonomisk effekt*	Samlet vurdering**
SU-1	Kartlegge og vurdere nedklassifisering av kommunale veier	1,2	
SU-2	Justere og øke gebyrsatser på plan og byggesak opp mot selvkost	3,5	
SU-3	Sentralisert administrasjon og forvaltning av kommunens bilpark – reduksjon av antall biler totalt	-	
SU-4	Erstatte leasede biler med egne eide biler	0,9	
SU-5	Økt bruk av robot og digitale løsninger - renhold kommunale bygg	0,3	
SU-6	Revidert ansvarsfordeling og forvaltning knyttet av bygg og eiendom	3,0	
SU-7	Gjennomgang av ENØK-tiltak for å redusere strømknstnader	2,3	
Sum seksjon 4 - Samfunnsutvikling		11,2	

Sammendrag (5:5)

Kapittel 7 – Anbefalinger og veien videre



Mulighetsrommet må omsettes i strategiske valg og prioriteringer

I prosjektet er det identifisert tiltak med et samlet innsparingspotensial på noe i overkant av 100 mill. kroner. Mulighetsrommet må omsettes i konkrete strategiske valg og prioriteringer, der kommunen tar stilling til hvilke grep som skal tas, i hvilken rekkefølge og med hvilket ambisjonsnivå.

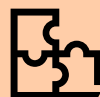
PwC anbefaler at tiltakene vurderes og følges opp i helhet, der sammenhengen mellom tiltakene vektlegges fremfor ensidig fokus på enkeltstående innsparingstiltak. De største og mest varige effektene er i hovedsak knyttet til strukturelle grep, som ofte er krevende og forutsetter tydelige prioriteringer og valg. Den økonomiske situasjonen tilsier samtidig at det ikke er tilstrekkelig å utsette eller avgrense omstillingsarbeidet. For å gjenopprette økonomisk balanse må kommunen ta aktive valg og gjennomføre nødvendige grep.



For å komme fra analyse til gjennomføring kreves tydelig rolleavklaring

PwC anbefaler at kommunen går fra analyse til gjennomføring gjennom tydelig rolle- og ansvarsavklaring mellom politikk og administrasjon, og internt i organisasjonen. Politikerne må ta stilling til retning, prioriteringer og overordnede valg. Administrasjonen må ha ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging innenfor gitte rammer.

Videre forutsetter gjennomføring at ansatte og ledere involveres på en måte som gir forutsigbarhet og eierskap, og at brukere og innbyggere gis mulighet til å komme med innspill der dette er relevant.



Å lykkes med økonomisk omstilling krever mer enn konkrete innsparingstiltak

I tillegg til de konkrete innsparingstiltakene som presenteres i rapporten, anbefaler PwC at kommunen arbeider målrettet med noen overordnede grep som er avgjørende for gjennomføringsevne og langsiktig bærekraft. Dette innebærer blant annet å:

- Jobbe aktivt med forventningsstyring av de som berøres av tiltak
- Samhandle på tvers
- forebygge for å begrense framtidig kostnadsvekst
- Sikre tillit mellom politikk og administrasjon
- Stå samlet og ha utholdenhet i gjennomføringen

Disse grepene gir ikke nødvendigvis direkte innsparing alene, men er viktige for å lykkes med omstillingen som helhet.



Kommunen må jobbe systematisk med gevinstrealisering for å sikre at tiltakene faktisk gir økonomisk effekt

Forventede økonomiske effekter realiseres ikke av seg selv. PwC anbefaler at kommunen arbeider systematisk med gevinstrealisering, der det tydeliggjøres hvilke gevinster som skal tas ut, når de skal tas ut, og hvem som har ansvar for oppfølging.

Uten en strukturert tilnærming til gevinstrealisering er risikoen høy for at tiltak gir mindre effekt enn forutsatt, eller at effektene forskyves i tid. Systematisk oppfølging og styring av gevinster er derfor en helt sentral forutsetning for videre arbeid.



01

Innledning

PwCs mandat har vært å gjennomføre en ekstern gjennomgang av kommunens drift med formål å identifisere konkrete og realistiske tiltak

Bakgrunn

Bømlo kommune står overfor betydelige økonomiske og demografiske utfordringer. Kommunen har hatt vedvarende økonomisk ubalanse, begrenset likviditet og et økende behov for å tilpasse tjenesteproduksjonen til endrede rammebetingelser. Samtidig ventes økte utgifter innen helse- og omsorgstjenestene, mens grunnlaget for oppveksttjenester svekkes som følge av fallende barne- og elevtall.

Kommunen vil også bli meldt inn i ROBEK-registeret i juni 2026 i forbindelse med kommunestyrets vedtak om årsregnskapet for 2025. Dette innebærer økt statlig kontroll med kommunens økonomistyring, herunder budsjett, økonomisk rapportering, lån og investeringer.

I forbindelse med budsjettvedtaket for 2026 besluttet kommunestyret å gjennomføre en ekstern og uavhengig gjennomgang av kommunens drift, som del av det samlede arbeidet med økonomisk omstilling.

Mandat

Vi er engasjert for å gjennomføre en ekstern gjennomgang av kommunens drift, med formål å *identifisere* konkrete og realistiske tiltak som kan bidra til bedre økonomisk balanse og økt bærekraft over tid. Oppdraget skal gi et faglig og helhetlig beslutningsgrunnlag for videre politisk og administrativ behandling.



Hvordan skal rapporten leses?

Rapporten presenterer *våre faglige vurderinger og anbefalinger*, basert på analyser, dokumentgjennomgang og dialog i prosjektperioden. Anbefalingene uttrykker våre vurdering av mulige handlingsalternativer, og er ikke å forstå som vedtatte løsninger.

Administrasjonen har bidratt med faktagrunnlag, kontekst, lokale forutsetninger og kvalitetssikring av data og forutsetninger. Alle analyser, vurderinger og anbefalinger i rapporten står vi selv ansvarlig for, og er utarbeidet uavhengig av administrativ og politisk ledelse.

Tiltakene er ment å fungere som et *kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for videre arbeid i kommunen*. Det er kommunen selv som avgjør hvilke tiltak som skal følges opp og hvordan. Noen tiltak vil kunne håndteres innenfor administrasjonens gjeldende fullmakter, mens andre forutsetter politiske beslutninger. Det er heller ikke gitt at alle foreslåtte tiltak skal gjennomføres eller at de gjennomføres med det som er anslått tidsperspektiv. Disse anslagene er illustrasjoner eller indikasjoner, men likevel viktige for vurderingen av tiltakene opp mot både de økonomiske og ikke-økonomiske konsekvensene.

Rapporten er strukturert for å gi både et helhetlig overblikk og mulighet for fordypning:

- Kapittel 1 redegjør for bakgrunn, mandat og metodisk tilnærming
- Kapittel 2 beskriver kommunens overordnede utfordringsbilde
- Kapittel 3-6 presenterer analyser og forslag til tiltak innenfor hver seksjon
- Kapittel 7 oppsummerer anbefalinger og veien videre

Arbeidet er gjennomført som et tidsavgrenset prosjekt med en tydelig faseinndeling og klar rolle- og ansvarsfordeling

Prosjektet er gjennomført i fire faser

01

Oppstart og mobilisering

Oppstart av prosjektet med avklaring av mandat, leveranser, fremdrift og organisering. I denne fasen ble også dokumentasjon og data identifisert.

Uke 11-12

02

Kunnskapsinnhenting og analyse

Innhenting og gjennomgang av offentlig statistikk og tilgjengeliggjort data fra kommunen. Identifisering av prioriterte områder og tilhørende dybdeanalyser.

Uke 12-16

03

Utvikling og vurdering av tiltak

Utvikling av konkrete tiltak basert på analysene. Tiltakene er vurdert med hensyn til økonomisk effekt og øvrige konsekvenser.

Uke 16-18

04

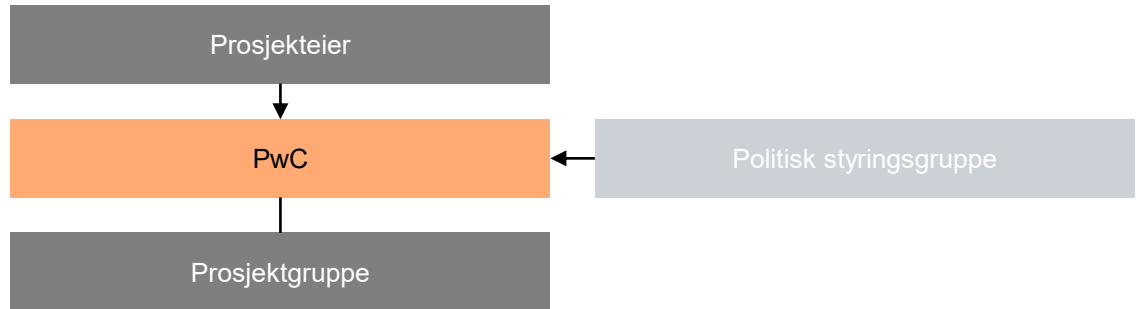
Oppsummering og rapportering

Sammenstilling av analyser, vurderinger og anbefalinger i en samlet sluttrapport, inkludert kvalitetssikring av faktagrunnlag og forutsetninger.

Uke 17-19

Prosjektorganisering

Prosjektet har vært organisert med tydelig rolle- og ansvarsdeling mellom kommunen og PwC.



Prosjekteier, kommunedirektøren, har ansvar for prosjektets mandat, mål og bruk av resultatene, samt overordnet forankring i kommunens administrasjon.

PwC har hatt ansvar for planlegging og gjennomføring av prosjektet, inkludert analyser, faglige vurderinger og utforming av forslag til tiltak og anbefalinger. Alle vurderinger og konklusjoner i rapporten står PwC ansvarlig for.

Politisk styringsgruppe har bestått av ordfører og to representanter fra formannskapet. Gruppen har hatt ansvar for overordnet politisk forankring og fått løpende orientering om prosjektets fremdrift. De prioriterte områdene ble forankret i politisk styringsgruppe.

Prosjektgruppen har bestått av kommunedirektør, kommunalsjefer, økonomi- og organisasjonsfunksjoner samt hovedtillitsvalgt og hovedverneombud. Gruppen har vært kommunens operative kontaktpunkt og bidratt med faktaopplysninger, underlagsdata og kvalitetssikring av faktagrunnlag og forutsetninger.

Alle tiltak er vurdert med hensyn på både økonomisk effekt og øvrige konsekvenser

Metode for datainnsamling og analyser

Prosjektet er gjennomført ved bruk av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder. Metodikken er tilpasset prosjektets formål, omfang og tidsramme, og har hatt som mål å gi et tilstrekkelig analysegrunnlag og tiltaksinformasjon innenfor rammene for oppdraget.

De *kvantitative analysene* bygger hovedsakelig på offentlig tilgjengelig statistikk og kommunens egne data. Foreløpige KOSTRA-tall for 2025 har vært et sentralt grunnlag, supplert med data fra SSB*, Framsikt, GSI/Udir og andre relevante kilder der dette har vært nødvendig.

Sammenligninger er gjort mot utvalgte kommuner og flere KOSTRA-grupper for å gi et relevant og nyansert sammenligningsgrunnlag. Kommunene er valgt ut fra strukturell likhet med Bømlo. Bømlo tilhører KOSTRA-gruppe 8*, men denne er vurdert som lite egnet alene. Det er derfor også sammenlignet med KOSTRA-gruppe 1 og 7, som gir et bedre sammenlignbart bilde av inntekts- og kostnadsnivå.

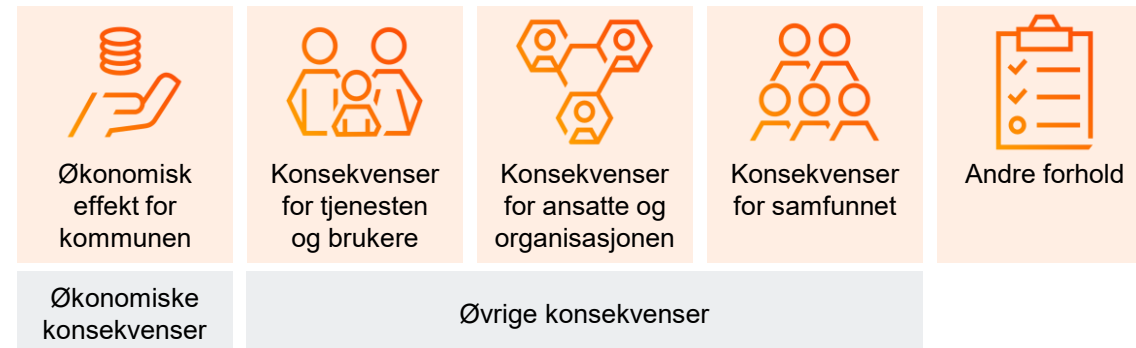
De kvantitative analysene er supplert med *kvalitative vurderinger* basert på samtaler med utvalgte nøkkelpersoner og gjennomgang av sentrale dokumenter og praksis. Det er også gjennomført ett arbeidsmøte per seksjon for å belyse lokale forhold, utviklingstrekk og sentrale forutsetninger. De kvalitative analysene har bidratt til å forklare tallmaterialet og styrke grunnlaget for vurdering av tiltak.

Type tiltak

I prosjektet er det identifisert tiltak innen (1) effektivisering, (2) servicenivå og tjenestekvalitet, og (3) struktur og volum på tjenestene. Kategoriene har ulikt innsparingspotensial og kompleksitet i gjennomføring. Effektiviseringstiltak er ofte enklere å iverksette, men gir begrenset økonomisk effekt. Struktur- og volumtiltak er mer omfattende å gjennomføre, men har ofte størst potensial for varig økonomisk handlingsrom. Se vedlegg 1 for en nærmere beskrivelse av de ulike kategoriene.

* SSB (Statistisk Sentralbyrå) har delt kommunene inn i grupper for en enklere sammenligning. Gruppe 8 er kommuner med 10-19000 innbyggere med middels eller høye inntekter. Her er Bømlo plassert. Vår påstand er at kommunen i større grad bør sammenlignes med gruppe 7. Det er kommuner med 10-19000 innbyggere med lave korrigerede inntekter. Det er også relevant å se litt til gruppe 1, der kommuner med under 10000 innbyggere og lave inntekter er plassert.

** GSI Grunnskolens informasjonssystem



Metode for utarbeidelse og vurdering av tiltak

Tiltakene i rapporten er utviklet og vurdert gjennom en strukturert metode. Metoden er brukt for å sikre et helhetlig grunnlag for videre prioritering og beslutning i kommunen. Alle tiltak er vurdert med hensyn på både økonomisk effekt og øvrige konsekvenser.

Økonomisk effekt er vurdert gjennom anslag for reduserte kostnader og/eller økte inntekter, samt eventuelle investeringskostnader. Anslagene er basert på forenklete beregninger og tilgjengelig informasjon på analysetidspunktet, og må ses som foreløpige estimer og anslag på et potensial. Før tiltak eventuelt kan innarbeides i økonomiplan og budsjett, vil det være behov for nærmere beregninger og mer detaljerte vurderinger av kommunen.

For de *øvrige konsekvensene* har vi vurdert positive og negative konsekvenser for tjenesten/brukere, organisasjonen/ansatte og samfunnet. I tillegg omtaler vi andre forhold der det er relevant. Dette kan for eksempel være avhengigheter, relevante forhold (kontekst), risiko og behov for avklaringer.



02 Overordnede analyser for kommunen

Bømlo kommune står overfor et sammensatt utfordringsbilde som krever strukturelle grep og varige forbedringer

Bømlo kommune står overfor et **sammensatt utfordringsbilde** som krever målrettede strukturelle grep for å sikre varig økonomisk balanse og bærekraftige tjenester.

De økonomiske utfordringene preger situasjonen. Kommunen har over flere år hatt negativ økonomisk balanse, vedvarende underskudd i driften og begrensede økonomiske buffere. Til tross for enkelte forbedringer i resultatbildet i 2025, er driften fortsatt ikke tilpasset kommunens inntektsnivå, og handlingsrommet er begrenset. Manglende reserver i disposisjonsfondet gjør kommunen særlig sårbar for nye kostnadsøkninger, renteendringer og uforutsette hendelser.

Vi opplever at kommunens har **stått i omstilling** over lang tid, at man har gjennomført mange grep og forsøk på å få økonomien i balanse. Likevel gjenstår det fortsatt et betydelig omstillingsarbeid som vil kreve mye av både kommunens ansatte, ledelse og det politiske miljøet.



Dette står man i, **samtidig** som at kommunen preges av tydelige demografiske endringer, der antallet eldre øker, mens barne- og elevtall faller. Dette innebærer økte behov innen helse- og omsorgstjenestene, samtidig som grunnlaget for oppveksttjenester svekkes.

Endringene skaper et **strukturelt misforhold** mellom dagens tjenestestruktur og fremtidig behov, og forsterker nødvendigheten av å tilpasse organisering, kapasitet og ressursbruk – særlig innen oppvekst og helse og omsorg. Uten strukturelle grep vil denne utviklingen legge et stadig sterkere og ubalansert press på kommunens økonomi og handlefrihet.

Analysene viser at Bømlo samlet sett ikke har et gjennomgående høyt **kostnadsnivå** sammenlignet med andre kommuner. Utfordringen ligger derfor i begrenset grad i generelle effektiviseringer, men heller i behovet for målrettede strukturelle endringer, tydeligere prioriteringer og styrket gjennomføringsevne. Dette forutsetter også at kommunen i større grad lykkes med å hente gevinster fra digitalisering, automatisering og mer samordnet styring. **Økt bruk** av digitale verktøy og kunstig intelligens er ikke et mål i seg selv, men et nødvendig virkemiddel for å frigjøre kapasitet, redusere sårbarhet og sikre bedre utnyttelse av kommunens samlede ressurser.

Samlet sett danner dette bakteppet for de foreslåtte tiltakene i rapporten. Tiltakene er rettet mot å skape varig økonomisk balanse, bedre tilpasning mellom tjenestetilbud og innbyggernes behov, og et mer robust styringsgrunnlag for videre prioriteringer i Bømlo kommune.

I det følgende utdypes dette utfordringsbildet gjennom analyser av kommunens økonomiske nøkkeltall, demografisk utvikling, kostnadsnivå og strukturelle forhold. Analysene har som formål å konkretisere hvor handlingsrommet faktisk ligger, og å gi et kunnskapsbasert grunnlag for valg og prioritering av tiltak i de påfølgende kapitlene.

En økonomi i ubalanse – begrenset handlingsrom og økende risiko

Tabellen viser at Bømlo kommune over flere år har hatt et gjennomgående svakt og negativt netto driftsresultat (NDR). Selv om resultatet bedret seg noe i 2025, ligger nivået fortsatt under anbefalt nivå og er ikke tilstrekkelig til å dekke opp tidligere års merforbruk. Når årsregnskapet for 2025 vedtas, vil kommunen på dette grunnlaget bli meldt inn i ROBEK, i tråd med vurderingen fra Statsforvalteren.

Utviklingen i **disposisjonsfond*** viser at kommunen i praksis mangler økonomisk buffer. Fondene er bygget ned som følge av vedvarende driftsunderskudd, noe som innebærer liten evne til å håndtere nye kostnadsøkninger, inntektssvikt eller uforutsette hendelser gjennom ordinær drift.

Tabellen viser at Bømlo kommune har et moderat **gjeldsnivå** sammenlignet med anbefalte finansielle måltall, med en svak nedgang de siste årene. Samtidig er det viktig å merke seg at kommunens reelle gjeldsbelastning er høyere enn det ordinære sammenligningsstall gir inntrykk av. Dette skyldes blant annet at deler av kommunens investeringer og lånegjeld knyttet til eiendom og VAR-tjenester er lagt i egne kommunale aksjeselskap. Selv om denne gjelden formelt ligger utenfor kommunens kjernebalanse, er den fortsatt indirekte knyttet til kommunen gjennom eierskap, selvkostregimer og langsiktig ansvar. Statsforvalteren påpeker i sitt brev (datert 16. mars 2026) at dette innebærer at den samlede økonomiske risikoen for kommunen er høyere enn det sammenlignbare nøkkeltall isolert sett viser.

I en slik situasjon vurderes det som særlig viktig at kommunens gjeldsnivå innenfor kjernekommunen ligger lavere enn i sammenligningskommuner, for å kompensere for den samlede belastningen og risikoen. Dette reduserer kommunens økonomiske sårbarhet og bidrar til større robusthet i møte med renteendringer, usikker inntektsutvikling og framtidige investeringsbehov.

* Tabellen baserer seg på tall for kommunekonsern, inkludert interkommunale samarbeid (IKS) hentet fra tabell 12143 hos SSB. Dersom en ser i SSBs tabell 13566, som ekskluderer IKS, ser man at disposisjonsfond i Bømlo kommune har vært 0 kroner siden 2023.

Kommune	Netto driftsresultat i % av brutto driftsinntekter					Disposisjonsfond i % av brutto driftsinntekter				Gjeld i % av brutto driftsinntekter			
	2022	2023	2024	2025	Endring 24-25	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Bømlo	-1,4 %	-3,9 %	-1,8 %	-0,4 %	1,4 %	4,5 %	1,4 %	1,7 %	1,7 %	84,0 %	83,2 %	78,3 %	74,8 %
Giske	4,1 %	0,3 %	-1,7 %	3,0 %	4,7 %	4,6 %	5,8 %	3,8 %	5,6 %	122,4 %	131,4 %	123,0 %	126,7 %
Sula	2,1 %	-1,4 %	-4,0 %	-0,8 %	3,2 %	16,3 %	14,0 %	8,2 %	6,2 %	123,8 %	119,0 %	115,7 %	112,7 %
Stord	0,6 %	-0,1 %	-3,9 %	0,5 %	4,4 %	7,4 %	5,8 %	1,0 %	0,8 %	145,8 %	136,9 %	130,4 %	66,3 %
KG 08	3,3 %	1,0 %	-0,1 %	0,6 %	0,7 %	12,2 %	12,3 %	11,3 %	9,4 %	95,9 %	96,7 %	97,3 %	100,2 %
KG 07	2,1 %	0,4 %	-1,1 %	1,8 %	2,9 %	12,8 %	11,9 %	9,4 %	9,5 %	101,8 %	101,1 %	98,7 %	93,8 %
KG 01	1,6 %	-0,8 %	-1,6 %	1,4 %	3,0 %	12,0 %	10,4 %	8,4 %	8,8 %	101,8 %	101,1 %	98,7 %	91,3 %
Landet uten Oslo	2,6 %	1,0 %	-0,3 %	2,1 %	2,4 %	14,6 %	13,5 %	11,6 %	12,0 %	92,9 %	92,6 %	92,2 %	90,7 %
<i>KS anbefaling</i>	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %	0,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	10,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %

Statsforvalteren understreker på denne bakgrunn at kommunens lånegjeld ikke bør øke før kommunen igjen er i reell økonomisk balanse og opparbeider ny buffer i disposisjonsfond.

Dette innebærer i praksis at handlingsrommet for nye investeringer er begrenset i ROBEK-perioden, og at gjeldsnivået må vurderes i et bredere risikoperspektiv enn kun kjernekommunens balanse.

Vi har inkludert KS-anbefalinger knyttet til nivå for henholdsvis NDR, disposisjonsfond og gjeld som en referanse, da med de forbehold som er påpekt når det gjelder gjeldssituasjonen til Bømlo.

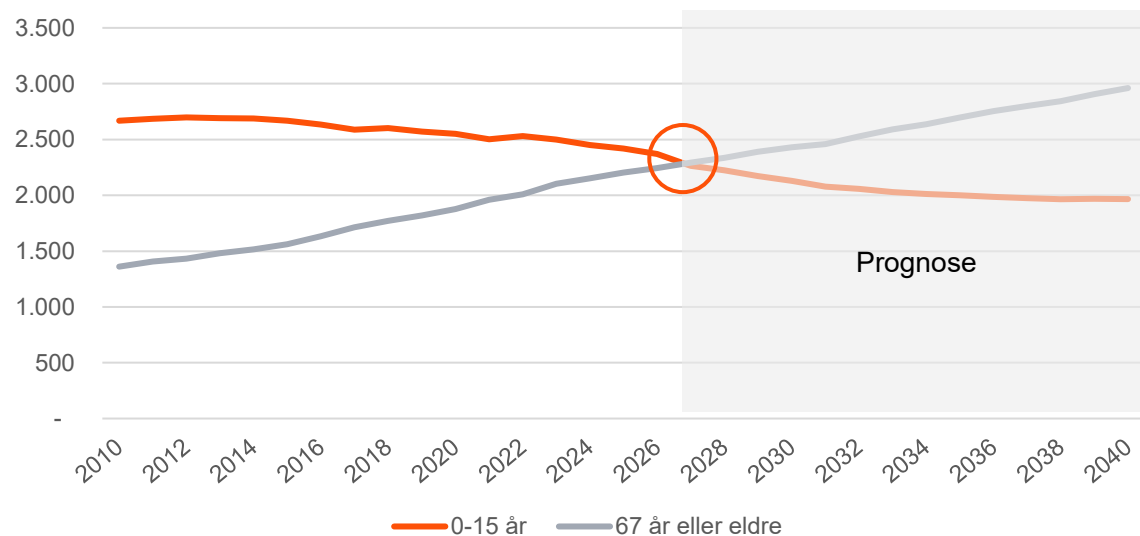
Samlet sett viser tallene en situasjon der løpende drift over tid ikke har vært finansiert av løpende inntekter, og der planlagt bedring fremover i stor grad er avhengig av engangsinntekter og stram budsjettoppfølging. Dette danner bakteppet for ROBEK-innmeldingen og for Statsforvalterens forventning om revisjon av budsjett og økonomiplan samt varige tiltak for å gjenopprette økonomisk balanse

Fra 2027 vil kommunen ha flere innbyggere i aldersgruppen over 67 år, enn aldersgruppen 0-15 år

Fremstillingen nedenfor viser at Bømlo, allerede neste år, vil ha flere innbyggere i aldersgruppen over 67 år, enn i de yngste arbeidsgruppen. Dette er naturlig nok første gang og indikerer en demografisk milepæl. Dette skille kommer litt senere for Norge samlet sett, selv om mange av de minste kommunene har nådd denne milepælen tidligere. Dette markerer altså at basen med barn og unge blir stadig mindre, mens det blir flere og flere eldre. Det er et strukturelt skille og ingen konjunktursvingning. Og dette skjer da samtidig som arbeidsstyrken krymper. **Forsørgerbrøken** – forholdet mellom yrkesaktive og ikke-yrkesaktive) vil øke markant. Det er færre skuldre å bære byrden på – både økonomiske og i form av arbeidskraft.

Dette er trekk som alle norske kommuner opplever, men i forskjellig takt og styrke. Hele den kommunale finansieringsmodellen vil komme under økt press og dette betrakter blant annet Perspektivmeldingen fra 2024 (Meld. St. 31 (2023-2024) tydelig. Handlingsrommet vil bli kraftig redusert og tilskuddene fra staten til kommunen må ned.

Utvikling i antall innbyggere i aldersgruppen 0-15 og 67 år og eldre

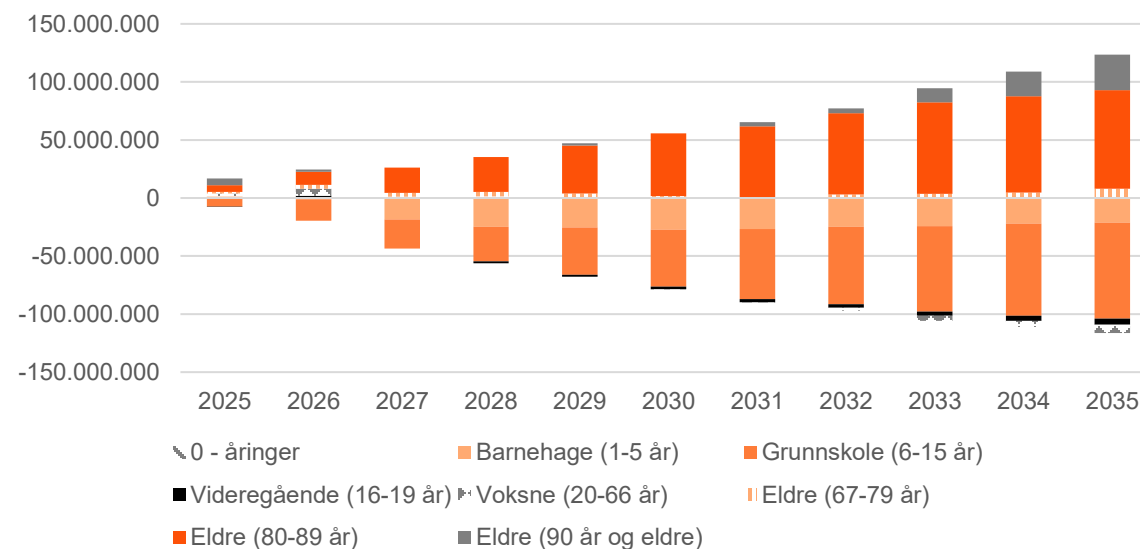


Kilde: KOSTRA-tabell 07459 og 14288, SSBs hovedalternativ MMM

I grafen nedenfor har vi fremstilt utvikling i Bømlo kommunes driftsutgifter som følge av endringene i demografi.

Kommunen har en noe utypisk utvikling. Økningen innenfor de eldste gruppene ligger noe lavere i starten enn i landet forøvrig, samtidig som man har et betydelig fall i de yngste gruppene. Omstillingsbehovet i Bømlo er dermed svært stort, selv om det tar litt tid før man for alvor får flere eldre. Kommunen er i hovedsak finansiert over frie inntekter (skatt + rammetilskudd). Rammetilskuddet og finansieringen av kommunen er basert på en nettofinansiering. Så selv om kommunen skulle få økte inntekter til å håndtere demografiutgiftene til de eldste, vil finansieringen forutsette at kommunen klarer å redusere sine kostnader knyttet til de yngste. Bare fra 2025 til 2030 er det snakk om en omstilling på over 75 mill. kroner, bare for å holde følge med endringene som fallende elevtall representerer. Dette vises i grafen nedenfor og søylene under 0-streken.

Endringer i driftskostnader som følge av demografiendringene



Kilde: SSB/KOSTRA

Per 2025 ligger ikke Bømlo kommune spesielt høyt på noen av de største tjenesteområdene

Tabellen viser netto driftsutgifter per innbygger i Bømlo kommune i 2025 sammenlignet med utvalgte kommuner, landsgjennomsnitt og KOSTRA-grupper, justert for utgiftsbehov. Samlet ligger Bømlo relativt nær sammenligningsgrunnlaget på de største tjenesteområdene, men med tydelige variasjoner mellom sektorene.

Innen grunnskole ligger Bømlo om lag på nivå med Stord og Giske, høyere enn Sula og lavere enn KOSTRA-gruppe 8. For pleie og omsorg ligger Bømlo tett opp mot relevante KOSTRA-snitt, og noe lavere enn flere sammenligningskommuner, innenfor et område med betydelige strukturelle forskjeller mellom kommunene.

For barnevern ligger Bømlo høyere enn alle sammenligningskommunene og over både landsgjennomsnitt og KOSTRA-grupper. Innen kommunehelse fremstår Bømlo også med et høyere kostnadsnivå enn de andre kommunene, samtidig som ser ut til å variere en del mellom kommunene.

På barnehageområdet må kostnadsnivået vurderes i lys av at Bømlo ikke har kommunale barnehager. Kostnadene reflekterer i hovedsak nasjonale tilskuddsordninger til private barnehager og gir kommunen mindre direkte styring enn i kommuner med egen drift.

Totalt viser tabellen et differensiert kostnadsbilde, der Bømlo på flere områder ligger nær sammenligningsgrunnlaget, samtidig som enkelte tjenesteområder skiller seg ut i et sammenligningsperspektiv.

For nærmere utdyping i hva som ligger til hvilket område i KOSTRA kan man finne mer om det [her](#).

Netto driftsutgifter per innbygger – justert for utgiftsbehov – foreløpige tall for 2025

KOSTRA-område	Bømlo	Stord	Sula	Giske	Landet uten Oslo	KOSTRA-Gruppe 1	KOSTRA-Gruppe 7	KOSTRA-Gruppe 8
Grunnskole	17 203	17 190	15 307	17 195	17 026	17 556	17 047	19 803
Pleie og omsorg	23 559	28 955	25 690	23 173	24 349	24 261	23 683	29 622
Barnevern	3 675	3 103	2 887	1 832	2 786	2 946	2 996	2 851
Barnehage	12 405	10 697	11 880	11 146	11 132	11 542	11 049	12 753
Kommunehelse	5 736	4 878	3 829	4 142	4 551	4 545	4 360	5 891
Sosiale tjenester	3 667	3 254	2 523	3 066	4 344	4 325	4 144	4 813
Kultur og idrett	2 210	1 680	1 407	851	2 949	2 241	2 561	3 518
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	661	542	961	997	1 066	949	882	1 446
Adm, styring og fellesutgifter	4 545	4 685	5 257	5 539	5 757	5 807	5 590	7 002
Andre områder	3 341	2 356	2 749	3 073	3 039	3 532	3 251	2 655
- Brann og ulykkesvern	1 147	803	1 132	1 232	1 105	1 293	1 066	1 626
- Kommunale boliger	142	25450	-	767	303	16	217	18
- Samferdsel	1 345	593	833	990	1 363	1 489	1 436	2 200
- Næringsforvaltning og konsesjonskraft	-43	74	118	-642	-472	-124	-167	-2 073
- Kirke	750	632	716	726	740	858	699	884
Totalt	77 002	77 340	72 490	71 014	76 999	77 704	75 563	90 354

Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige tall for 2025, justert for utgiftsbehov

Beregning av det teoretiske innsparingspotensialet viser flere interessante områder for videre analyser

Figuren viser et teoretisk innsparingspotensial basert på forskjeller i netto driftsutgifter mellom Bømlo kommune og utvalgte sammenligningskommuner, KOSTRA-grupper og landsgjennomsnitt, justert for utgiftsbehov. Beregningene illustrerer hvilke deler av tjenesteporteføljen som i et sammenligningsperspektiv har størst avvik, og gir en indikasjon på et økonomisk handlingsrom og et teoretisk innsparingspotensial. Et positivt tall indikerer at kommunen ville drevet så mye billigere med et tilsvarende driftsnivå. Det betyr at hvis Barnevernet i Bømlo hadde vært drevet likt som i Giske, så ville det kostet 19,3 mill. kroner mindre i 2025.

I forlengelsen av analysen på foregående side, som viser at Bømlo samlet sett ikke har et gjennomgående høyt kostnadsnivå, tydeliggjør figuren at et eventuelt innsparingspotensial ikke ligger i generelle kutt, men i utvalgte tjenesteområder og strukturelle forhold. Store utslag mot enkelte sammenligningskommuner – særlig Sula og Giske – reflekterer i stor grad forskjeller i struktur, organisering, volum og tjenestemodeller, og kan neppe realiseres uten målrettede og varige endringer.

Det teoretiske innsparingspotensialet må derfor forstås som et analyse- og prioriteringsverktøy, ikke som et konkret sparekrav. Tallene kan ikke tas ut direkte, men peker på hvor kommunen bør gå dypere i analyser og tiltaksutvikling, i tråd med ROBEK-logikken om varige, dokumenterbare grep fremfor kortsiktige innsparinger.

Funnene fra KOSTRA-analysen var sentrale i avklaringen av områder som man ønsket å gjennomgå nærmere og undersøke hvilke tiltak som kan være relevante.

Teoretisk innsparingspotensial i mill. kroner

KOSTRA-område	Stord	Sula	Giske	Landet uten Oslo	KOSTRA-Gruppe 1	KOSTRA-Gruppe 7	KOSTRA-Gruppe 8
Grunnskole	0,2	27,7	0,1	2,6	-5,1	2,3	-37,9
Pleie og omsorg*	-68,6	-27,1	4,9	-10,0	-8,9	-1,6	-77,1
Barnevern	6,0	8,2	19,3	9,3	7,6	7,1	8,6
Barnehage	21,7	6,7	16,0	16,2	11,0	17,3	-4,4
Kommunehelse	11,4	25,2	21,1	15,7	15,8	18,2	-2,1
Sosiale tjenester	3,8	10,5	5,5	-6,2	-6,1	-4,4	-10,5
Kultur og idrett	6,6	10,1	17,0	-9,3	-0,4	-4,4	-16,4
Plan, kulturminner, natur og nærmiljø	1,5	-3,8	-4,2	-5,1	-3,6	-2,8	-9,8
Adm, styring og fellesutgifter	-1,8	-9,3	-13,0	-15,8	-16,5	-13,6	-32,1
Andre områder	12,3	7,4	3,4	3,8	-2,4	1,1	8,6
- Brann og ulykkesvern	4,3	0,2	-1,1	0,5	-1,8	1,0	-6,0
- Kommunale boliger	-1,4	2,4	-7,8	-2,0	1,6	-0,9	1,6
- Samferdsel	9,4	6,4	4,4	-0,2	-1,8	-1,1	-10,7
- Næringsforv. og konsesjonskraft	-1,5	-2,0	7,5	5,4	1,0	1,6	25,4
- Kirke	1,5	0,4	0,3	0,1	-1,4	0,6	-1,7
Totalt	-6,9	55,6	70,1	1,2	-8,6	19,2	-173,1

Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

*Vises som effektiv for Bømlo totalt, men inneholder flere KOSTRA-funksjoner med et stort teoretisk innsparingspotensial

Samlet, har det vært en økning i antall årsverk i kommunen i perioden 2020-2025, men en reduksjon fra 2024

Bømlo kommune har vært relativt stabilt i perioden 2020–2025, med en mindre nedgang på 2,3 årsverk fra 2024 til 2025 (-0,3 %). Utviklingen skjuler imidlertid tydelige forskjeller mellom seksjonene.

Helse, sosial og omsorg (HSO) har hatt den sterkeste veksten over tid, med en samlet økning på 5,8 årsverk siden 2020, til tross for en reduksjon det siste året. Dette understøtter bildet av HSO som kommunens viktigste bemannings- og kostnadsdriver.

Oppvekst, kultur og idrett (OKI) har hatt en moderat økning i årsverk det siste året (+2,5), etter noe nedgang tidligere i perioden. Innenfor OKI vil det i noen perioder være nødvendig å øke bemanningen på grunn av at det kan være brukere som krever noe ekstra. Sentrale styringsorgan (SSO) har redusert bemanningen i 2025, men har samlet sett hatt vekst siden 2020, mens samfunnsutvikling (SAM) fremstår som stabil gjennom hele perioden.

Det er viktig å påpeke at utvikling i årsverk er sammensatt, og påvirkes blant annet av strukturelle grep. Nærmere detaljer og grunner for utvikling i årsverk krever underliggende analyser, ettersom det i perioden har vært gjennomført flere strukturelle endringer.

Utvikling i årsverk, faste stillinger

Seksjon	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Endring siste år
1 - SSO	51,6	49,6	52,0	57,6	58,3	56,7	-1,6
2 - OKI	334,2	332,4	331,7	326,9	330,4	332,9	2,5
3 - HSO	377,1	371,7	385,5	389,7	385,7	382,9	-2,7
4 - SU	53,6	55,2	56,9	52,6	52,4	52,0	-0,4
Sum	816,5	808,9	826,1	826,8	826,8	824,6	-2,3

Kilde: Stillingsark fra Bømlo kommune

Det har vært en jevn økning i netto driftsutgifter fra 2022 til 2025, som i stor grad skyldes lønnsvekst og prisvekst

Tabellen viser at de samlede netto driftsutgiftene i Bømlo kommune har økt jevnt fra 2022 til 2025, med en samlet vekst på 3,7 % fra 2024 til 2025. Økningen reflekterer et generelt kostnadspress i kommunens tjenesteområder, men med tydelige forskjeller mellom seksjonene. Naturlige vekstfaktorer for utviklingen i netto driftsutgifter er prisvekst og lønnsvekst.

Helse, sosial og omsorg (HSO) har den sterkeste veksten i perioden, og står for den største økningen fra 2024 til 2025 med 4,6 %. Dette indikerer at HSO er den viktigste kostnadsdriveren i kommunens drift og et sentralt område for videre analyse og tiltak.

Oppvekst, kultur og idrett (OKI) viser også en betydelig kostnadsvekst på 3,3 %, og følger dermed utviklingen i samlet drift relativt tett. Samfunnsutvikling (SU) og fellesområdene har hatt mer moderat vekst, med henholdsvis 2,7 og 2,4 % siste år.

Det er viktig å se utviklingen i netto driftsutgifter i sammenheng med strukturelle endringer og endringer i tilbud. I perioden har det blitt gjennomført tiltak som har hatt relativt stor innvirkning på blant annet årsverk, som igjen henger sammen med driftsutgiftene.

Samlet sett viser tabellen at kostnadsveksten er bredt fordelt, men tydelig konsentrert i HSO, noe som understreker behovet for målrettede strukturelle grep fremfor generelle innsparinger på tvers av alle områder.

Utvikling i netto driftsutgifter per område i mill. kroner

Seksjon	2022	2023	2024	2025	Endring 2024-2025 i %
1 - SSO	59,7	80,9	81,7	83,7	2,4 %
2 - OKI	443,9	468,3	494,4	510,7	3,3 %
3 - HSO	345,7	362,2	374,3	391,6	4,6 %
4 - SU	78,8	70,7	70,4	72,3	2,7 %
Sum	928,1	982,1	1 020,8	1 058,3	3,7 %

Kilde: Kommuneregnskap Bømlo kommune, absolutte tall

Prosjektet definerte prioriteringsområder for videre analysearbeid

For å sikre et målrettet og håndterbart analysearbeid er det valgt ut prioriterte områder innenfor hver seksjon. Utvalget er gjort basert på en samlet vurdering av tilgjengelig styringsinformasjon, overordnede analyser, politisk bestilling, funn fra intervjuer og vår erfaring fra tilsvarende gjennomganger i kommunesektoren.

Arbeidet er avgrenset i tid og omfang, og prioriteringen er gjort for å konsentrere innsatsen om områder der det vurderes å være særlig relevant å gjennomføre analyser og vurdere tiltak. Dette har bidratt til en mer målrettet tilnærming i arbeidet, og til å unngå en for bred gjennomgang med begrenset dybde.

De prioriterte områdene er presentert på neste side. Med *prioritert* menes områder som er valgt ut for nærmere analyser og videre arbeid med tiltak. Områder som *undersøkes* er vurdert nærmere for å se om det kan finnes et forbedringspotensial, uten at det nødvendigvis er gjort grundige dybdeanalyser. Områder som *beskrives* omtales i rapporten, men uten egne dybdeanalyser eller forslag til tiltak.

De prioriterte områdene er presentert for, og forankret hos, prosjektgruppen og politisk styringsgruppe før videre arbeid med dybdeanalyser og tiltak.



Prioriterte områder

#	Prioriterte områder	Overordnet analyse	Fra politisk bestilling	Tema fra intervjuer	PwCs erfaring	Tiltakspakkene	Samlet vurdering
SSO	Ledertetthet			✓	✓		Prioritert
	Digitalisering og bruk av KI			✓	✓		Undersøkes
	Sykefravær	✓		✓	✓		Undersøkes
	Inntekter			✓	✓		Undersøkes
	Rolleavklaring mellom politikk og administrasjon			✓	✓		Beskrives
OKI	Skolestruktur	✓		✓	✓	✓	Prioritert
	Administrativ samdrift		✓	✓	✓	✓	Prioritert
	Lærernorm og SFO	✓		✓	✓	✓	Prioritert
	Barne- og familietjenesten	✓	✓	✓	✓	✓	Prioritert
	Tilskudd og støtte til kultur og idrett	✓		✓	✓	✓	Prioritert
	Barnehageorganiseringen (mulighetsrom)	✓		✓	✓	✓	Undersøkes
HSO	Habiliteringstjenester	✓	✓	✓	✓		Prioritert
	Tjenestenivå helse og omsorg		✓	✓	✓	✓	Prioritert
	Legetjenesten	✓	✓	✓	✓		Prioritert
	Sosiale tjenester. Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid (f242)	✓					Undersøkes
SU	Kommunal vei	✓		✓	✓	✓	Prioritert
	Gebyrområder på plan og byggesak	✓		✓	✓	✓	Prioritert
	Bilpark / biladministrasjon				✓		Undersøkes




03

Sentrale styringsorganer

Om seksjonen

Seksjon 1: Sentrale styringsorgan har ansvar for kommunens overordnede styring, samordning og støttefunksjoner. Seksjonen ivaretar arbeid knyttet til strategisk ledelse, økonomistyring, personal- og organisasjonsutvikling, digitalisering og intern støtte til virksomhetene. Videre har seksjonen en sentral rolle i å understøtte politiske beslutningsprosesser og sikre helhetlig styring. I tillegg ligger Bømlo Opplæringskontor og Bømlo Brann og redning under seksjonen.

 Antall ansatte: 103
Antall årsverk: 55,3**

 Netto budsjett 2026: 88,7 mill. kr
Andel av totalbudsjett: 9 %

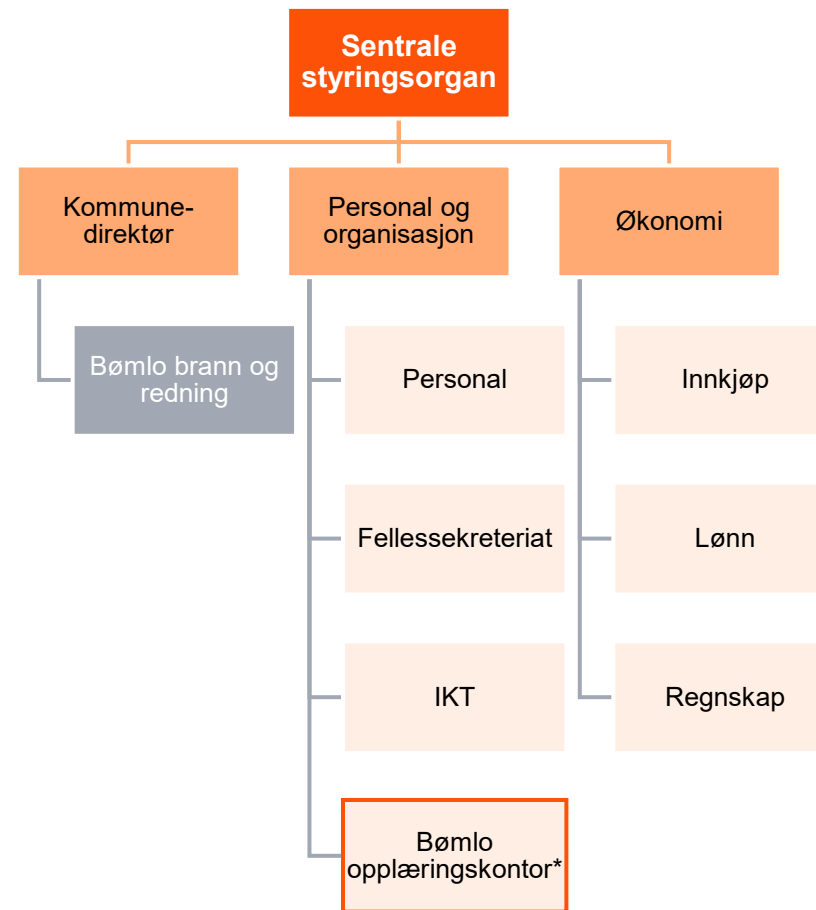
Dette kapittelet er delt i to:



I **delkapittel 1** presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



I **delkapittel 2** presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.



Virksomhet
Avdeling

* Bømlo opplæringskontor er et offentlig/privat samarbeid

** Bømlo brann og redning har mye vaktstillinger med liten stillingsstørrelse, derfor blir det mange ansatte per årsverk

3.1

Analyser og funn

Sentrale styringsorganer

I dette delkapittelet presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



Prioriterte områder for seksjon 1

For å sikre et målrettet og håndterbart analysearbeid er det valgt ut prioriterte områder innenfor hver seksjon. Utvalget er gjort basert på en samlet vurdering av tilgjengelig styringsinformasjon, overordnede analyser, politisk bestilling, funn fra intervjuer og PwCs erfaring fra tilsvarende gjennomganger i kommunesektoren.

Arbeidet er avgrenset i tid og omfang, og prioriteringen er gjort for å konsentrere innsatsen om områder der det vurderes å være særlig relevant å gjennomføre analyser og vurdere tiltak. Dette har bidratt til en mer målrettet tilnærming i arbeidet, og til å unngå en for bred gjennomgang med begrenset dybde.

Med *prioritert* menes områder som er valgt ut for nærmere analyser og videre arbeid med tiltak. Områder som *undersøkes* er vurdert nærmere for å se om det kan finnes et forbedringspotensial, uten at det nødvendigvis er gjort grundige dybdeanalyser. Områder som *beskrives* omtales i rapporten, men uten egne dybdeanalyser eller forslag til tiltak.

De prioriterte områdene er presentert for, og forankret hos, prosjektgruppen og politisk styringsgruppe før videre arbeid med dybdeanalyser og tiltak.

For seksjonen sentrale styringsorgan (SSO) har vi trukket fram områder vi mener det er viktig å prioritere eller undersøke basert på vår erfaring, og det som ble gjennomgått i de innledende intervjuene med kommunen. Flere av disse er tverrsektorielle temaer som vil være viktig både for bærekraftig utvikling, men også for å sikre stabil og samordnet drift.

#	Prioriterte områder	Overordnet analyse peker på potensial	Fra politisk bestilling	Tema fra intervjuer	PwCs erfaring	Samlet vurdering
SSO	Ledertetthet			✓	✓	Prioritert
	Digitalisering og bruk av KI			✓	✓	Undersøkes
	Sykefravær	✓		✓	✓	Undersøkes
	Inntekter			✓	✓	Undersøkes
	Rolleavklaring mellom politikk og administrasjon			✓	✓	Beskrives

Årsverk i sentrale styringsorgan – utvikling over tid

Tabellen viser utviklingen i antall faste årsverk i seksjon for sentrale styringsorgan i perioden 2020–2025. Samlet sett fremstår bemanningen som relativt stabil over tid, med en økning frem mot 2024 og en reduksjon i 2025.

Utviklingen varierer mellom enhetene. Enkelte funksjoner, som kommunedirektør- og økonomiområdet, har hatt en viss økning gjennom perioden, mens personalavdelingen og fellessekretariatet viser en nedgang de siste årene. IKT-funksjonen fremstår som stabil. Økningen i årsverk hos kommunedirektør og økonomi er relatert til ressursoverføring fra seksjonsområdene, og ikke gjennom nyansettelser. For kommunedirektør henger økningen sammen med overføring av kommunalsjefer til stab.

I Bømlo kommune sin organisering er alle lærlinger plassert (på tvers av seksjonen i kommunen de arbeider i) under HR i Personalavdelinger. Fellessekretariatet inkluderer også politisk sekretariat og arkiv.

Det er viktig å merke seg at brann og feiing ble organisatorisk lagt under sentrale styringsorgan fra og med 2023. Endringer i årsverk etter dette tidspunktet må derfor ses i lys av denne omorganiseringen, og ikke isolert som reell bemanningsvekst i øvrige deler av seksjonen.

Utvikling i årsverk, faste stillinger

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Endring siste år
Politiske styringsorgan	1,2	1,2	1,2	1,4	1,6	1,2	-0,4
Kommunedirektør	3,1	4,2	4,0	4,3	4,1	5,0	0,9
Økonomiavdeling	12,2	11,0	11,6	11,7	12,1	12,3	0,2
Personalavdeling	16,2	14,6	16,0	17,1	16,6	15,3	-1,3
Ikt-avdeling	6,0	5,9	6,0	5,8	6,0	6,0	0,0
Fellessekretariat	6,2	5,8	5,7	5,2	4,7	4,0	-0,7
Fag- og støttefunksjoner	4,0	4,3	4,7	4,2	4,6	4,3	-0,3
Tillitsvalte, verneombud	2,6	2,7	2,7	3,0	3,2	3,2	0,0
Brannvern	-	-	-	3,2	3,4	3,4	0,0
Feiing	-	-	-	1,8	2,1	2,1	-
SUM	51,6	49,6	52,0	57,6	58,3	56,7	-1,6

Kilde: Stillingsark fra kommunen

Bømlo kommune har et gjennomsnittlig lederspenn på 15 ansatte per leder

Vi ser på gjennomsnittlig ledertetthet (årsverk per leder) og lederspenn (ansatte per leder) for de ulike seksjonene i kommunen. Ledere i denne sammenhengen er ansatte med personalansvar.

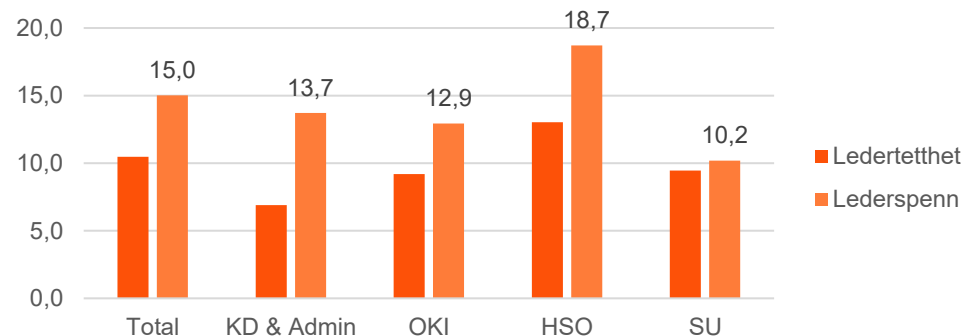
Gjennomsnittlig lederspenn i Bømlo er på 15 ansatte per leder. Helse, sosial og omsorg har det høyeste lederspennet, med snitt på 18,7 ansatte per leder.

Bømlo har totalt 71 ledere, fordelt på 3 nivå med 6 på øverste (som inkluderer kommunedirektør), 23 virksomhetsledere og 42 avdelingsledere.

Ledertetthet =
(antall årsverk – antall årsverk ledere) / antall ledere

Lederspenn =
(antall ansatte – antall ledere) / antall ledere

Ledertetthet og lederspenn i Bømlo kommune



Bømlo kommune		
Årsverk: 812,7	Årsverk ledere: 69,3	Ledertetthet (snitt): 10,5
Ansatte: 1137 (71,5%)	Antall ledere: 71	Lederspenn (snitt): 15

Kommunedirektør og administrasjon

Årsverk: 55,3
 Ansatte: 103 (gj. stillingsprosent på 53,7%)
 Årsverk ledere: 7
 Antall ledere: 7 (inkl. kommunalsjefene)
Ledertetthet (snitt): 6,9
Lederspenn (snitt): 13,7

- Kommunedirektør
- Brannvern og feiing
- Økonomiavdeling
- Personalavdeling
- IKT-avdeling
- Fellessekretariat
- Fag- og støttefunksjoner
- Tillitsvalgte, verneombud

Oppvekst, kultur og idrett

Årsverk: 325,1
 Ansatte: 446 (gj. stillingsprosent på 73%)
 Årsverk ledere: 31
 Antall ledere: 32
Ledertetthet (snitt): 9,2
Lederspenn (snitt): 12,9

- 9 skoler
- Voksenopplæringscenteret
- Kulturskolen
- Barne- og familietjenesten
- Sosialkontortjenesten
- Avlastningstilbud
- Kultur, barne- og ungdomsarbeid
- Bibliotek
- Bømlo svømmehall

Helse, sosial og omsorg

Årsverk: 378
 Ansatte: 532 (gj. stillingsprosent på 71%)
 Årsverk ledere: 26,3
 Antall ledere: 27
Ledertetthet (snitt): 13
Lederspenn (snitt): 18,7

- Nav
- Helse, sosial og omsorg fellestjenesten
- Tjenestekontoret
- Habiliteringstjenesten
- Hjemmetjenesten og institusjon/bofelleskap (3 avd)
- Psykisk helse og rus
- Legetjenesten
- Ergo- og fysioterapitjenesten

Samfunnsutvikling

Årsverk: 52,3
 Ansatte: 56 (gj. stillingsprosent på 93,4%)
 Årsverk ledere: 5
 Antall ledere: 5
Ledertetthet (snitt): 9,5
Lederspenn (snitt): 10,2

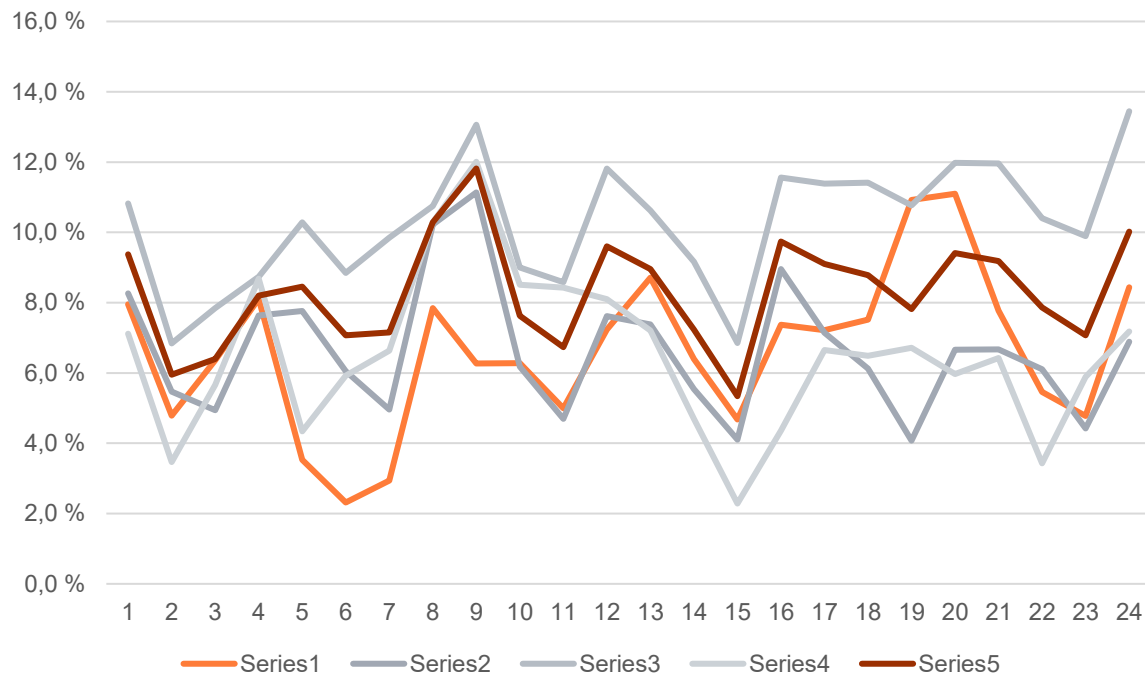
- Renhold
- Bygningsvedlikehold
- Grønt og samferdsel
- Prosjektledelse investering
- Arealbruk
- Landbruk, klima og miljø
- Eiendomsskattekontor

Sykefraværet lå totalt sett på 8,5 % i 2024, men fraværet varierer mellom seksjonene

Figuren under viser utviklingen i sykefraværs% innen seksjonene i Bømlo kommune i perioden 2020–2025.

Det er en viss sesongvariasjon og at alle seksjonene hadde en betydelig oppsving siste kvartal 2025. Dette er en trend som ser ut til å ha vært noe forsterket akkurat i 2025 og med et lite avvik i 2022, der første kvartal lå veldig høyt. Det er Helse, sosial og omsorg som ligger høyest, stort sett i hele perioden, og spesielt i 2025.

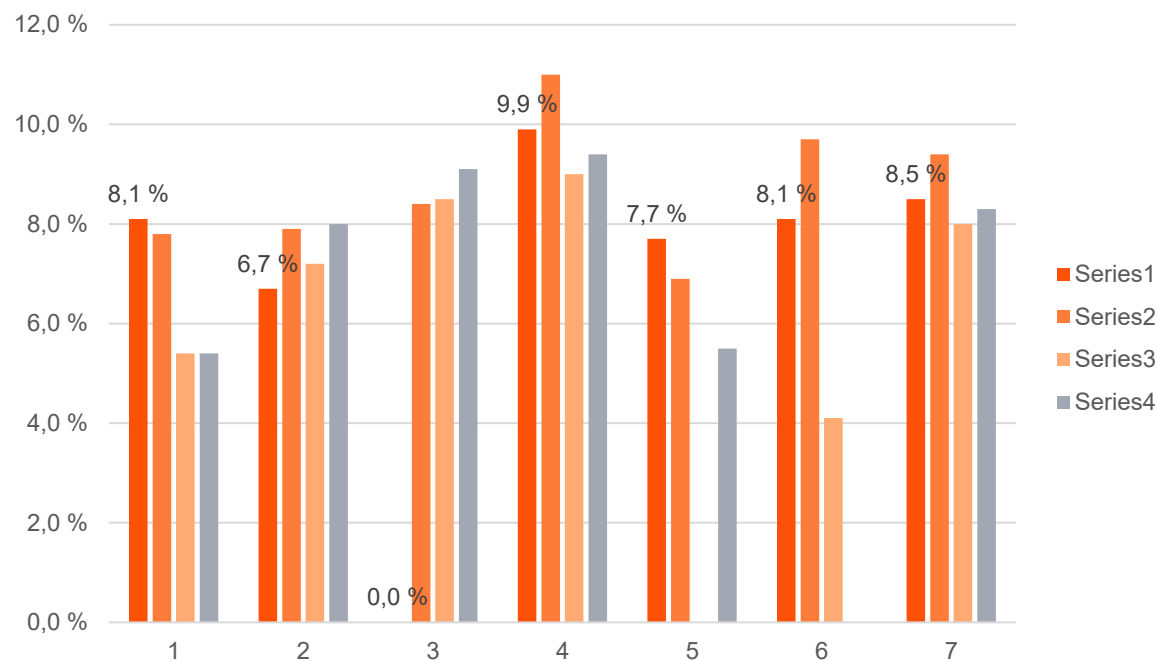
Sykefraværsprosent innenfor tjenesteområder i perioden 2020-2025*



Kilde: Sykefraværsdata fra Bømlo kommune – perioden 2020 til 2025
 *Kommunedirektør og TV/TVO har ingen egen linje, men er inkludert i totalen

Figuren under viser sykefraværs% fordelt på tjenesteområder i Bømlo kommune sammenlignet med utvalgte sammenligningskommuner. Det er innenfor administrasjon og samferdsel og teknikk at Bømlo har et høyere sykefravær enn de vi har sammenlignet med her. Man ligger noe under på områdene skole og helse. Samlet ligger kommunen noe under landsgjennomsnittet, men over både Sula og Giske.

Sykefraværsprosent innenfor tjenesteområder sammenlignet med sammenligningskommuner



Kilde: KS' sykefraværsmodell, tall fra 2024
 * Der det er registrert mindre enn 10 ÅV i PAI-registeret oppgir ikke modellen tall

3.2 Tiltak Sentrale styringsorganer

I dette delkapittelet presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.

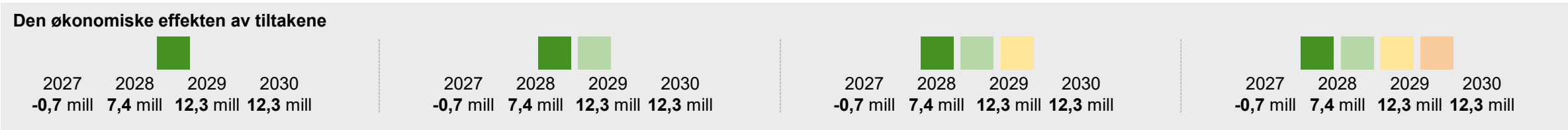
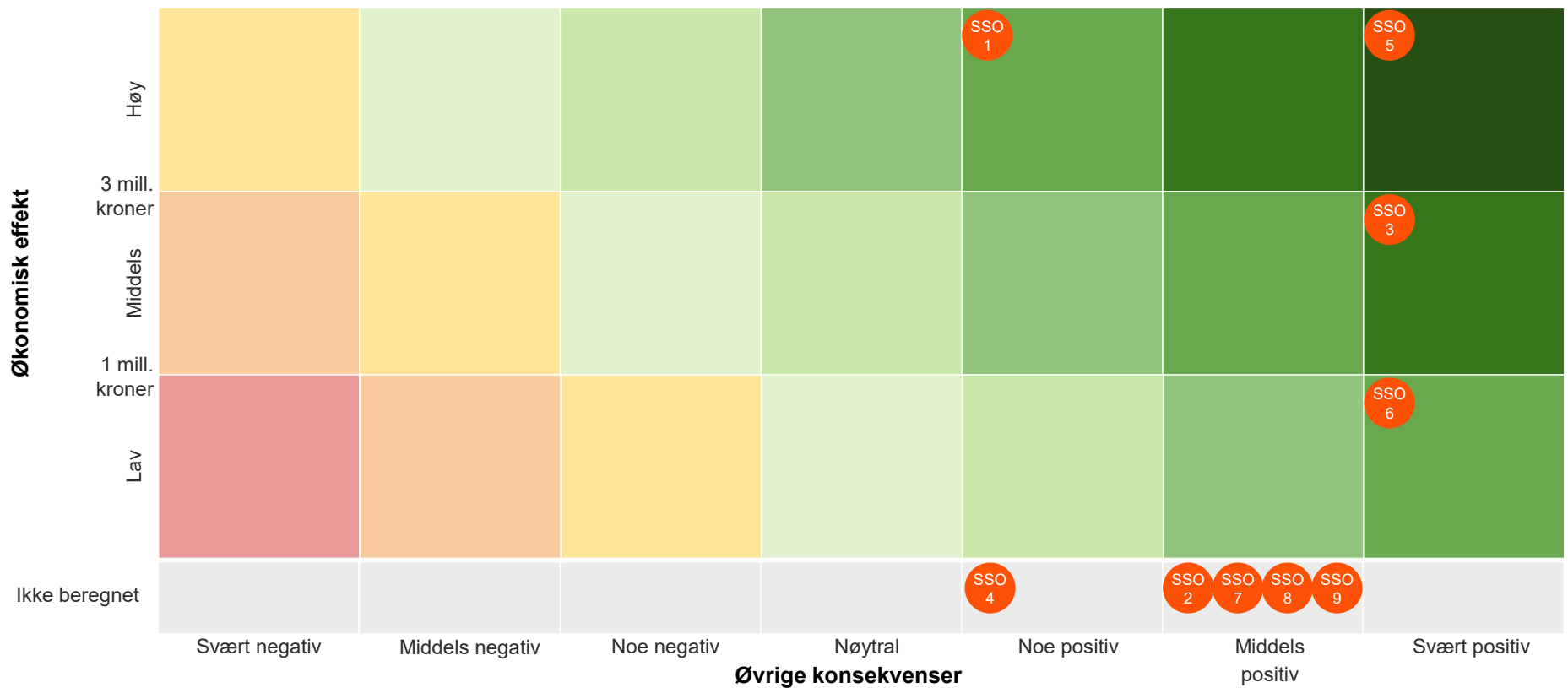


Total oversikt over tiltak for seksjon 1 – Sentrale styringsorgan

#	Tiltak	Økonomisk effekt (mill. kroner i helårseffekt)	Samlet vurdering
SSO-1	Gjennomgang av organisasjonsstruktur og antall ledere	3,6	Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser
SSO-2	Økt samordnet (portefølje-)styring på tvers av virksomhetene (helhetlig virksomhetsstyring/konsern)	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser
SSO-3	Systematisk reduksjon av kommunens sykefravær	2,8	Middels økonomisk effekt og svært positive konsekvenser
SSO-4	Kartlegge, samle og styrke sentral kapasitet for merkantil støtte og stab	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og noe positive konsekvenser
SSO-5	Øke digitaliseringen og KI-bruk i tjenestene, videreutvikle selvbetjening og automatisering	5	Høy økonomisk effekt og svært positive konsekvenser
SSO-6	Effektivisering (prosessforbedring) av økonomi- og HR-prosesser (nytt ERP)	0,9	Lav økonomisk effekt og svært positive konsekvenser
SSO-7	Gjennomgang og innstramning av rutiner for fakturering og innfordring	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser
SSO-8	Etablere overordnede prinsipper for bruk av midler fra Havbruksfondet	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser
SSO-9	Undersøke potensial og mulighet i mer strukturelt og planlagt interkommunalt samarbeid	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser
Sum seksjon 1 – Sentrale styringsorgan		12,3	

Vurderinger viser at ved å gjennomføre alle de «grønne» tiltakene kan kommunen spare 12,3 millioner innen 2030

Matrisen under viser en samlet oppsummering av alle tiltakene for seksjon sentrale styringsorgan.



SSO-1

Gjennomgang av organisasjonsstruktur og antall ledere

Dagens situasjon

I dagens lederstruktur i kommunene opererer kommunen med 4 ledelsesnivåer, 1: kommunedirektør, 2:seksjoner/kommunalsjefer, 3: virksomhetsledere og 4: avdelingsledere. Delegasjonsreglementet tydeliggjør at ledere til og med nivå 3 har budsjett-, personal- og fagansvar. Det betyr at avdelingslederne ikke har økonomiansvar.

Samlet har kommunen 71 ledere: 1 kommunedirektør, 5 seksjonssjefer/kommunalsjefer, 22 virksomhetsledere og totalt 43 avdelingsledere. Antall virksomhetsledere varierer betydelig mellom seksjonene. I seksjon for oppvekst, kultur og idrett er det 12 virksomhetsledere, helse, sosial og omsorg 8, mens seksjon sentrale styringsorgan og seksjon for samfunnsutvikling har én hver.

Endringsforslaget

Dagens struktur for virksomhetsledere bør gjennomgås med tanke på antall kommunalsjefer, virksomhetsledere og avdelingsledere. Formålet må være å redusere med 3 ledere. Det kan gjøres ved naturlig avgang eller ordinær turnover. I utgangspunktet vurderer vi at kommunen bør ha noe færre virksomhetsledere og at potensialet ligger innenfor OKI og HSO. Gjør man reduksjonen innenfor virksomhetslederleddet, vil det være et poeng å se over inndeling av avdelingsledere for sikre en tilstrekkelig sammenheng.

Økonomisk effekt

Vi har forutsatt en samlet reduksjon på tre virksomhetsledere. Det vil si at man går ned fra dagens 22 ledere til 19 ledere. Kommunen vil da ha rundt 68 ledere, hvorav 25 med budsjett-, personal- og fagansvar.

Vi forutsetter at gjennomgangen er avklart i løpet av 2026 og at endringene kan innarbeides løpende gjennom 2027 med kun ut 3 måneders effekt i 2027. Samlet lønnskostnad inkludert sosiale ordninger er estimert til rundt 1,1 mill. kroner årlig. I tillegg er det forutsatt rundt 0,1 mill. kroner i indirekte relaterte kostnader. Dette er teknisk utstyr, kontorplass, tilganger, kurs og lisenser. Samlet effekt er derfor satt til 3,6 mill. kroner.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,9	3,6	3,6	3,6

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Reduksjon i kommunens strategiske og operasjonelle lederkapasitet - Redusert antall ledere medfører økt lederpress på gjenværende ledere + Større og mer motiverende lederutfordringer, større behov for utveksling av erfaring på tvers 	<ul style="list-style-type: none"> - Færre ledere. Samtidig vil det etter hvert også bli færre ansatte å lede - Omstillingsprosjekter kommunen må igjennom trenger tydelig ledelse og gjennomføringskraft + Balansen og ledertettheten jevnes ut mellom seksjonene og vil oppleves rettferdig 	<ul style="list-style-type: none"> + Kommunens ressursbruk til ledelse reduseres og man kan også redusere behovet for å kutte ytterligere i tjenesteproduksjonen + Det oppleves at hele kommunen vurderes og at man tilpasser også kommunens organisering og ledelse tilsvarende som mer tjenestenære endringer

Andre forhold

Det er en viss turnover i kommunen, noe som kan gi muligheter til å innfri endringen raskt. Samtidig krever slike prosesser ryddighet og at man har en god involvering og forankring mot alle berørte parter.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser

Tiltaket har en økonomisk effekt som samlet er ansett som høy. Av øvrige konsekvenser vil det være noe positivt og noe negativt for tjenesten og brukere og organisasjonen og ansatte. For samfunnet vil det i hovedsak være positive konsekvenser.



3
årsverk

SSO-2 Økt samordnet (portefølje-)styring på tvers av virksomhetene (helhetlig virksomhetsstyring/konsern)

Dagens situasjon

Bømlo kommune er organisert med stor grad av delegert ansvar til virksomhetene, som i hovedsak har autonomi innenfor fag-, budsjett- og personalansvar. Dette gir nærhet til tjenestene og lokalt handlingsrom, men innebærer samtidig at kommunen i begrenset grad styres som én helhetlig organisasjon med felles prinsipper for styring, prioritering og oppfølging på tvers av tjenesteområder og seksjoner.

Sammenlignet med private virksomheter av tilsvarende størrelse er det relativt få gjennomgående føringer knyttet til prosesser, arbeidsformer, bruk av støttefunksjoner og standarder. Styringen er i stor grad basert på tillit og lokal praksis, og i mindre grad på tydelige konsernprinsipper, systematisk porteføljeprioritering og sentral oppfølging.

Endringsforslaget

For å redusere kostnader og styrke kommunens gjennomføringsevne anbefales det å utvikle kommunen i retning av mer helhetlig og samordnet styring («konserntankegang») på utvalgte områder.

Tiltaket innebærer tydeligere felles føringer, standarder og prioriteringer innen blant annet økonomistyring, bemanningsplanlegging, støttefunksjoner og kjerneprosesser, herunder mer systematisk porteføljestyling av utviklings-, digitaliserings- og omstillingstiltak. Samtidig videreføres nødvendig faglig handlingsrom i virksomhetene. Målet er ikke full sentralisering, men mer koordinert styring der dette bidrar til bedre kontroll, lavere kostnader og redusert uønsket variasjon i praksis.

Samordnet styring, inkludert tydelig porteføljeprioritering og systematisk gevinstoppfølging, er en forutsetning for å lykkes med øvrige effektiviserings- og digitaliseringstiltak i rapporten. Tiltaket er særlig tett koblet til F-5 Digitalisering og bruk av KI og F-6 Nytt ERP-system, der effekter forutsetter felles prioriteringer, standardiserte prosesser og tydelig ansvar for gjennomføring og gevinstrealisering.

Økonomisk effekt

Økonomisk effekt er ikke beregnet isolert for dette tiltaket. Effekten tas i hovedsak ut indirekte, gjennom økt gjennomføringsevne, bedre prioritering og styring av tiltaksporteføljen, samt bedre kontroll og gevinstrealisering i tilknyttede tiltak.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer ensartet praksis øker forutsigbarheten i leveransene for alle + På sikt mer stabile og bærekraftige tjenester - Vil oppleves som mindre fleksibelt lokalt og særlig i en overgangsperiode 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig felles retning som kan, ved kløkt, bidra til å styrke samhandling og kommunens gjennomføringsevne + Krever god endringsledelse og involvering for å sikre tillit, eierskap og legitimitet - Endring i styringsform vil redusere lokalt handlingsrom for enkelte ledere og virksomheter 	<ul style="list-style-type: none"> + Vil styrke kommunens omdømme som en robust og ansvarlig organisasjon + Økt gjennomføringsevne, øker evnen til å håndtere krevende omstilling - Risiko for lokal debatt dersom endringene oppfattes som sentralisering selv om formålet er effektivisering

Andre forhold
Tiltaket forutsetter tydelige roller, klare styringsprinsipper og god endringsledelse. Samordnet styring er en nødvendig organisatorisk ramme for å realisere gevinster i andre tiltak, men innebærer ikke full sentralisering av ansvar eller faglige beslutninger. Uten et slikt styringsgrep vurderes risikoen som høy for at både ERP-investeringen og digitaliseringstiltakene gir begrenset eller forsinket effekt.

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket vurderes som avgjørende for kommunens evne til å prioritere riktige tiltak og sikre faktisk gjennomføring. Det er ikke beregnet direkte økonomisk effekt for dette tiltaket.

SSO-3

Systematisk reduksjon av kommunens sykefravær

Dagens situasjon

Bømlo kommune har hatt et noe stigende sykefravær mot slutten av 2025. Kommunen følger utviklingen tett, og det er etablert flere strukturer og tiltak for systematisk oppfølging av sykefravær. Gjennomsnittlig sykefravær for 2025 var om lag 8,5 prosent.

Sykefraværet er noe høyere enn for utvalgte sammenligningskommuner som Sula og Giske, men noe lavere enn Stord. Samlet sett ligger kommunen og seksjonene OKI og HSO noe under landsgjennomsnittet. Utviklingen fra 2020 til 2025 viser imidlertid en gradvis økning, fra rundt 7,5 % til dagens nivå på 8,5 prosent.

Med rundt 820 årsverk innebærer dette at om lag 70 årsverk til enhver tid er fraværende. Estimert samlet kostnad, basert på kjente refusjonsordninger og vikarbruk, er anslått til rundt 22,5 mill. kroner årlig. Det er samtidig betydelig variasjon mellom seksjoner og virksomheter, med høyest sykefravær innen HSO.

Endringsforslaget

Kommunen arbeider allerede strukturert med sykefraværsoppfølging. For å oppnå varig effekt anbefales det å videreutvikle dette arbeidet gjennom mer systematisk og helhetlig styring av sykefraværsområdet, med tydelig forankring i lederlinjen og HR-funksjonen.

Tiltaket innebærer å forsterke bruken av felles metoder, tydelige lederforventninger og systematisk oppfølging på tvers av virksomhetene. Dette omfatter blant annet tydelig krav til lederoppfølging av sykefravær, mer aktiv bruk av styringsinformasjon og HR-støtte i oppfølgingsarbeidet, samt jevnlig analyse av fraværs mønstre for å identifisere årsaker og målrettede tiltak i virksomheter med særlig høyt fravær.

Arbeidet forutsetter at ansvar, roller og oppfølging er klart definert i lederlinjen, og at HR-prosessene understøtter systematikk, likebehandling og læring på tvers av organisasjonen. Målsettingen er å redusere samlet sykefravær med 1 prosentpoeng, fra 8,5 til 7,5 prosent, tilsvarende nivået før pandemien. Tiltaket må ses som et langsiktig styringsgrep snarere enn et enkeltstående kutt.

Økonomisk effekt

En reduksjon i sykefraværet fra 8,5 til 7,5 % tilsvarer en estimert kostnadsreduksjon på rundt 2,5 mill. kroner årlig, hovedsakelig knyttet til lavere vikarbruk og innleie. Sammenhengen mellom konkrete HR-tiltak, lederoppfølging og regnskapsmessig effekt er kompleks, og effekten vil kunne variere mellom år.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,4	2,8	2,8	2,8

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Lettere å planlegge drift og unngår unødige eller krevende forstyrrelser + Reduserer unødig tidsbruk på anskaffe vikarer, lære opp nye ansatte og få fall i effektiviteten + Brukere av kommunale tjenester vil oppleve mer stabilitet vedr. ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedre for de ansatte som ellers ville vært sykemeldt og mindre slitasje for de som er på jobb + Tiltakene vil kunne legge til rette for økt trivsel og redusert sårbarhet for at kompetente og attraktive medarbeidere slutter 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert utenforskap og færre utenfor arbeidslivet + Forbedret omdømme som arbeidsgiver - Kommunen ønsker å ivareta og legge til rette for varierende arbeidsevne, noe som kan påvirke nivå og sammensetning av sykefraværet

Andre forhold

Å redusere sykefraværet fra 8,5% til 7,5% er ambisiøst, men vil ha utelukkende positive effekter. Det er kommuner som klarer dette, og å redusere sykefravær er utfordrende med tanke på koblingen mellom tiltakene man setter i verk og effektene dette får i regnskapet. Tiltaket støttes av KS-programmer, IA-ledelse og KS sine fem prinsipper¹⁾ for styrket sykefraværsarbeid.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og svært positive konsekvenser

Tiltaket har en samlet middels økonomisk effekt, med konsekvenser som i hovedsak er positive.

1) Tiltaket er i tråd med KS' anbefalte prinsipper for systematisk sykefraværsarbeid i kommunesektoren, med vekt på lederforankring, felles praksis, databasert oppfølging, realistiske mål og partssamarbeid.

SSO-4

Kartlegge, samle og styrke sentral kapasitet for merkantil støtte og stab

Dagens situasjon

Bømlo kommune har en relativt desentralisert organisering av merkantile støtteoppgaver innen blant annet HR, økonomi, lønn, fakturering, innfordring, arkiv og dokumenthåndtering. Flere av disse oppgavene utføres helt eller delvis ute i virksomhetene, ofte av fagledere eller nøkkelpersoner uten dedikert merkantil rolle.

Våre erfaringer er at dette gir høy sårbarhet ved fravær og turnover, varierende praksis mellom virksomheter og betydelig merarbeid for ledere og fagpersoner. Samtidig svekkes muligheten for helhetlig ressursstyring, prioritering og systematisk oppfølging på tvers, noe som er utfordrende i en ROBEK-kontekst med økt behov for kontroll og gjennomføringsevne.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en helhetlig gjennomgang for å samle, tydeliggjøre og styrke kommunens sentrale merkantile støttekapasitet. Formålet er både å avlaste virksomhetene og å etablere en mer robust, samlet kapasitet og kompetanse innen støtte- og stabsfunksjoner.

Tiltaket innebærer kartlegging av dagens oppgaveløsning, vurdering av hvilke oppgaver som med fordel kan samles sentralt, tydeligere rolle- og ansvarsdeling og etablering av mer robuste fagmiljøer med felles rutiner og prioriteringer. En slik samling gir bedre grunnlag for å vurdere samlet ressursbruk til støtte og stab, og er en forutsetning for digitalisering og effektiv bruk av kunstig intelligens i administrasjonen. Tiltaket må ses i sammenheng med F-2 (samordnet styring), F-5 (digitalisering og KI) og F-6 (nytt ERP-system).

Økonomisk effekt

Økonomisk effekt er ikke beregnet isolert for tiltaket. Effekten tas ut indirekte gjennom bedre kapasitetsutnyttelse, redusert dobbeltarbeid, høyere kvalitet og større gjennomføringsevne i øvrige effektiviserings- og digitaliseringstiltak.

I en ROBEK-situasjon vurderes dette som et sentralt grep for å redusere risiko for manglende gevinstrealisering.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer ensartet og forutsigbar støtte til tjenestene - Mindre lokal tilpasning kan i en overgangsperiode oppleves som redusert fleksibilitet 	<ul style="list-style-type: none"> + Avlastning av ledere og fagpersoner i tjenestene + Styrkede fagmiljøer i støttefunksjonen, redusert sårbarhet og avhengighet av enkeltpersoner - Krever tydelig kommunikasjon og involvering for å sikre legitimitet og eierskap 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrker kommunens profesjonalitet og gjennomføringsevne + Bidrar til økt tillit – intern styring og kontroll i kommunen

Andre forhold

Tiltaket forutsetter at sentrale støtte- og stabsfunksjoner utvikles med tydelig tjenesteperspektiv og klar forankring i kommunens styringsmodell. Uten en slik samling vurderes risikoen som høy for at både KI-initiativer, ERP-investering og øvrige omstillingstiltak gir begrenset eller forsinket effekt.

SAMLET VURDERING: Økonomiske effekter ikke beregnet og noe positive konsekvenser

Tiltaket har ikke en estimert økonomisk effekt, men er strategisk viktig.

SSO-5

Øke digitaliseringen og KI-bruk i tjenestene, videreutvikle selvbetjening og automatisering

Dagens situasjon

Bømlo kommune har investert betydelig i digitale løsninger og har en tydelig digitaliseringsstrategi (2023–2026). Gjennom intervjuer og erfaring viser det seg likevel at digitale løsninger i stor grad understøtter dagens arbeidsformer, fremfor å endre prosesser og redusere ressursbruk.

Digitalisering er fragmentert organisert, gevinstansvar er svakt definert, og koblingen mellom digitale investeringer, styring og faktisk ressursuttak er begrenset. Erfaringer fra Voss og Alver viser at dette gir høy risiko for lav økonomisk effekt – særlig i en ROBEK-kontekst med store kommende systeminvesteringer (ERP, EPJ, KI).

Endringsforslaget

Digitalisering og KI prioriteres som virkemiddel for effektivisering, ikke som teknologiprojekt.

Tiltaket innebærer å:

- styre digitalisering gjennom porteføljestyling, tydelig gevinstansvar og kobling til økonomi
- bruke KI og automatisering målrettet i; turnus- og bemanningsplanlegging, saksbehandling og tildeling, samt rute- og oppgaveplanlegging i hjemmetjenesten
- standardisere og forenkle arbeidsprosesser før digitalisering
- styrke kompetanse og gjennomføringskraft i linjen

Tiltaket forutsetter samordnet styring (F-2) og tett kobling til nytt ERP-system (F-6).

Økonomisk effekt

Erfaringer fra andre kommuner er at digitalisering uten tydelig styring gir begrenset økonomisk effekt, mens målrettet bruk av teknologi i kombinasjon med standardisering og tydelig gevinstansvar kan bidra vesentlig til å redusere kostnadsnivå og ROBEK-risiko over tid.

I Bømlo vurderes tiltaket som et nødvendig risikoreducerende grep for å sikre at store system- og teknologiinvesteringer faktisk bidrar til bedre økonomisk balanse.

Det er lagt inn en innledende investering knyttet til kompetanse, prosessforbedring og implementering (2027–2028). Effektene tas ut gradvis gjennom redusert overtid, vikarbruk, mer treffsikker bemanning og mer effektiv saksbehandling.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-2	1	5	5

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer stabile tjenester og bedre tilgjengelighet over tid + Mer forutsigbar kvalitet over tid - Omstilling kan oppleves krevende i innføringsfasen. Vaner og rutiner må endres 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert manuelt arbeid og bedre støtte i arbeidshverdagen - Krever kompetanseheving, involvering og tydelig endringsledelse - Mindre lokal variasjon og sterkere sentral felles praksis vil kunne oppleves byråkratisk i starten 	<ul style="list-style-type: none"> + Økt gjennomføringsevne + Redusert risiko for at store IT-investeringer gir lav effekt - Kan oppleves som sentraliserende og at man derfor får en lokal debatt. Enkelte tiltak involverer redusert kontakt mellom bruker og innbygger.

Andre forhold

Tiltaket er en forutsetning for å realisere gevinster i flere øvrige tiltak, særlig innen helse- og omsorgstjenestene. Uten dette grepet vurderes risikoen som høy for forsinket eller manglende gevinstrealisering. Tiltaket vil kreve økt ressursinnsats i kompetanse og årsverk. I tillegg vil det være viktig å avklare lisenskostnader og ev. verktøyinvesteringer. Vi har ikke gjennomgått om disse er tilstrekkelig ivarettatt i dagens budsjett- og økonomiplan.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og svært positive konsekvenser

Tiltaket har, på litt sikt, en samlet høy økonomisk effekt og konsekvenser som ikke skiller seg ut negativ eller positivt.

SSO-6

Effektivisering (prosessforbedring) av økonomi- og HR-prosesser (nytt ERP)

Dagens situasjon

Kommunen har besluttet å anskaffe nytt ERP-system i 2026, med planlagt overgang til nytt system fra 1.1.2028. I forbindelse med anskaffelsen har Bømlo kommune gått sammen med Stord og Fitjar om selve utlysningen, og kommunene vurderer også å gjennomføre implementeringen i et koordinert løp. Dette gir grunnlag for å trekke veksler på felles erfaringer, redusere risiko og sikre mer standardiserte arbeidsprosesser innen økonomi- og HR-området, samtidig som nødvendige lokale tilpasninger ivaretas.

Endringsforslaget

Implementeringen av nytt ERP-system bør benyttes som et strategisk effektiviseringstiltak, ikke kun et teknologisk systembytte. Det anbefales å standardisere og forenkle sentrale økonomi- og HR-prosesser, herunder regnskap, lønn, innkjøp, fakturering, rapportering og personalforvaltning.

Gjennom en felles anskaffelse og koordinert implementering med Stord og Fitjar, kan kommunene: dele erfaringer fra prosesskartlegging, konfigurering og overgang til ny løsning, standardisere utvalgte rutiner, roller og maler der dette er hensiktsmessig og sammen sikre bedre utnyttelse av ny funksjonalitet i systemet over tid. Tiltaket må samtidig tilpasses lokale organisatoriske forhold, og det er ikke et mål å tvinge fram like løsninger der lokale behov tilsier annet.

Tiltaket er tett koblet til F-4, ved at mer standardiserte prosesser muliggjør samling og styrking av sentral støtte- og stabskapasitet. Det er også koblet til F-5, ved at ERP utgjør en nødvendig plattform for automatisering, digitalisering og fremtidig bruk av KI i økonomi- og HR-prosessene.

Økonomisk effekt

Tiltaket gir økonomisk effekt gjennom standardisering og effektivisering av økonomi- og HR-prosesser, redusert manuelt arbeid og bedre utnyttelse av eksisterende årsverk. Effekten tas gradvis ut etter implementering og vil primært bidra til redusert framtidig kostnadsvekst og lavere behov for bemanningsøkning innen støttefunksjonene. For å sikre faktisk gevinstrealisering er det en forutsetning at det etableres et eget implementeringsprosjekt, med frikjøpt prosjektledelse og tydelig ansvar for prosessforbedring, innføring, opplæring og oppfølging i linjen. Uten dedikert gjennomføringskapasitet vurderes risikoen som høy for at tiltaket i hovedsak gir systembytte, med begrenset økonomisk effekt.

På sikt vurderes det realistisk å hente ut 1–2 årsverk, enten som direkte reduksjon eller som redusert behov for framtidige styrking. Tiltaket er et nødvendig grep for å realisere effekter i både F-4 og F-5, og effekten må ses i sammenheng med disse.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-1	-	0,9	0,9
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet		
<ul style="list-style-type: none"> + Standardiserte og digitale prosesser gir mer forutsigbar og ensartet kvalitet + Bedre datakvalitet og mer tilgjengelig styringsinformasjon - I innføringsfasen kan endrede rutiner og paralleldrift gi midlertidig redusert tempo og økt opplevd kompleksitet 	<ul style="list-style-type: none"> + Endrede arbeidsprosesser og tydeligere rolle- og ansvarsdeling mellom linje og støttefunksjoner - Redusert manuelt arbeid og personavhengighet, men økte krav til etterlevelse av rutiner - Risiko for endringstretthet dersom implementeringen ikke er tilstrekkelig prioritert og bemannet + Forutsetter aktiv endringsledelse og frikjøpt gjennomføringskapasitet 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrket økonomisk styring, internkontroll og etterprøvbare ressursbruk + Bedre forutsetninger for regional samordning og felles praksis der dette er hensiktsmessig + Økt tillit til at store systeminvesteringer gir faktisk effekt i drift 		
Andre forhold				
<p>Realisering av gevinster forutsetter at nytt ERP-system kombineres med reell forbedring og standardisering av arbeidsprosesser, og at kommunene benytter samarbeidet aktivt til å dele læring og sikre moden bruk av løsningen over tid. Lokal eierskap til prosesser og ansvar må likevel være tydelig forankret i linjen. Erfaringer fra andre prosjekter viser at risikoen ligger i innføringsfasen, og ikke i løsningene i seg selv.</p>				

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og svært positive konsekvenser
Tiltaket har begrenset økonomisk effekt, men betydelig positive konsekvenser.

SSO-7

Gjennomgang og innstramming av rutiner for fakturering og innfordring

Dagens situasjon

Intervjuer og gjennomgang viser at Bømlo kommune har utfordringer knyttet til manglende og forsinket fakturering, samt restanser (utestående krav) som ikke følges systematisk opp. Utfordringene gjelder i hovedsak gjennomføring og oppfølging, og ikke manglende vedtak eller feil i regelverk.

Dagens økonomisystem beskrives som tungvint og i stor grad preget av manuelle rutiner, særlig innen fakturering og oppfølging av krav. Sårbar bemanning, sykefravær og utydelige rutiner bidrar til økt risiko for at krav «faller mellom stoler». Det er også pekt på mangelfulle eller lite robuste kontrollrutiner, samt bruk av flere ulike innkrevingsløsninger, noe som ytterligere svekker helhetlig styring og oversikt. Samlet sett vurderes området å være preget av uønsket variasjon i praksis, begrenset systemstøtte og svak etterprøvbarehet.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en helhetlig gjennomgang og innstramming av rutiner for fakturering og innfordring, med mål om mer systematisk, stabil og etterprøvbare oppfølging av kommunens krav.

Tiltaket innebærer: tydeliggjøring av ansvar og roller knyttet til fakturering og innfordring, fastlegging av felles rutiner for når faktura skal sendes, og hvordan restanser skal følges styrking av internkontroll og reduksjon av sårbarhet i prosessen og utnyttelse av forbedret systemstøtte i forbindelse med nytt ERP-system, uten å legge til grunn konkrete teknologiske løsninger på nåværende tidspunkt. Tiltaket innebærer også at kommunen vurderer om dagens bruk av flere innkrevingsbyråer er hensiktsmessig, eller om innfordringen bør samles i én mer helhetlig løsning

Tiltaket må ses i sammenheng med F-4 (samling og styrking av sentral støtte- og stabskapasitet) og F-6 (effektivisering av økonomi- og HR-prosesser), der mer standardiserte prosesser og tydeligere arbeidsdeling er en forutsetning for varig effekt.

Økonomisk effekt

Tiltaket gir økonomisk effekt gjennom økt faktureringsgrad, færre tap på fordringer og mer effektiv oppfølging av utestående krav. Effekten tas ut gjennom bedre gjennomføring av allerede vedtatte krav, snarere enn nye inntektsbeslutninger.

Økonomisk effekt er ikke tallfestet, men vurderes som betydelig og relativt raskt realiserbar, gitt lav investeringskostnad og tydelig forbedringspotensial. Tiltaket bidrar samtidig til økt finansiell kontroll og redusert risiko for varig inntektstap.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer forutsigbar og korrekt fakturering + Kommunen får et ekstra kontaktpunkt til «dårlige betalere» for spesifikke og tilpassa vurderinger - Kan oppleves som strammere praksis for enkelte betalere 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert sårbarhet og mindre manuelt arbeid + Klargjorte roller og rutiner gir bedre arbeidsflyt og kontroll - Forutsetter tydelige ledelsesforankring og etterlevelse 	<ul style="list-style-type: none"> + Økt tillit til kommunens økonomiforvaltning og inntektsoppfølging + Rimelig og legitim praksis ved at vedtatte/påløpte krav faktisk innkreves
Andre forhold		
<p>Tiltaket vurderes som et «lavhengende» forbedringstiltak med gunstig forhold mellom innsats og effekt. Uten en slik opprydding vurderes risikoen som høy for at både nytt ERP-system og styrkede støttefunksjoner gir begrenset effekt innen inntektsoppfølging.</p>		

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og svært positive konsekvenser

Tiltaket har en positiv økonomisk konsekvens, men omfang på denne er ikke beregnet. Det har også en overvekt av positive konsekvenser.

SSO-8

Etablere overordnede prinsipper for bruk av midler fra Havbruksfondet

Dagens situasjon

Bømlo kommune mottar inntekter fra Havbruksfondet som følge av nasjonale konsesjonsauksjoner for produksjonskapasitet i havbruksnæringen. Inntektene fra Havbruksfondet tilfaller kommunesektoren og fordeles etter fastsatte nasjonale fordelingsnøkler. For den enkelte kommune innebærer dette at inntektene kommer uregelmessig og i store enkeltbeløp, knyttet til når det gjennomføres konsesjonsauksjoner på nasjonalt nivå, og hvor stor auksjonsverdi disse gir.

Utbetalingene fra Havbruksfondet skjer ikke årlig, men annethvert år eller mer sporadisk, avhengig av beslutninger om nye konsesjonsrunder. Dette gir en inntektsstrøm som i liten grad lar seg planlegge innenfor ordinær budsjett- og økonomiplanlegging, og som skiller seg tydelig fra kommunens øvrige løpende skatte- og rammeinntekter.

I Bømlo kommune har inntekter fra Havbruksfondet i hovedsak blitt håndtert som ekstraordinære inntekter når de oppstår. Det er per i dag ikke etablert et entydig, politisk forankret prinsipp for hvordan slike inntekter systematisk skal disponeres, utover ordinære budsjettvedtak i det enkelte år midlene mottas. Bruken av midlene må dermed vurderes særskilt fra gang til gang i forbindelse med økonomiplan, budsjett eller enkeltsaker.

Endringsforslaget

Det anbefales å etablere klare, politisk forankrede prinsipper for disponering av inntekter fra Havbruksfondet. Prinsippene bør legge til grunn at midlene er uregelmessige engangsinntekter og derfor primært skal brukes til: fondsavsetninger, investeringer og engangstiltak, eller eventuelt bruk av forventet, langsiktig avkastning til drift

En fondsmodell der hovedstolen avsettes og kun forventet avkastning kan benyttes til drift vil gi kommunen mer stabile og forutsigbare inntekter over tid, samtidig som den reduserer økonomisk risiko. Tiltaket er særlig relevant i en ROBEK-kontekst, der forutsigbarhet og varig økonomisk balanse er avgjørende. Modellen gir begrenset bidrag til kortsiktig omstilling, men styrker kommunens økonomiske bærekraft over tid.

Økonomisk effekt

Det er ikke lagt inn en direkte økonomisk effekt sammenlignet med dagens driftsnivå, da inntektene allerede inngår i kommunens samlede finansiering. Effekten av tiltaket ligger i redusert økonomisk risiko, bedre budsjettrobusthet og mer disiplinert bruk av engangsinntekter, snarere enn i kortsiktige driftsbesparelser.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet		
<ul style="list-style-type: none"> + Mer stabile og forutsigbare rammebetingelser over tid + Vil ikke kunne sette av så lenge kommunen har et regnskapsmessig merforbruk eller et tidligere års udekket underskudd - Mindre handlefrihet ved akutte budsjettkriser - Lite bidrag på drift på kort sikt 	<ul style="list-style-type: none"> + Klarere rammer for økonomistyringen - Strammere prioriteringer og redusert fleksibilitet i bruk av ekstraordinære inntekter 	<ul style="list-style-type: none"> + Viser en kommune med strategisk og god kontroll på kommunens økonomi og inntekter - Stort politisk press på bruk til andre mer tjenestenære forhold. - Krever politisk (og administrativ) disiplin for å «ikke røre fondet» 		
Andre forhold				
Da havbruksfondet ble etablert (2016) vedtok mange kommuner (også Bømlo) overordnede prinsipper om bruk av midlene. Dette inkluderte blant annet at de ikke skulle brukes til engangstiltak, ikke bli fast driftsfinansiering og at de skulle avsettes til fond.				

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket gir ikke en direkte, beregnet økonomisk effekt, men konsekvensene er samlet sett viktige og positive.

SSO-9

Undersøke potensial og mulighet for mer strukturelt og planlagt interkommunalt samarbeid

Dagens situasjon

Bømlo kommune deltar i en rekke interkommunale samarbeid og selskaper, i hovedsak sammen med øvrige kommuner i Sunnhordlandsregionen. Samarbeidene dekker både tekniske tjenester, faglig spissede tjenesteområder og administrative støttefunksjoner, og er i stor grad etablert over tid som sektorvise eller situasjonsbetingede løsninger.

Kommunens eierskapsmelding, sist behandlet i 2021, gir en samlet oversikt over eierskap og samarbeid, men peker også på behov for tydeligere eierstyring og systematisk oppfølging. Samtidig har både kommunens økonomiske situasjon og rammebetingelser endret seg betydelig etter 2021, herunder ROBEK-registrering, økt kostnadspress og sterkere krav til økonomisk kontroll og prioritering.

Det er per i dag begrenset dokumentasjon på samlet økonomisk effekt, måloppnåelse og kostnadsutvikling på tvers av samarbeidene, og samarbeidsporteføljen er i liten grad vurdert som en helhet.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en systematisk og helhetlig gjennomgang av kommunens interkommunale samarbeid og selskapsportefølje, basert på prinsippene i eierskapsmeldingen, men oppdatert til dagens økonomiske og organisatoriske situasjon.

Gjennomgangen bør omfatte formål, kostnader, styring, gevinstrealisering og alternative måter å løse oppgavene på – herunder om enkelte samarbeid bør videreutvikles, omstruktureres, slås sammen eller eventuelt avvikles. Formålet er å bruke interkommunalt samarbeid mer målrettet der det gir dokumenterbare gevinster, redusert sårbarhet og lavere kostnadsnivå, særlig innen støtte- og stabsfunksjoner.

En oppdatert gjennomgang vil gi kommunen et bedre beslutningsgrunnlag for aktiv eierstyring og bidra til å redusere risiko for videreføring av samarbeid med begrenset økonomisk eller faglig effekt.

Økonomisk effekt

Potensialet vil være betydelig, men bør utredes før man kan fastsette beløp.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer stabile og robuste tjenester der samarbeidene fungerer godt + Bedre kvalitet og likebehandling på områder med små og sårbare fagmiljø + Grunnlag for tilgang på attraktiv og viktig kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> + Klarere roller og ansvar i samarbeidene + Bedre fagmiljøer, økt kompetansedeling og redusert personavhengighet - Overgangsfaser og følelsen av overflødig eller oppsigelse kan medføre midlertidig usikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer forutsigbar og bærekraftig tjenesteproduksjon + Styrket tillit til at kommunen bruker samarbeid strategisk og målrettet - Trussel om at arbeidsplasser blir flyttet ut av kommunen kan forstyrre utviklingen av gode løsninger

Andre forhold

Tiltaket forutsetter tydelig politisk og administrativ forankring, samt aktiv eier- og bestillerrolle fra kommunen. Uten systematisk oppfølging vurderes risikoen som høy for at samarbeidene videreføres uten tilstrekkelig effekt. Tiltaket knyttes til OKI-10 og forutsetter styrket eier- og bestillerstyring i SIB for å sikre kostnadskontroll og bærekraftig barnevern.

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket har et betydelig økonomiske potensial, men dette er ikke beregnet. Tiltaket vil også ha positive konsekvenser for repetitive oppgaver som lar seg automatisere og oppgaver som krever kritisk kompetanse.



04

Oppvekst, kultur og idrett

Om seksjonen

Seksjon 2: Oppvekst, kultur og idrett har ansvar for kommunens tjenester og tilbud rettet mot barn, unge og innbyggere innen oppvekst, opplæring, kultur og fritid. Seksjonen omfatter både lovpålagte opplærings- og oppveksttjenester og tilbud innen kultur, idrett og frivillighet. Videre har seksjonen ansvar for forebyggende og tverrfaglig arbeid knyttet til barn og unges oppvekstvilkår, samt tilrettelegging for deltakelse, inkludering og samarbeid med frivillig sektor



Antall ansatte: 446
Antall årsverk: 325,1



Netto budsjett 2026: 532,1 mill. kr
Andel av totalbudsjett: 54 %

Dette kapittelet er delt i to:



I **delkapittel 1** presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



I **delkapittel 2** presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.

Oppvekst, kultur og idrett



Virksomhet

Avdeling

4.1

Analyser og funn

Oppvekst, kultur og idrett

I dette delkapittelet presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



Prioriterte områder for seksjon 2

For å sikre et målrettet og håndterbart analysearbeid er det valgt ut prioriterte områder innenfor hver seksjon. Utvalget er gjort basert på en samlet vurdering av tilgjengelig styringsinformasjon, overordnede analyser, politisk bestilling, funn fra intervjuer og PwCs erfaring fra tilsvarende gjennomganger i kommunesektoren.

Arbeidet er avgrenset i tid og omfang, og prioriteringen er gjort for å konsentrere innsatsen om områder der det vurderes å være særlig relevant å gjennomføre analyser og vurdere tiltak. Dette har bidratt til en mer målrettet tilnærming i arbeidet, og til å unngå en for bred gjennomgang med begrenset dybde.

Med *prioritert* menes områder som er valgt ut for nærmere analyser og videre arbeid med tiltak. Områder som *undersøkes* er vurdert nærmere for å se om det kan finnes et forbedringspotensial, uten at det nødvendigvis er gjort grundige dybdeanalyser. Områder som *beskrives* omtales i rapporten, men uten egne dybdeanalyser eller forslag til tiltak.

De prioriterte områdene er presentert for, og forankret hos, prosjektgruppen og politisk styringsgruppe før videre arbeid med dybdeanalyser og tiltak.

For seksjonen Oppvekst, kultur og idrett (OKI) er det flere temaer vi mener er naturlig å prioritere som går utover den politiske bestillingen. Dette kommer enten fra de overordnede analysene, hva som er vår erfaring samt de innledende intervjuene. Den situasjonen kommunen nå er i fordrer at man også ser på strukturelle og mer strategiske grep innenfor seksjonen. Spesielt gjelder dette kommunens skolestruktur og hvordan barnehagesektoren er organisert

#	Prioriterte områder	Overordnet analyse peker på potensial	Fra politisk bestilling	Tema fra intervjuer	PwCs erfaring	Samlet vurdering
OKI	Skolestruktur	✓		✓	✓	Prioritert
	Administrativ samdrift		✓	✓	✓	Prioritert
	Lærernorm og SFO	✓		✓	✓	Prioritert
	Barne- og familietjenesten	✓	✓	✓	✓	Prioritert
	Tilskudd og støtte til kultur og idrett	✓		✓	✓	Prioritert
	Barnehageorganiseringen (mulighetsrom)	✓		✓	✓	Undersøkes

Utvikling i årsverk ved oppvekst, kultur og idrett i perioden 2020-2025

Tabellen viser at samlet antall årsverk innen oppvekst, kultur og idrett har vært relativt stabilt i perioden 2020–2025, med variasjoner innenfor et spenn på om lag 7 årsverk. Det er likevel tydelige interne forskyvninger mellom virksomhetene, som indikerer endringer i ressursbruk heller enn reell samlet nedskalering.

Utviklingen viser blant annet en reduksjon i årsverk ved enkelte mindre skoler (f.eks. Hillestveit og Gilje), samtidig som større enheter som Bremnes ungdomsskule, Meling og Svortland har hatt økning eller stabilt høyt nivå. Dette bidrar til en viss konsentrasjon av ressurser, men uten at det gir utslag i en merkbar samlet reduksjon.

Videre fremkommer det at barne- og familietjenesten har hatt en betydelig vekst gjennom perioden, særlig frem mot 2023–2024, før en mindre reduksjon i 2025. Dette understøtter bildet av at deler av seksjonen er preget av strukturelt press fra tjenesteområder som er mindre påvirket av elevtallsnedgang.

Samlet peker tallene på at tilpasning til fallende barne- og elevtall i hovedsak har skjedd gradvis og delvis, og i stor grad gjennom justeringer innenfor eksisterende struktur. Dette indikerer at det fortsatt er et potensial for mer målrettede strukturelle grep dersom ressursbruken i større grad skal tilpasses fremtidig volumutvikling.

Utvikling i årsverk, faste stillinger

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Endring siste år
Felles grunnskule	6,9	5,3	3,1	3,5	3,5	3,5	-
Espevær skule	1,2	-	-	-	-	-	-
Foldrøy skule	7,6	7,9	7,2	6,8	7,4	4,5	-2,9
Gilje skule	16,2	15,4	14,9	14,8	14,9	15,2	0,3
Meling skule	19,8	22,8	26,2	25,9	27,1	29,5	2,3
Våge skule	12,3	11,3	11,2	11,6	11,6	11,6	0
Bremnes ungdomsskule	50,7	51,2	51,9	51,3	51,6	54,4	2,8
Hillestveit skule	24,2	24,4	23	19,9	18,5	16,7	-1,8
Moster skule	44,9	42,6	42,8	39,6	41,1	41,4	0,3
Rubbestadneset skule	19,4	20,4	20,4	20,4	22,1	22	0
Svortland skule	48,9	49,9	46,2	45,1	45,2	47,5	2,3
Barnehage	-	-	-	-	-	-	-
Vaksenopplæringscenter	16,6	16,9	15,4	17,4	19	17,9	-1,1
Kulturskolen	10,5	11,8	10,3	10,4	9,2	8,9	-0,3
Barne- og familieteneste	29,7	33,6	41,4	41,8	42	40,1	-1,9
Sosialkontortjenester	1,7	1,9	1,9	2,9	2,5	4,8	2,3
Laurhammer bufellesskap	10,3	2,6	2	1,7	0,1	-	-0,1
Avlastningstilbod	8,3	8,4	8,3	8	8,8	8,6	-0,2
Kultur, barne- og ungdomsarbeid	1,3	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	-
Bibliotek	3,9	3,6	3,2	3,6	3,4	3,8	0,4
Bømlo symjehall	-	1	1	1	1,2	1,2	0
SUM	334,2	332,4	331,7	326,9	330,4	332,9	2,5

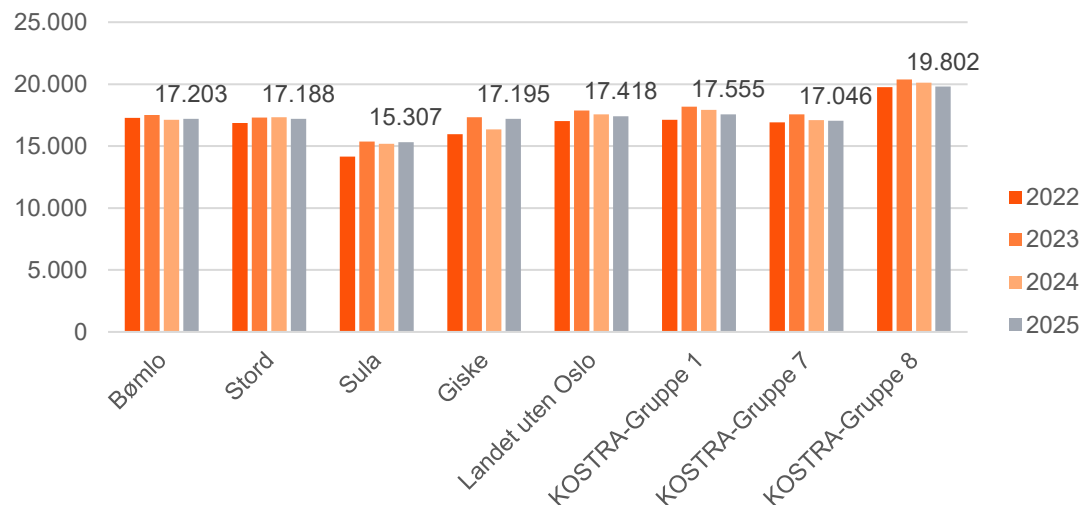
Kilde: Stillingsark fra Bømlo kommune

Bømlo kommune sine netto driftsutgifter per innbygger til grunnskole har vært stabile i perioden 2022-2025

Bømlo kommune sine netto driftsutgifter per innbygger til grunnskole har vært stabile i perioden 2022–2025, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator). Kostnadsnivået har ligget relativt likt over tid, og utviklingen skiller seg lite fra tilsvarende utvikling i flere av sammenligningskommunene. I 2025 ligger Bømlo om lag på nivå med Stord og Giske, høyere enn Sula, men lavere enn KOSTRA-gruppe 8.

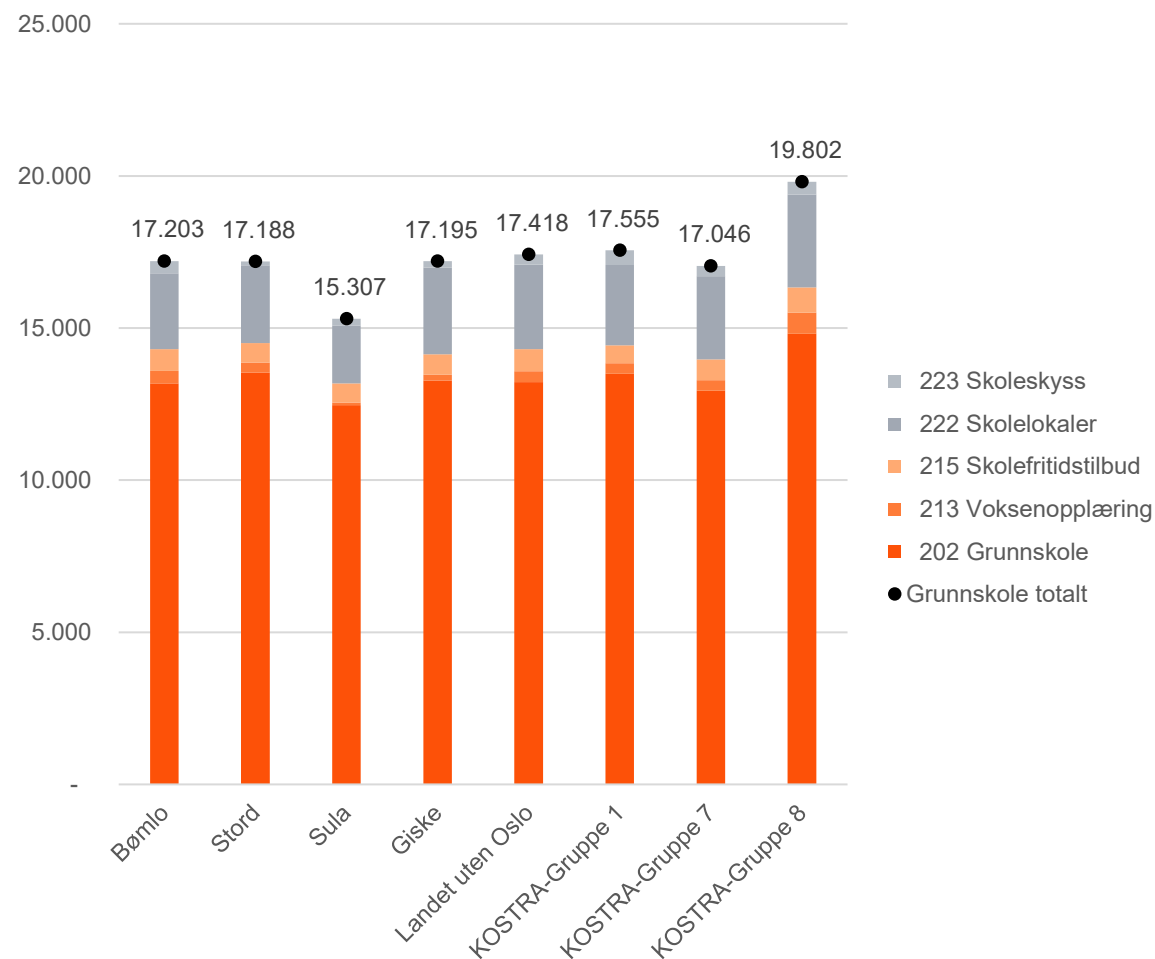
Fordelingen av kostnadene viser at funksjon 202 grunnskole utgjør den klart største andelen av de samlede utgiftene, etterfulgt av skolelokaler. Utgifter til skolefritidstilbud, voksenopplæring og skoleskyss utgjør mindre andeler av totalen. Samlet sett indikerer analysen at Bømlo har hatt god kostnadskontroll på grunnskoleområdet i perioden, til tross for gjennomførte strukturelle endringer og variasjoner i elevtall.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til grunnskole



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til grunnskole fordelt på funksjoner



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Det er betydelige variasjoner i kapasitetsutnyttelse mellom skolene i Bømlo kommune

Flere av barneskolene har en lav kapasitetsutnyttelse, hvor Hillestveit skiller seg ut med under 30 %. Videre har Gilje og Våge en kapasitetsutnyttelse på 51 %, og Rubbestadneset 56 %. Meling er den eneste skolen med en kapasitetsutnyttelse på over 100 %. Det fremkommer i skolebruksplanen for 2025 at en del av klasserommene i den eldre delen av skolen ikke er dimensjoner for så fulle klasser som det er i dag, og at spesialrom må benyttes som klasserom for å få plass til alle.

Avstandene mellom skolene varierer. Hillestveit skole ligger lengst sør, og det tar 14 minutter å kjøre til Våge skole med bil, som er den nærmeste skolen (15,8 km). Fra Moster skole til Hillestveit tar det omtrent 37 minutter med bil (32,6 km), og fra Moster skole til Gilje skole tar det omtrent 21 minutter med bil (19,7 km). Fra Våge skole til Gilje skole tar det omtrent 16 minutter med bil (10 km). Fra Meling skole til Svortland skole tar det ca. 9 minutter med bil (4,6 km). Fra Gilje skole til Svortland skole er det omtrent 10 minutter med bil (5,2 km). Fra Rubbestadneset skole til Svortland skole tar det omtrent 13 minutter med bil (8,8 km).

Nøkkeltall om skolene i Bømlo kommune

	Elevtall 25/26	Kapasitet	Ledig kapasitet	Kapasitetsutnyttelse
Bremnes ungdomskule	361	450	89	80 %
Gilje skule (1-7)	77	150	73	51 %
Hillestveit skule (1-10)	98	333	235	29 %
Meling skule (1-7)	192	170	-22	113 %
Moster skule (1-10)	279	450	171	62 %
Rubbestadneset skule (1-7)	179	320	141	56 %
Svortland skule (1-7)	321	420	99	76 %
Våge skule (1-7)	82	160	78	51 %
Totalt	1 589	2 453	864	65 %

Kilde: Udir/GSI, Skolebruksplan 2025-2031

1. Rubbestadneset skule
2. Foldrøy skule*
3. Svortland skule og BUS
4. Meling skule
5. Gilje skule
6. Våge skule
7. Moster skule
8. Hillestveit skule



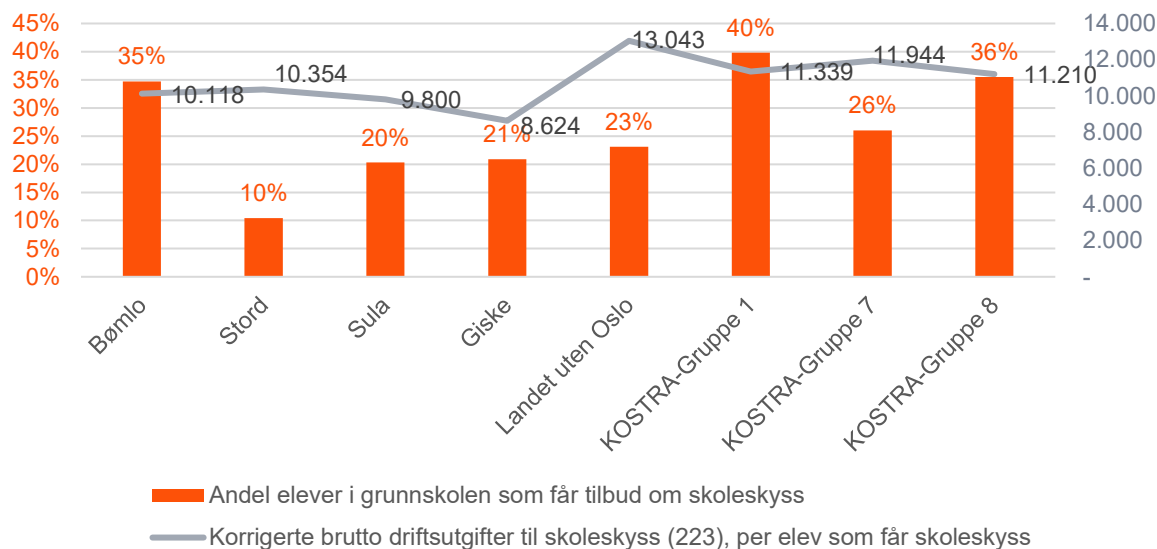
* Foldrøy skule er lagt ned som en del av tiltakspakke 3

Bømlo kommune har en relativt høy andel elever med skoleskyss, men skiller seg ikke ut på netto driftsutgifter per innbygger til skolelokaler

Bømlo kommune har en relativt høy andel grunnskoleelever som får tilbud om skoleskyss (35 %). Det er høyere enn sammenligningskommunene, og kun snittet av KOSTRA-Gruppe 1 og 8 har en høyere andel. Bømlo har nest høyest korrigerede brutto driftsutgifter til skoleskyss per elev som får skoleskyss blant de utvalgte sammenligningskommunene, hvor Stord kommune har høyere. Landet uten Oslo og gjennomsnittet for KOSTRA-Gruppe 1, 7 og 8 har betydelig høyere korrigerede brutto driftsutgifter per elev som får skoleskyss enn Bømlo.

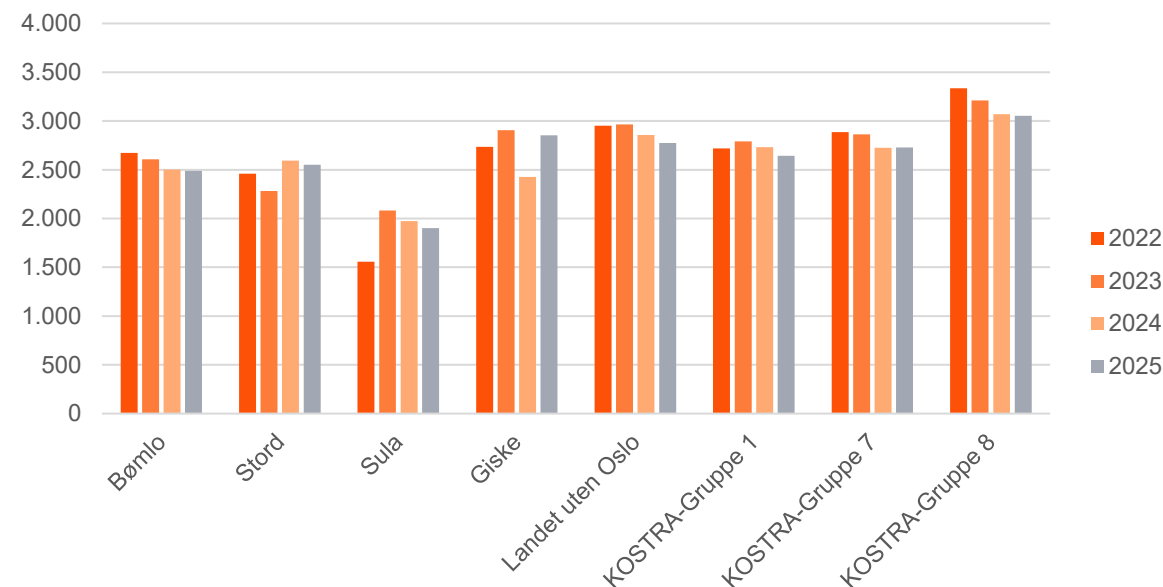
Bømlo kommune og Stord kommune er omtrent på samme nivå når det gjelder netto driftsutgifter per innbygger til skolelokaler. Sula skiller seg ut med betydelig lavere netto driftsutgifter per innbygger, mens Giske og de resterende gruppene er enten omtrent på samme nivå, eller betydelig høyere enn Bømlo kommune. Dersom man sammenligner driften med Sula kommune, har Bømlo kommune et teoretisk innsparingspotensial på 7,4 mill. kroner.

Andel elever med skoleskyss og kostnad per skyset elev



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall

Netto driftsutgifter per innbygger til 222 skolelokaler



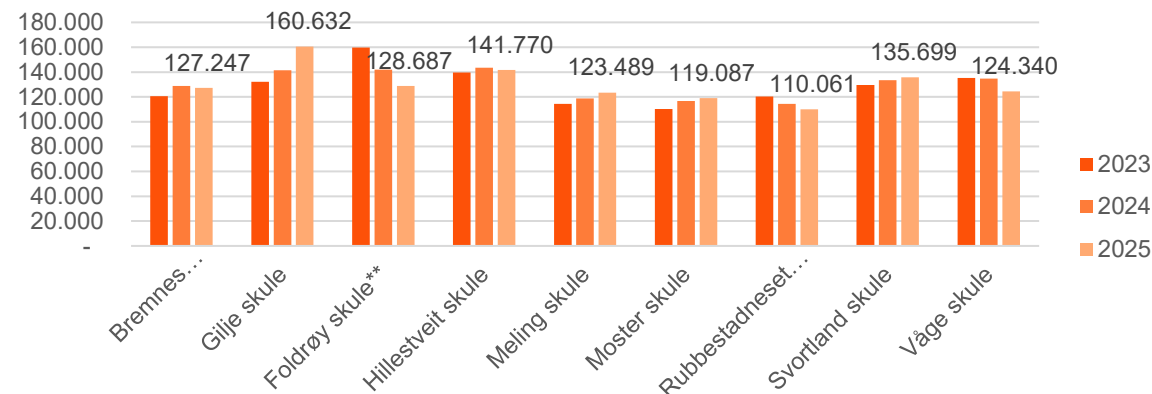
Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall

Det er store variasjoner i netto driftsutgifter per elev mellom skolene

Regnskapstallene i tabellen er justert for pris- og lønnsvekst (deflatorjustert) for å bedre kunne sammenligne på tvers av årene. Gilje skole har hatt en økning i netto driftsutgifter per elev i perioden, noe som skyldes at elevtallet har gått fra 92 elever i skoleåret 2022/23 til 77 i 2025/26. Gilje er også skolen med høyest netto driftsutgifter per elev i 2025. Rubbestadneset skole har hatt en årlig nedgang i netto driftsutgifter per elev i perioden, og er skolen med lavest netto driftsutgifter per elev i 2025.

Samlet sett dokumenterer tabellen et tydelig strukturelt kostnadsbilde: Skoler med lav kapasitetsutnyttelse og få elever har vesentlig høyere kostnader per elev enn større og mer robuste enheter. Samtidig er det viktig å påpeke at elevsammensetninger kan være en forklaring på endringer i ressursbruk, og at dette kan slå spesielt ut på mindre skoler. Dette gir et viktig faktagrunnlag for vurdering av fremtidig skolestruktur og illustrerer hvor det økonomiske handlingsrommet i større grad ligger i struktur og organisering enn i pedagogisk drift.

Utvikling i netto driftsutgifter per elev blant skolene



Netto driftsutgifter per skole og per elev i perioden 2023-2025

	Netto driftsutgifter			Netto driftsutgifter per elev*		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Bremnes ungdomskule	47 231 126	48 907 074	46 901 140	120 616	128 759	127 247
Gilje skule	12 476 819	12 438 143	12 087 562	132 030	141 343	160 632
Foldrøy skule**	5 921 778	5 735 584	3 077 759	159 688	141 911	128 687
Hillestveit skule	18 359 762	16 907 831	14 803 180	139 530	143 591	141 770
Meling skule	19 831 649	21 984 490	23 637 760	114 358	118 728	123 489
Moster skule	35 490 793	36 661 636	35 170 275	110 248	116 757	119 087
Rubbestadneset skule	18 374 949	18 341 922	19 058 867	120 229	114 458	110 061
Svortland skule	40 657 842	40 451 966	41 263 904	129 518	133 468	135 699
Våge skule	10 107 122	10 068 967	9 833 210	135 212	134 852	124 340

Kilde: Udir/GSI, kommuneregnskap, justert for pris- og lønnsvekst (deflator)

*Elevtall er vektet for regnskapsår

**Foldrøy skule ble lagt ned i skoleår 25/26 som en del av tiltakspakke 3

Samlet har skolene i Bømlo kommune et stort avvik fra lærernormen

Lærernormen er en nasjonal minstenorm for lærertetthet i ordinær undervisning, der det i gjennomsnitt skal være maksimum 15 elever per lærer på 1.–4. trinn og 20 elever per lærer på 5.–10. trinn. Tabellen under viser utviklingen i avvik fra lærernormen for skoleårene 2023/24 til 2025/26. Samlet har Bømlo kommune et økende positivt avvik fra normen, som innebærer høyere lærertetthet enn det nasjonale kravet.

Utviklingen er særlig tydelig ved enkelte skoler og trinn, der avvikene både har vært vedvarende over tid og økt i omfang. For skoleåret 2025/26 utgjør samlet avvik om lag 35 årsverk, som – gitt en gjennomsnittlig total kostnad per årsverk på rundt 0,9 mill. kroner inkludert sosiale kostnader – tilsvarer en årlig merkostnad på i overkant av 30 mill. kroner i ordinær undervisning.

Avviket er i hovedsak knyttet til ordinær drift og organisering, og kan i begrenset grad forklares av enkeltvedtak, ITO eller spesialundervisning. Tvert imot peker kommunen selv på at en relativt tilbakeholden bruk av ITO er én forklaring på at ressursene i større grad ligger i ordinær undervisning.

Dette innebærer at lærernorm, organisering av ordinær undervisning, skolestruktur og bruken av vedtaksstyrte tiltak må vurderes i sammenheng. Tabellen synliggjør dermed ikke et isolert "avvik", men et strategisk styringsspørsmål: hvordan kommunen ønsker å bruke lærernormen som referanse i planlegging og drift – innenfor rammen av kvalitet, inkludering og økonomisk bærekraft.

Tabellen danner dermed et faktagrunnlag for videre drøfting av handlingsrom, risiko og forutsetninger i tiltaket som følger på neste side.

Avvik fra lærernorm og kostnad ved dette

	23/24				24/25				25/26			
	1-4.kl	5-7. kl	8-10. kl	Sum	1-4.kl	5-7. kl	8-10. kl	Sum	1-4.kl	5-7. kl	8-10. kl	Sum
Bremnes ungdomsskole			8,8	8,8			9,0	9,0			11,2	11,2
Gilje skole	1,0	0,9		1,9	1,1	1,4		2,5	1,0	1,3		2,3
Hillestveit skole	0,8	0,3	0,4	1,5	0,5	0,6		1,1	0,4	0,1	0,2	0,7
Meling skole	2,1	1,0		3,1	3,9	2,5		6,4	3,0	5,0		8,0
Moster skole	1,9	0,3	1,7	3,9	1,1	1,0	2,4	4,5	1,6	2,0	2,8	6,4
Rubbestadneset skole	0,3	1,8		2,1	0,3	0,4		0,7	1,1	0,2		1,3
Svortland skole	1,3	2,1		3,4	1,9	1,5		3,4	2,3	1,4		3,7
Våge skole	1,4	0,2		1,6	0,9	-0,5		0,4	0,4	0,7		1,1
Sum avvik fra norm	8,8	6,6	10,9	26,3	9,7	6,9	11,4	28,0	9,8	10,7	14,2	34,7
Kostnad utover norm i 1000	7 920	5 940	9 810	23 670	8 730	6 210	10 260	25 200	8 820	9 630	12 780	31 230

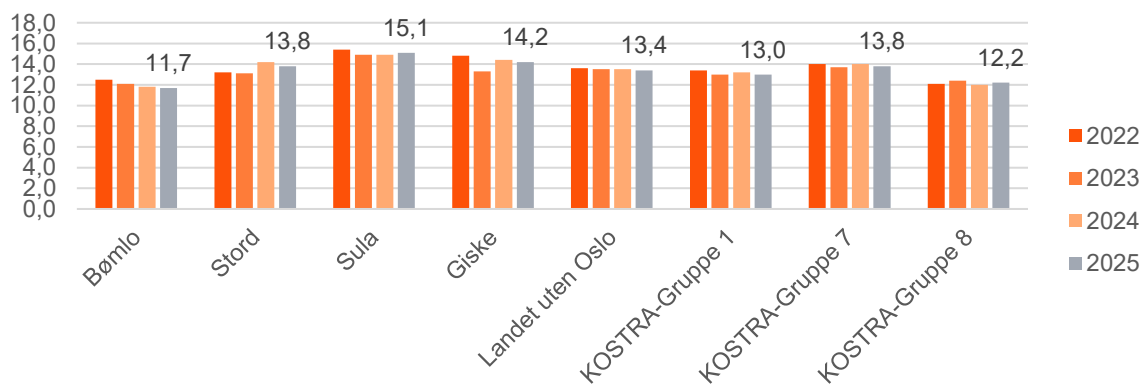
Kilde: Udir/GSI

Bømlo kommune har færre elever per lærerårsverk enn sammenlignbare kommuner

Analysen av gruppestørrelser og elever per lærerårsverk viser at Bømlo kommune gjennomgående har færre elever per lærerårsverk enn sammenlignbare kommuner. Dette gjelder særlig 1.–4. trinn, der Bømlo har hatt en jevn nedgang i gruppestørrelse over tid og i 2025 ligger lavest blant sammenligningskommunene. Også på 8.–10. trinn har gruppestørrelsen gått ned i perioden, og Bømlo fremstår her med lavere gruppestørrelser enn øvrige kommuner i utvalget.

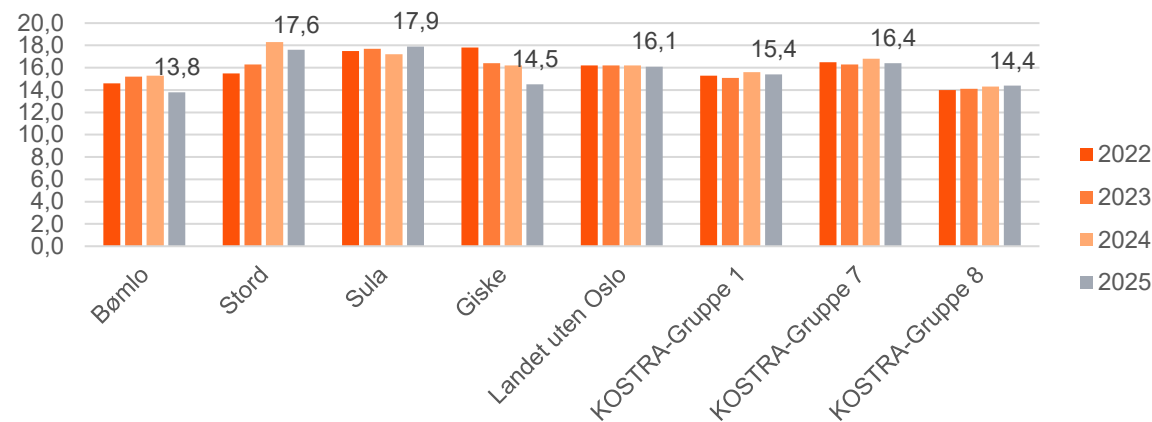
For 5.–7. trinn var utviklingen preget av økning fra 2022 til 2024, før en tydelig reduksjon i 2025. Etter denne reduksjonen har også Bømlo lavere gjennomsnittlig gruppestørrelse enn sammenligningskommunene. Samlet sett indikerer analysen at undervisningen i Bømlo i større grad enn i sammenlignbare kommuner organiseres i mindre elevgrupper, og at kommunen samlet har høyere lærertetthet.

Gruppestørrelse 2 1.-4. trinn



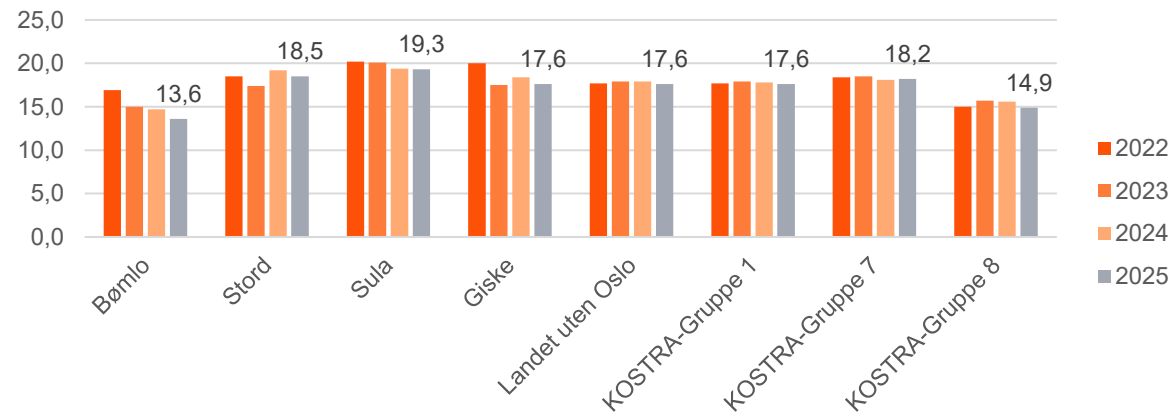
Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall

Gruppestørrelse 2 5.-7. trinn



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall

Gruppestørrelse 2 8.-10. trinn



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall

Skolebidraget i skoleåret 2024/25 viser store variasjoner mellom skolene i Bømlo kommune, med bidrag betydelig under forventet

Skolebidragsindikatorerne gir et bilde av skolens bidrag til elevenes læringsresultater, justert for elevenes forutsetninger. Indikatorerne sammenligner faktiske resultater med forventede resultater gitt elevenes bakgrunn, og sier dermed noe om i hvilken grad skolen løfter elevene mer eller mindre enn det som kan forventes.

Skolebidraget er ikke et mål på absolutt kvalitet, men et statistisk estimat som skal støtte skoleeiers arbeid med kvalitetsutvikling. Indikatorerne må alltid vurderes i sammenheng med annet lokalt kunnskapsgrunnlag, som læringsmiljø, trivsel, fravær og ressursbruk.

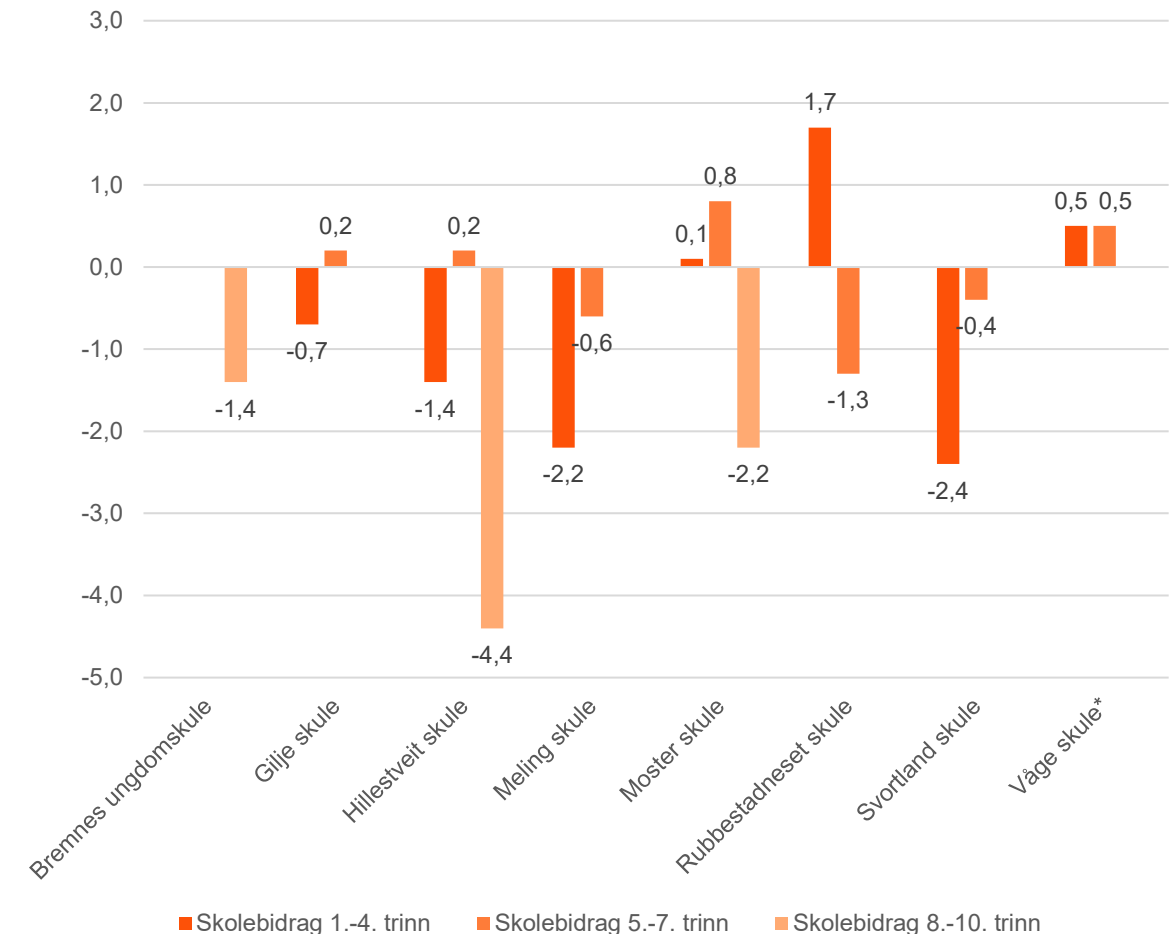
Skolebidraget for skoleåret 2024/25 viser betydelig variasjon mellom skolene i Bømlo kommune og mellom trinnnivåer. Flere skoler har negative skolebidrag, særlig på 8.-10. trinn, noe som indikerer at elevene i snitt presterer svakere enn forventet gitt elevgrunnlaget. Hillestveit skole og Moster skole utmerker seg med spesielt lave skolebidrag på ungdomstrinnet, mens Rubbestadneset skole har et positivt skolebidrag på 1.-4. trinn. Våge skole* ligger samlet sett nært forventet nivå, med noe positive bidrag på 1.-4 og 5.-7. trinn. Samlet sett peker resultatene på et ujevnt prestasjonsbilde mellom skolene og mellom trinn, med flest negative skolebidrag.

Overordna utviklingstrekk

- Det er ingen tydelig systematisk sammenheng mellom høy lærertetthet og bedre skolebidrag, noe som understøtter at utfordringene i større grad er strukturelle og organisatoriske enn ressursmessige.
- Små og sårbare enheter, særlig på ungdomstrinnet, har gjennomgående svakere bidrag, noe som peker på behov for mer robuste fagmiljøer.
- Variasjonene mellom skolene understreker at skolebidraget ikke primært drives av kommuneovergrepene forhold, men av lokale rammer som elevgrunnlag, gruppestørrelser, ledelse og læringsmiljø.

Samlet sett gir grafen et tydelig signal om at videre utvikling av skolestrukturen og organiseringen – særlig på ungdomstrinnet – er et viktig virkemiddel for å redusere risiko for svake læringsresultater, samtidig som det henger tett sammen med de økonomiske og strukturelle analysene som er presentert på foregående slides.

Skolebidrag ved skolene for skoleår 2024/25



Kilde: Udir, analysebrettet

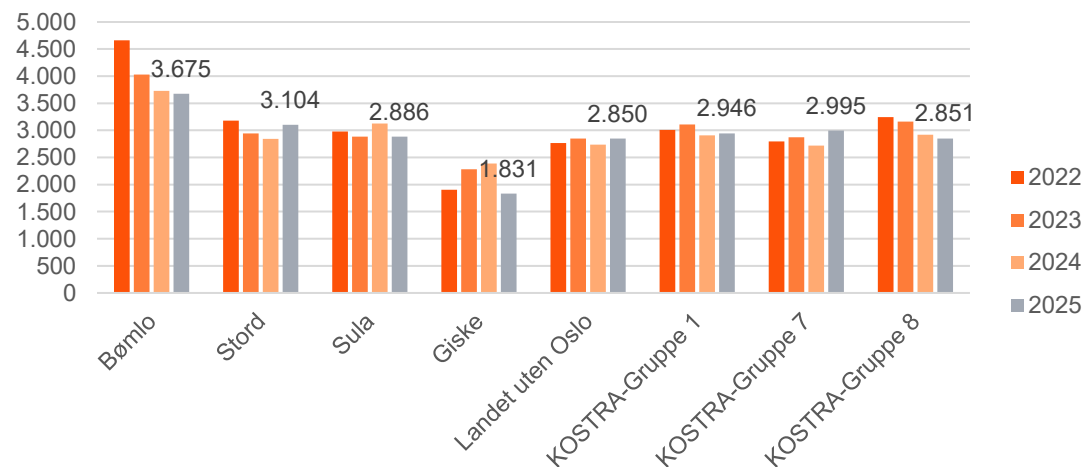
* Oppdaterte tall er ikke offentliggjort for Våge skule, og derfor benyttes skolebidrag 2023/24

Selv med fallende kostnader siden 2022 ligger Bømlo høyst i netto driftsutgifter per innbygger til barnevern

Bømlo kommune har hatt en nedadgående utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til barnevern i perioden 2022–2025. Til tross for denne reduksjonen ligger kostnadsnivået i 2025 fortsatt høyere enn i alle sammenligningskommunene og over både KOSTRA-grupper og landsgjennomsnittet uten Oslo.

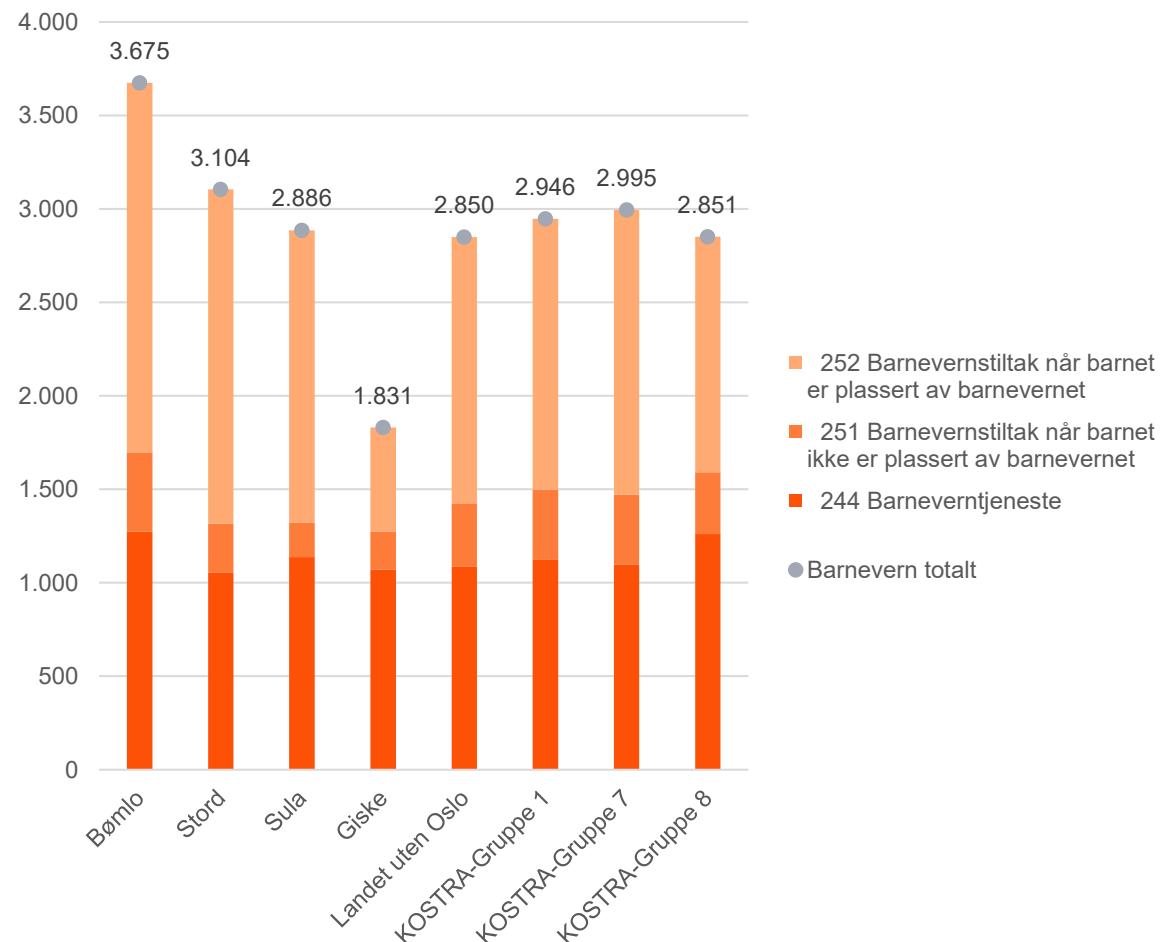
Kostnadsfordelingen viser at barnevernstiltak der barnet er plassert av barnevernet utgjør den klart største andelen av utgiftene, etterfulgt av barneverntjenesten. Samlet sett indikerer analysen at Bømlo har redusert kostnadene over tid, men at barnevernet fortsatt er et område med høyt kostnadsnivå per innbygger sammenlignet med øvrige kommuner i utvalget. Enkeltstående saker med særlig ressurskrevende plasseringer gir store utslag i kostnadene, og at små endringer i saksmiks kan ha betydelig effekt på nivået.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til barnevern



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til barnevern



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Volum og kostnadsdrivere i barnevernstjenesten

Tallene viser at Bømlo kommune ligger klart høyere enn sammenlignbare kommuner på sentrale volumindikatorer i barnevernet, særlig knyttet til andel barn med melding og andel barn med undersøkelse. Dette indikerer et høyt og vedvarende press inn i barnevernssystemet, og bidrar til et høyt samlet kostnadsnivå.

Samtidig er andelen barn med barnevernstiltak (0–24 år) mindre avvikende. Dette peker mot et mønster der volumet i inngangen til barnevernet er høyt, men der ikke alle saker utvikler seg til langvarige tiltak. Likevel gir høyt sakstiltfang betydelige kostnader knyttet til saksbehandling, oppfølging og behov for tilstrekkelig kapasitet.

Når det gjelder ressursbruk per sak, viser tallene et mer nyansert bilde. Brutto driftsutgifter per barn med undersøkelse eller tiltak (funksjon 244) er redusert fra 2024 til 2025 og ligger nå lavere enn flere sammenligningskommuner, noe som kan indikere relativt effektiv drift på tjenestenivå. Samtidig har kostnader per barn som er plassert av barnevernet (funksjon 252) økt, og Bømlo ligger her høyt i 2025.

Nøkkeltall om barnevernstjenesten

	Barn med melding ift. Innbyggere 0-17 år i %		Prosentdelen barn med undersøking ift. Innbyggere 0-17 år		Barn med barnevernstiltak ift. Innbyggere 0-24 år i %		Brutto driftsutgifter (funksjon 244) per barn med undersøking eller tiltak (kr)		Barn med undersøking eller tiltak per årsverk (funksjon 244) (antall)		Brutto driftsutgifter per barn som er plassert av barnevernet (funksjon 252) (kr)		Undersøkingar med handsamingstid innan 3 månader (prosent)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Bømlo	3,2	4,7	2,8	4,7	2,4	2,7	79 567	66 570	13,8	18,5	516 688	615 500	86	91
Stord	4,6	4,8	4,4	4,6	2,6	2,7	67 936	69 911	17,0	17,7	570 603	940 486	85	93
Sula	4,0	3,9	3,3	3,9	2,9	2,9	73 881	71 336	15,0	16,9	658 480	657 048	92	100
Giske	3,4	3,4	3,2	3,0	2,5	2,8	73 467	76 422	27,3	18,4	449 765	428 600	93	89
Landet uten Oslo	4,2	4,3	4,0	4,1	2,8	2,8	89 555	93 723	14,1	14,3	633 818	727 772	85	91
KOSTRA-Gruppe 1	4,1	4,3	3,8	4,2	3,0	3,1	93 418	92 593	14,5	15,9	622 729	645 860	86	87
KOSTRA-Gruppe 7	4,2	4,2	4,2	4,1	3,1	3,0	77 742	88 723	15,7	15,4	574 687	728 858	91	90
KOSTRA-Gruppe 8	4,5	4,4	4,0	4,3	3,1	3,1	94 322	97 697	13,8	15,3	581 355	614 995	89	92

Kilde: KOSTRA-tabell 12280, foreløpige 2025-tall

Dette viser at enkeltstående, ressurskrevende plasseringssaker er en sentral kostnadsdriver, og at små endringer i saksmiks kan gi store økonomiske utslag. Produktivitetstallene viser videre at antall barn per årsverk i barnevernstjenesten øker betydelig, og ligger høyt sammenlignet med flere av de andre kommunene. Dette indikerer høyt arbeidspress i tjenesten, og begrenser handlingsrommet for ytterligere innsparing uten strukturelle grep.

Analysen må sees i sammenheng med at Bømlo er del av Sunnhordland interkommunale barnevernstjeneste (SIB). Kostnadsnivået drives i hovedsak av volum, sakssammensetning og tiltakstyper, snarere enn organisasjonsmodell alene. Dette understreker behovet for tiltak som styrker forebygging, samhandling og bestillerrolle overfor SIB, fremfor generelle budsjettkutt. Tallene gir dermed et tydelig faktagrunnlag for de målrettede tiltakene som omtales videre.

Bømlo kommune er 1 av 3 kommuner uten kommunale barnehager

I 2025 er det bare tre kommuner i Norge har et barnehagetilbud bestående av utelukkende private barnehager. Disse tre er Bømlo kommune, Sokndal kommune og Austevoll kommune.

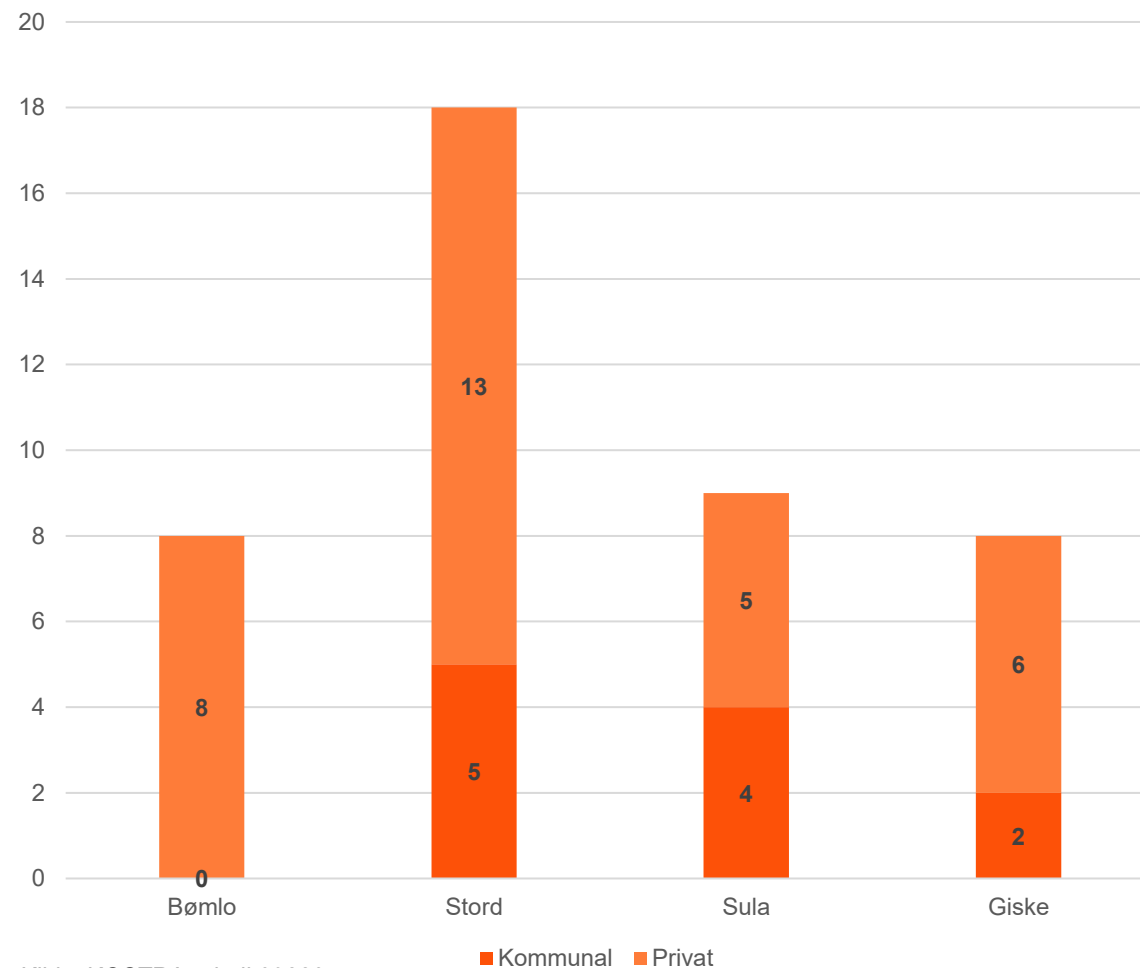
Dette har flere økonomiske implikasjoner for kommunen. For det første innebærer dette at kommunen ikke har egne driftsutgifter knyttet til kommunale barnehager, som lønn, bygg, vedlikehold og administrativ drift. Kommunens kostnader er i stedet i hovedsak knyttet til tilskudd til private barnehager, som beregnes med utgangspunkt i nasjonale satser og kommunens overordnede kostnadsnivå.

Samtidig innebærer fraværet av kommunale sammenligningsgrunnlag at kommunen har begrenset direkte styring over kostnadsutviklingen i sektoren. Endringer i regelverk, pensjonssatser eller bemanningskrav kan slå raskt ut i økte tilskudd, uten at kommunen har samme mulighet til å tilpasse drift eller organisering som i egen virksomhet. Dette kan gjøre barnehageområdet mer budsjett sensitivt enn i kommuner med både kommunale og private barnehager.

Samlet sett innebærer en barnehagestruktur med kun private barnehager at Bømlo i større grad er avhengig av nasjonale rammebetingelser og eksterne aktørers kostnadsutvikling, noe som kan gi både forutsigbarhet i drift, men også økt sårbarhet i økonomistyringen sammenlignet med kommuner som har en mer sammensatt eierstruktur.

I tillegg har kommunens private barnehager en underliggende overkapasitet som gjør strukturelle grep ytterligere komplisert. Kommunen har full barnehagedekning og betydelig overkapasitet, anslått til om lag 250–300 ledige plasser. Når kommunen først har godkjent et visst antall plasser i private barnehager, er handlingsrommet som myndighet relativt begrenset. Godkjenningen gir barnehageeier en rett til å drive barnehage innenfor godkjent kapasitet, så lenge krav i barnehageloven og forskrifter oppfylles. Slik regelverket er nå, kan kommunen ikke ensidig trekke tilbake plasser eller redusere kapasitet av hensyn til overkapasitet eller endrede behov.

Antall kommunale og private barnehager



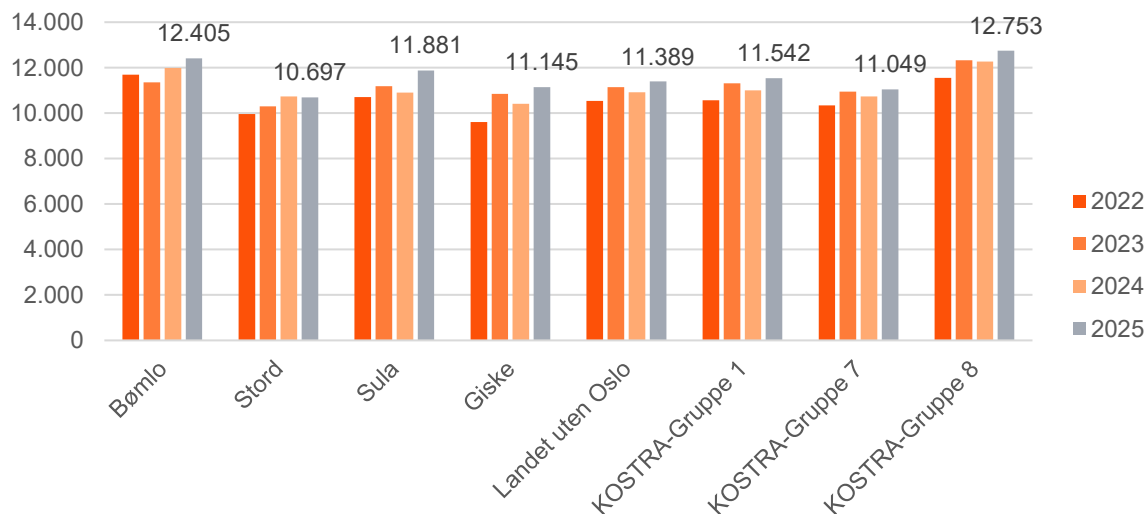
Kilde: KOSTRA-tabell 09220

Kostnadsnivået i Bømlo kommune er i hovedsak styrt av nasjonale regler og gir begrenset handlingsrom uten kommunale **barnehager**

Tallene viser at Bømlo kommune har et høyt kostnadsnivå til barnehage per innbygger sammenlignet med relevante sammenligningskommuner og KOSTRA-grupper, justert for utgiftsbehov. Kostnadsnivået forstås i lys av kommunens organisering av barnehagetilbudet. Bømlo har ikke kommunale barnehager, og tjenesten leveres i sin helhet gjennom private aktører. Kommunens kostnader er dermed i stor grad knyttet til lovpålagte tilskudd til private barnehager, basert på godkjent kapasitet og antall barn med rett til plass. Dette innebærer at store deler av kostnadsnivået er strukturelt bundet og vanskelig å justere raskt ved fallende barnetall eller endrede behov.

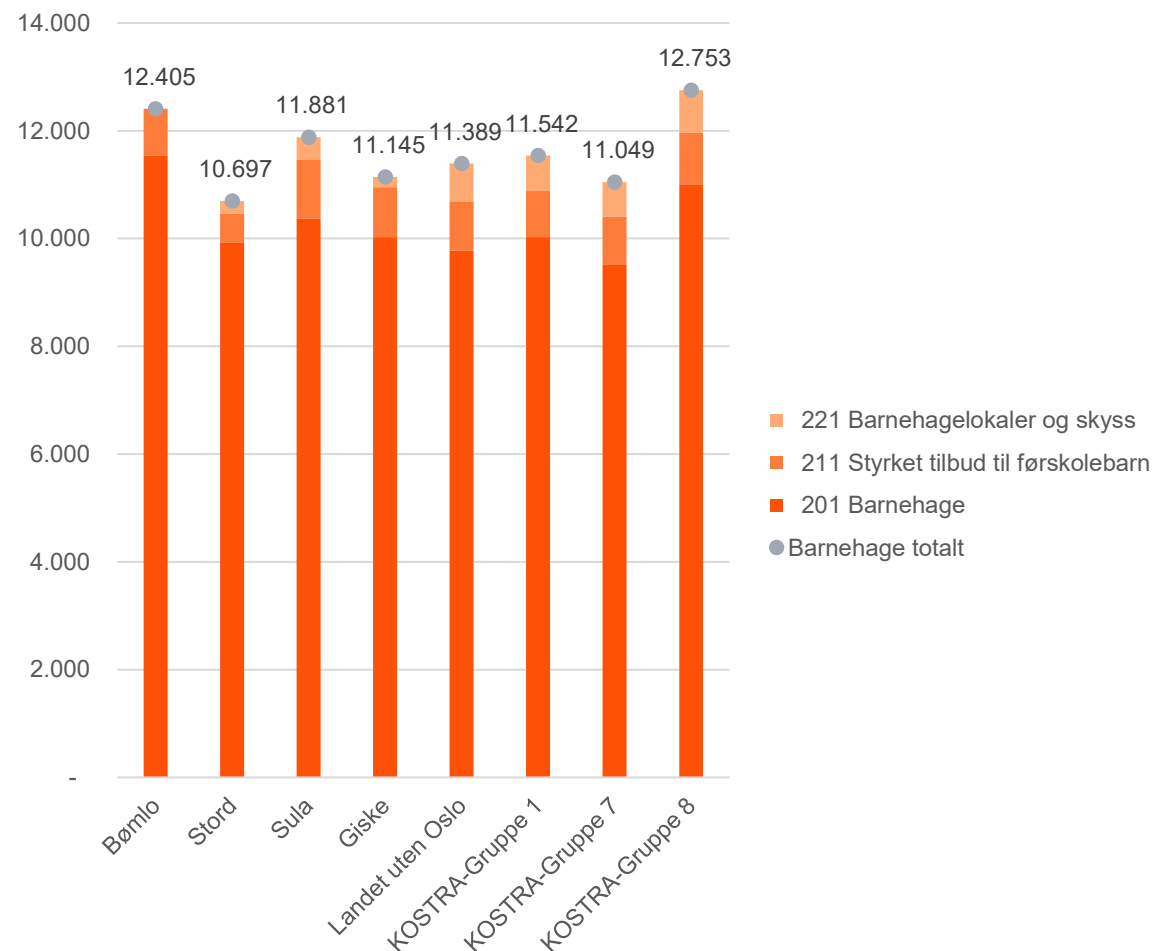
Overkapasitet i sektoren gir begrenset mulighet for kostnadstilpasning på kort sikt, ettersom kommunen som barnehagemyndighet i liten grad kan redusere godkjent kapasitet hos eksisterende private aktører. Dette tilsier at eventuelle tiltak rettet mot barnehagesektoren primært må forstås som langsiktige strukturelle grep, der effektene avhenger av demografisk utvikling, etterspørsel og naturlige tilpasninger over tid, snarere enn som kortsiktige innsparinger.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til barnehage



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)
PwC

Netto driftsutgifter per innbygger til barnehage



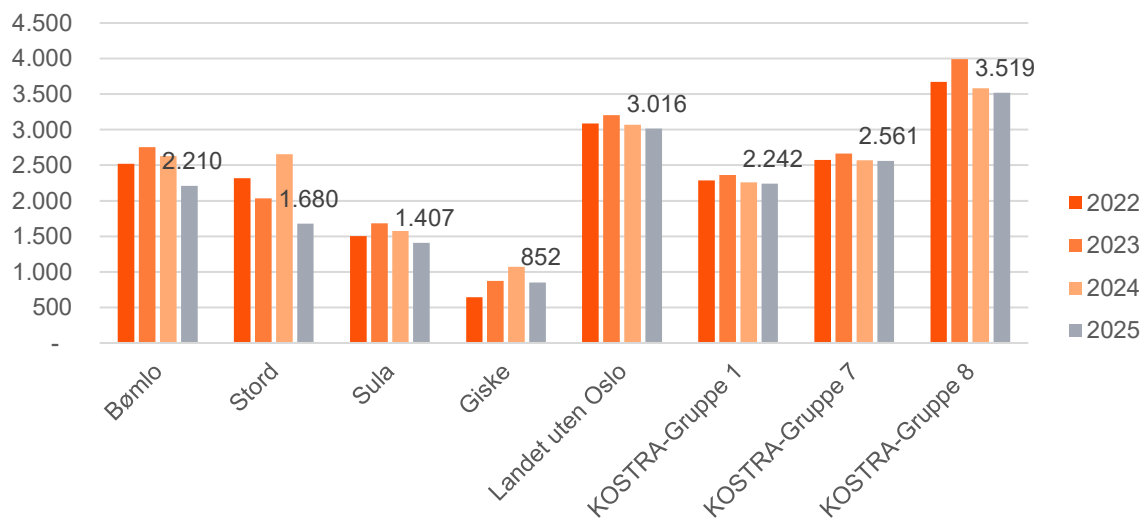
Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Bømlo kommune ligger høyt på netto driftsutgifter per innbygger til kultur og idrett sammenlignet med flere av sammenligningskommunene

Analysen viser at Bømlo kommune har relativt høye netto driftsutgifter per innbygger til kultur- og idrettsformål sammenlignet med flere relevante sammenligningskommuner og KOSTRA-grupper, justert for utgiftsbehov. Kostnadsnivået fremstår dermed høyt i et sammenligningsperspektiv, selv om området samlet sett utgjør en begrenset del av kommunens totale driftsbudsjett.

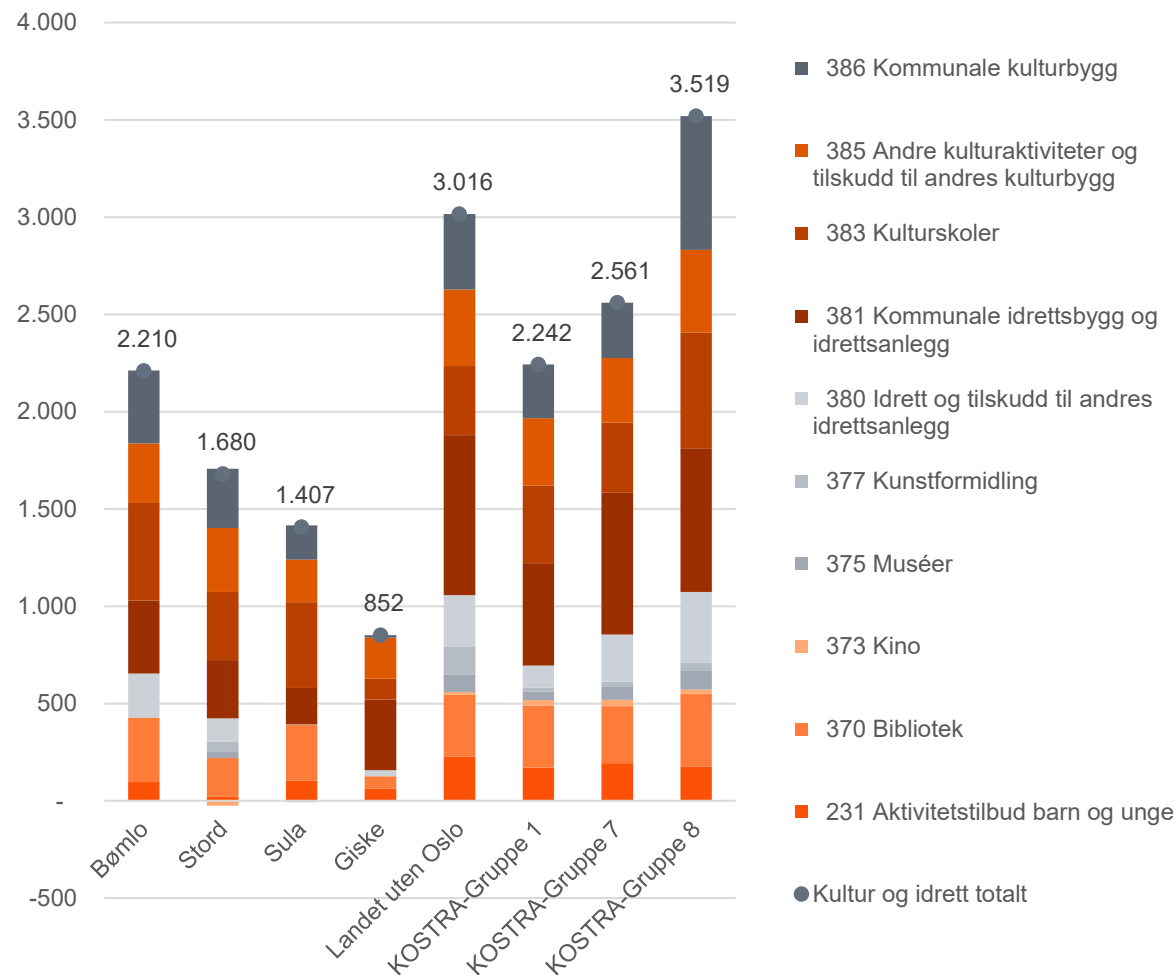
Kostnadsbildet indikerer at ressursbruken i stor grad er knyttet til eksisterende tilbudsstruktur, herunder anlegg, bygg og varige driftsforpliktelser, snarere enn til løpende aktivitetsnivå alene. Samtidig er kultur- og idrettstilbud i stor grad preget av lokale politiske prioriteringer og historiske vedtak, og området har et tydelig innslag av frivillighet og samspill mellom kommune og lag- og organisasjonsliv.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til kultur og idrett



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)
PwC

Netto driftsutgifter per innbygger til kultur og idrett



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

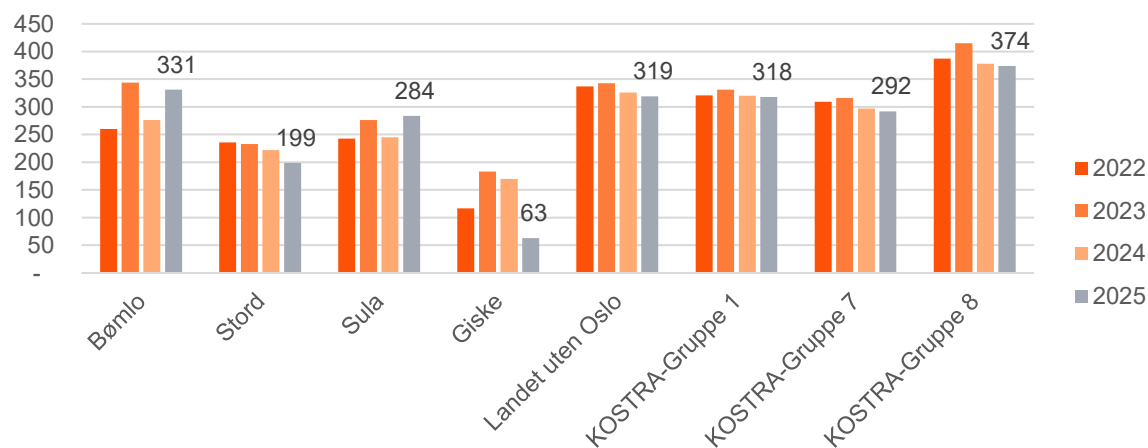
Bømlo kommune har et betydelig innsparingspotensial innenfor bibliotek, kulturskoler og kulturbygg

Bømlo kommune ligger spesielt høyt på 370 bibliotek dersom man sammenligner driften med Giske kommune. Bømlo kommune drifter dyrest blant de utvalgte sammenligningskommunene, men dersom man ser på landet uten Oslo og KOSTRA-Gruppene som er valgt, er Bømlo kommune på omtrent samme nivå. Bømlo har lagt inn at innsparing på Bømlo folkebibliotek på 120 000 kroner gjennom en reduksjon av stillinger og nedleggelse av filial på Våge.

Videre ser man at kommunen ligger høyt sammenlignet med Giske på 383 kulturskoler. Blant de vi sammenligner med, er det kun KOSTRA-gruppe 8 som har høyere netto driftsutgifter per innbygger enn Bømlo kommune. Også her ligger det inne en planlagt innsparing på 80 000 kroner gjennom reduksjon av stilling.

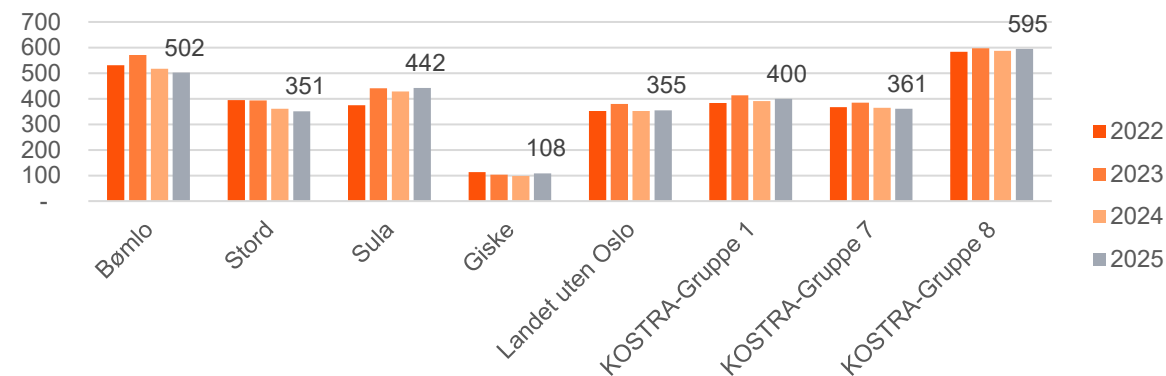
På 386 kulturbygg, drifter Bømlo også mindre effektivt sammenlignet med de andre kommunene, og spesielt Giske. Bømlo kommune er omtrent på samme nivå som landet uten Oslo, mens KOSTRA-Gruppe 8 skiller seg spesielt ut med høye netto driftsutgifter per innbygger.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til 370 bibliotek



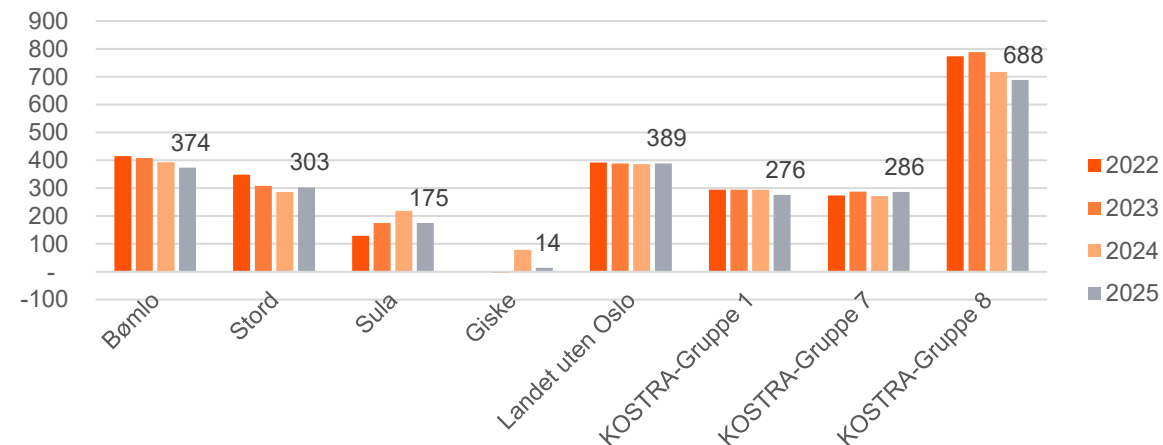
Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Netto driftsutgifter per innbygger til 383 kulturskoler



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Netto driftsutgifter per innbygger til 386 kulturbygg



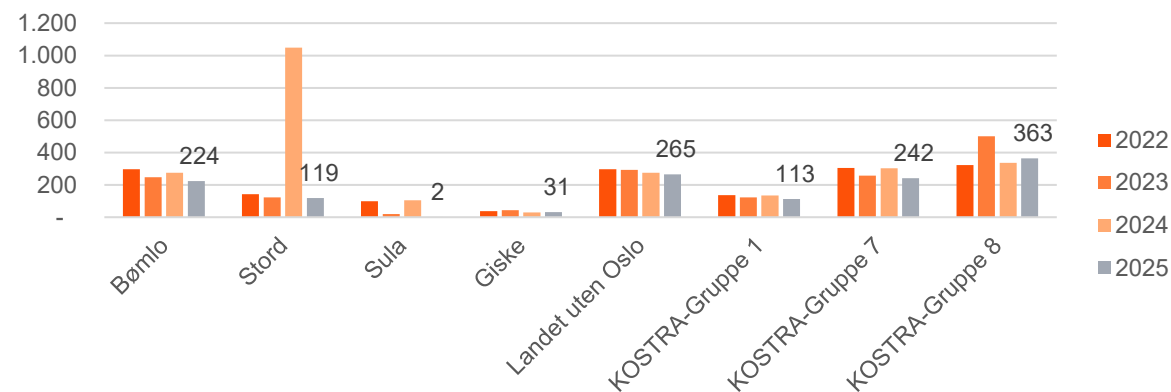
Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Bømlo kommune har høyere netto driftsutgifter enn sammenligningskommunene til kommunale- og andres idrettsanlegg

Bømlo kommune har høyere netto driftsutgifter per innbygger enn flere av sammenligningskommunene, spesielt sammenlignet med Sula kommune og Giske kommune. Landet uten Oslo, KOSTRA-Gruppe 7 og 8 har i snitt noe høyere netto driftsutgifter per innbygger enn Bømlo kommune.

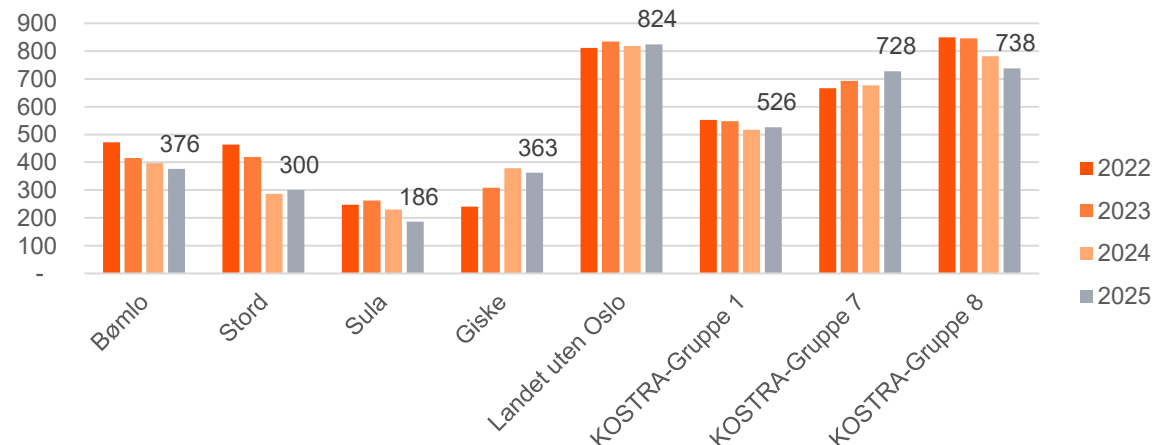
På netto driftsutgifter per innbygger til 381 kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg, ser man at Bømlo kommune har spesielt høye utgifter sammenlignet med Sula kommune. På en annen side, dersom man sammenligner med landet uten Oslo og KOSTRA-Gruppe 1, 7 og 8, ser vi at Bømlo kommune har betydelig lavere netto driftsutgifter per innbygger.

Netto driftsutgifter per innbygger til 380 idrett og tilskudd andres idrettsanlegg



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Netto driftsutgifter per innbygger til 381 kommunale idrettsbygg og idrettsanlegg



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

4.2 Tiltak Oppvekst, kultur og idrett

I dette delkapittelet presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.



Total oversikt over tiltak for seksjon 2 Oppvekst, kultur og idrett

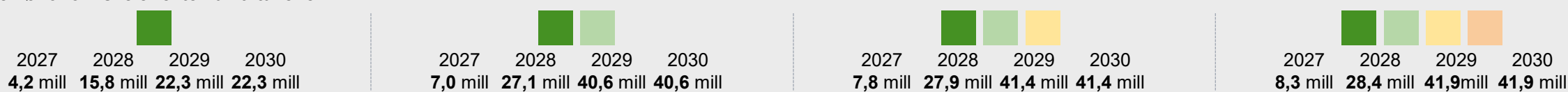
#	Tiltak	Økonomisk effekt (mill. kroner i helårseffekt)	Samlet vurdering
OKI-1	Etablere ATO / samle tilbudet til særlig ressurskrevende brukere under 18 år	3,2	Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser
OKI-2	Måltrettet gjennomgang av barnevernstjenesten i kommunen, inkl avtale og leveranse fra SIB	7,0	Høy økonomisk effekt og middels positive konsekvenser
OKI-3	Gjennomgang av barne- og familietjenesten (BFT)	1,5	Middels økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
OKI-4	Tilpasse skolestruktur til fremtidig elevtallsutvikling og effektiv byggforvaltning (strukturkostnad)	7,4	Høy økonomisk effektiv og nøytrale konsekvenser
OKI-5	Samle ledelse og administrasjon ved utvalgte skoler	1,4	Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
OKI-6	Tilpasse ordinær skoledrift til lærernorm	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og noe positive konsekvenser
OKI-7	Utarbeide en mer effektiv og rettferdig tildelingsmodell	-	Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser
OKI-8	Gjennomgå handlingsrom for barnehagemyndighet, samt endre telletidspunkter for antall barn	2,2	Middels økonomiske effekter og nøytrale konsekvenser
OKI-9	Etablere/overta en stor, ny og effektiv kommunal barnehage	14,0	Høy økonomisk effekt og middels negative konsekvenser
OKI-10	Kutte ut fritidskortordningen	0,8	Lav økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
OKI-11	Utvide feriestengt SFO i ordinært tilbud	0,3	Lav økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
OKI-12	Redusere den kommunale andelen til spillemidler	2,0	Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
OKI-13	Redusere eller kutte støtteordningen til Sentralidrettsanlegget AS	1,7	Middels økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
OKI-14	Redusere kommunens reelle kostnader til Kulturhuset KF	0,5	Lav økonomisk effekt og middels negative konsekvenser
OKI-15	Gjennomgang av tilskudd, lag og organisasjoner	1,0	Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
Sum seksjon 2 – Oppvekst, kultur og idrett		41,9	

Vurderinger viser at ved å gjennomføre alle de «grønne» tiltakene kan kommunen spare 40,6 millioner innen 2030

Matrisen under viser en samlet oppsummering av alle tiltakene for seksjon oppvekst, kultur og idrett.



Den økonomiske effekten av tiltakene



OKI-1

Etablere ATO / samle tilbudet til særlig ressurskrevende brukere under 18 år

Dagens situasjon

Barn og unge med svært sammensatte og omfattende behov får i dag tilbud gjennom ordinær nærscole, kombinert med betydelige individuelle tilpasninger innen skole, SFO og øvrige støttefunksjoner. Tjenestene er fragmentert organisert på tvers av skole, SFO, barne- og familietjenesten, habilitering og helse- og omsorgstjenester, og gir et lite helhetlig tilbud som er krevende å styre.

Erfaringer fra andre kommuner viser at individbaserte løsninger med høy bemanningstetthet, parallelle ressurser og svakt koordinerte grensesnitt bidrar til høy ressursbruk per bruker og økt risiko for kostnadsvekst over tid, uten tilsvarende dokumentert merverdi for barnet. I Bømlo gjelder dette i dag om lag 7–8 elever, med potensial for flere framover. Dagens organisering er sårbar for fravær, krevende å bemanne og gir begrenset mulighet for systematisk styring og prioritering – noe som er særlig utfordrende i en ROBEK-kontekst.

Endringsforslaget

Det anbefales å etablere en alternativ tilrettelagt opplæringsarena (ATO/ATH) for barn med de mest komplekse og ressurskrevende behovene i grunnskolealder. Tiltaket innebærer å samle elever, kompetanse og ressurser i et mer strukturert, faglig robust og helhetlig tilbud, fremfor dagens spredte og individbaserte løsninger.

Arenaen organiseres som et søknadsbasert tilbud, knyttet til skole og eksisterende fagmiljø. Det vil legge til rette for: mer effektiv bruk av pedagogisk og miljøfaglig kompetanse, reduksjon i parallell bemanning på tvers av skole, SFO og støttefunksjoner, bedre samordning av skoletid, SFO-tid og deler av ferietilbudet. Erfaringer fra andre kommuner viser at tilsvarende samling av tilbud gir bedre kvalitet, mer stabile fagmiljø og vesentlig bedre økonomisk styrbarhet, særlig der kommunen har hatt økende volum og sakskompleksitet innen ressurskrevende tjenester. Tiltaket anbefales etablert som modell og pilot, med tydelig økonomisk oppfølging og faglig evaluering før eventuell videreføring.

Økonomisk effekt

Tiltaket er ikke et kortsiktig kutt, men et strukturelt risikoreducerende grep. Den økonomiske gevinsten ligger primært i: lavere kostnad per bruker over tid, redusert behov for ekstraordinære tiltak og bedre kontroll på tiltaksmengde og bemanning. Effektene vil komme gradvis og bør i hovedsak benyttes til å redusere framtidig kostnadsvekst, noe som er i tråd med ROBEK-logikk og krav om varig økonomisk balanse. Det vurderes en kostnadsreduksjon (på sikt) på ca. 0,4 mill. kroner per elev. Dette forutsetter moderate tilpasningskostnader i lokaler, anslått til rundt 2 mill. kroner i 2027.

PwC

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-2	1	3,2	3,2

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer helhetlig, forutsigbart og faglig tilpasset tilbud for barn med store behov + Økt kvalitet gjennom samling av kompetanse og tydeligere rammer + Tiltaket er frivillig og søknadsbasert. Nærskoleprinsippet ivaretas for øvrige elever 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrket fagmiljø og mer robust organisering rundt en krevende målgruppe + Mindre fragmentert ressursbruk og tydeligere ansvarslinjer - Krever god endringsledelse og bevisst økonomisk oppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig bruk av kommunens ressurser over tid - Kan utløse lokal og politisk debatt knyttet til organisering og lokalisering

Andre forhold
Tilgang til egnede lokaler vurderes som den viktigste praktiske forutsetningen for gjennomføring. Tiltaket må ses i sammenheng med øvrige tiltak rettet mot barn og unge med store behov, men er et tiltak innen Oppvekst, kultur og idrett. Dette endrer ikke ansvarsdeling mot helse- og omsorgstjenestene.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og positive konsekvenser – enn om de kan være krevende å implementere

2-3
årsverk

OKI-2 Målrettet gjennomgang av barnevernstjenesten i kommunen, inkl avtale og leveranse fra SIB

Dagens situasjon

Bømlo kommune deltar i Sunnhordland interkommunale barnevernstjeneste (SIB), med kostnadsfordeling basert på barnetall. Kommunen belastes om lag 36 % av driftskostnadene, tilsvarende ca. 10,6 årsverk. KOSTRA-tall viser at Bømlo samlet sett ligger høyere enn sammenlignbare kommuner på barnevern, hovedsakelig som følge av flere og mer omfattende tiltak – særlig innen funksjon 252. Per 31.12.2025 hadde kommunen 32 barn i fosterhjem.

Dette reflekterer i stor grad sakssammensetning og volum, og er ikke nødvendigvis et uttrykk for manglende kvalitet. For 2026 er det allerede lagt inn reduksjon i tiltaksbudsjettet som følge av avsluttede saker, overgang til myndighetsalder og økt bruk av forebyggende og intensive tiltak.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en målrettet gjennomgang av barnevernstjenesten med hovedvekt på samhandling, tiltaksmiks og kostnadsdrivere, innenfor dagens interkommunale modell. Tiltaket innebærer ikke en vurdering av å trekke seg ut av SIB, men en forsterking og tydeliggjøring av samhandlingsstrukturer, samt tydeligere forventninger til lokal på Bømlo. Innenfor vertskommunemodellen kan Bømlo være mer aktivt i å etterspørre styringsinformasjon, ta initiativ til lokale justeringer i arbeidsform og følge opp utvikling i kostnad og volum.

Tiltaket omfatter særlig: en felles gjennomgang av tiltakskategorier, overgangene mellom tjenester og tidspunkt for innsats, med sikte på mer treffsikre tiltak tidligere i forløpet, tydeligere grensesnitt og bedre samhandling mellom barnevern, BFT og øvrige tjenester («laget rundt barnet»), særlig i skjæringspunktet mellom forebygging, hjelpetiltak og plassering, bruk av eksisterende styringsarenaer i SIB til å følge utvikling i volum, tiltakstyper og kostnader, herunder andel og varighet av kostnadskrevende tiltak, tydeliggjøring av hva som ligger i kommunens påvirkningsrom gjennom samhandling og forebygging, kontra forhold som er styrt av behov og rettssikkerhet

Tiltaket forutsetter at faglig kvalitet og rettssikkerhet ivaretas fullt ut, og at eventuelle endringer skjer gjennom gradvis utvikling, ikke innstramning i vedtak eller svekkede vilkår for barn og familier.

Økonomisk effekt

Den økonomiske effekten ligger primært i mer treffsikre tiltak tidligere i forløpet, redusert behov for svært kostnadskrevende tiltak over tid og færre glippsoner mellom tjenester.

Effekten er gradvis og vanskelig å tallfeste isolert, men erfaringer og allerede vedtatte budsjettjusteringer viser at utviklingen i tiltaksmengde og -type kan gi merkbare økonomiske effekter over tid. Tiltaket må forstås som et styrings- og samhandlingstiltak, ikke et kortsiktig innsparingstiltak.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	3	7	7	7

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer helhetlig og koordinert oppfølging + Riktigere tiltak tidligere kan gi mer stabile forløp for barn og familier 	<ul style="list-style-type: none"> - Økt press på tjenesten ved budsjettreduksjon - Kommunen må ta en gjennomgang med SIB for å tydeliggjøre forventninger til samhandling og praktisering av vertskommunemodellen + Tydeligere roller og forventninger i samhandlingen + Bedre felles forståelse av tiltakskjeder og ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig ressursbruk over tid + Styrket tillit til at kommunen jobber systematisk med et komplekst og viktig tjenesteområde

Andre forhold

Vi vurderer på faglig grunnlag at barnevernet i Bømlo bør videreføres i en interkommunal modell. En slik løsning vurderes å gi bedre forutsetninger for robusthet, kompetanse og kostnadskontroll enn en tilbakeføring til egen kommunal drift. Vurderingen er basert på risiko knyttet til kapasitet, kompetanse og økonomisk bærekraft, og innebærer ikke en anbefaling om endringer i rettssikkerhet eller kvalitetskrav. Vi har ikke gjennomført en evaluering av dagens praksis og organisering i SIB.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og middels positive konsekvenser



2
årsverk

OKI-3

Gjennomgang av barne- og familietjenesten (BFT)

Dagens situasjon

BFT har hatt kostnadsvekst i perioden 2022–2023, blant annet som følge av ekstraordinære samfunnsoppgaver knyttet til pandemi, vaksinerings, flyktningehelse og nye statlige og kommunale oppgaver. I 2023 var tjenesten oppe i 44,9 årsverk, mens nivået i 2026 er redusert til 40,9 årsverk gjennom målrettede innsparinger og omstilling.

Tjenesten omfatter helsestasjon, PPT, forebyggende tjenester, avlastning og tjenestekontor for barn og unge, og utgjør fortsatt en betydelig del av kommunens samlede innsats rettet mot barn, unge og familier. Samlet netto driftsramme er om lag 70–75 mill. kroner (2025).

Det er allerede gjennomført innsparinger i 2024, 2025 og 2026. Reduksjonene er realisert gjennom vakansestyling, naturlig avgang, reduksjon i tiltak og omorganisering av tjenestene. Dette innebærer at deler av det identifiserte innsparingspotensialet allerede er tatt ut. Tjenesten er ikke samlokalisert og har flere grensesnitt internt, samt mot helse- og omsorgstjenestene. Samordning mot barneverntjenesten behandles særskilt i tiltak OKI-2, og inngår ikke i dette tiltaket.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en målrettet gjennomgang av barne- og familietjenesten, med tydelige forventninger til prioritering av oppgaver, robust forebyggende kapasitet og bærekraftig ressursbruk over tid. Tiltaket retter seg ikke mot reduksjon i tjenestetilbudet, men mot mer helhetlig organisering, klarere rolle- og ansvarsdeling samt redusert overlapp, både internt i tjenesten og i grenseflatene mot barnevern og helse- og omsorgstjenestene.

Gjennom bedre koordinering, tydeligere prioritering av forebyggende innsats og mer målrettet bruk av tilgjengelige ressurser vurderes det som realistisk å oppnå mer effektiv ressursutnyttelse over tid. På denne bakgrunn anslås tiltaket å kunne gi en varig økonomisk effekt tilsvarende om lag 1–2 % av dagens driftsramme, som med dagens rammenivå tilsvarer omkring 1,5 mill. kroner i helårseffekt, med gradvis effektuttak etter implementering.

Tiltaket forutsetter tydelig lederforankring, systematisk oppfølging og god sammenheng med øvrige tiltak innen Oppvekst, kultur og idrett, særlig knyttet til barnevernet. Innsparingen vurderes som gjennomførbar uten å svekke den forebyggende kapasiteten, forutsatt riktig rekkefølge i gjennomføringen, klare prioriteringer og god endringsledelse. Tiltaket omfatter ikke organisatorisk samordning med barneverntjenesten, som er vurdert særskilt.

Økonomisk effekt

Tiltaket er estimert å gi en varig økonomisk effekt tilsvarende om lag 1–2 % av dagens driftsramme for barne- og familietjenesten.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	1,5	1,5	1,5

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer helhetlige og koordinerte tjenester + Redusert risiko for glipper mellom forebygging og tiltak - Ytterligere reduksjon i ressurser vurderes som krevende å gjennomføre uten risiko for svekket forebyggende kapasitet. 	<ul style="list-style-type: none"> + Klarere roller og ansvar + Bedre samhandling internt og mot andre tjenester - Krever involvering og god endringsledelse 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig ressursbruk på et sentralt forebyggingsområde + Styrket tillit til kommunens økonomiske styring i ROBEK-kontekst

Andre forhold

Vår vurdering bygger på en ekstern gjennomgang og må ses i lys av at kommunen allerede har gjennomført betydelige nedtrekk i barne- og familietjenesten de senere årene, gjennom vakansestyling, omorganisering og reduksjon i tiltak.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Den økonomiske effekten estimeres som middels. For tjenesten og brukerne, samt organisasjonen og ansatte forventes det flere positive øvrige konsekvenser enn negative. For samfunnet vil det i hovedsak være positive konsekvenser.

Introduksjon til skolestruktur

Dagens situasjon

Bømlo kommune har i dag en desentralisert skolestruktur med flere grunnskoler og skolebygg i ulike størrelser og med varierende kapasitetsutnyttelse. Elevtallsframskrivingene viser en tydelig nedgang i samlet elevtall de neste årene, særlig på ungdomstrinnet i enkelte deler av kommunen og ved enkelte barneskoler. Denne utviklingen innebærer at en økende andel av dagens skolebygg vil få lavere utnyttelse, samtidig som kommunen fortsatt har ansvar for drift, vedlikehold og kapitalbinding knyttet til bygningsmassen.

Skolebruksplanen som ble utredet i 2021–2022 og oppdatert i 2024, viser at det allerede i dag er betydelig ledig kapasitet ved flere skoler. Dersom dagens struktur videreføres, vil denne kapasiteten øke fram mot 2030.

Bygningsmassen består både av relativt nye skolebygg med god standard og eldre bygg med behov for utbedring, ombygging eller framtidige investeringer. Behovene er særlig knyttet til inneklima, universell utforming, tilpasset opplæring og SFO-arealer.

Kommunen har begrenset økonomisk handlingsrom til å gjennomføre større nybygg eller omfattende rehabilitering av skolebygg. For å unngå nye investeringer og samtidig sikre bærekraftig drift, er det derfor et behov for i større grad å utnytte eksisterende kapasitet i skolebygg som allerede har god standard og tilstrekkelig størrelse. Skolebruksplanen peker på at strukturelle grep kan være nødvendige for å redusere samlede drifts- og kapitalkostnader til skolebygg, slik at mer av kommunens ressurser kan brukes på innhold i skolen fremfor bygg. Dagens skolestruktur innebærer også at enkelte skoler med lave elevtall har relativt høye kostnader per elev, særlig knyttet til bygg, administrasjon og faste driftsutgifter. For enkelte skolebygg er det et misforhold mellom byggets kapasitet og forventet elevgrunnlag på mellomlang og lang sikt. Uten strukturelle tilpasninger vil dette kunne føre til økende kostnader per elev og et vedvarende press på kommunens økonomi.

På denne bakgrunn står kommunen overfor flere mulige strukturelle veivalg. Aktuelle tiltak kan være sammenslåing av skoler, endringer i trinnstruktur og samling av elever på færre og mer hensiktsmessige skolebygg. Det kan også være aktuelt med gradvis utfasing av bygningsmasse med lav framtidig utnyttelse. Ulike alternativer vil ha ulik effekt på økonomi, bygningsforvaltning, lokalsamfunn og organisering av tjenesten. Tiltak som berører skolebygg vurderes å ha størst potensial for varige økonomiske effekter.

Skoler med høyest strukturelt potensial for avvikling

Skolebruksplanen og de overordnede analysene viser at det er betydelige forskjeller i kapasitetsutnyttelse, elevtallsutvikling og kostnadsnivå mellom skolene i Bømlo kommune. Særlig skoler med lav kapasitetsutnyttelse, relativt høye driftsutgifter per elev og forventet nedgang i elevtall vurderes å ha et større strukturelt potensial.

Hillestveit skule har svært lav kapasitetsutnyttelse (om lag 29 prosent), høye driftsutgifter per elev og et forventet fall i elevtallet fram mot 2030/2031. Særlig ungdomstrinnet peker seg ut, både på grunn av lav utnyttelse og svake skolebidrag. Reiseavstandene til Våge og andre større skoler er relativt korte, noe som gjør strukturelle endringer gjennomførbare.

Gilje skule har lav kapasitetsutnyttelse (ca. 51 prosent), de høyeste driftsutgiftene per elev i kommunen og korte avstander til både Svortland og Våge. Elevtallsutviklingen er relativt stabil, men sett i sammenheng med kostnadsnivå og overkapasitet fremstår skolen som en tydelig kandidat for sammenslåing, særlig mot Svortland skule.

Våge skule har også lav kapasitetsutnyttelse (ca. 51 prosent), høye driftsutgifter per elev og et stabilt til svakt fallende elevtall. Skolen bør vurderes for sammenslåing, særlig dersom elever fra Hillestveit overføres hit som del av en helhetlig strukturløsning.

Aktuelle mottaksskoler

- **Svortland skule** vurderes som en aktuell mottaker for elever fra Gilje og eventuelt Våge. Skolen har ledig kapasitet til dette, og vil med en slik løsning få et elevtall på rundt 390 elever. Selv om elevtallet da blir relativt høyt, viser framskrivingene at det vil falle fremover. Skolen har middels driftsutgifter og en sentral og hensiktsmessig geografisk plassering.
- **Moster skule**, som ligger sør i kommunen, vurderes som kandidat for å bli hovedskole i den sørlige delen av Bømlo, enten som en 1.–10.-skole eller en 1.–7.-skole. Skolen kan (teoretisk) ta imot elever fra Hillestveit, avhengig av hvordan strukturen rundt Gilje skule eventuelt håndteres.
- **Bremnes ungdomsskule** vurderes som aktuell mottaksskole for ungdomstrinnet samlet. Skolen har betydelig ledig kapasitet, samtidig som elevtallene også her forventes å gå noe ned over tid.
- **Skolebruksplanen** og analysene peker samlet på at en videre konsolidering av skolestrukturen kan bidra til bedre kapasitetsutnyttelse, mer robuste fagmiljøer og lavere driftskostnader over tid. Tiltak som berører skolebygg og trinnstruktur vurderes å ha størst potensial for varige økonomiske effekter, men må ses i sammenheng med hensyn til nærmiljø, skyss, pedagogisk kvalitet og lokal forankring.

Alternativer for fremtidig skolestruktur

Strukturtiltak

Vi viser til analyser og skulebruksplan, samt introduksjonen på forrige side. Følgende alternativ vurderes som mest aktuelle:

A) Samle ungdomstrinnet

Alternativ A innebærer å samle ungdomstrinnet (8.–10. trinn) på færre og mer hensiktsmessige enheter, med Bremnes ungdomsskule (BUS) som hovedmottaker. Elever fra mindre skoler med lav kapasitetsutnyttelse overføres, mens barnetrinnet i større grad videreføres lokalt der dette er bærekraftig. Skolebruksplanen viser tydelig fall i elevtall på ungdomstrinnet frem mot 2030, samtidig som det er betydelig ledig kapasitet ved BUS. Dagens struktur gir høy strukturkostnad per elev, særlig ved små ungdomstrinn.

Kommunens egne beregninger viser at overføring av ungdomstrinnet fra Hillestveit til BUS kan gi en netto innsparing på om lag 3,3 mill. kroner årlig, etter hensyntatt økte skysskostnader. Effekten forutsetter: at elevene kan tas inn i eksisterende klasser og at det ikke utløses nye investeringer ved mottaksskolen.

Alternativet vil bety noe økt reisevei for enkelte elever, men mer robuste læringsmiljø og bedre faglig bredde.

B. Legge ned Gilje skule og fordele elevene til Svortland og Våge, alternativt å slå sammen Gilje og Våge til en lokasjon

Alternativ B innebærer full nedleggelse av Gilje skule, enten gjennom: fordeling av elevene til Svortland og Våge, eller sammenslåing av Gilje og Våge til én lokasjon. Begge variantene gir fleksibilitet i gjennomføring. Skolebruksplanen og våre analyser dokumenterer: lav kapasitetsutnyttelse ved Gilje, høye driftsutgifter per elev og korte avstander til alternative mottaksskoler Dette gjør Gilje til en strukturell kandidat for sammenslåing eller avvikling, særlig sett i lys av elevtallsnedgang.

Erfaringstall fra tilsvarende grep (Foldrøy) viser at netto innsparing kan ligge rundt 3,7 mill. kroner årlig, forutsatt: at mottaksskolene har kapasitet, at bemanning kan tilpasses og at økte skysskostnader er håndterbare innenfor beregnet nivå. Tiltaket vil være politisk krevende, men samtidig redusere strukturkostnadene til kommunen betydelig. Samtidig henger dette også godt sammen med skolebruksplanens anbefaling om å redusere antall små enheter.

Dette er ikke en fullverdig skolestrukturanalyse. Innholdet gir faglige og økonomiske innspill til hva kommunen bør vurdere i den videre skolestrukturdiskusjonen. En eventuell omlegging vil kreve en egen, bred og grundig prosess.

C. Sør-struktur – der Hillestveit legges helt ned og man flytter barnetrinnet til Våge og ungdomstrinnet til Bremnes ref. A.

I alternativ C legges Hillestveit skule helt ned, barnetrinn overføres til Våge og ungdomstrinn overføres til Bremnes (BUS) Alternativet kan gjennomføres trinnvis.

Skolebruksplanen viser at Hillestveit har svært lav kapasitetsutnyttelse (ned mot 30 %), høy kostnad per elev, vedvarende fall i elevtall også på mellomlang sikt. Dette gjør videre drift lite bærekraftig uten at kommunen må håndtere en vesentlig økning i kostnadsnivå per elev ved skolen.

Beregningene kommunen har gjort, viser: brutto reduksjon i lønnsutgifter tilsvarende om lag 3,7 mill. kroner, økte skysskostnader på om lag 0,4 mill. kroner og en samlet netto innsparing rundt 3,3 mill. kroner per år, med potensial for økt effekt ved full nedleggelse av bygningsdrift over tid. Dette er hentet fra kommunens egne beregninger gjort for rundt ett år siden.

Vi ser på dette som et klart strukturgrep med klare økonomiske gevinster. Dette vil samtidig være krevende å gjennomføre og forutsetter en god prosess med bred involvering og politisk forankring.

Andre alternative fremgangsmåter – som i begrenset grad er analysert / vurdert per nå:

D. Trinn-delt struktur (1–4 / 5–10 eller 1–7 / 8–10)

Beholde lokale skoler for de yngste trinnene, mens mellom- og/eller ungdomstrinn samles på færre, mer robuste enheter. Dette reduserer strukturkostnader noe og gir bedre fagmiljø, med lavere konfliktnivå enn full nedleggelse. Men dette har da lavere økonomisk potensial.

E. Oppvekstsenter (barnehage + barneskole)

Samlokalisering av barnehage og barneskole (1–7) med felles ledelse og støttefunksjoner. Dette gir bedre kapasitetsutnyttelse og lavere ledelses- og driftskostnader. Dette tiltaket har også lavere potensial rent økonomisk enn alternativene over.

F. Administrativ samdrift uten fysisk sammenslåing

Felles rektor/administrasjon/merkantil støtte på tvers av to eller flere skoler, uten å flytte elever. Dette gir begrenset, men rask økonomisk effekt og kan brukes som første fase. Dette er for øvrig gjennomgått i eget tiltak.

G. Kretsjustering og målrettet elevflytting

Justere skolekretser eller flytte enkelttrinn/områder for å fylle opp mottaksskoler med ledig kapasitet. Presist tiltak med lav investering, ofte brukt som operasjonisering av A–C..

H. Tidsfaset strukturmodell

Trinnvis gjennomføring der en starter med D–G (trinn-deling, samdrift, kretsjustering) før eventuell sammenslåing eller nedleggelse. Reduserer gjennomføringsrisiko og gir bedre personal- og prosesshåndtering.

OKI-4 Tilpasse skolestruktur til fremtidig elevtallsutvikling og effektiv byggforvaltning (strukturkostnad)

Dagens situasjon

Dagens skolestruktur er i hovedsak videreført til tross for en tydelig og varig nedgang i elevtallet. Som beskrevet i introduksjonen (side 67) innebærer dette at kommunen i økende grad får ledig kapasitet i skolebygg, samtidig som faste kostnader til drift, vedlikehold, administrasjon og teknisk infrastruktur opprettholdes.

Dette gir en høy strukturkostnad per elev, særlig ved skoler med lav kapasitetsutnyttelse og høye faste kostnader. KOSTRA-tall, skolebruksplan og kommunens egne analyser viser at det særlig er bygningsstruktur, administrasjon og faste driftsutgifter som driver kostnadsnivået – ikke undervisningens innhold eller kvalitet.

Uten strukturelle tilpasninger vil kostnad per elev øke ytterligere i takt med fallende elevtall, noe som gir et varig og lite bærekraftig press på kommunens økonomi i en ROBEK-situasjon.

Endringsforslaget

Med utgangspunkt i skolebruksplanen og oppdaterte kostnadsanalyser anbefales det å tilpasse skolestrukturen til framtidig elevtallsutvikling gjennom målrettede strukturelle grep.

Tiltaket innebærer å: redusere strukturkostnaden knyttet til bygg, administrasjon og faste driftsutgifter, jf. konkretisering på side 49, samle elever i færre, mer hensiktsmessige skolebygg med bedre kapasitetsutnyttelse, vurdere sammenslåing, trinnvis nedbygging eller utfasing av skoler med vedvarende lav kapasitetsutnyttelse og utnytte eksisterende skolebygg med god standard for å unngå nye investeringer

Tiltaket kan gjennomføres gjennom ulike kombinasjoner av strukturalternativer (A, B og C), enten enkeltvis eller samlet, der rekkefølge og omfang må vurderes nærmere politisk og administrativt. Målet er ikke å svekke opplæringstilbudet, men å flytte ressursbruk fra bygg og struktur til faglig innhold i skolen, samtidig som kommunen oppnår varig økonomisk bærekraft.

Økonomisk effekt

Tiltaket retter seg i hovedsak mot det som i analysene er omtalt som strukturkostnaden i grunnskolen. Samlet legges det til grunn: en reduksjon i strukturkostnader på 7,4 mill. kroner (jf. beregninger og illustrasjoner på side 49). Reduksjonene knyttet til endringer i det pedagogiske opplegget (202) tas i tiltaket knyttet til demografisk utvikling og kostnad per elev.

Effekten vil bygge seg opp over tid og avhenger av valg av strukturalternativ og gjennomføringstakt. Tiltaket vurderes å gi varig økonomisk effekt, i tråd med ROBEK-logikk, snarere enn midlertidige innsparinger.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	3,1	7,4	7,4

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer robuste skolemiljøer og bedre utnyttelse av faglige ressurser + Bedre forutsetninger for å opprettholde kvalitet over tid - Noe lengre reisevei for enkelte elever, avhengig av valgt struktur - Kan oppleves utrygt for elever som trives i mindre miljøer 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig organisering av skoledriften + Større fagmiljøer + Redusert sårbarhet knyttet til små enheter - Endringer i arbeidssted og organisering for enkelte ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> + Tiltaket gir tydelig signal om ansvarlig økonomisk styring og kontroll + Bidrar til å sikre langsiktig bærekraft i kommunens tjenestetilbud - Lokalsamfunn kan miste skolen som nærmiljøarena - Strukturelle endringer i skolestrukturen kan være politisk krevende

Andre forhold

Tiltaket er tett koblet til øvrige tiltak innen Oppvekst, kultur og idrett, særlig knyttet til tildelingsmodell, administrativ samdrift og lærernorm. Gevinstene forutsetter tydelig politisk forankring, god prosess og helhetlig vurdering av struktur, kvalitet og økonomi. Økonomisk effekt her omfatter kun byggrelaterte strukturkostnader. Øvrige effekter beskrevet under strukturalternativene (side 68) er ikke priset i dette tiltaket.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effektiv og nøytrale konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og både positive og negative konsekvenser som veier mot hverandre



4-6
årsverk

OKI-5

Samle ledelse og administrasjon ved utvalgte skoler

Dagens situasjon

Bømlo kommune har i dag en skoleorganisering med relativt små enheter og egen ledelses- og administrasjonsstruktur ved hver skole. Rektorfunksjonen ved de minste skolene er i dag operativ og tett på daglig drift og bemanning, med begrenset administrativ støtte. Dette tilsier at ledelsesressursene allerede er stramt dimensjonert. Samtidig som det gir nærhet til drift og elever, innebærer strukturen likevel:

- høy samlet ressursbruk til skoleledelse og administrativ støtte,
- sårbarhet ved fravær og turnover,
- begrenset rom for spesialisering og erfaringsdeling mellom ledere,
- utfordringer med å hente ut gevinster fra digitalisering og felles systemer.

Våre analyser og kommunens egen skolebruksplan peker samtidig på overkapasitet og fallende elevtall fremover, noe som svekker grunnlaget for dagens fragmenterte ledelsesstruktur. Erfaringer fra tilsvarende omstillingsarbeid viser at samling av administrative og ledelsesressurser innen oppvekst kan redusere sårbarhet, styrke fagmiljøene og gi moderate, men varige økonomiske gevinster. Fragmentert struktur og mange små enheter gir samlet sett høy ledelses- og administrasjonsbelastning, mens samordning, større ledelsesfelleskap og mer robuste enheter trekkes frem som viktige forutsetninger for langsiktig effektiv drift og bedre håndtering av økende krav og økonomisk press.

Endringsforslaget

Det foreslås å etablere samdrift av skoleledelse og utvalgte administrative funksjoner på tvers av to eller flere skoler, uten nødvendigvis å endre fysisk struktur eller skolekretser. Tiltaket kan blant annet omfatte: én rektor med totalansvar for flere skoler, med stedlig ledelse/avdelingsleder der det er behov, felles administrativ støtte (merkantile oppgaver, rapportering, systembruk), tydeligere rollefordeling mellom strategisk skoleledelse og operativ drift, bedre utnyttelse av digitale verktøy og standardiserte arbeidsprosesser. Modellen gir fleksibilitet og kan tilpasses lokale forhold, skolegeografi og elevtallsutvikling.

Økonomisk effekt

Effekten forutsettes tatt ut gradvis gjennom naturlig avgang og tilpasninger over tid. Merk: Økonomisk effekt knyttet til bygg, drift eller vedlikehold er ikke inkludert i dette tiltaket. Vi har forutsatt et nedtak rett over 1 årsverk ved at 2 skoler samarbeider om felles ledelse og administrasjon.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,5	1	1	1

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + I hovedsak uendret tilbud til elever. - En mer utfordrende ledelsehverdag ved skolene, blant annet med redusert fysisk tilstedeværelse. - I overgangen vil det kunne merkes med noe lavere fysisk tilstedeværelse til ordningen er på plass 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert sårbarhet og økt faglig støtte i ledergruppen - Endrede lederroller og større ansvarsområde for noen ledere - Krever tydelig kommunikasjon og involvering 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til mer bærekraftig drift av skolesektoren. + Lav konfliktgrad sammenlignet med strukturelle endringer i skolekrets eller bygg.

Andre forhold

Tiltaket må ses i sammenheng med OKI-4 Skolestruktur, der eventuelle endringer i elevfordeling og skolebygg vil påvirke behovet for ledelse og administrasjon. Samdrift av ledelse kan fungere både som et selvstendig effektiviseringstiltak og som et forberedende grep før mer strukturelle endringer. Videre har tiltaket tydelige grenseflater mot F-2 Samordnet styring, F-5 Digitalisering og KI og F-6 Nytt ERP-system, der forutsetningen for gevinstrealisering er mer standardiserte arbeidsprosesser og tydeligere rolle- og ansvarlinjer.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser

Tiltaket har en samlet moderat økonomisk effekt og både positive og negative konsekvenser som veier mot hverandre. Tiltaket er også en indikasjon på hvor utfordrende det er å kutte kostnader uten å gjøre strukturelle grep



1 årsverk

OKI-6

Tilpasse ordinær skoledrift til lærernorm

Dagens situasjon

Bømlo kommune har i dag et samlet positivt avvik fra lærernormen, særlig ved enkelte skoler og trinn. Dette innebærer høyere lærertetthet enn nasjonalt krav, og bidrar til et høyt kostnadsnivå i ordinær undervisning. Samtidig viser gjennomganger at avviket ikke i hovedsak kan forklares av enkeltvedtak eller uforholdsmessig høy bruk av individuell tilrettelegging, men av struktur, organisering og historisk ressursbruk i ordinær drift.

Kommunen selv peker på at en bevisst tilbakeholdenhet i bruk av ITO og spesialundervisning er en viktig forklaring på at ressursene i større grad ligger i ordinær undervisning. Dette tilsier at lærernorm, ITO og spesialundervisning må vurderes i sammenheng, og at tiltak ikke må føre til utilsiktet forskyvning av kostnader fra ordinær drift til vedtaksstyrte tjenester.

Endringsforslaget

Det anbefales å tilpasse ordinær skoledrift tettere til lærernormen gjennom systematiske grep i organisering, struktur og drift, uten å svekke opplæringskvalitet eller øke bruken av vedtaksstyrte tiltak. Tiltaket innebærer blant annet å: bruke lærernormen aktivt som styringsreferanse i planlegging av ordinær undervisning, se lærertetthet, gruppestørrelse, parallellbruk og smådriftsulemper i sammenheng med skolestruktur, redusere varige avvik fra normen der disse skyldes historisk organisering fremfor dokumenterte behov og sikre at eventuelle tilpasninger i ordinær drift ikke utløser økt bruk av ITO eller spesialundervisning, men kombineres med tydelig forventningsstyring og felles praksis

Erfaringer fra kommuner som har lykket med dette, har kombinert lærernormvurderinger med strukturelle grep, tydelig ledelsesforankring og mer bevisst bruk av ressursfordelingsmodeller. En annen kommunes analyser underbygger at lærernorm alene ikke er et sparetiltak, men at effekter først tas ut når normen ses i sammenheng med struktur, ledelse og organisering.

Økonomisk effekt

Tiltaket har et betydelig teoretisk økonomisk potensial, men kan ikke tas ut isolert eller raskt uten risiko. Reelt handlingsrom ligger i å redusere varige avvik i ordinær drift, og i å dempe framtidig kostnadsvekst i takt med fallende elevtall.

Effekten forutsetter at: endringer skjer gradvis og gjennom naturlig tilpasning, strukturelle forhold adresseres parallelt (jf. tiltak OKI-6 og OKI-7) og at kommunen unngår kompensatoriske vedtak som flytter kostnader til ITO og spesialundervisning. Tiltaket vurderes derfor som et nødvendig styringsgrep for varig økonomisk bærekraft, mer enn et kortsiktig innsparingstiltak.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer robuste klasser og bedre utnyttelse av samlet lærerressurs + Forutsetter tydelig kvalitetssikring for å sikre at tilpasning skjer innenfor forsvarlig nivå - Risiko for økt press på enkelte elever dersom tiltaket ikke sees i sammenheng med øvrige støttetiltak 	<ul style="list-style-type: none"> + Klargjøring av forventninger til ordinær undervisning + Redusert risiko for tilfeldig lokal ressursoppbygging over tid - Risiko for økt press på barne- og familietjenesten ved kutt - Behov for tett lederoppfølging og felles praksis i overgangsfasen 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til mer kostnadseffektiv bruk av ressurser i skolen + Styrker legitimiteten i strukturelle og prioriteringsmessige beslutninger - Kan være politisk og faglig krevende uten tydelig kommunikasjon
Andre forhold		
Tiltaket må sees i tett sammenheng med: OKI-6 Skolestruktur og OKI-7 Samdrift av ledelse og administrasjon og OKI-8 Videreutvikling av ressursfordelingsmodell. Uten strukturelle grep vurderes risikoen som høy for at eventuelle innsparinger i ordinær drift erstattes av økt bruk av vedtaksstyrte tjenester, noe som ikke er ROBEK-vennlig.		

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og noe positive konsekvenser

Tiltaket har et betydelig økonomisk potensial, men må gjennomføres i tett sammenheng med ITO og spesialundervisning for å redusere risiko for negative konsekvenser for sårbare elever og økt belastning på øvrige tjenester.

Introduksjon til dagens ressursfordelingsmodell (RTT i Bømlo)

Vurderingene av ressursfordelingsmodell baseres på tilgjengeliggjort dokumentasjon og beskrivelse fra kommunen selv.

Hva fungerer godt i dag?

- Elevtallsbasert hovedlogikk

Overgangen fra klassesdeling til elevtall har redusert i systematisk «straff» for fulldelte skoler, økt transparens i fordelingsgrunnlaget og bidratt til et relativt lavt konfliktnivå mellom skolene

- Tydelig kategorisering av ressurser

Skiller mellom grunnressurs, tidsressurspott, funksjonsressurser (kontaktlærer, rådgiving, BTI, bibliotek osv.) gjør modellen operasjonell og gjenkjennbar for skoleledelsen.

- Skjønnsjustering som en sikkerhetsventil

Bruken av skjønn justerer for smådriftsulemper, overgangseffekter og lokale forhold som ikke fanges av elevtallene alene.

Begrensninger i dagens modell

Modellen svarer godt på hvordan kommunen kan fordele ressurser etter dagens ramme, men lite på hva som skjer økonomisk gitt ulike scenarier Det er en svak kobling mellom struktur og økonomi. Endringer i skoler, trinn, paralleller eller samdrift er ikke mulig å simulere. Dette kan bidra til at strukturdebatter i stor grad preges av opplevd kvalitet og engasjement, snarere enn av et helhetlig og faktabasert beslutningsgrunnlag.

Administrasjonsressursene følger i stor grad historiske forhold, og i mindre grad utviklingen i elevtall, skolestørrelse eller antall ansatte og ledere. Dette gjelder selv om det ligger konkrete vurderinger til grunn for stillingsstørrelsene, basert på elevtall og årsverk.

Anbefalinger fra andre kommuner og andre modeller

Det bør legges opp til et tydeligere skille mellom:

- Basisfinansieringen av selve skoledriften
- Hvordan strukturavhengige kostnader bestemmes. Her tenker vi på ledelse, administrasjon, men ikke minst bygg, inkl. forvaltning, drift og vedlikehold

En slik inndeling vil gjøre det mulig å isolere strukturkostnadene og simulere endringer uten å regne alt på nytt. I Bømlo kommune er driftsansvaret for bygg lagt til seksjon 4 Samfunnsutvikling, og ikke til OKI. Endringer i skolestruktur vil derfor ha konsekvenser for kommunens samlede drift, men effekter knyttet til byggforvaltning er per i dag organisatorisk og budsjettrelatert skilt fra ressursallokeringen i OKI.

Videre bør modellen også kunne benyttes som et analyseverktøy, og ikke bare til fordeling av rammer. I flere av de modellen vi har sett / utviklet kan man effektivt teste ut effekter ved sammenslåing, felles ledelse, nedleggelse / opprettelse av trinn. I tillegg kan man da synliggjøre hva som er teknisk innsparing sett opp mot de ledelses- beslutningene som må tas.

Modellen bør ha en viss grad av skjønn, men med tydeligere rammer enn det Bømlo har. Det er nødvendig med skjønn men dette bør avgrenses, begrunnes og ikke skjule varige strukturelle kostnader.

OKI-7

Utarbeide en mer effektiv og dimensjonerende tildelingsmodell

Dagens situasjon

Bømlo kommune benytter i dag en ressursfordelingsmodell for grunnskolen som i hovedsak er elevtallsbasert, supplert med tydelige kategorier for funksjonsressurser og en moderat skjønnsjustering. Modellen oppleves av skolene som relativt rettferdig og forutsigbar, og den har bidratt til et lavt konfliktnivå mellom skolene.

Samtidig er modellen i begrenset grad egnet som beslutningsstøtte ved vurdering av endringer i skolestruktur. Økonomiske konsekvenser av sammenslåing, samdrift av ledelse, endret trinnstruktur eller nedlegging av tilbud fremkommer i liten grad eksplisitt, og må i dag vurderes gjennom separate analyser.

Endringsforslaget

Det foreslås å videreutvikle dagens ressursfordelingsmodell til også å fungere som et analyse- og beslutningsverktøy. Videreutviklingen innebærer ikke en full omlegging av fordelingslogikken, men en tydeligere strukturering av modellen i tre hovedelementer:

1. Basisressurs per elev, som viderefører dagens hovedlogikk
2. Strukturavhengige kostnader, herunder ledelse, administrasjon og eventuelle særskilte driftskostnader knyttet til skole- og trinnstruktur
3. Behovs- og kvalitetsressurser, inkludert tidlig innsats, spesialpedagogiske tiltak og særskilte funksjoner

En slik modell gjør det mulig å simulere økonomiske effekter av endringer i skolestruktur på en mer transparent måte, samtidig som dagens forutsigbarhet og lave konfliktnivå ivaretas.

Økonomisk effekt

Tiltaket gir ikke en direkte innsparing isolert sett. Den økonomiske effekten ligger i økt beslutningskvalitet og bedre grunnlag for å realisere økonomiske gevinster ved strukturelle endringer i skolesektoren, herunder samdrift, sammenslåing eller endret organisering. Effekten vurderes som indirekte, men vesentlig.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte		Samfunnet	
<ul style="list-style-type: none"> + Økt transparens rundt sammenheng mellom struktur, ressursbruk og tjenestetilbud + Indirekte bedre grunnlag for bærekraftige skoler over tid 	<ul style="list-style-type: none"> + Klargjøring av hvilke kostnader som er strukturelle vs. Pedagogiske + Redusert usikkerhet i strukturprosesser - Krever opplæring og god involvering av skoleledere 		<ul style="list-style-type: none"> + Styrker legitimiteten i politiske beslutninger om skolestruktur + Bidrar til mer faktabasert og mindre konfliktdrevet debatt 	
Andre forhold				
Tiltaket har tett sammenheng med OKI-6 Skolestruktur og OKI-7 Samdrift av ledelse og administrasjon. En videreutviklet ressursfordelingsmodell er en viktig forutsetning for å kunne synliggjøre realistiske økonomiske konsekvenser av strukturelle grep, uten å forskuttere politiske beslutninger om skoleplassering eller nedlegging.				

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket har et stort økonomisk potensial utover å være et viktig kvalitativt tiltak for å sikre god styring, oversikt og kontroll på tildelingene til hver skole, uavhengig av fremtidig struktur.

OKI-8 Gjennomgå handlingsrom for barnehagemyndighet, samt endre telletidspunkter for antall barn

Dagens situasjon

Bømlo kommune har i dag ingen kommunale barnehager, og hele barnehagetilbudet leveres av private aktører. Dette innebærer at kommunen i hovedsak utøver sin påvirkning av sektoren gjennom rollen som barnehagemyndighet, finansiering og lokale forskrifter – ikke gjennom egen tjenesteproduksjon. Kommunen har full barnehagedekning og betydelig overkapasitet i tilbudet. Dette har bidratt til at alle søkere i praksis får tilbud om barnehageplass umiddelbart. Samtidig er tildelings- og finansieringsmodellen innrettet med flere telletidspunkt (fem per år), noe som kan redusere kommunens handlingsrom for aktiv kapasitetsstyring og kostnadskontroll. Utviklingen aktualiserer spørsmålet om hvilket reelt myndighets- og styringsrom kommunen har innenfor dagens modell, og hvordan dette kan benyttes mer strategisk i lys av overkapasitet, demografisk utvikling og nytt regelverk.

I 2025 ble det utbetalt rundt 145 mill. kroner i tilskudd til de private barnehagene. Det er rundt 610 barn (gjennomsnitt gjennom året). Tilskudd per barn er da rundt 233.000,- per barn per år. Denne satsen varierer selvsagt betydelig mellom små og store barn, så her er beregningen vektet for å gjøre den sammenlignbar på tvers av barnehagene og opp mot andre kommuner. Det er en relativt liten variasjon i tilskudd per barn fordelt på de ulike barnehagene

Endringsforslaget

På denne bakgrunn vurderes det som relevant å se nærmere på hvilket handlingsrom kommunen har som barnehagemyndighet, og hvordan styringsvirkemidlene kan brukes mer aktivt for å sikre bedre kostnadskontroll og langsiktig bærekraft – også uten kommunal egenproduksjon. Et par åpenbare elementer er dette med å se på selve telling og tildeling, samt hvilke åpningstider som benyttes. I tillegg gis det i dag barnehagetilbud til barn under lovmessig rett. Kommunen bør avklare hvilke rammer man kan styre de private på dette området også.

En endring av antall telletidspunkt er lagt til grunn for innsparingstiltaket, der det er vurdert hvilke effekt det ville ha hatt i 2025

Økonomisk effekt

I 2025 betalte kommunen ut tilskudd på over 145 mill. kroner. En justering av antall telletidspunkt der man teller 15.12 og 15.8 ville i 2025 redusert samlede tilskudd til rett over 143 mill. kroner. Forskjellen er her beregnet til 2,2 mill. kroner. Dette representerer en teoretisk tilskuddsreduksjon. I praksis vil faktisk innsparing avhenge av hvordan endrede telletidspunkt påvirker foreldres etterspørsel og oppstartstidspunkt i barnehagene.

PwC

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	2,2	2,2	2,2	2,2

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Tilskuddene er mer forutsigbare - Endringer i telling av antall barn vil påvirke tilskuddet senere. Dette gjelder begge veier + Forslaget endrer kun finansieringen, og ikke barns rettigheter. Reduksjonen er liten samlet sett 	<ul style="list-style-type: none"> + En mer proaktiv bruk av virkemidler - Mer krevende dialog med private barnehageeiere - Økt behov for juridisk og faglig presisjon i rollen som myndighet 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedre samsvar mellom offentlige utgifter og faktisk behov. Tjenesten preges av bedre rammevilkår enn det øvrig kommunal drift har mulighet til - Fokus på området, samme med tiltaket knyttet til å etablere en kommunal barnehage vil øke politisk og offentlig debatt om kommunens styringsmakt

Andre forhold

Ved færre telletidspunkt er det en viss mulighet at enkelte barn som ellers ville startet barnehageplass ved for eksempel 15.10, i stedet vil få plass allerede fra 15.08. Dette kan innebære at barnet utløser tilskudd for flere måneder enn i dagens ordning, og vil dermed redusere netto innsparingseffekt sammenlignet med den isolerte, tekniske beregningen.

SAMLET VURDERING: Middels økonomiske effekter og nøytrale konsekvenser

Tiltaket har moderate, i hovedsak nøytrale ikke-økonomiske konsekvenser for brukere, organisasjon og samfunn. Endringen styrker kommunens rolle som barnehagemyndighet og gir bedre forutsetninger for langsiktig styring og bærekraft, uten å redusere tilbud eller rettigheter.

OKI-9

Etablere/overta en stor, ny og effektiv kommunal barnehage

Dagens situasjon

Bømlo kommune har i dag kun private barnehager, og utøver styring gjennom rollen som barnehagemyndighet, finansiering og regelverk, ikke gjennom egen tjenesteproduksjon. Kommunen har full barnehagedekning og betydelig overkapasitet, anslått til om lag 250–300 ledige plasser. Samlet tilskudd til private barnehager utgjør et høyt kostnadsnivå sammenlignet med relevante sammenligningskommuner.

Per 1. januar 2026 er det om lag 770 barn i aldersgruppen 0–6 år i kommunen. Framskrivinger viser at dette tallet faller til rundt 690 mot 2035, med ytterligere nedgang fram mot 2050. Fallende barnetall, kombinert med overkapasitet i tilbudet, gir begrenset behov for ny barnehagekapasitet og skjerper kravene til kostnadskontroll og langsiktig bærekraft.

I en ROBEK-kontekst innebærer dagens situasjon at kommunen har begrenset handlingsrom for investerings- og etableringstiltak som gir økte faste kostnader på kort sikt. Samtidig gir fravær av kommunal egenproduksjon begrenset direkte styringsinformasjon og sammenligningsgrunnlag for vurdering av kostnads- og ressursbruk innen barnehagesektoren.

Endringsforslaget

Etablering eller overtakelse av én kommunal barnehage vurderes som et mulig langsiktig strukturelt grep for å styrke kommunens styring og beslutningsgrunnlag innen barnehageøkonomi. Tiltaket forutsetter tilstrekkelig størrelse for driftseffektivitet, samt realistisk gjennomførbarhet knyttet til enten overtakelse eller nyetablering.

Økonomisk effekt

Den økonomiske effekten er beheftet med betydelig usikkerhet og forutsetter etablering eller overtakelse av en barnehage med tilstrekkelig størrelse og lavere enhetskostnad enn dagens private tilbud. Gitt overkapasitet i markedet og fallende barnetall vurderes det som lite sannsynlig at tiltaket gir økonomisk effekt på kort sikt. Eventuelle gevinster vil først kunne realiseres over tid og må ses som strukturelle, ikke kortsiktige, bidrag.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	7	14	14

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Kommunen får en egen barnehage de kan styre tjenestenivået i forhold til - De private barnehagene vil få reduserte tilskudd og det vil neppe bli akseptert i de første rundene - Risiko for at kommunens tilbud vil slite med overkapasitet - Liten vilje fra private til å selge en av barnehagene 	<ul style="list-style-type: none"> + Kommunen får en mer direkte kontroll over kostnadsutviklingen på området. Dette er ekstra viktig i forbindelse med demografiendringene kommunen står ovenfor - Tilskuddsberegningen vil måtte endres og det vil oppstå et press fra PBL mtp denne beregningen - Kommunen påtar seg fullt arbeidsgiveransvar med tilhørende kostnader 	<ul style="list-style-type: none"> + Økt sammenheng i tjenesteporteføljen fra 0-15 år. Dagens gap og ulikhet fra barnehagetilbudet til kommunen skoletilbud blir redusert - Økt konkurranse, lavere inntektsgrunnlag og lavere investeringsvilje i sektoren fremover - Uro for barn og foresatte ved endringer i struktur og eierskap

Andre forhold

Tiltaket har vært vurdert ved flere tidligere anledninger. Vurderingen her er basert på generelle forhold knyttet til styring, investeringsrisiko og gjennomførbarhet, og innebærer ikke en anbefaling om endringer i kommunens nåværende barnehagestruktur på kort sikt.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og middels negative konsekvenser

Tiltaket har et potensielt høyt økonomisk bidrag på lang sikt, men vurderes å ha høy gjennomførings- og investeringsrisiko, samt lang tidshorison for eventuell gevinstrealisering.

OKI-10

Kutte ut fritidskortordningen

Dagens situasjon

Fritidskortet er et lokalt, kommunalt finansiert tiltak rettet mot barn og unge, og har vært fullt kommunalt finansiert i 2024–2025 etter at statlig støtte og interkommunalt samarbeid er avsluttet. Ordningen har en årlig kostnad på om lag 0,75 mill. kroner, i tillegg til administrative kostnader. Midlene kan benyttes til aktivitet, men ikke utstyr.

Ordningen er ikke så krevende å administrere ettersom den ikke er behovsprøvd, men dagens løsning er lite treffsikker fordi alle kan søke uavhengig av behov. Dette innebærer at en betydelig del av midlene går til barn og familier som ikke nødvendigvis har størst økonomisk behov. Samtidig står kommunen i en ROBEK-situasjon og har behov for å prioritere kjerneoppgaver og målrettede tiltak.

Endringsforslaget

Det anbefales å utvikle fritidskortordningen. Alternativt kan ordningen videreføres i sterkt begrenset form, gjennom streng behovsprøving og tydelig avgrensning mot barn og familier med dokumentert økonomisk behov. Dette kan kreve mer administrasjon enn ved dagens ordning. En eventuell videreføring bør ha lavere ramme, klarere kriterier og vurderes opp mot administrativ belastning sammenlignet med effekten som oppnås.

Økonomisk effekt

Avvikling av ordningen gir en direkte og varig innsparing på om lag 0,75 mill. kroner per år, i tillegg til reduserte administrative kostnader. Vi velger å ikke redusere kostnaden mer enn det som er kostnadsnivået pt, slik at det fortsatt er noe midler til ev. å behovsprøve dekning for utsatte elever.

Tiltaket er enkelt å gjennomføre og gir rask effekt, noe som er særlig relevant i en ROBEK-kontekst der kommunen må prioritere tiltak med klar økonomisk gevinst.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,75	0,75	0,75	0,75

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + En streng behovsprøvd ordning vil i større grad kunne sikre støtte til dem som har reelt behov - Enkelte barn og familier mister økonomisk støtte til fritidsaktiviteter - Risiko for redusert deltakelse i fritidsaktiviteter for barn i familier med svak økonomi, dersom tiltaket utvikles fullt ut 	<ul style="list-style-type: none"> - En behovsprøvd modell vil være mer ressurskrevende å forvalte enn full avvikling 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig prioritering av kommunens økonomiske ansvar og målretting av begrensede midle - Kan gi økt debatt knyttet til sosial utjevning og barns deltakelse i fritidsaktiviteter

Andre forhold

Flere kommuner har utviklet tilsvarende ordninger etter bortfall av statlig finansiering. Dersom kommunen ønsker å ivareta sosial utjevning, kan dette i større grad skje gjennom eksisterende, behovsprøvde virkemidler i samarbeid med barne- og familietjenesten. Fritidskortet som er et ikke-lovpålagt tiltak bør, i en ROBEK-situasjon, utvikles eller omprioriteres til fordel for lovpålagte tjenester.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og noe negative konsekvenser

Tiltaket har en samlet lav økonomisk effekt og konsekvenser som totalt er noe positive

OKI-11

Utvide feriestengt SFO i ordinært tilbud

Dagens situasjon

SFO-kostnadene har økt over tid, blant annet som følge av gratis kjernetid og desentralisert struktur. Kommunen har tidligere hatt felles ferie-SFO, og i senere år testet rullerende tilbud mellom skoler. Erfaringene viser svært lav bruk i skoleferiene, med typisk 8–12 elever på enkelte uker. Tilbudet er ressurskrevende å drifte sett opp mot faktisk etterspørsel, og innebærer særskilte turnus- og bemanningsutfordringer.

Endringsforslaget

Kommunen avvikler ferie-SFO som ordinært tilbud, og viderefører SFO kun innenfor skolens ordinære driftstid.

Tiltaket innebærer at: ferie-SFO ikke tilbys i høst-, vinter-, påske- og sommerferie, utover ordinær skolestenging, bemanning i ferier ikke opprettholdes for et svært begrenset antall brukere, familier i større grad må benytte alternative løsninger i ferier, eventuelt i kombinasjon med andre kommunale tjenester der dette er særskilt begrunnet.

Tiltaket retter seg mot et tilbud med lav etterspørsel, men med fast kostnad, og er et tydelig prioriteringsgrep i en presset økonomisk situasjon.

Økonomisk effekt

Avvikling av ferie-SFO gir en anslått årlig kostnadsreduksjon på ca. 0,3 mill. kroner, hovedsakelig knyttet til: redusert bemanningsbehov i ferier, mindre bruk av miljøarbeidere/fagarbeidere i særskilte ferieuker, forenklet drift og planlegging.

Effekten vurderes som realistisk og raskt realiserbar, og er ROBEK-vennlig ved at den reduserer et ikke-lovpålagt tilbud uten å etablere nye forpliktelser.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,3	0,3	0,3	0,3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Tiltaket er i tråd med faktiske bruksmønstre og erfaringer fra utprøving. - Enkelte familier mister et tilbud i ferier, men omfanget av berørte er begrenset. 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert turnus- og bemanningspress i ferier. + Enklere ressursstyring og mindre fragmentert drift. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig signal om prioritering av kommunens ressurser mot kjerneoppgaver. - Kan gi lokal debatt, men tiltaket er relativt avgrenset i omfang.

Andre forhold

Tekst.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og konsekvenser som ikke skiller seg ut negativ eller positivt

OKI-12

Redusere den kommunale andelen til spillemidler

Dagens situasjon

Bømlo kommune har et politisk vedtak om å dekke 25 % av totalkostnaden ved bygging og utvikling av idrettsanlegg gjennom kommunal andel av spillemidler. Ordningen gir forutsigbarhet for lag og organisasjoner, men medfører også at kommunen påtar seg en betydelig investeringsforpliktelse utover statlige spillemidler og egeninnsats.

Over tid har praksisen bidratt til økt investeringsaktivitet og påfølgende varige drifts- og vedlikeholdskostnader for kommunen. I en ROBEK-situasjon innebærer dette at investeringsbeslutninger innen idrettsanlegg i praksis kan gi langsiktig press på kommunens økonomiske handlingsrom. Samlet sett vurderes dagens modell som lite tilpasset kommunens nåværende økonomiske bæreevne.

Endringsforslaget

Det foreslås å redusere den kommunale andelen av spillemidler som hovedregel, eventuelt i kombinasjon med en mer differensiert praksis basert på type anlegg, størrelse, bruk og regional betydning.

Tiltaket innebærer å: fastsette et lavere standardisert kommunalt bidrag enn dagens 25 %, tydeliggjøre hvilke typer anlegg kommunen vil prioritere å støtte økonomisk, avklare kommunens rolle som tilrettelegger fremfor medfinansør i større anleggsprosjekter. En reduksjon i kommunal andel påvirker ikke retten til å søke spillemidler, men kan få betydning for hvilke prosjekter som realiseres og i hvilket tempo.

Formålet er ikke å stoppe utviklingen av idrettsanlegg, men å sikre bedre sammenheng mellom investeringsbeslutninger og kommunens økonomiske situasjon, samt redusere framtidig driftsbelastning.

Økonomisk effekt

Effekten vurderes å være varig, men vil realiseres gradvis og avhenge av tidspunkt og omfang av nye anleggsprosjekter. I og med at kommunen nå snart er i ROBEK, må midlene dekkes over driftsbudsjettet. I 2026 er det estimert rundt 1,3 mill. kroner til kommunale spillemidler –ref kommunestyresak fra desember 2025.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,3	1,3	1,3	1,3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + På kort sikt begrensede direkte konsekvenser for eksisterende tilbud. - Kan gi noe lavere offentlig finansieringsgrad for enkelte idrettsanlegg. - Kan føre til at enkelte prosjekter nedskaleres, utsettes eller krever økt egenfinansiering. 	<ul style="list-style-type: none"> + Gir tydeligere rammer for prioritering av investeringer. + Reduserer risiko for at eksterne investeringsbeslutninger gir utilsiktet press på driftsbudsjettene. 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til mer ansvarlig og bærekraftig bruk av kommunale midler. - Kan skape lokal debatt om kommunens rolle i finansiering av idrettsanlegg

Andre forhold

Spillemidler dekker kun deler av investeringskostnaden og utløser ikke plikt til fast kommunal medfinansiering. Nivå på kommunal andel fastsettes lokalt. I en ROBEK-situasjon bør dette vurderes mot framtidige drifts- og vedlikeholdsforpliktelser, ikke som en automatisk prosentsats.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvens

Den økonomiske effekten anses som middels. For tjenesten og brukere og samfunnet antas de øvrige konsekvensene å være noe mer negative enn positive. For organisasjonen og ansatte vil konsekvensene i hovedsak være positive.

OKI-13

Redusere eller kutte støtteordningen til Sentralidrettsanlegget AS

Dagens situasjon

Bømlo kommune har kostnader knyttet til Sentralidrettsanlegget i form av kommunalt tilskudd, strøm og husleie. I 2025 utgjør dette om lag 0,4 mill. kroner i tilskudd, 0,6 mill. kroner i strømkostnader og ca. 0,7 mill. kroner i husleie. Husleiekostnaden er knyttet til kommunens leie av lokaler (bl.a. BFT-kontor og gymsal) og påløper uavhengig av tiltaket. Anlegget finansieres gjennom leieinntekter, der både Bømlo kommune, Bremnes idrettslag og andre brukere betaler leie på ordinære vilkår.

Sentralidrettsanlegget AS eies Bømlo kommune (51 %) og Bremnes Idrettslag (BIL) (49 %). Vedtektene legger til grunn at selskapet skal eie, drive og videreutvikle anlegget, og at eventuelle overskudd skal reinvesteres i anlegget. Samtidig viser gjennomgangen av historikk og avtaler at kommunen fortsatt dekker en vesentlig del av kostnadene som normalt forventes håndtert innenfor selskapsmodellen. Ordningen innebærer i praksis at kommunen yter en særskilt støtteordning knyttet til ett idrettslag og ett anlegg, utover det som gjelder generelt for øvrige idrettslag og anlegg i kommunen. Denne situasjonen har vedvart over lang tid og er gjentatte ganger påpekt i politiske saker og administrative vurderinger, uten at det er gjennomført en helhetlig avklaring.

Endringsforslaget

Tiltaket innebærer å vurdere reduksjon eller bortfall av kommunalt driftstilskudd samt endret håndtering av strømkostnader knyttet til Sentralidrettsanlegget. Tiltaket retter seg mot kommunens egen finansiering av anlegget, ikke mot leieforholdene til idrettslag eller øvrige brukere.

Tiltaket innebærer: en tydeligere avgrensning av hvilke kostnader som skal bæres av kommunen som eier, og hvilke som skal dekkes gjennom selskapets egen drift og prioriteringer, reforhandling eller justering av eksisterende driftsavtaler og praksis, med sikte på å redusere kommunens løpende tekniske driftskostnader, en prinsipiell gjennomgang av om dagens selskapsform og samarbeidsmodell er egnet, i tråd med signalene i saksframlegg behandlet i 2024

Målet er ikke å svekke tilbudet til innbyggere eller frivilligheten, men å sikre at kommunens ressursbruk er forutsigbar, transparent og rettferdig, og at Sentralidrettsanlegget følger de samme økonomiske rammene og styringsprinsippene som øvrige kommunale og delvis kommunale anlegg.

Økonomisk effekt

Reelt innsparingspotensial er knyttet til kommunalt tilskudd (ca. 0,4 mill. kroner) og strømkostnader (ca. 0,6 mill. kroner). Samlet utgjør dette om lag 1,0 mill. kroner i helårseffekt. Husleiekostnader inngår ikke i sparepotensialet, da disse påløper så lenge kommunen leier lokaler i anlegget. Effekten forutsetter at endringene faktisk gjennomføres gjennom oppdaterte avtaler og tydelig etterlevelse i praksis

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,0	1,0	1,0	1,0

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Uendret tilgang til anlegget for idrettslag og brukere, gitt at selskapet tilpasser driften innenfor nye økonomiske rammer + På sikt tydeligere prioriteringer og bedre forutsigbarhet i bruk og utvikling av anlegget - Krever omstilling i Sentralidrettsanlegget AS, særlig knyttet til drift og kostnadsstyring 	<ul style="list-style-type: none"> - Krever omstilling i Sentralidrettsanlegget AS og tydeligere ansvar for kostnadsstyring + Klargjør roller mellom kommune som eier og selskap som driftsansvarlig 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrker prinsippet om likebehandling mellom idrettslag og frivillige aktører + Bidrar til bedre økonomisk styring og reduserer risiko i en ROBEK-situasjon

Andre forhold
Den nåværende ordningen har utviklet seg gradvis over mange år og fremstår i dag som lite tydelig avklart, både økonomisk og prinsipielt. Beregnet økonomisk effekt er basert på et gjennomsnitt av faktiske utlegg i perioden 2020–2025, og ikke enkeltår. Dette er gjort for å redusere betydningen av midlertidige svingninger i blant annet strømpris, vedlikeholdsbehov og driftsmessige forhold. Tiltaket bør ses i sammenheng med pågående vurderinger av selskapsform, eierskapsutøvelse og samarbeidsmodell.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket forventes å gi middels økonomisk effekt og samlet nøytrale konsekvenser for tjenestetilbudet, men krever omstilling og tydeligere rollefordeling

OKI-14

Redusere kommunens reelle kostnader til Bømlo kulturhus KF

Dagens situasjon

Bømlo kulturhus er organisert som et kommunalt foretak (KF) og mottar kommunale bidrag til drift. Dette omfatter fast driftstilskudd, kjøp av tjenester og indirekte støtte gjennom administrative funksjoner og bygningsmessige forhold. Kulturhuset har samtidig egne inntekter fra kino, arrangementer og utleie, men er samlet sett avhengig av kommunal finansiering.

Bømlo kommunestyre vedtok i forbindelse med budsjettbehandlingen i desember 2025 å starte en utredning av om Bømlo Kulturhus bør endres fra å være organisert som kommunalt foretak (KF) til å bli en ordinær enhet i kommunen. Utredningen er per i dag ikke gjennomført.

Kulturhuset er et bygg med relativt høy alder og betydelige krav til løpende drift og vedlikehold. Kommunen har i dag flere økonomiske og administrative koblinger til kulturhuset, blant annet gjennom driftstilskudd og kjøp av tjenester.

Samtidig er det begrenset kunnskap om de samlede økonomiske og administrative konsekvensene ved alternative organiseringsformer. Kommunen dekker kostnader i bygget, gir tilskudd på 1,2 mill. kroner og kommunen kjøper tjenester for ca. 330 000,- kroner. I tillegg er biblioteket og kulturskolen lokalisert og benytter lokaler i kulturhuset i dag.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre den politisk bestilte utredningen av framtidig organisering av Bømlo Kulturhus i tråd med vedtaket fra desember 2025. Utredningen bør vurdere økonomiske og administrative konsekvenser, muligheter for mer effektiv drift og bedre ressursutnytting, samt potensial for styrket samhandling med øvrige kommunale tjenester.

Formålet er å gi et tilstrekkelig og balansert beslutningsgrunnlag for politisk behandling, ikke å konkludere med en bestemt organiseringsmodell.

Økonomisk effekt

Det legges til grunn en netto reduksjon i kommunens løpende kostnader på om lag 0,5 mill. kroner per år, gjennom kombinasjon av reduserte kommunale bidrag, strammere avgrensning av støtte og effektivisering innen administrasjon og drift. Denne beregningen er indikativ og bør bekreftes eller etterstrebes i forbindelse med utredningen.

Effekten vurderes som realistisk og moderat, og kan realiseres uten større investeringer eller gjennomgripende organisatoriske endringer.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,5	0,5	0,5	0,5

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Tiltaket kan medføre endringer i aktivitetsnivå, programprofil eller prissetting, avhengig av hvordan Kulturhuset KF tilpasser seg reduserte kommunale bidrag. - Brukere kan oppleve større vekt på arrangementer og aktiviteter med høyere egenfinansiering eller betalingsvilje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturhuset KF må innenfor gjeldende organisasjonsform vurdere tiltak for økt egeninntjening, kostnadstilpasning eller prioritering av aktivitet. + Justeringer i drift, programvalg og samarbeid, uten nødvendigvis tettere organisatorisk kobling mot kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tiltaket tydeliggjør skillet mellom kommunal finansiering og markedsbasert kulturaktivitet, og reduserer risiko for gradvis kostnadsvekst i ikke-lovpålagte tjenester. - Økt egeninntjening kan styrke økonomiske selvstendighet, men også gi lokal debatt om tilgjengelighet, prisnivå og innretning av tilbudet

Andre forhold

Kulturhuset benyttes i dag til kommunal aktivitet gjennom leie og sambruk, og dette bør inngå i utredningen av kommunens samlede og reelle kostnadsbelastning knyttet til kulturhuset. Et kommunalt foretak (KF) er en egen juridisk enhet med eget styre og regnskap, mens drift i kommunens basis innebærer direkte styring, budsjettering og ansvar innenfor den ordinære kommunale organisasjonen.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og middels negative konsekvenser
 Fullt økonomisk potensialet er ikke utregnet, er mulig et høyere potensialet her.

OKI-15

Gjennomgang av tilskudd, lag og organisasjoner

Dagens situasjon

Bømlo kommune yter i dag en rekke tilskudd til lag, organisasjoner, kultur-, idretts- og frivillighetstiltak, slik dette fremgår av kommunens samlede tilskuddsoversikt.

Tilskuddene er i hovedsak ikke lovpålagte, og er etablert over tid gjennom politiske prioriteringer, enkeltsaker og historisk praksis.

Oversikten viser at tilskuddsporteføljen består av mange ordninger med ulikt formål, nivå og begrunnelse, der sammenhengen mellom kommunens økonomiske situasjon, måloppnåelse og faktisk tilskuddsnivå i begrenset grad vurderes samlet. I en ROBEK-situasjon innebærer dette risiko for at kommunen viderefører faste driftsforpliktelser uten tilstrekkelig helhetlig prioritering og tydelige kriterier.

Endringsforslaget

Det foreslås å gjennomføre en systematisk og helhetlig gjennomgang av kommunens ikke-lovpålagte tilskudd, med sikte på tydeligere prioritering og redusert samlet kostnadsnivå.

Gjennomgangen bør blant annet omfatte: kartlegging av alle ikke-lovpålagte tilskudd med beløp, formål og mottakervurdering av måloppnåelse, samfunnsnytte og alternativ bruk av midlene, tydeligere skille mellom lovpålagte tjenester, strategiske satsinger og rene støtteordninger, vurdering av reduksjon, samordning eller avvikling av tilskudd som ikke anses som økonomisk bærekraftige i dagens situasjon

Målet er ikke å fjerne frivillighet eller kulturtilbud, men å sikre at kommunens økonomiske bidrag er målrettet, prioritert og tilpasset kommunens økonomiske handlingsrom.

Økonomisk effekt

Tiltaket legger til grunn at samlet volum av ikke-lovpålagte tilskudd reduseres med minst 1 mill. kroner i 2027, gjennom politiske prioriteringer på tvers av tilskuddsordningene. Reduksjonen forutsetter ikke avvikling av enkeltstående tiltak isolert sett, men en helhetlig vurdering av nivå, formål og måloppnåelse i den samlede tilskuddsporteføljen.

Effekten kan tas ut gjennom: reduksjon av tilskudd med lav dokumentert måloppnåelse, samordning eller forenkling av ordninger med overlappende formål, og justering av historisk etablerte tilskuddsnivåer som ikke er tilpasset kommunens økonomiske situasjon.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1	1	1	1

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Tydeligere prioritering og økt forutsigbarhet for tiltak som videreføres. Støtte knyttes tydeligere til formål og måloppnåelse. - Enkelte mottakere av kommunale tilskudd kan oppleve redusert økonomisk støtte/rammer. - Aktiviteter må reduseres, omprioriteres eller i større grad finansieres gjennom andre inntekter eller tilskudd 	<ul style="list-style-type: none"> + Gir administrasjonen et klarere styringsgrunnlag for håndtering av tilskudd i en økonomisk krevende situasjon. + Reduserer historiske bindinger i budsjettarbeidet og styrker helhetlig prioritering på tvers av sektorer. - Kan medføre økt behov for dialog og saksbehandling i en overgangsfase 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til mer åpen og transparent bruk av fellesskapets midler, der økonomisk støtte vurderes samlet og opp mot kommunens økonomiske bæreevne. - Kan utløse lokal debatt, men styrker legitimiteten i prioriteringene ved at reduksjoner skjer etter helhetlige og politisk forankrede vurderinger.

Andre forhold

Tiltaket bør sees i sammenheng med øvrige tiltak innen kultur, idrett og frivillighet, herunder OKI-14, for å sikre likebehandling og en helhetlig vurdering av kommunens samlede støtte til ikke-lovpålagte formål.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser

Bedre prioritering av ikke-lovpålagte tilskudd styrker kommunens økonomiske handlingsrom.



05

Helse, sosial og omsorg

Om seksjonen

Seksjon 3: Helse, sosial og omsorg (HSO) har ansvar for kommunens helse- og omsorgstjenester og sosiale tjenester til innbyggere i alle livsfaser. Seksjonen ivaretar både forebyggende, behandlende og koordinerende oppgaver, og har ansvar for at tjenester tildeles og ytes i tråd med lovverk og individuelle behov. Arbeidet omfatter oppfølging av brukere med sammensatte behov, støtte til mestring og selvstendighet, samt samarbeid med fastleger, NAV og spesialisthelsetjenesten.



Antall ansatte: 532
Antall årsverk: 380



Netto budsjett 2026: 387,3 mill. kr
Andel av totalbudsjett: 39 %

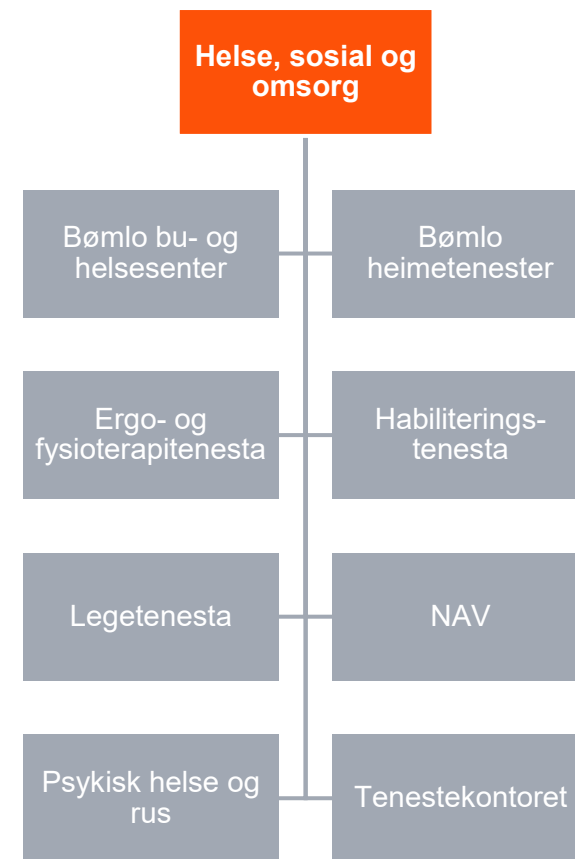
Dette kapittelet er delt i to:



I **delkapittel 1** presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



I **delkapittel 2** presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.



Virksomhet

5.1

Analyser og funn

Helse, sosial og omsorg

I dette delkapittelet presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



Prioriterte områder for seksjon 3

For å sikre et målrettet og håndterbart analysearbeid er det valgt ut prioriterte områder innenfor hver seksjon. Utvalget er gjort basert på en samlet vurdering av tilgjengelig styringsinformasjon, overordnede analyser, politisk bestilling, funn fra intervjuer og PwCs erfaring fra tilsvarende gjennomganger i kommunesektoren.

Arbeidet er avgrenset i tid og omfang, og prioriteringen er gjort for å konsentrere innsatsen om områder der det vurderes å være særlig relevant å gjennomføre analyser og vurdere tiltak. Dette har bidratt til en mer målrettet tilnærming i arbeidet, og til å unngå en for bred gjennomgang med begrenset dybde.

Med *prioritert* menes områder som er valgt ut for nærmere analyser og videre arbeid med tiltak. Områder som *undersøkes* er vurdert nærmere for å se om det kan finnes et forbedringspotensial, uten at det nødvendigvis er gjort grundige dybdeanalyser. Områder som *beskrives* omtales i rapporten, men uten egne dybdeanalyser eller forslag til tiltak.

De prioriterte områdene er presentert for, og forankret hos, prosjektgruppen og politisk styringsgruppe før videre arbeid med dybdeanalyser og tiltak.

De aller fleste prioriterte områdene innenfor helse, sosial og omsorg er knyttet mot den politiske bestillingen. Selv om det er få områder i antall, er inngangen på temaene såpass bred at omfanget av tiltak, både av strategisk og mer operativ karakter, har blitt relativt omfattende for dette området. Hvordan kommunen klarer å ta grep og utnytte at man her er i en «vekst-situasjon», vil være **helt avgjørende** for hvordan man klarer å få til en bærekraftig utvikling, ikke bare økonomisk.

#	Prioriterte områder	Overordnet analyse peker på potensial	Fra politisk bestilling	Tema fra intervjuer	PwCs erfaring	Samlet vurdering
HSO	Habiliteringstjenester	✓	✓	✓	✓	Prioritert
	Tjenestenivå helse og omsorg		✓		✓	Prioritert
	Legetjenesten	✓	✓		✓	Prioritert
	Sosiale tjenester. Råd, veiledning og sosialt forebyggende arbeid (242)	✓				Undersøkes

I perioden 2020-2025 har det vært en økning i antall årsverk til helse, sosial og omsorg, men fra 2024-2025 har det vært en reduksjon på 2,7

I perioden 2020 til 2025 har det samlet sett vært en økning i antall årsverk innen helse, sosial og omsorg, fra 377,1 i 2020 til en topp på 389,7 i 2023. Fra 2024 til 2025 har det imidlertid vært en reduksjon på 2,7 årsverk, ned til 382,9. En markant endring er knyttet til Søre Bømlo omsorgsområde, som viser en betydelig nedgang på 23,5 årsverk fra 2024 til 2025. Dette skyldes omplassering av ansatte innad i helse, sosial og omsorg, noe som indikerer en intern omorganisering fremfor en faktisk reduksjon i total bemanning. Enkelte områder, som Bømlo Heimetjenester (+11,6 årsverk) og Bømlo BU- og Helsesenter (+5,7 årsverk), økt bemanningen i samme periode. Dette peker mot en omfordeling og mulig styrking av andre tjenester innen helse- og omsorgsfeltet. Resten av tjenesteområdene viser små endringer, mens NAV har hatt en økning på 2,5 årsverk det siste året.

I perioden har det blant annet blitt gjennomført strukturelle endringer som har hatt en påvirkning på utviklingen i antall årsverk innenfor HSO:

- Nytt bofellesskap etablert i 2021
- Privat legekontor lagt ned, og helsepersonell overført til kommunen i 2022
- Nedleggelse av Bømlo omsorgstun – flere av årsverkene ble overført til Bømlo heimetjenester og styring av korttidsinstitusjoner

Utvikling i årsverk, faste stillinger

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Endring siste år
Nav	17,7	18,1	19,7	17,2	19,4	21,9	2,5
Helse, sosial og omsorg fellestjenester	3,1	4,0	2,8	1,7	2,4	2,0	-0,5
Tjenestekontoret	5,8	5,7	5,8	7,6	6,7	6,6	-0,1
Habiliteringstjenesta	118,1	114,7	123,7	128,2	122,7	124,0	1,3
Bømlo heimetjenester	48,3	47,8	50,0	48,7	46,9	58,5	11,6
Teiglandshagen bufellesskap	23,5	20,9	21,3	22,7	22,6	22,4	-0,2
Søre Bømlo omsorgsområde	24,0	25,5	27,3	25,5	24,1	0,7	-23,5
Bømlo bu- og helsesenter	85,3	84,5	87,2	91,1	90,7	96,4	5,7
Psykisk helse og rus	23,7	23,8	18,1	18,7	18,9	18,7	-0,1
Legetjenesta	17,9	17,0	20,7	20,3	23,4	23,2	-0,2
Ergo- og fysioterapitjenesta	9,6	9,8	9,0	8,0	7,9	8,6	0,7
SUM	377,1	371,7	385,5	389,7	385,66	382,91	-2,7

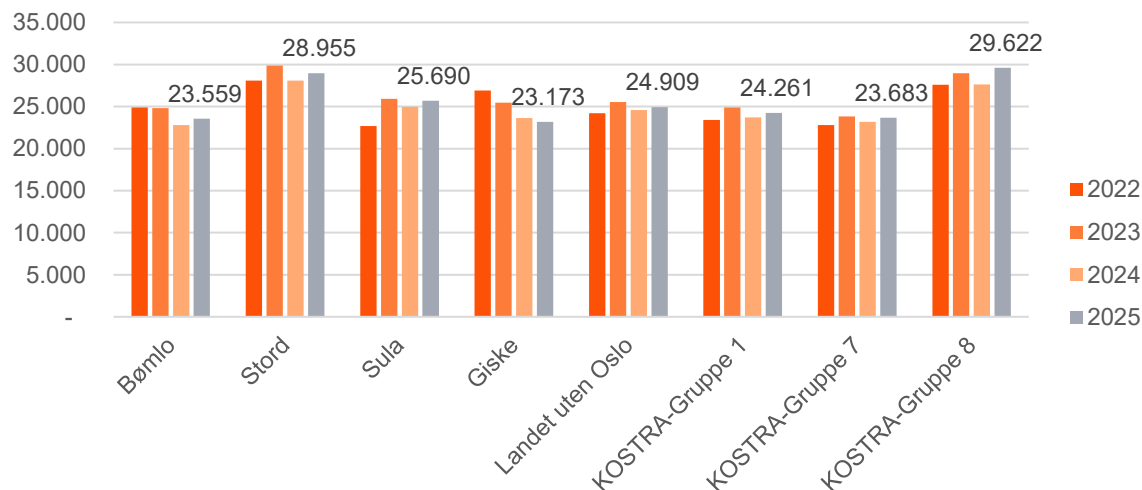
Kilde: Stillingsark fra kommunen

Bømlo kommune sine netto driftsutgifter per innbyggere til pleie og omsorg har vært stabil i perioden 2022-2025

Analysen viser at Bømlo kommune har et relativt lavt kostnadsnivå innen pleie og omsorg sammenlignet med både utvalgte kommuner og relevante KOSTRA-grupper, justert for utgiftsbehov. Dette indikerer at kommunen allerede har gjennomført betydelige tilpasninger, og at det er begrenset rom for ytterligere generelle innsparinger på området.

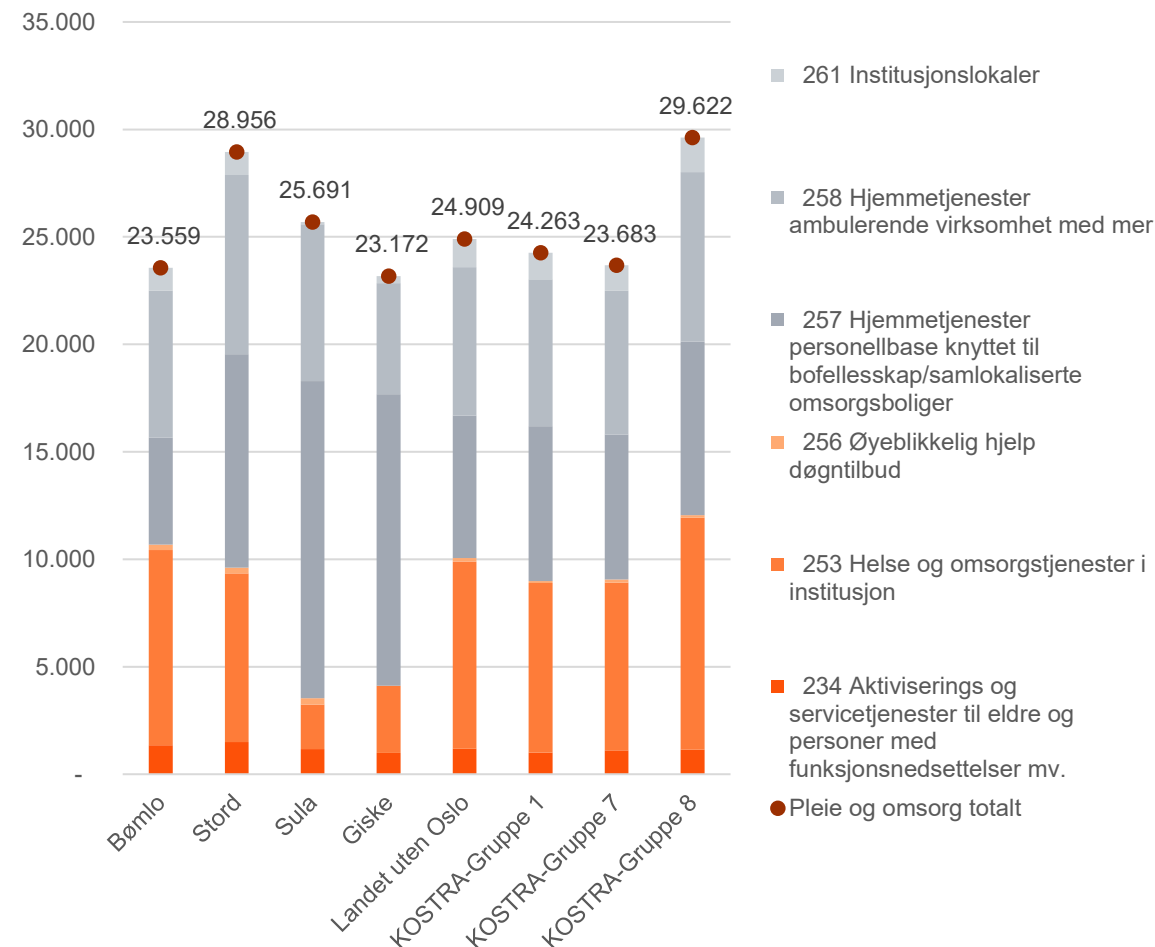
Variasjoner på funksjonsnivå tyder samtidig på at eventuelt handlingsrom i større grad ligger i tjenestestruktur, organisering og bemanningsmodeller, fremfor i samlet ressursnivå. Videre kostnadsreduksjoner forutsetter derfor målrettede, strukturelle grep som ivaretar både tjenestekvalitet og økende behov som følge av demografisk utvikling.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til pleie og omsorg



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til pleie og omsorg



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

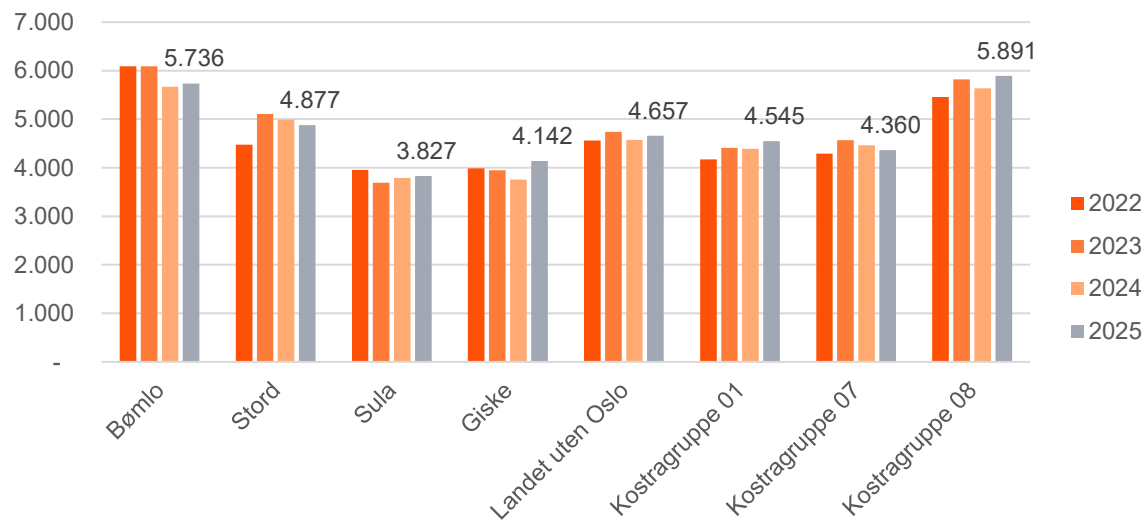
Bømlo kommune sine netto driftsutgifter per innbyggere til kommunehelse er høye, men noe nedadgående i perioden 2022-2025

Sammenlignet med utvalgte kommuner og KOSTRA ser vi et teoretisk innsparingspotensial på 25,2 mill. kroner. Det er funksjon 241 Diagnose, behandling, habilitering og rehabilitering som særlig skiller seg ut på teoretisk innsparingspotensial.

Sammenlignet med utvalgte kommuner og KOSTRA-grupper fremstår Bømlo med et relativt høyt kostnadsnivå per innbygger innen kommunehelse, samtidig som variasjonene mellom sammenligningsgrunnlagene er betydelige. Dette indikerer at området er sammensatt og påvirkes av både struktur, organisering og lokale valg. Analysen understøtter dermed behovet for å gå bak aggregert nivå og vurdere innhold, oppgaveløsning og samspill mellom tjenester, snarere enn å trekke bastante konklusjoner basert på samlet ressursbruk alene.

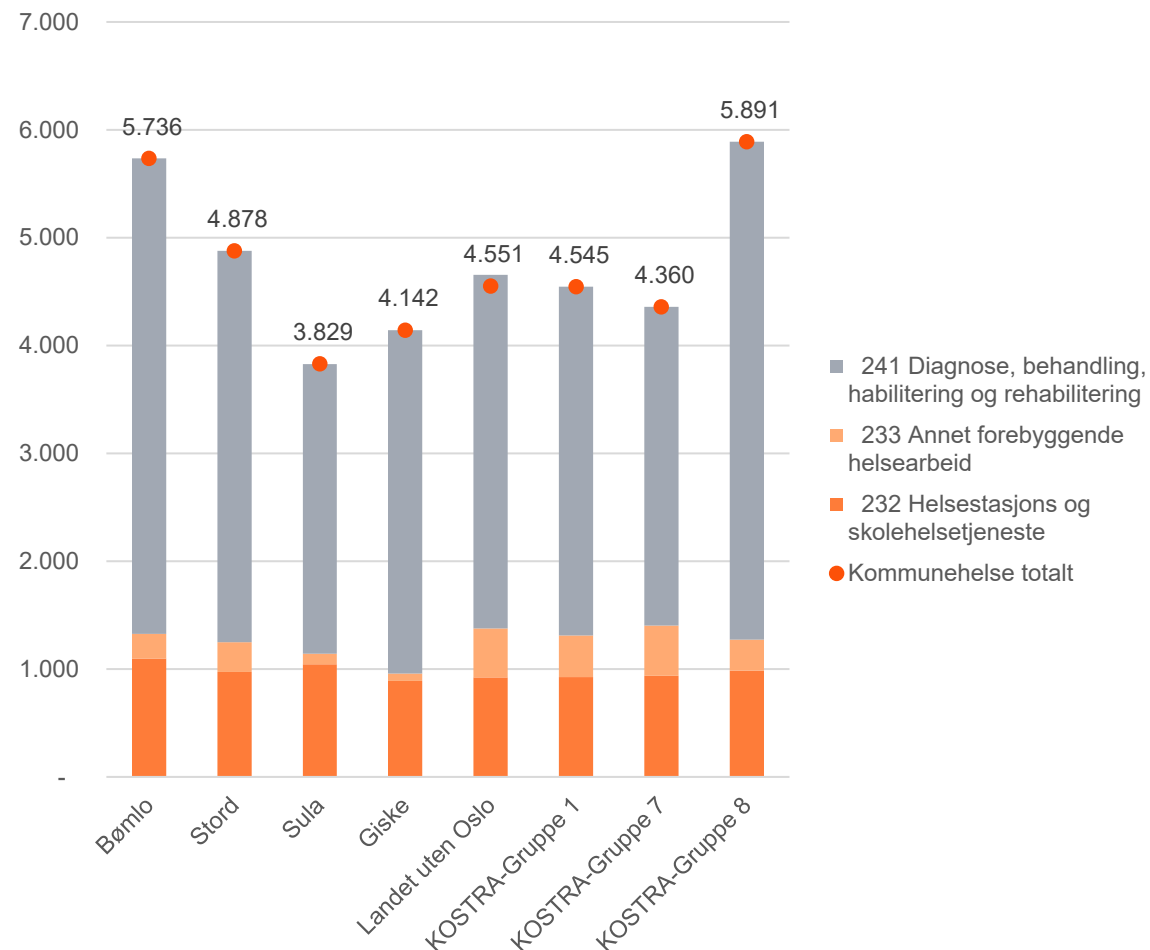
Sammenligner vi med de andre kommunene viser KOSTRA-tallene for 2025 et teoretisk innsparingspotensial. Sammenlignet med for eksempel Sula er dette beregnet til rundt 25 mill. kroner (ref tabell på side 18 ovenfor). Det er spesielt kostnader til bygninger/husleie som slår ut her.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til kommunehelse



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til kommunehelse



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Habiliteringstjenestene utvikles i tråd med strategien for innsatstrappen, men manglende optimalisering av bolig- og tjenestestruktur begrenser økonomisk bærekraft

Bømlo kommune har organisert tjenester til voksne med varige og omfattende hjelpebehov i én samlet virksomhet – Habiliteringstjenesten (HAB). Tjenesten retter seg primært mot personer med utviklingshemming, men omfatter også andre brukergrupper. Antall personer over 16 år som mottar tjenester har vært relativt stabilt de siste årene (52–58 personer per 2024 og foregående år), samtidig som det er store variasjoner i behov – fra noen få timer i uken til heldøgntjenester. For 2026 var det budsjettert 127,68 årsverk på tvers av boligene i HAB, med størst andel på HAB Haugen.

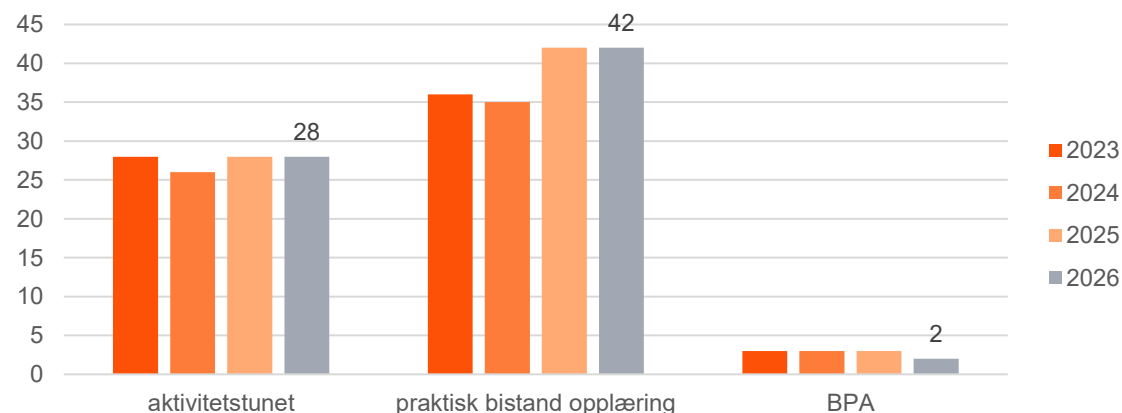
Disse store variasjonene i behov har betydning for kostnadsnivået, særlig knyttet til boligstruktur i habiliteringstjenesten. Flere bofellesskap er etablert uten tydelig forankring i tjenestebehov, for eksempel ved at brukere med behov for nattbemanning ikke samlokaliseres. Dette bidrar til høyere bemanningsbehov og redusert fleksibilitet i tjenesteytelsen. Samtidig fremstår slike grep som noe politisk og brukerrelasjonelt krevende å endre, og illustrerer en tydelig spenning mellom faglige og økonomiske hensyn på den ene siden, og hensynet til brukermedvirkning og individuelle ønsker på den andre.

KOSTRA-tall viser et hopp i netto driftsutgifter per innbygger innen funksjon 241 (diagnose, behandling, habilitering og rehabilitering) fra 2024 til 2025, og Bømlo ligger høyt sammenliknet med både kommunegruppe og flere nabokommuner på denne funksjonen. Noe av forklaringen ligger nok på kostnader til legetjenesten, ref. siden over. Samtidig har Bømlo kommune gjennom politiske vedtak og planverk gjort et strategisk valg om å dreie tjenestene mot økt vekt på habilitering, mestring og forebyggende innsats, i tråd med en mer aktiv bruk av innsatstrappen.

Bømlo har, per 2024, ingen venteliste for bolig til personer med utviklingshemming, og mange flytter tidlig i egen, selveid bolig. Dette fremstår som en styrke i et bruker- og livskvalitetsperspektiv. Samtidig peker kommunen selv på at tidlig utflytting, i kombinasjon med økt levealder, sannsynligvis vil gi økt samlet tjenestebehov fremover – både når det gjelder omfang, kompetansekrav og behov for boligtilpasninger. Pågående tiltak, som etablering av treningsbolig for unge, kan sees som et forsøk på å styrke mestring før full utflytting.

Kommunen har i dag god dekning på arbeids- og aktivitetstilbud for personer med utviklingshemming; alle som har meldt behov, har fått et tilbud. Samtidig melder særlig yngre brukere og deres pårørende om behov for mer individuelt tilpassede og arbeidsrettede tiltak. Økningen i brukere innen praktisk bistand og opplæring, slik kommunens egne tall viser, kan indikere en dreining mot mer aktive og målrettede tjenester. Dette samsvarer med de strategiske føringene, men kan samtidig bidra til kostnadsvekst dersom nye tilbud ikke fases inn på en mer ressurseffektiv måte.

Antall brukere i Habilitering



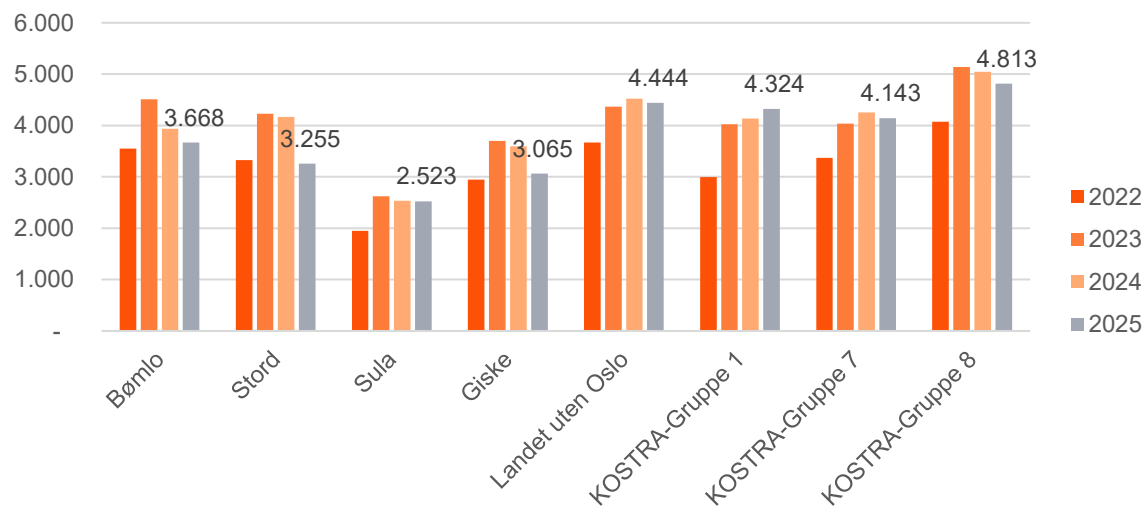
Kilde: Data mottatt av Bømlo kommune

Bømlo kommune sine netto driftsutgifter per innbyggere til sosiale tjenester har hatt svingninger i perioden 2022-2025

Sammenlignet med utvalgte kommuner og KOSTRA ser vi et teoretisk innsparingspotensiale på 10,5 mill. kroner. Viser her til tabell på side 18 ovenfor.

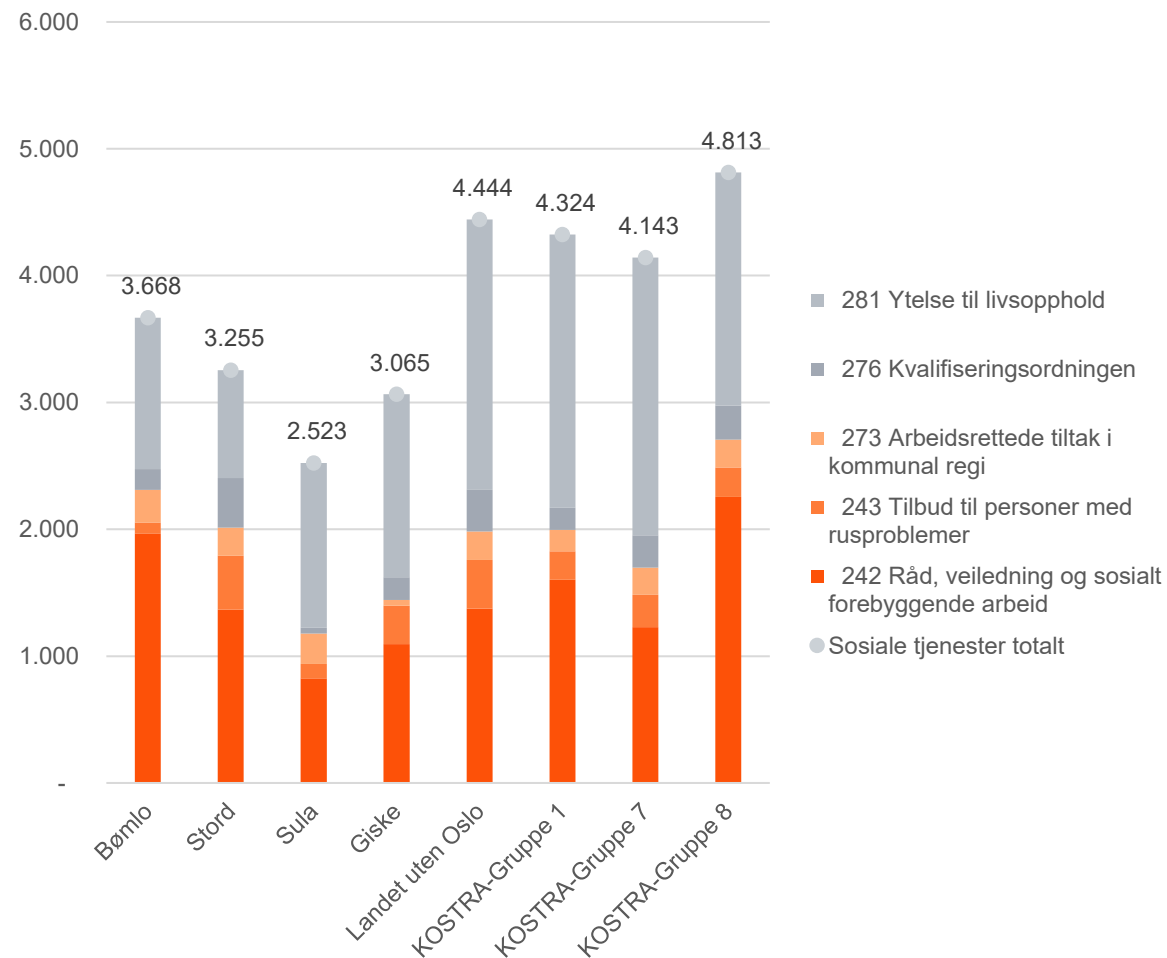
Bømlo ligger under netto driftsutgifter sammenlignet med KOSTRA-gruppene, men er høyest blant sammenligningskommunene som er plukket ut her. Det er Sula kommune som har lavest kostnader per innbygger. Men også Stord og Giske ligger lavere, mens vi ser at landet og de andre KOSTRA-gruppene ligger noe over Bømlo – når vi ser på tallene for 2025.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til sosiale tjenester



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til sosiale tjenester



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Bømlo ligger i nedre sjiktet av andel av sosialhjelpstilfeller og gjennomsnittlig utbetaling per stønadsmåned

Bømlo ligger blant de laveste av kommunene her når det gjelder andel sosialhjelpstilfeller. Andelen gikk litt ned fra 2,3 % i 2024 til 2,0 % i 2025. Kun Stord har en lavere andel blant sammenligningskommunene i 2025. Dette er et betydelig lavere nivå enn landet og KOSTRA-gruppene. Det er også derfor det nok er et samlet lavere kostnadsnivå for disse fire kommunene vi har spesifikke tall for.

Kommunen har også en kortere gjennomsnittlig stønadstid per sosialhjelpstilfelle enn flere av sammenligningskommunene og gruppene. Den falt fra 4,8 måneder i 2024 til 4,3 måneder i 2025. Stord er eneste kommune med en lavere gjennomsnittstid, med 4,0 måneder.

I tillegg er den gjennomsnittlige utbetalingen per stønadsmåned i Bømlo lavere enn i mange sammenlignbare kommuner, selv om den har økt noe fra 9 503 kroner i 2024 til 9 862 kroner i 2025. Sammenlignet med både landsgjennomsnittet (uten Oslo) og ulike KOSTRA-grupper, viser Bømlo lavere andel sosialhjelpstilfeller og kortere stønadstid.

Utvalgte nøkkeltall for sosialhjelp/livsopphold sammenlignet med andre kommuner og grupper

	Andel av sosialhjelpstilfeller (prosent)		Gjennomsnittlig stønadstid for sosialhjelpstilfeller (måneder)		Gjennomsnittlig utbetaling per stønadsmåned (kr)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Bømlo	2,3	2,0	4,8	4,3	9 503	9 862
Stord	2,0	1,8	4,1	4,0	12 001	11 639
Sula	2,0	2,1	4,6	4,5	9 118	9 662
Giske	2,4	2,0	4,1	4,6	10 961	10 850
Landet uten Oslo	3,0	3,0	5,3	5,4	12 299	12 521
KOSTRA-Gruppe 1	3,0	2,9	4,7	5,0	11 530	11 744
KOSTRA-Gruppe 7	3,0	2,9	5,1	5,2	12 407	12 485
KOSTRA-Gruppe 8	3,1	3,0	4,5	4,6	11 486	11 686

Kilde: KOSTRA-tabell 13995, foreløpige 2025-tall

Bømlo har høyest gjennomsnittlig listelengde for fastlegene blant sammenligningskommunene

Oversikten over fastlegelistene i Bømlo kommune viser samlet sett en relativt lav gjennomsnittlig listelengde sammenlignet med hva som ofte regnes som et bærekraftig nivå innen fastlegeordningen. Dette kan indikere utfordringer knyttet til kapasitetsutnyttelse og ressursbruk innen legetjenesten, men funnene må tolkes med forsiktighet.

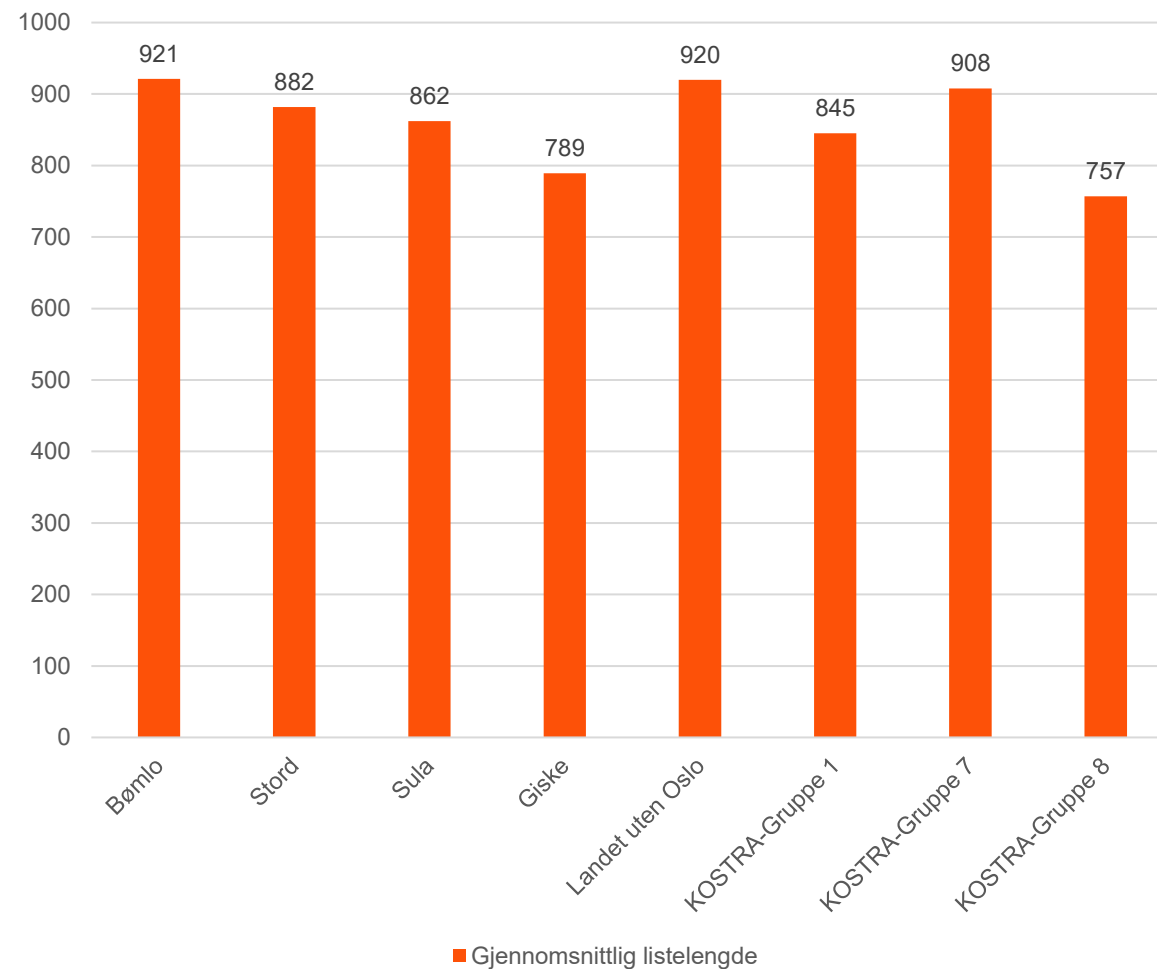
Tilgjengelige data gir ikke et tilstrekkelig detaljert grunnlag til å analysere variasjoner i listelengde fullt ut, herunder forskjeller mellom enkeltleger, organisering av praksis eller sammensetning av pasientlister. Det fremkommer imidlertid at kommunalt ansatte fastleger gjennomgående har kortere lister enn fastleger i privat praksis. Disse legene bidrar dermed i betydelig grad til å trekke den samlede gjennomsnittlige listelengden i kommunen ned.

Kortere lister blant kommunale fastleger kan ha flere forklaringer, herunder rekrutteringsordninger, kombinerte stillinger, opplæringssituasjoner eller bevisste prioriteringer knyttet til tilgjengelighet og kvalitet. Uten et mer detaljert datagrunnlag kan det ikke trekkes sikre konklusjoner om hvorvidt listelengdene reflekterer ineffektivitet, midlertidige forhold eller strukturelle valg fra kommunens side.

Samlet sett tilsier analysen at den observerte lave gjennomsnittlige listelengden ikke uten videre kan tolkes som et generelt kapasitetsproblem i fastlegeordningen. For videre vurdering av handlingsrom og eventuelle tiltak vil det være behov for mer detaljerte data som skiller mellom kommunale og private fastleger, samt informasjon om stillingsinnhold, listebindinger og varighet på dagens ordninger.

Det finnes ingen formelt fastsatt norm for bærekraftig listelengde i fastlegeordningen. Helsedirektoratets oppfølging av fastlegeordningen viser imidlertid at gjennomsnittlig listelengde i Norge i 2024 var om lag 980 listeinnbyggere per fastlege. Et flertall av fastlegelistene ligger i dag under 1 000 innbyggere, og svært få overstiger 1 500. Dette indikerer at bærekraftig drift i dagens fastlegeordning i praksis forutsetter listelengder rundt 900–1 100 innbyggere, avhengig av legens erfaring, praksisform og lokal organisering. Sammenligningen her viser at Bømlo, i gjennomsnittlig listelengde, ligger over sammenligningskommunene og de KOSTRA-gruppene man har valgt ut.

Gjennomsnittlig listelengde i kommunene



Kilde: KOSTRA-tabell 12005, foreløpige 2025-tall

5.2 Tiltak Helse, sosial og omsorg

I dette delkapittelet presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.

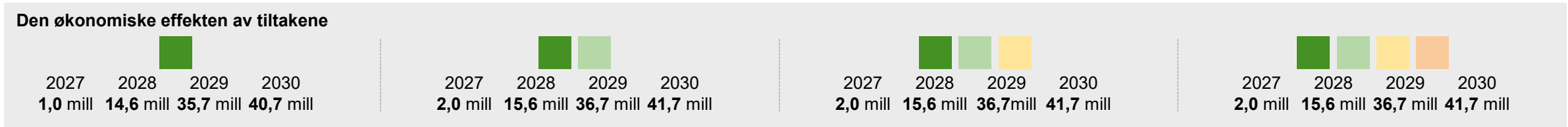
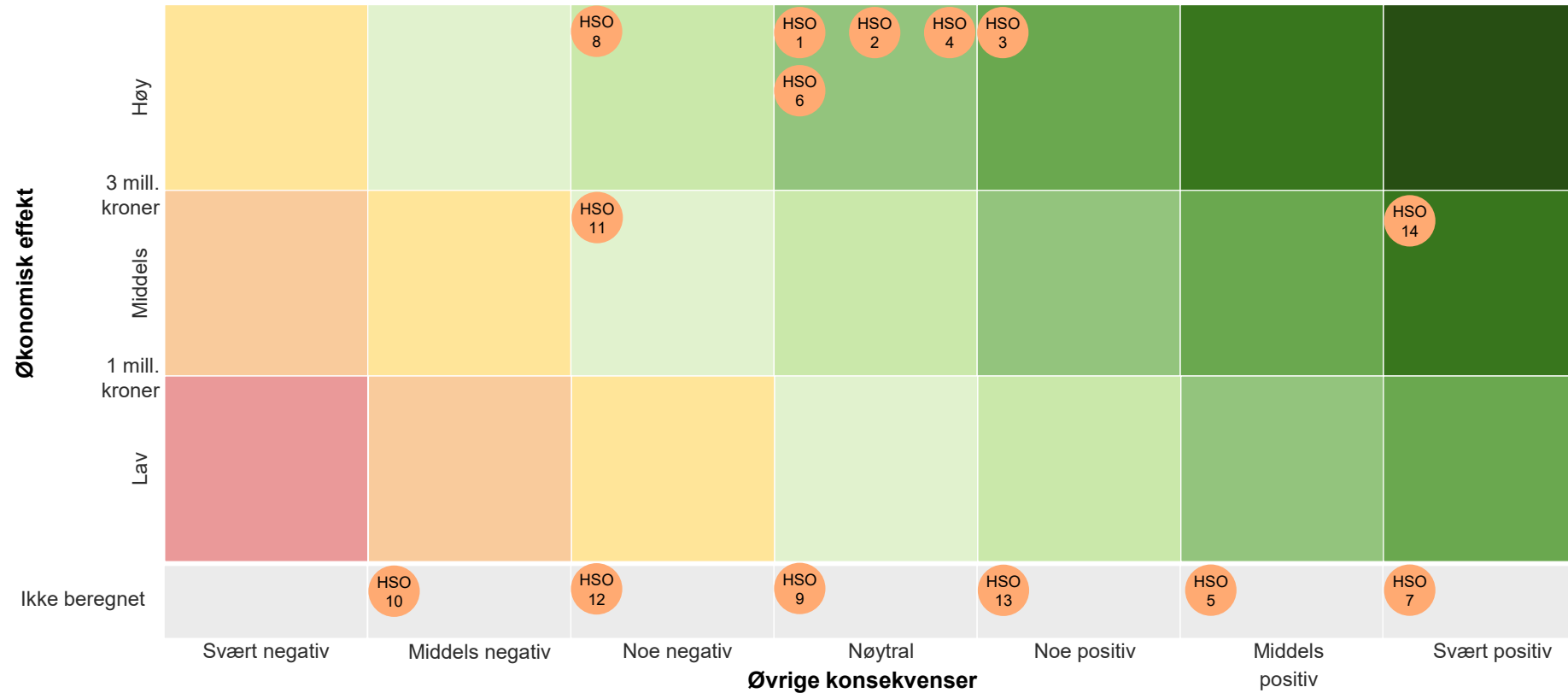


Total oversikt over tiltak for seksjon 3 Helse, sosial og omsorg

#	Tiltak	Økonomisk effekt (mill. kroner i helårseffekt)	Samlet vurdering
HSO-1	Utvide ambulant team i habiliterings- og miljøtjenesten	3,0	Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
HSO-2	Gjennomgang av boligstrukturen og utvikling av boligmatrise i habiliteringstjenesten	6,6	Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
HSO-3	Redusert ressursbruk gjennom økt bruk av helse-, velferds- og mestringsteknologi, inkludert KI-støttede arbeidsprosesser	5,5	Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser
HSO-4	Stramme inn tildelingpraksis og -nivå	15,0	Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
HSO-5	Etablere en tydelig og forpliktende prioritering av tiltak i HSO-handlingsplanen basert på ROBEK- og effektivitetsvennlige kriterier	-	Ikke økonomisk beregnet og middels positive konsekvenser
HSO-6	Gjennomgå rutiner for innhenting av vikar ved sykefravær (døgnturnusvikar)	4,0	Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
HSO-7	Mer effektiv oppgavedeling og bemanningsutnyttelse gjennom fortsatt fokus på TØRN-prinsipper	-	Ikke økonomisk beregnet og svært positive konsekvenser
HSO-8	Øke kapasitet og lønnsomhet, og lavere kostnader i fastlegetjenesten	4,6	Høy økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
HSO-9	Grundig evaluering av tiltak/ressursbruk knyttet til ressurskrevende brukere over 60 år	-	Ikke økonomisk beregnet og nøytrale konsekvenser
HSO-10	Avvikle/reducere bruk av koordinatorstillinger	-	Ikke økonomisk beregnet og middels negative konsekvenser
HSO-11	Avvikle støttekontaktordning for personer i heldøgnsbemannet bolig	1,0	Middels økonomisk effekt og noe negative konsekvenser
HSO-12	Stenge dagsenter i juli og redusere praktisk bistand i juli	-	Ikke økonomisk beregnet og noe negative konsekvenser
HSO-13	Avslutte matombringning til hjemmeboende	-	Ikke økonomisk beregnet og noe positive konsekvenser
HSO-14	Arbeidsinkludering som ressurs i helse- og omsorgstjenestene	2,0	Middels økonomisk effekt og samlet svært positive konsekvenser
Sum seksjon 3 – Helse, sosial og omsorg		41,7	

Vurderinger viser at ved å gjennomføre alle de «grønne» tiltakene kan kommunen spare 41,7 millioner innen 2030

Matrisen under viser en samlet oppsummering av alle tiltakene for seksjon helse, sosial og omsorg.



Dagens situasjon

Habiliterings- og miljøtjenestene er i dag i hovedsak organisert med faste og stedbundne bemanningsløsninger knyttet til enkeltboliger. Flere bofellesskap har egen nattbemanning og begrenset bruk av ressurser på tvers, noe som gir lav fleksibilitet, høy sårbarhet ved fravær og et høyt, lite styrbart kostnadsnivå.

Det finnes i dag enkelte ambulante løsninger i kommunen, blant annet innen psykisk helse og rus, som bidrar til mer fleksibel bruk av kompetanse og bedre utnyttelse av bemanning på tvers. Erfaringer fra Bømlo og sammenlignbare kommuner viser at ambulante team kan bidra til økt robusthet i tjenestene og redusert behov for parallelle og stedbundne løsninger, særlig i tjenester rettet mot brukere med varierende og komplekse behov.

Samtidig er det usikkerhet knyttet til hva som faktisk driver kostnadsutviklingen i habiliteringstjenestene samlet. Styringsinformasjon om nattbemanning, overtid, bemanning per bolig og kostnad per bruker er i begrenset grad samlet i ett helhetlig beslutningsgrunnlag. Dette gjør det krevende å vurdere alternative bemannings- og organiseringsmodeller, og øker risikoen for at endringer gir uønskede konsekvenser for kvalitet og forsvarlighet dersom tiltak ikke gjennomføres strukturert og gradvis.

Endringsforslaget

Det foreslås å etablere et felles, ambulant ressursteam i habiliterings- og miljøtjenestene, med mandat til å betjene flere bofellesskap og tjenestesteder på tvers.

Tiltaket innebærer: redusert bruk av fast, stedbunden bemanning per bolig, mer fleksibel bruk av personell på tvers av brukere og lokasjoner, redusert behov for egen nattbemanning i enkeltboliger der dette er faglig forsvarlig og tydeligere styring av ressursbruk basert på faktisk og dokumentert behov

Det ambulante ressursteamet skal fungere som et strukturtiltak, ikke et midlertidig effektiviseringsiltak, og må ses i sammenheng med gjennomgang av boligstruktur (HSO-2).

Økonomisk effekt

Erfaringer fra andre kommuner tilsier at grep av denne typen kan gi reduksjon på om lag 1–3 årsværk, med helårseffekt først etter at strukturelle endringer er gjennomført og stabilisert. Effekten forventes i hovedsak å komme som redusert framtidig kostnadsvekst, i tråd med ROBEK-logikk.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	1	3	3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer stabile og forutsigbare tjenester + Bedre tilpasning mellom bemanning og faktisk behov - Endringer må gjennomføres gradvis for å sikre trygghet for brukere 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer robuste fagmiljø og redusert sårbarhet - Endrede arbeidsformer og mindre tilknytning til én bolig - Krever tett involvering, god endringsledelse og tydelige roller 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidra til mer bærekraftig ressursbruk i habiliteringstjenestene + Styrker kommunens gjennomføringsevneL

Andre forhold

Tiltaket forutsetter tydelig politisk forankring, strukturert styringsinformasjon (natt, overtid, bemanning per bolig) og tett samspill med bolig- og eiendomsstrategien. Uten samtidig strukturelle grep vurderes risikoen som høy for begrenset gevinstrealisering.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og konsekvenser som ikke skiller seg ut negativ eller positivt

HSO-2

Gjennomgang av boligstrukturen og utvikling av boligmatrise i habiliteringstjenesten

Dagens situasjon

Bømlo kommune har et høyt og stabilt tjenestenivå innen helse- og omsorgstjenester til personer med omfattende og langvarige behov. Kommunen prioriterer særlig oppfølging i bolig høyt, og en stor andel tjenestemottakere bor i boliger med fast tilknyttet personell hele døgnet. Samtidig viser tjenesteanalysen at kommunen har en høy andel tjenestemottakere som bor i selveide boliger, ofte i små bofellesskap der både beboersammensetning og antall enheter i stor grad er valgt av bruker og pårørende.

Dette gir høy grad av brukermedvirkning, trygghet og kontinuitet sett fra et bruker- og pårørendeperspektiv. Samtidig innebærer dagens boligstruktur at kommunen i liten grad eier eller disponerer boligene selv, men utelukkende leverer tjenester inn i eksisterende boligløsninger. Dette begrenser kommunens fleksibilitet til å tilpasse bemanning, organisering og tjenestenivå over tid, og reduserer handlingsrommet for å gjennomføre strukturelle endringer i takt med endrede behov, demografi og tilgang på arbeidskraft.

Tjenesteanalysen peker på at små enheter, høy andel døgnbemannede boliger og sammensatt beboergruppe bidrar til høy ressursbruk per tjenestemottaker, blant annet som følge av behov for nattevakt, redusert mulighet for fleksibel bruk av personell og økt sårbarhet ved fravær.

Endringsforslaget

For å redusere årlige driftskostnader og samtidig styrke faglig kvalitet og bærekraft i habiliteringstjenesten, foreslås en helhetlig omlegging av boligstrukturen. Endringen tar utgangspunkt i dagens utfordringer knyttet til fragmenterte boløsninger, lav driftsfleksibilitet og høy bemanning per bolig. Dette går på samle og differensiere boliger etter funksjonsnivå, etablere trenings- og overgangsboliger for yngre brukere, reduseres/samordne nattbemanning og etablere en mer ambulant og fleksibel bemanning.

Økonomisk effekt

Tiltaket bør ha betydelig potensial for reduksjon av årlige driftskostnader gjennom blant annet en reduksjon i samlet bemanningsbehov (årsverk), mindre bruk av overtid, vikarer og nattbemanning, bedre samsvar mellom faktisk brukerbehov og bemanningsnivå over tid.

Det bør tilstrebes en reduksjon av antall årsverk på mellom 5-7 % for synliggjøring av økonomisk effekt. Rent budsjetteknisk vil det være å anbefale at dette benyttes for å redusere fremtidig kostnadsvekst når demografikostnadene slår inn. Anslått årsverkeffekt er derfor 7 til 8 der tilpasning vil ta tid. Antatt årskostnad inkl. sosiale utgifter per stilling er satt til 0,85 mill. kroner.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	3,3	6,6	6,6

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Bedre samsvar mellom boligtype, bemanning og faktisk funksjonsnivå kan gi mer stabile og forutsigbare tjenester over tid + Bedre tilpasset ift behov over livsløpet - Risiko for utrygghet og forsinkelser i overganger - Endringene vil kunne gå over lang tid og overganger kan oppleves utrygt 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrket fagmiljø og mer fleksibel bruk av kompetanse + Endrede arbeidsformer og roller, utviklende for ansatte og org. + Økt profesjonalisering av tjenesten - Omleggingen er krevende og forutsetter tett oppfølging, tydelig rolleavklaring og god partssamarbeid. 	<ul style="list-style-type: none"> + Bærekraftig og robust tjenestestruktur + Økt legitimitet i ressursbruken - Tiltaket kan møte lokal og politisk motstand dersom endringer oppfattes som svekket brukermedvirkning eller sentralisering.
Andre forhold		
<p>Kostnadsvekst knyttet til økt behov fremover vil ventelig gjøre det sannsynlig at tiltaket benyttes for å redusere økte budsjettbevilgninger, mer enn å reduseres dages nominelle budsjettnivå. Høy andel selveide boliger gir stor brukermedvirkning, men begrenser kommunens fleksibilitet. Når kom. ikke eier boligene, men kun leverer tjenester, blir det vanskeligere å tilpasse bemanning og organisering over tid, noe som kan bidra til høyere kostnader og redusert omstillingsevne.</p>		

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Samlet sett vurderes de ikke-økonomiske konsekvensene som håndterbare og i hovedsak nøytrale, forutsatt god omstilling og tett samspill med bolig- og eiendomsstrategien.

7
årsverk

HSO-3 Redusert ressursbruk gjennom økt bruk av helse-, velferds- og mestringsteknologi, inkludert KI-støttede arbeidsprosesser

Dagens situasjon

Helse- og omsorgstjenestene i Bømlo er i stor grad personell- og turnusintensive, samtidig som etterspørselen etter tjenester forventes å øke betydelig de neste årene. Kommunen har tatt i bruk enkelte digitale løsninger og velferdsteknologiske tiltak, men bruken er ujevnt implementert og effektene følges i begrenset grad systematisk opp.

Arbeidsprosesser er i hovedsak utviklet for manuell oppfølging og lokal praksis, med begrenset grad av standardisering, digital støtte og automatisering. Dette bidrar til høy ressursbinding i oppgaver som planlegging, dokumentasjon, oppfølging, koordinering og beslutningsstøtte.

Bømlo kommune har en vedtatt digitaliseringsstrategi 2023–2026 med tydelige ambisjoner om: digitalt førstevalg der det er forsvarlig, økt bruk av velferdsteknologi, porteføljestyling og gevinstrealisering samt bedre samspill mellom teknologi, organisasjon og arbeidsformer. Disse ambisjonene er foreløpig bare delvis realisert innen HSO-området, og det ligger et betydelig potensial i å koble strategiske føringer tettere til faktisk tjenesteyting og bemanningsutvikling.

Endringsforslaget

Kommunen utvikler HSO-området i retning av mer digitalt understøttede tjenester og arbeidsprosesser, der teknologi, organisering og kompetanse sees i sammenheng. Tiltaket innebærer ikke isolerte teknologianskaffelser, men en målrettet dreining av hvordan tjenestene planlegges, leveres og følges opp.

Konkret innebærer dette: økt og mer systematisk bruk av velferdsteknologi (bl.a. digitalt tilsyn, sensorer, varsling, fjernoppfølging), bedre digital støtte til planlegging, turnus, ressursstyring og dokumentasjon, mer standardiserte arbeidsprosesser og tydeligere rolleavklaringer mellom kompleks faglig oppfølging og enklere oppgaver og en tettere kobling til F-5 (digitalisering og KI) gjennom felles styring, prioritering og gevinstoppfølging.

Ambisjonen er ikke å redusere bemanning på kort sikt, men å bremse framtidig kostnads- og bemanningsvekst, slik at økte tjenestebehov i årene fremover kan håndteres med relativt færre nye årsverk enn ellers.

Økonomisk effekt

Det er ikke forutsatt direkte bemanningsreduksjon i eksisterende drift. Effekten ligger i redusert framtidig vekst i bemanningsbehov. Med utgangspunkt i erfaringer fra sammenlignbare kommuner og PwCs tidligere prosjekter, vurderes det som realistisk å bremse behovet for om lag 6 årsverk over en mellomlang tidshorison (3–6 år), sammenliknet med en videreføring av dagens arbeidsformer.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	5,5	5,5

ØVRIGE KONSEKVENSER		
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer målrettede og fleksible tjenester, med økt mulighet for at brukere kan bo hjemme lenger. + Økt forutsigbarhet og kvalitet gjennom bedre beslutningsstøtte og oppfølging. - Risiko for digitalt utenforskap må håndteres gjennom opplæring og alternative løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> + Endrede arbeidsformer med større vekt på teknologi, kompetansedeling og standardisering. + Redusert tid brukt på manuelle støtteoppgaver og bedre utnyttelse av fagkompetanse. - Krever systematisk kompetanseutvikling, endringsledelse og involvering. 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til mer bærekraftige helse- og omsorgstjenester over tid. + Styrker kommunens evne til å møte demografiske endringer uten tilsvarende vekst i kostnader og bemanning.
Andre forhold		
<p>Tiltaket forutsetter: tett kobling til kommunens digitaliseringsstrategi og styringsmodell, porteføljestyling der tiltak prioriteres samlet og tydelig gevinstansvar i linjen. Våre erfaringer fra andre kommuner viser at gevinster først realiseres når teknologi kombineres med endrede arbeidsprosesser og aktiv ledelsesoppfølging. Isolerte teknologitiltak uten organisatorisk endring gir begrenset effekt.</p>		

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og noe positive konsekvenser

Dette er et komplekst og omfattende tiltak, men med et betydelig potensial for varige gevinster dersom det gjennomføres helhetlig og systematisk.

HSO-4

Stramme inn tildelingpraksis og -nivå

Dagens situasjon

Bømlo kommune tildeler i dag helse- og omsorgstjenester for om lag 300 mill. kroner årlig, basert på individuelle vedtak etter gjeldende lovverk. Gjennomgangen viser at kommunen over tid har hatt en relativt raus tildelingspraksis, med lav andel avslag og få klager. Justeringer i tjenestenivå skjer i stor grad gjennom struktur- og driftstiltak fremfor gjennom systematiske endringer i selve tildelingen. Erfaringer fra andre kommuner i en situasjon med vedvarende økonomisk press og økende behov, viser at det ikke er tilstrekkelig å effektivisere drift alene. Tildelingspraksis blir da et sentralt styringspunkt, både for kostnadsutvikling, kapasitet og langsiktig bærekraft i tjenestene.

Endringsforslaget

Det foreslås å gjennomføre en systematisk, planlagt og lovmessig innstramming i tildelingspraksis for helse- og omsorgstjenester, med mål om å dempe kostnadsutviklingen med om lag 5 % over tid, innenfor gjeldende rettigheter og forsvarlig tjenestenivå.

Tiltaket innebærer blant annet: tydeligere felles praksis og forventninger for vurdering av behov, mer systematisk revurdering av eksisterende vedtak, strengere kobling mellom tildeling, faktisk funksjonsnivå og forventet egenmestring og dreining mot lavere, forebyggende og mer mestringsrettede tjenester der dette er faglig forsvarlig

I arbeidet med å utvikle en mer bærekraftig tildelingspraksis bør kommunen samarbeid tett med nabokommuner for å utveksle erfaringer, avklare hva som kan anses som et «godt nok» tjenestenivå, vurdere hensiktsmessig samarbeid om kompetanse og forventningsavklaring, og redusere risikoen for at kommunene settes opp mot hverandre når det gjelder nivå og omfang på helse- og omsorgstjenester.

Tiltaket representerer kostnadsdemping, ikke et lineært kutt. Hensikten er å redusere framtidig vekst i utgifter, og gradvis tilpasse nivået på tjenestene i takt med kommunens økonomiske og demografiske handlingsrom.

Økonomisk effekt

Med et samlet tildelingsvolum på anslagsvis 300 mill. kroner per (*anslaget bør verifiseres av kommunen når tiltaket skal behandles*) år vil en slik gjennomgang kunne dempe framtidig kostnadsvekst på 5 % eller 15 mill. kroner når tiltaket er fullt innarbeidet.

Effekten tas ut gradvis over flere år, forutsetter at virksomhetene dimensjonerer kapasitet og bemanning i takt med lavere tildeling. I praksis vil tiltaket gi størst effekt som redusert framtidig kostnadsvekst, snarere enn nominelle kutt på kort sikt.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	5	10	15

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Tydeligere forventninger til egenmestring og bruk av egne ressurser - Risiko for opplevd reduksjon i tilbud for enkelte brukergrupper dersom kommunikasjon og praksis er utydelig - Forutsetter god kvalitet i behovsvurdering og tett oppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> + Økt behov for enhetlig praksis, kompetanse og støtte i tildelingsarbeidet - Mindre rom for lokal skjønnsvariasjon - Krever aktiv ledelse, støtte fra tjenestekontoret og tydelig styringsdialog 	<ul style="list-style-type: none"> + Bidrar til langsiktig økonomisk bærekraft i helse- og omsorgstjenestene + Bedre samsvar mellom tjenestenivå og kommunens samlede handlingsrom - Kan gi økt politisk og offentlig oppmerksomhet rundt prioriteringer i velferdstjenestene

Andre forhold

Erfaringer fra sammenlignbare kommuner viser at tiltaket: må følges av tydelig politisk forankring, krever entydig kommunikasjon om hvorfor innstrammingen er nødvendig og bør kobles tett til tiltak innen forebygging, rehabilitering og mestring. Uten samtidig oppfølging i virksomhetene vurderes risikoen som høy for at gevinster i tildeling spises opp av uendret bemanning og drift.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket vurderes som et av de mest sentrale og strukturelle grepene for å sikre en bærekraftig utvikling innenfor helse- og omsorgstjenestene. Tiltaket bør forstås som kostnadsdempende og ikke som et kortsiktig kutt

15
årsverk

HSO-5 Etablere en tydelig og forpliktende prioritering av tiltak i HSO-handlingsplanen basert på ROBEK- og effektivitetsvennlige kriterier

Dagens situasjon

Handlingsplanen for Helse, sosial og omsorg (HSO) 2025–2026 inneholder et omfattende antall oppdrag, tiltak og investeringsforslag som samlet sett overstiger kommunens gjennomføringsevne og økonomiske handlingsrom i en ROBEK-situasjon. Tiltakene varierer betydelig i modenhet, økonomisk effekt, investeringsbehov og krav til bemanning.

I dagens praksis prioriteres tiltak i begrenset grad eksplisitt ut fra kriterier knyttet til økonomisk effekt, varig kostnadsreduksjon, risiko eller bidrag til bærekraftig tjenesteutvikling. Dette øker risikoen for at kapasitetskrevede eller kostnadsdrivende tiltak fortrenger grep som er nødvendige for økonomisk balanse og varig effektivisering.

Endringsforslaget

Det foreslås å etablere en tydelig og forpliktende prioritering av tiltak i HSO-handlingsplanen basert på ROBEK- og effektivitetsvennlige kriterier.

Tiltaket innebærer at kommunen: prioriterer tiltak som gir varig reduksjon i driftskostnader, bedre ressursutnyttelse eller lavere framtidig kostnadsvekst, prioriterer tiltak som reduserer bemanningspress, styrker fleksibilitet eller muliggjør omstilling innenfor eksisterende rammer, skyver, faser ut eller nedprioriterer tiltak som er:

- Investeringsintensive
- bemanningsdrivende uten dokumentert effekt
- svakt utredet økonomisk
- lite forenlige med ROBEK-logikk på kort og mellomlang sikt

Prioriteringen bør forankres administrativt og politisk, og brukes aktivt som styringsverktøy i rullering av handlingsplan, budsjettoppfølging og videre utviklingsarbeid i HSO.

Økonomisk effekt

Tiltaket gir ikke isolert sett en direkte, beregnet økonomisk effekt, men er et sentralt styringsgrep for å **sikre realisering av økonomiske effekter** i øvrige tiltak.

Effekten tas ut gjennom bedre rekkefølge, redusert gjennomføringsrisiko, økt fokus på tiltak med dokumentert innsparing og mindre risiko for at nye tiltak bidrar til varig kostnadsvekst i ROBEK-perioden.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet		
<ul style="list-style-type: none"> + Økt sannsynlighet for at prioriterte tiltak gjennomføres som planlagt + Mer målrettet utvikling av tjenester innenfor realistiske rammer - Midlertidig utsettelse av enkelte ønskede, men ikke kritiske tiltak 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydeligere forventninger til hva som faktisk skal gjennomføres + Redusert omstillingsslitasje og prosjekttrøtthet + Klarere retning for ledere og fagmiljøer 	<ul style="list-style-type: none"> + Styrker kommunens troverdighet og økonomiske ansvarlighet + Økt forutsigbarhet i prioriteringer i en krevende økonomisk situasjon - Kan utløse lokal debatt knyttet til utsatte eller nedprioriterte tiltak 		
Andre forhold				
Tiltaket forutsetter tydelig kobling mellom handlingsplan, budsjett og økonomiplan. Prioriteringskriterier bør være transparente og etterprøvbare, og tiltaket må ses i sammenheng med øvrige styringsgrep innen porteføljestyling, digitalisering og organisering i kommunen..				

SAMLET VURDERING: Ikke økonomisk beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket vurderes som et nødvendig og ROBEK-vennlig styringsgrep for å sikre at HSO-sektoren bidrar aktivt til varig økonomisk balanse. Selv om tiltaket i seg selv ikke gir direkte innsparing, er det avgjørende for å realisere effekt i øvrige tiltak og redusere risiko for uønsket kostnadsvekst

HSO-6

Gjennomgå rutiner for innhenting av vikar ved sykefravær (døgnturnusvikariat)

Dagens situasjon

Tjenester med døgkontinuerlig bemanning, særlig innen habilitering og bofellesskap, er blant kommunens mest personell- og kostnadsintensive tilbud. Døgnturnus gir høy sårbarhet ved fravær, og fravær dekkes i stor grad med vikarer og overtid, noe som gir betydelige merkostnader.

Analysene viser at Bømlo har mange små enheter med få beboere per personalbase, høy andel privat eide bofellesskap og begrenset mulighet til å tilpasse brukersammensetning. Dette gjør det vanskelig å optimalisere nattbemanning og turnus på tvers av enheter, sammenliknet med kommuner som i større grad har større og mer fleksible strukturer.

Erfaringer fra andre kommuner viser at døgnturnus kombinert med høye stillingsprosjenter gir høyt overtidsnivå, særlig der tjenestestandard og kontinuitetskrav gjør det krevende å la vakter stå ubesatt ved korttidsfravær.

Endringsforslaget

Det anbefales å gjennomføre en mer helhetlig og systematisk tilnærming til døgnbemanning og turnus i tjenester med 24/7-drift, med **mål om å redusere bruken av vikarer og overtid** uten å gå på akkord med faglig forsvarlighet.

Tiltaket kan blant annet omfatte: utvikling av ambulerende personalressurser som kan dekke flere bofellesskap og avlaste ved fravær, vurdering av samordnet nattbemanning der geografiske og faglige forhold ligger til rettetydeligere tjenestestandard for når fravær skal erstattes med vikargjennomgang av turnus- og stillingsstruktur, inkludert balansen mellom høye stillingsprosjenter og fleksibilitet og bedre langsiktig planlegging av bolig- og tjenestestruktur for å unngå små, sårbare enheter over tid.

Tiltaket innebærer i stor grad organisatoriske grep og endret praksis, og må følges av god ledelse, involvering av tillitsvalgte og dialog med pårørende om forventninger til kontinuitet og tjenestenivå.

Økonomisk effekt

Det er krevende å tallfeste økonomisk effekt isolert, men erfaringer fra andre kommuner tilsier at mer fleksibel organisering av døgnbemanning kan gi redusert overtidsbruk og lavere vikarutgifter. Gevinstene vil i hovedsak ligge i dempet kostnadsvekst, heller enn i raske årsverkskutt. 1-2 % av samlede lønnskostnader er rundt 4 mill. kroner lagt inn med en moderat opptrapping.

Effekten av tiltaket er tett knyttet til gjennomføringskraft, aksept for endret praksis og i hvilken grad kommunen lykkes med å bruke egne faste ansatte mer fleksibelt på tvers av enheter.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	2	4	4
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte		Samfunnet	
+ Mer robust bemanning og redusert risiko for uforutsette brudd i tjenesten - Kan gi noe redusert opplevd kontinuitet i overgangsfasen	+ Redusert overtidsbelastning og mer forutsigbar arbeidshverdag over tid - Endrede arbeidsformer kan oppleves krevende og forutsetter tett involvering		+ Bidrar til mer bærekraftig bruk av knappe personellressurser + Reduserer risiko for stadig økende kostnader innen døgnbemannede tjenester	
Andre forhold				
Tiltaket er tett koblet til øvrige struktur- og bemanningstiltak i HSO, særlig ambulante ressursteam (HSO-1) og gjennomgang av bolig- og nattbemanning (HSO-2). Redusert bruk av vikar i døgnturnus forutsetter økt intern fleksibilitet og bedre planlegging, understøttet av digitale verktøy (HSO-3) og tydeligere oppgavedeling (HSO-7). Tiltaket vurderes som risikoreduserende og disiplinerende, men gir først varig effekt i samspill med øvrige HSO-tiltak.				
Nasjonale rapporter (blant annet fra FAFO) viser at vikarbruk og ekstrahjelp i kommunale døgn-tjenester ofte utgjør rundt 20 % av lønnskostnadene. Erfaringer fra kommuner som har lyktes med turnus- og bemanningstiltak tilsier et kostnadsdempende potensial tilsvarende 5–10 % av vikarkostnadene over tid, avhengig av lokale forhold.				

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og konsekvenser som ikke skiller seg ut negativ eller positivt

HSO-7

Mer effektiv oppgavedeling og bemanningsutnyttelse gjennom fortsatt fokus på TØRN-prinsipper

Dagens situasjon

HSO-tjenestene står overfor økende bemanningspress, høy kompleksitet i tjenesteytingen og begrenset tilgang på arbeidskraft. I dag utføres mange oppgaver av høyskoleutdannet helsepersonell som i prinsippet kan, og i andre kommuner allerede er, løst av andre yrkesgrupper eller gjennom alternative organiseringer.

Dette bidrar til ineffektiv ressursbruk, økt sårbarhet ved fravær og begrenset kapasitet til å møte framtidig etterspørsel – særlig utfordrende i en ROBEK-situasjon med behov for varig kostnadskontroll og mer bærekraftig drift.

Endringsforslaget

Det foreslås å videreutvikle HSO-tjenestene gjennom systematisk oppgavedeling og bedre utnyttelse av tilgjengelig kompetanse, i tråd med TØRN-programmet og kommunens pågående arbeid på området.

Tiltaket innebærer å tydelig skille mellom oppgaver som krever høyskoleutdannet helsepersonell, og oppgaver som kan løses av andre faggrupper, støttefunksjoner eller gjennom enklere organisering. Formålet er å etablere en mer hensiktsmessig fordeling av oppgaver og ansvar i turnus og daglig drift. Dette skal bidra til at kritisk kompetanse brukes der den gir størst verdi, redusere sårbarhet og legge til rette for mer robust bemanningsplanlegging. Arbeidet forankres i linjen og ses i sammenheng med øvrige tiltak knyttet til bemanning, digital støtte og organisering.

Tiltaket skal ikke forstås som et isolert innsparingstiltak, men som et strukturtiltak for å sikre bærekraftig drift over tid.

Økonomisk effekt

Økonomisk effekt er ikke beregnet isolert. Effekten tas ut gradvis gjennom bedre utnyttelse av eksisterende årsverk, redusert behov for overtid og vikarbruk, samt lavere risiko for framtidig kapasitets- og kostnadsvekst. I en ROBEK-kontekst vurderes tiltaket som et sentralt virkemiddel for å redusere bemanningspress uten å svekke tjenestekvaliteten.

TØRN er et nasjonalt program i regi av Helsedirektoratet, KS og RHF-ene som skal legge til rette for bedre bruk av personellressurser i helse- og omsorgstjenestene gjennom riktig oppgavedeling, nye arbeids- og organisasjonsformer og bedre utnyttelse av kompetanse. Programmet bygger på forsøk i kommunene og skal bidra til mer bærekraftige tjenester uten å svekke kvalitet eller forsvarlighet

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer robust og forutsigbar tjenesteproduksjon + Bedre tilgjengelighet på rett kompetanse til rett tid 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer hensiktsmessig bruk av kompetanse + Redusert slitasje på nøkkelpersonell - Krever tydelig ledelse, involvering og endringsstøtte 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedre langsiktig bærekraft i kommunens helse- og omsorgstjenester + Styrker kommunens evne til å håndtere framtidig mangel på arbeidskraft

Andre forhold

Tiltaket forutsetter aktiv bruk av erfaringer fra TØRN og sammenlignbare kommuner, samt tett kobling til øvrige tiltak innen organisering, digital støtte og kompetanseutvikling. Gevinstene forutsetter systematisk oppfølging over tid. Erfaringer fra andre kommuner viser at systematisk oppgavedeling og bedre bruk av kompetanse kan redusere sårbarhet og bemanningspress uten svekket tjenestekvalitet. Tiltaket er i tråd med Helsedirektoratets TØRN-program for mer bærekraftige helse- og omsorgstjenester.

SAMLET VURDERING: Ikke økonomisk beregnet og svært positive konsekvenser

HSO-8

Øke kapasitet og lønnsomhet, og lavere kostnader i fastlegetjenesten

Dagens situasjon

Bømlo kommune har relativt høye netto driftsutgifter innen kommunehelse, og legetjenesten fremstår som kostnadskrevende sammenlignet med andre kommuner. Kommunen har i hovedsak kommunalt drifta legekontor, relativt korte pasientlister per fastlege og kostbare lokaler, samtidig som private legekontor i større grad benytter næringsdriftsmodellen.

Innspill fra virksomhetene peker på rekrutteringsutfordringer, hyppig bruk av vikarleger og belastning på hjelpepersonell. Samtidig vurderes samarbeidet internt som godt, og rekrutteringssituasjonen er noe bedret det siste året, men kostnadsnivået er fortsatt høyt.

Erfaringer fra andre kommune viser at høyt kostnadsnivå i legetjenesten ikke kan forklares med demografi eller særskilt helsetilstand, men henger sammen med organisering, listelengder og driftsmodell, der kommunalt ansatte fastleger har lavere inntjening per lege og høyere kommunal risiko enn sammenlignbare løsninger.

Endringsforslaget

Kommunen anbefales å gjøre en helhetlig gjennomgang av legetjenesten med sikte på å redusere kommunens kostnader, samtidig som tilgjengelighet og kvalitet ivaretas. Tiltaket innebærer: vurdere økt listelengde for kommunalt ansatte fastleger, der dette er faglig og praktisk forsvarlig, vurdere justering i driftsmodell, herunder overgang fra kommunal ansettelse til næringsdrift for deler av tjenesten, gjennomgå administrative oppgaver og bruk av legeårsverk, herunder redusert bruk av såkalte «administrasjonsdager» der dette er mulig, vurdere samlokalisering eller mer effektiv bruk av eksisterende lokaler, med sikte på å redusere areal- og driftskostnader, styrke robusthet i drift gjennom mer stabile løsninger og mindre bruk av kostbare vikarleger

Tiltaket tar ikke sikte på å redusere antall fastleger på kort sikt, men på å øke produktivitet, inntjening og kostnadseffektivitet per lege, i tråd med erfaringer fra andre kommuner.

Økonomisk effekt

Erfaringer viser at økt listelengde og endret driftsmodell for kommunalt ansatte fastleger gir et reelt økonomisk potensial, særlig gjennom: økt refusjons- og egenandelsinntekt, redusert kommunal lønns- og driftsrisiko, lavere kostnader til lokaler og administrasjon. I tillegg har kommunen høye kostnader til leie av lokaler, noe som også drar opp kostnadene sammenlignet med andre kommuner. Det bør være en målsetning å få redusert kostnadene med 25 % av det innsparingspotensialet som fremkommer av KOSTRA – 2025 opp mot KOSTRA-Gruppe 7.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	2,3	4,6	4,6

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Endringer kan ta tid og gi noe mindre fleksibilitet opp mot dagens nivå. - Behov for strammere prioritering og mer enhetlig praksis innen tjenesteområdet + Lengre legelister og færre vikarer vil oppleves tryggere - Fare for bortfall/oppsigelse av fastleger 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunalt ansatte fastleger kan ha en annen inngang til drift, listelengde og inntekter enn erfarne private fastleger. + Tydeligere forventninger og mer aktiv bruk av arbeidsgiverrollen, og forutsetter tett dialog og faglig forankring 	<ul style="list-style-type: none"> + En mer kostnadseffektiv fastlegeordning total - Fare for bortfall/oppsigelse av fastleger

Andre forhold

I tillegg til økte inntekter, mindre vikarkostnader, er det også forutsatt at man får redusert kostnadene ved selve legekantoret.

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og noe negative konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og noe negative konsekvenser – særlig i overgangsfasen.

Dagens situasjon

Bømlo kommune har flere ressurskrevende brukere innen helse- og omsorgstjenestene som i dag mottar tjenester utløst av omfattende behov, blant annet i form av heldøgnsbemanning, tilrettelagte boliger og spesialiserte tjenesteløp. For brukere under 67 år mottar kommunen statlig tilskudd til ressurskrevende tjenester, noe som bidrar til å dekke deler av kostnadsnivået.

Når brukere passerer 67 år, faller denne tilskuddsordningen bort, samtidig som behovsbildet ofte endrer karakter – fra miljø- og aktivitetstunge tjenester til mer pleie- og omsorgsorienterte behov. I praksis videreføres imidlertid mange tjenesteløsninger og boligformer uendret, selv om de ikke nødvendigvis er best tilpasset brukerens nye funksjonsnivå eller kommunens økonomiske rammer.

Kommunen opplyser at den har flere eldre innbyggere med svært ressurskrevende tjenestebehov, der dagens tilbud i hovedsak er etablert ut fra historiske vedtak og tilgjengelige boligløsninger, snarere enn en helhetlig vurdering av rett tjeneste til rett bruker over tid. Dette kan innebære at brukere blir boende i omsorgsboliger eller tilrettelagte boliger med høy bemanning, selv når behovet i større grad tilsier institusjonsplass, sykehjem eller andre pleie- og omsorgstilbud.

I dag gjennomføres det i begrenset grad systematiske gjennomganger i forkant av, eller i tilknytning til, overgang til 67 år, med sikte på å vurdere om tjenestenivå, boligform og organisering fortsatt er hensiktsmessig. Manglende planlegging og helhetlig vurdering i denne overgangsfasen gir risiko for videreføring av kostnadskrevende løsninger som verken er optimalt tilpasset brukerens behov eller kommunens langsiktige økonomiske bæreevne.

Endringsforslaget

Det gjennomføres en systematisk og planlagt gjennomgang av tjenestetilbudet til ressurskrevende brukere i god tid før og etter fylte 67 år, med tydelig prioritering og klare kriterier for når tjenester, boligform og omsorgsnivå bør tilpasses endrede behov. Målet er å sikre rett tjeneste til rett bruker over tid, samtidig som kommunen reduserer risikoen for videreføring av unødvendig kostnadskrevende løsninger etter at statlig tilskudd bortfaller.

Økonomisk effekt

Tiltaket er kostnadsdempende og skal bidra til å redusere framtidig merforbruk når statlig tilskudd bortfaller ved 67 år, gjennom bedre tilpasning av tjenestenivå og omsorgsform over tid. Vi foreslår derfor ikke direkte tall her, men sannsynligvis er potensialet betydelig.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Bedre tilpasning av tjenester når behov endrer seg når de blir mer omsorgs- og pleietyngdeorientert. - Forutsetter god tid, individuelle vurderinger og gradvis overgang for å sikre trygghet og kontinuitet. + Kan bidra til at brukere får et mer hensiktsmessig tilbud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Krever tverrfaglig samarbeid, tydelige vurderingskriterier og god planlegging i forkant. - Endringer må gjennomføres skånsomt og strukturert for å redusere belastning på ansatte og sikre faglig forsvarlige overganger. + Gir bedre styring og forutsigbarhet i et område med høy kompleksitet og store kostnader. 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer verdig og riktig omsorg for eldre med omfattende behov, samtidig som ressursene brukes mer bærekraftig + Reduserer risiko for videreføring av svært kostnadskrevende løsninger som ikke lenger er tilpasset brukerens situasjon.

Andre forhold

Tiltaket må ses i sammenheng med øvrige HSO-tiltak som omhandler boligstruktur, ambulante tjenester og tildelingspraksis. [Refusjonsordningen](#) til ressurskrevende brukere dekker om lag 80 % av direkte lønnskostnader som overstiger innslagspunktet (ca. 1,7 mill. kroner per bruker per år, 2025-nivå) for særlig ressurskrevende brukere under 67 år, men bortfaller fullt ved fylte 67 år.

SAMLET VURDERING: Ikke beregnet økonomi, men har trolig et stort potensial og nøytrale konsekvenser

Tiltaket økonomiske potensial ligger noe frem i tid.

Dagens situasjon

Bømlo kommune har flere koordinatorfunksjoner innen HSO. Funksjonene er organisert ved Tjenestekontoret og inngår i ordinær forvaltning. Kommunen har rehabiliterings- (30 %), demens- (80 %) og kreftkoordinator (50 %). Stillingsprosenten er basert på utlyst stillingsprosent, men koordinatoroppgaver kombineres med andre oppgaver, primært som saksbehandler, og det fremkommer i samtaler at reell tid til koordinatoroppgavene ofte er lavere. Rehabiliterings- og demenskoordinator går i dag ofte sammen inn i kartlegging i tidlig fase. Funksjonene er ikke lovpålagte.

Det er utarbeidet gode planer for demens og rehabilitering, men begrenset kapasitet gjør at tiltak i liten grad kan iverksettes i praksis. Tjenestekontoret er i dag preget av manuelle arbeidsprosesser som binder betydelig tid, noe som begrenser tilgjengelig kapasitet til koordinering. Tiltaket må ses i sammenheng med HSO-03, herunder arbeid med digitalisering og mer effektiv saksflyt.

Endringsforslaget

Tiltaket innebærer å vurdere reduksjon eller omprioritering av koordinatorfunksjoner. Koordinatorfunksjonene er ikke lovpålagte, og representerer isolert sett et potensielt handlingsrom for innsparing i en presset økonomisk situasjon.

Samtidig viser gjennomgangen at funksjonene i dag har begrenset kapasitet, og at den direkte økonomiske gevinsten ved reduksjon dermed vurderes som relativt liten. Koordinatorarbeidet har en viktig rolle knyttet til koordinering og forebygging, særlig for brukere med sammensatte behov. En reduksjon vil kunne føre til at koordineringsoppgaver overføres til andre ressurser i tjenestene, med risiko for svekket samordning og redusert forebyggende effekt.

På denne bakgrunn vurderes tiltaket som teknisk gjennomførbart, men ikke anbefalt, da de negative konsekvensene kan overstige den kortsiktige økonomiske gevinsten og på sikt bidra til økt tjenestebehov.

Økonomisk effekt

Økonomisk effekt er beregnet med utgangspunkt i å avvikle de tre koordinatorstillingene (samlet 1,6 årsverk), men det er stor usikkerhet knyttet til hvor mye tid som faktisk medgår til koordinatoroppgavene vs. øvrige oppgaver, herunder saksbehandling. Det forutsettes ingen vesentlige investeringskostnader.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,3	1,3	1,3	1,3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Rehabiliteringstilbud videreføres gjennom tjenestene - Mindre kapasitet til koordinering for brukere med sammensatte behov - Risiko for mindre helhetlig oppfølging 	<ul style="list-style-type: none"> + Tilpasning til presset drift og faktisk kapasitet - Koordineringsoppgaver flyttes til linjetjenester - Risiko for tap av samlet oversikt og samordning 	<ul style="list-style-type: none"> - Redusert forebyggende effekt kan gi økt tjenestebehov over tid

Andre forhold

Tiltaket må ses i sammenheng med HSO-03, særlig knyttet til digitalisering, mer effektiv saksflyt og redusert bruk av manuelle prosesser. Videre henger tiltaket sammen med pågående arbeid med tjenestestandard og forventningsavklaring mellom tjenester, som forventes å redusere behovet for koordinering over tid. For stram innramming av rehabilitering og tidlig innsats kan gi negative effekter på sikt, og dette må følges opp i ordinær drift.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og middels negative konsekvenser

Ikke lovpålagt funksjon, men kapasiteten er lav og begrenset økonomisk effekt. Viktig for koordinering og forebygging og reduksjon kan gi økt tjenestebehov over tid.

Dagens situasjon

Støttekontakt benyttes i dag for personer som bor i heldøgnsbemannet bolig. Tjenesten er vedtaksbasert og ikke lovpålagt, og gis i tillegg til døgnbemannet tjenestetilbud.

Per i dag er det om lag 25 personer som bor i heldøgnsbemannet bolig som har vedtak om støttekontakt, men ikke alle mottar tjenesten per dags dato. Omfanget varierer fra 3 til 6 timer i uken, med et klart overtall av brukere på tre timer i uken.

Bruken indikerer dermed et avvik mellom vedtatt omfang og faktisk ytelse, samtidig som støttekontakt i disse tilfellene er et supplement til øvrige helse- og omsorgstjenester i bolig.

Endringsforslaget

Tiltaket innebærer å avvikle støttekontakt for personer som bor i heldøgnsbemannet bolig.

En slik innretning vil innebære at behov for aktivitet, sosial deltakelse og struktur i større grad søkes ivare tatt innenfor eksisterende tjenestetilbud og bemanning i bolig, eventuelt gjennom alternative og mer gruppebaserte løsninger.

Økonomisk effekt

Basert på faktisk bruk av støttekontakt til personer i heldøgnsomsorg i dag, anslås den årlige økonomiske effekten til om lag 1 mill. kroner. Anslaget er basert på estimert antall timer som tilbys i uken og en gjennomsnittlig timekostnad på ca. 350 kroner. Estimaten er beheftet med usikkerhet og forutsetter full reduksjon i faktisk tjenestebruk.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,0	1,0	1,0	1,0

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer likebehandling ved at tjenester i bolig i større grad ivaretas innenfor ordinær bemanning - Mindre individuell oppfølging og sosial aktivitet for enkelte brukere - Enkelte brukere vil miste et tilbud de har i dag 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert bruk av individuelle enkeltvedtak - Økt ansvar for aktivitet og sosial oppfølging i bolig 	<ul style="list-style-type: none"> - Risiko for redusert forebyggende effekt og økt behov for andre tjenester over tid

Andre forhold

Tiltaket henger sammen med hvordan aktivitet, fellesskap og sosial deltakelse organiseres i heldøgnsbemannede boliger. Manglende alternative tilbud kan øke risiko for passivitet og utenforskap. Eventuelle endringer forutsetter derfor tydelig rolleavklaring, systematisk oppfølging og vurdering av samlet tjenestebehov i ordinær drift.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og noe negative konsekvenser

Støttekontakt er ikke lovpålagt og kan isolert sett reduseres eller avvikles for personer i heldøgnsbemannet bolig. Samtidig har tjenesten betydning for sosial deltakelse og forebygging, og endringer kan medføre både innsparing og økt behov for andre tjenester.

HSO-12

Stenge dagsenter i juli og redusere praktisk bistand i juli

Dagens situasjon

Kommunen tilbyr i dag dagsentertilbud for enkelte målgrupper samt praktisk bistand i hjemmet til hjemmeboende brukere. Praktisk bistand omfatter blant annet rengjøring, sengeskift og andre husholdsoppgaver, og er en lovpålagt tjeneste etter helse- og omsorgstjenesteloven. Omfang og hyppighet fastsettes gjennom individuelle vedtak.

I sommerperioden (juli) er det allerede økt behov for vikarbruk og tilpasninger i tjenestene, blant annet som følge av ferieavvikling. Samtidig er deler av praktisk bistand mindre tidskrittisk og kan i enkelte tilfeller utsettes eller reduseres i en avgrenset periode, forutsatt individuelle vurderinger. Enkelte oppgaver som er nødvendige for forsvarlighet og hygiene, som for eksempel hjelp til søppel/boss, må fortsatt ivaretas.

Endringsforslaget

Tiltaket innebærer å stenge dagsenterdrift i juli samt midlertidig redusere eller utsette deler av praktisk bistand i hjemmet i juli, for eksempel ved å ikke gjennomføre ordinær vask i denne perioden. Tiltaket forutsetter at nødvendige oppgaver fortsatt utføres, og at det gjøres individuelle vurderinger av behov hos den enkelte bruker.

Formålet er å tilpasse tjenestenivået i en avgrenset sommerperiode for å redusere behovet for vikarbruk og overtid, samtidig som forsvarlige tjenester opprettholdes.

Økonomisk effekt

Tiltaket kan gi en begrenset årlig innsparing gjennom redusert tjenesteomfang og lavere vikarbruk i juli. Størrelsen på den økonomiske effekten avhenger av antall mottakere av praktisk bistand, omfanget av tjenester som midlertidig reduseres, og hvordan tjenesten er organisert i sommerperioden.

Vi har dessverre ikke hatt tilstrekkelig med informasjon til å lage en økonomisk beregning av dette tiltaket. Anbefaler, basert på diskusjonene vi har hatt med kommunens administrasjon, at man gjør en beregning på egen hånd, hvis man velger å gå videre med tiltaket. Omfanget vurderes å være begrenset økonomisk, men vil likevel være viktig for å vise at man må tilpasse nivået også på de ikke-lovpålagte oppgavene.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mindre uforutsigbarhet knyttet til vikarbruk i sommerperioden - Redusert omfang av enkelte tjenester i en avgrenset periode 	<ul style="list-style-type: none"> + Større fleksibilitet i ferieavvikling og redusert behov for vikarer - Risiko for økt etterslep etter sommerperioden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kan gi økt belastning på pårørende i sommerperioden

Andre forhold

Tiltaket forutsetter tydelig avgrensning av hvilke oppgaver som kan utsettes i juli, og individuelle vurderinger for å sikre forsvarlige tjenester. Eventuelle endringer må kommuniseres tydelig til brukere og pårørende.

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og noe negative konsekvenser

Midlertidig innsparing i sommerperioden, med risiko for redusert tjenestetilbud og økt belastning på pårørende.

HSO-13

Avslutte matombringning til hjemmeboende

Dagens situasjon

Bømlo kommune tilbyr i dag flere tjenester og tiltak innen helse- og omsorgsområdet som går ut over lovpålagte minstekrav, enten gjennom høyere tjenestenivå, bredere målgrupper eller mer omfattende tilbud enn det regelverket eksplisitt krever.

Disse tilbudene er ofte faglig begrunnet og godt forankret lokalt, men er i begrenset grad systematisk vurdert opp mot kommunens samlede økonomiske handlingsrom, bemanningssituasjon og behovet for å prioritere lovpålagte tjenester i en ROBEK-kontekst.

Gjennomgang av intervjuer og tidligere rapporter viser at enkelte tilbud oppleves som «etablert praksis», uten at det foreligger tydelige politiske vedtak om ambisjonsnivå eller prioritering relativt til andre tjenester.

Endringsforslag

Kommunen avvikler den kommunale ordningen for matombringning til hjemmeboende som en del av ordinær helse- og omsorgstjeneste. Alternativet er å øke egenandelen til å dekke selvkost.

Tiltaket innebærer at: kommunen slutter å produsere og levere mat til hjemmeboende via egen drift, brukere i stedet henvises til private aktører, dagligvarelevering eller frivillige ordninger, der dette finnes, matombringning ikke erstattes med andre kommunale tiltak (for å unngå kostnadsforskyving) og tjenesten ikke videreføres som generell velferdsytelse, men kun vurderes unntaksvis gjennom eksisterende vedtaks- og tildelingssystem (for eksempel som del av institusjons- eller avlastningstilbud).

Tiltaket er et bevisst prioriteringsgrep for å redusere ressursbruk på ikke-lovpålagte tjenester og frigjøre kapasitet til lovpålagte helse- og omsorgsoppgaver. Tiltaket innebærer avvikling av den generelle, ikke-lovpålagte ordningen for matombringning. Ernæring ivaretas fortsatt gjennom individuelle vedtak der dette er nødvendig. Tiltaket gir direkte kostnadsreduksjon.

Økonomisk effekt

Med den tilgjengelig informasjonen vi har på rapport-tidspunktet, har det vært utfordrende å beregne en konkret økonomisk effekt av dette. Vi anbefaler at man utredere det tydeligere på kommunens hånd, hvis man velger å gå videre med dette tiltaket.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Tiltaket gjennomføres med tydelig informasjon og overgangsperiode. + Frigjør tid og kapasitet i hjemmetjenesten, og gir bedre mulighet til å prioritere kjerneoppgaver. 	<ul style="list-style-type: none"> + Kommunen må sikre at ernæring ivaretas gjennom eksisterende helse- og omsorgstjenester, uten at dette innebærer videreføring av matombringning som generell ordning + Redusert kompleksitet og mindre logistikk- og turnuspress i tjenesten. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig signal om prioritering av kommunens ressurser i en krevende økonomisk situasjon. - Kan utløse lokal debatt, men styrker bærekraften i helse- og omsorgstjenestene over tid.

Andre forhold

Tiltaket forutsetter at kommunen gjennomfører en trygg overgang for berørte brukere. For hjemmeboende med omfattende bistandsbehov skal ernæring vurderes som del av helhetlig tjenestetilbud, uten at dette innebærer videreføring av matombringning som generell ordning. Tiltaket skal ikke føre til uønsket belastning for de mest sårbare, men tydeliggjør at matlevering ikke er en ordinær kommunal tjeneste.

SAMLET VURDERING: Økonomisk effekt ikke beregnet og noe positive konsekvenser

Tiltaket har en samlet høy økonomisk effekt og konsekvenser som ikke skiller seg ut negativ eller positivt

Dagens situasjon

Helse- og omsorgstjenestene er preget av høyt arbeidspress, rekrutteringsutfordringer og betydelig bruk av tid på oppgaver som ikke nødvendigvis krever helsefaglig kompetanse. Samtidig står mange innbyggere utenfor arbeidslivet og mottar ytelser eller deltar i ulike arbeidsrettede tiltak gjennom NAV.

Det finnes allerede erfaringer fra andre kommuner med å bruke arbeidsrettede NAV-tiltak, arbeidstrening og midlertidig tilrettelagte stillinger til å løse praktiske oppgaver i kommunal drift. Slike modeller har vist potensial både for økt overgang til arbeid og for avlastning av tjenester med høy belastning.

Endringsforslaget

Tiltaket innebærer å etablere et mer strukturert samarbeid mellom NAV og helse- og omsorgstjenestene, der personer i arbeidsrettede NAV-tiltak benyttes til avgrensede og definerte oppgaver i tjenestene.

Tiltaket er inspirert av erfaringer fra blant annet Midt-Telemark kommune og Narvik kommune som har tatt i bruk konseptet «Gullbilletten». Gullbilletten er et samarbeid mellom NAV og kommune/arbeidsgiver, der NAV benytter virkemidler som arbeidstrening, lønnstilskudd og tett oppfølging, mens kommunen tilbyr reelle arbeidsoppgaver i ordinær drift. Erfaringer viser at slike modeller kan gi høy overgang til arbeid, samtidig som de bidrar til å avlaste pressede tjenester.

I helse- og omsorgstjenestene kan dette innebære bruk av arbeidskraft i praktiske og servicepregede oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse, med formål å frigjøre tid til kjerneoppgaver og styrke arbeidsinkludering.

Økonomisk effekt

Tiltaket kan gi indirekte økonomisk effekt gjennom redusert behov for innleie, vikarbruk og overtid i helse- og omsorgstjenestene. Samtidig kan bruk av NAV-virkemidler som arbeidstrening og lønnstilskudd bidra til at deler av ressursinnsatsen finansieres utenfor tjenestenes ordinære budsjetttrammer. Den samlede økonomiske effekten vil avhenge av omfang, valg av virkemidler og grad av substitusjon av andre ressurser. Økonomisk effekt er estimert til 1 mill. kroner 1 2027, og deretter 2 mill. kroner i videre årlig effekt. Estimater har betydelig usikkerhet og krever at flere enheter i seksjonen aktivt deltar og bidrar for å finne løsninger.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1	2	2	2

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Bedre utnyttelse av fagkompetanse ved at ansatte avlastes for enkle oppgaver + Mer stabil bemanning og redusert press i tjenestene + Innbyggere går fra passive støtte- og trygdeordninger til lønnet arbeid og opparbeider seg erfaring, tilknytning til arbeidslivet og økonomiske rettigheter 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert belastning og bedre arbeidsflyt i enheter med høyt press + Mulighet for mer tid til kjerneoppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> + Flere i arbeid eller arbeidstrening og redusert utenforskap + Økt selvforsørgelse og samfunnsdeltakelse + Vinn-vinn-effekt der kommunale tjenester styrkes samtidig som flere inkluderes i arbeidslivet

Andre forhold

Tiltaket forutsetter tydelig rolleavklaring, definerte oppgaver og tett oppfølging i samarbeid med NAV. Erfaringer fra andre kommuner viser at god matching og veiledning er avgjørende for å lykkes.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og samlet svært positive konsekvenser

Tiltaket kan bidra til både arbeidsinkludering og avlastning av pressede helse- og omsorgstjenester. Med riktig innretning kan dette gi betydelige gevinster for brukere, ansatte og samfunnet som helhet.



06 Seksjon 4 - Samfunnsutvikling

Om seksjonen

Seksjon 4: Samfunnsutvikling har ansvar for kommunens arbeid med planlegging, tilrettelegging og utvikling av lokalsamfunnet. Seksjonen omfatter oppgaver knyttet til arealbruk, teknisk utvikling, miljø- og klimaarbeid, landbruk og næringsutvikling, og har en sentral rolle i å balansere vekst, bærekraft og hensynet til natur og miljø. Videre har seksjonen ansvar for å legge til rette for helhetlig samfunnsutvikling gjennom planprosesser, myndighetsutøvelse og tverrsektorielt samarbeid.



Antall ansatte: 56
Antall årsverk: 52,3



Netto budsjett 2026: 70,1 mill. kr
Andel av totalbudsjett: 7 %

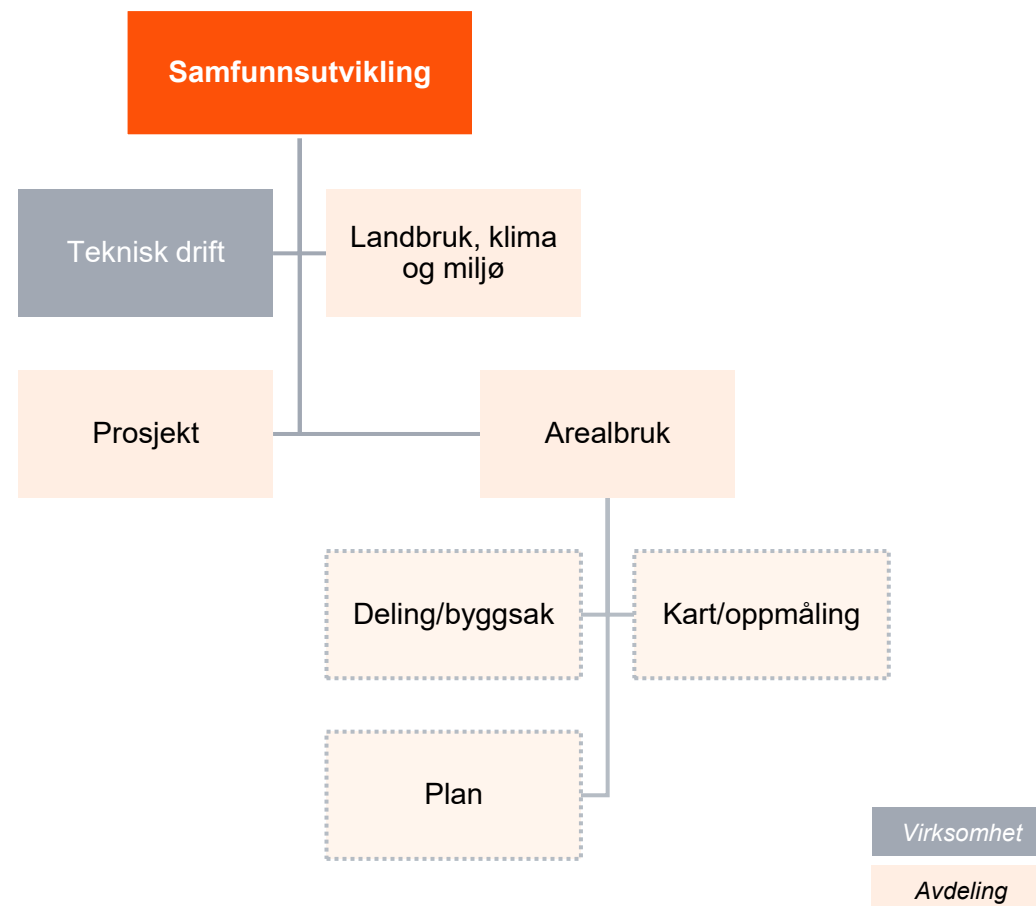
Dette kapittelet er delt i to:



I **delkapittel 1** presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



I **delkapittel 2** presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.



6.1

Analyser og funn

Samfunnsutvikling

I dette delkapittelet presenteres analyser og hovedfunn fra prosessen, herunder forhold som er særlig relevante for videre vurdering av tiltak. Delkapittelet skal gi et samlet og kunnskapsbasert bilde av situasjonen innenfor seksjonen.



Prioriterte områder for seksjon 4

For å sikre et målrettet og håndterbart analysearbeid er det valgt ut prioriterte områder innenfor hver seksjon. Utvalget er gjort basert på en samlet vurdering av tilgjengelig styringsinformasjon, overordnede analyser, politisk bestilling, funn fra intervjuer og PwCs erfaring fra tilsvarende gjennomganger i kommunesektoren.

Arbeidet er avgrenset i tid og omfang, og prioriteringen er gjort for å konsentrere innsatsen om områder der det vurderes å være særlig relevant å gjennomføre analyser og vurdere tiltak. Dette har bidratt til en mer målrettet tilnærming i arbeidet, og til å unngå en for bred gjennomgang med begrenset dybde.

Med *prioritert* menes områder som er valgt ut for nærmere analyser og videre arbeid med tiltak. Områder som *undersøkes* er vurdert nærmere for å se om det kan finnes et forbedringspotensial, uten at det nødvendigvis er gjort grundige dybdeanalyser. Områder som *beskrives* omtales i rapporten, men uten egne dybdeanalyser eller forslag til tiltak.

De prioriterte områdene er presentert for, og forankret hos, prosjektgruppen og politisk styringsgruppe før videre arbeid med dybdeanalyser og tiltak.

I likhet med SSO var heller ikke denne seksjonen spesifikt nevnt som en del av opplistingen fra politisk bestilling. Gjennom analyser, vår erfaring og intervjuer valgte vi likevel å prioritere noen konkrete områder. I tillegg vil det bli gjort en egen ekstern vurdering knyttet til Samfunnsutvikling i etterkant av denne eksterne gjennomgangen

#	Prioriterte områder	Overordnet analyse peker på potensial	Fra politisk bestilling	Tema fra intervjuer	PwCs erfaring	Samlet vurdering
SU	Kommunal vei	✓		✓	✓	Prioritert
	Gebyrområder på plan og byggesak	✓		✓	✓	Prioritert
	Bilpark / biladministrasjon				✓	Undersøkes

Antall årsverk innenfor samfunnsutvikling har variert noe i perioden 2020-2025, men har vært stabil fra 2023

Antall årsverk innen samfunnsutvikling har vist variasjoner i perioden 2020 til 2025, med en topp i 2022 på 56,9 årsverk og en nedgang til 52,0 årsverk i 2025. Fra 2023 har årsverksantallet vært relativt stabilt, med små endringer de siste årene. Enkelte områder har hatt økning, slik som renhold som økte med 0,8 årsverk fra 2024 til 2025, samt eigedomsskattekontor som har doblet årsverk fra 1,0 i 2024 til 2,0 i 2025. Samtidig har arealbruk hatt en nedgang på 1,8 årsverk det siste året, og både bygningsvedlikehold og grønt og samferdsel har hatt små reduksjoner.

Brannvern og feiing viser ikke årsverk de siste årene etter en omorganisering i kommunen. Disse virksomhetene ligger nå under sentrale styringsorganer, og er derfor ikke del av årsverksutviklingen til seksjon 4 Samfunnsutvikling.

Utvikling i årsverk, faste stillinger

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Endring siste år
Renhold	13,6	13,6	14,5	14,2	13,7	14,5	0,8
Bygningsvedlikehold	12,3	13,2	13,6	13,2	12,9	12,8	-0,2
Grønt og samferdsel	7,0	7,0	7,3	7,2	7,5	7,2	-0,3
Prosjektleiing investering	0,3	-	-	1,0	1,0	1,0	-
Brannvern	3,3	3,3	3,4	0,2	-	-	-
Feiing	2,1	2,1	2,1	0,0	-	-	-
Arealbruk	12,2	12,9	13,1	13,5	12,9	11,2	-1,8
Landbruk, klima og miljø	2,1	2,1	2,0	2,4	3,4	3,4	0,0
Eigedomsskattekontor	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0
SUM	53,6	55,2	56,9	52,6	52,4	52,0	-0,4

Kilde: Stillingsark fra Bømlo kommune

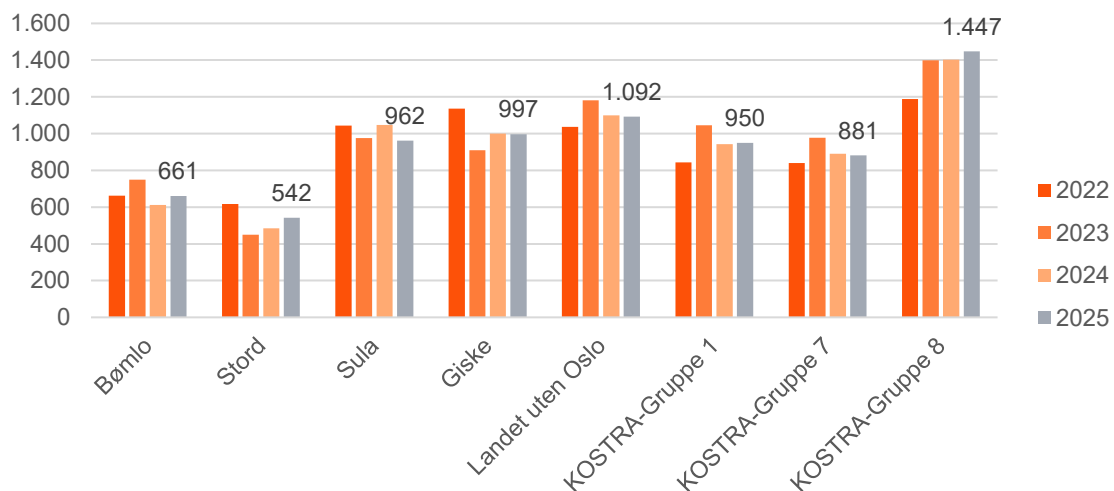
Bømlo ligger i det lavere sjiktet på netto driftsutgifter per innbygger for Plan, kulturminner, natur og nærmiljø

Sammenligning av 2025-tall viser at Bømlo kommune har et begrenset teoretisk innsparingspotensial på om lag 1,5 mill. kroner innenfor KOSTRA-området plan, kulturminner, natur og nærmiljø, sett opp mot Stord kommune. Dette indikerer at kommunen allerede har et relativt lavt kostnadsnivå på området i et sammenligningsperspektiv.

Det er samtidig viktig å merke seg at KOSTRA-funksjonene ikke har full overlapp med organiseringen i Bømlo kommune. Enkelte oppgaver, særlig innen kulturminneforvaltning og forvaltning av friluftsområder, er i hovedsak lagt til seksjon oppvekst, kultur og idrett, og inngår dermed ikke fullt ut i seksjonen samfunnsutvikling. Dette innebærer at det beregnede innsparingspotensialet må tolkes med forsiktighet.

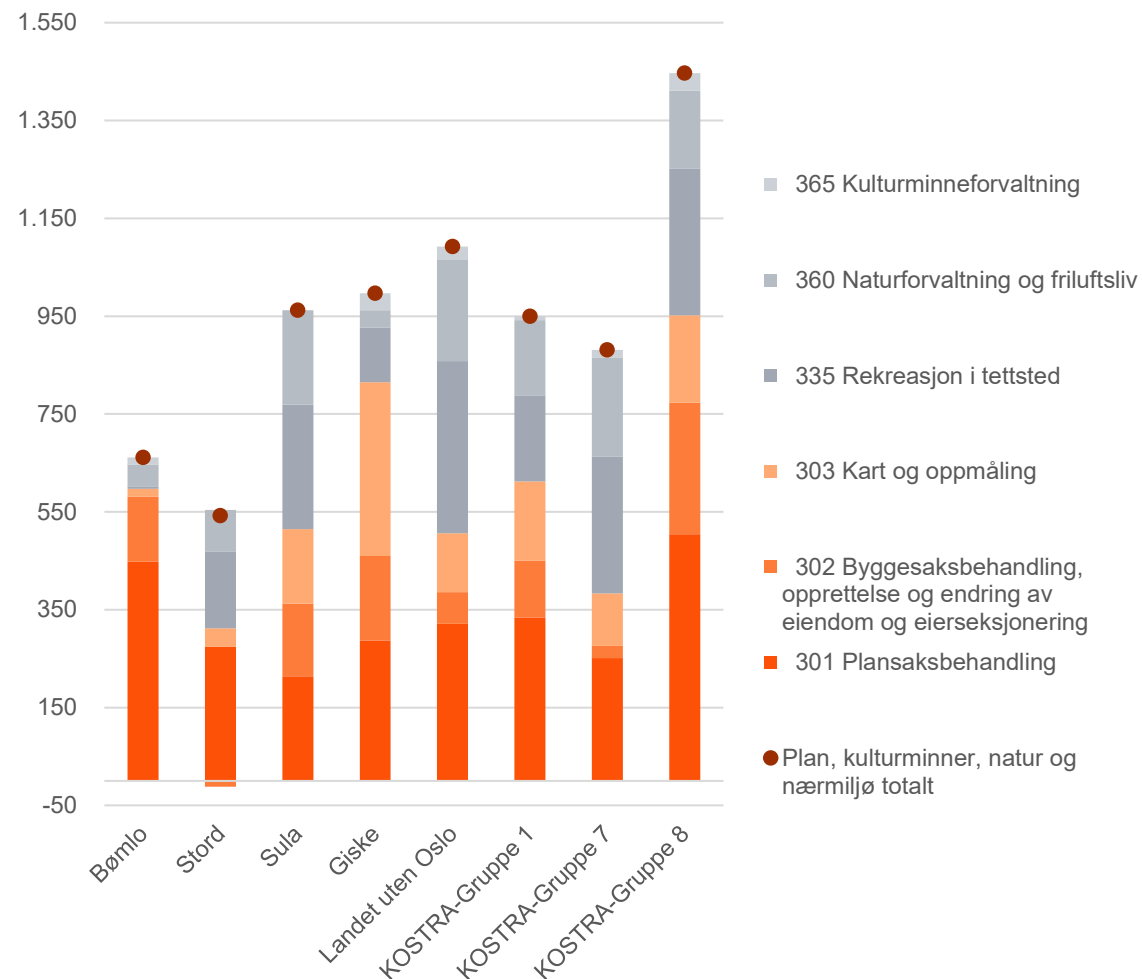
Samlet sett understøtter analysen at samfunnsutviklingsområdet i Bømlo ikke fremstår som et område med betydelig økonomisk handlingsrom. Eventuelle videre innsparinger vil i begrenset grad kunne realiseres gjennom generelle kutt, og vil i større grad forutsette prioritering innenfor oppgaveporteføljen, organisatoriske avklaringer og tydeligere avgrensning av kommunens rolle, heller enn reduksjon i et allerede lavt ressursnivå.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til plan, kulturminner, natur og nærmiljø



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til plan, kulturminner, natur og nærmiljø

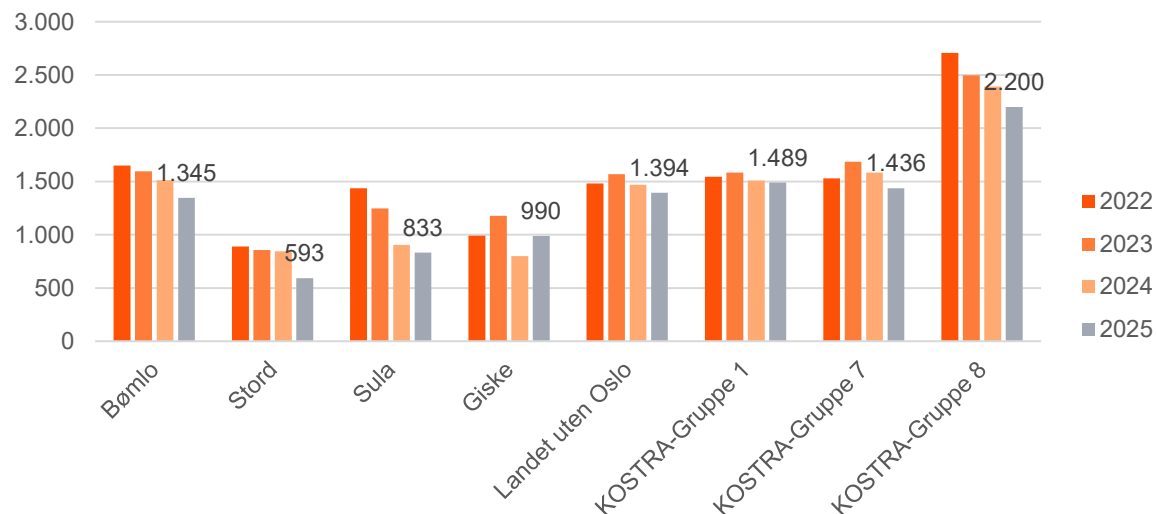


Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

Bømlo har en nedgående trend i netto driftsutgifter per innbygger til Samferdsel i perioden 2022-2025

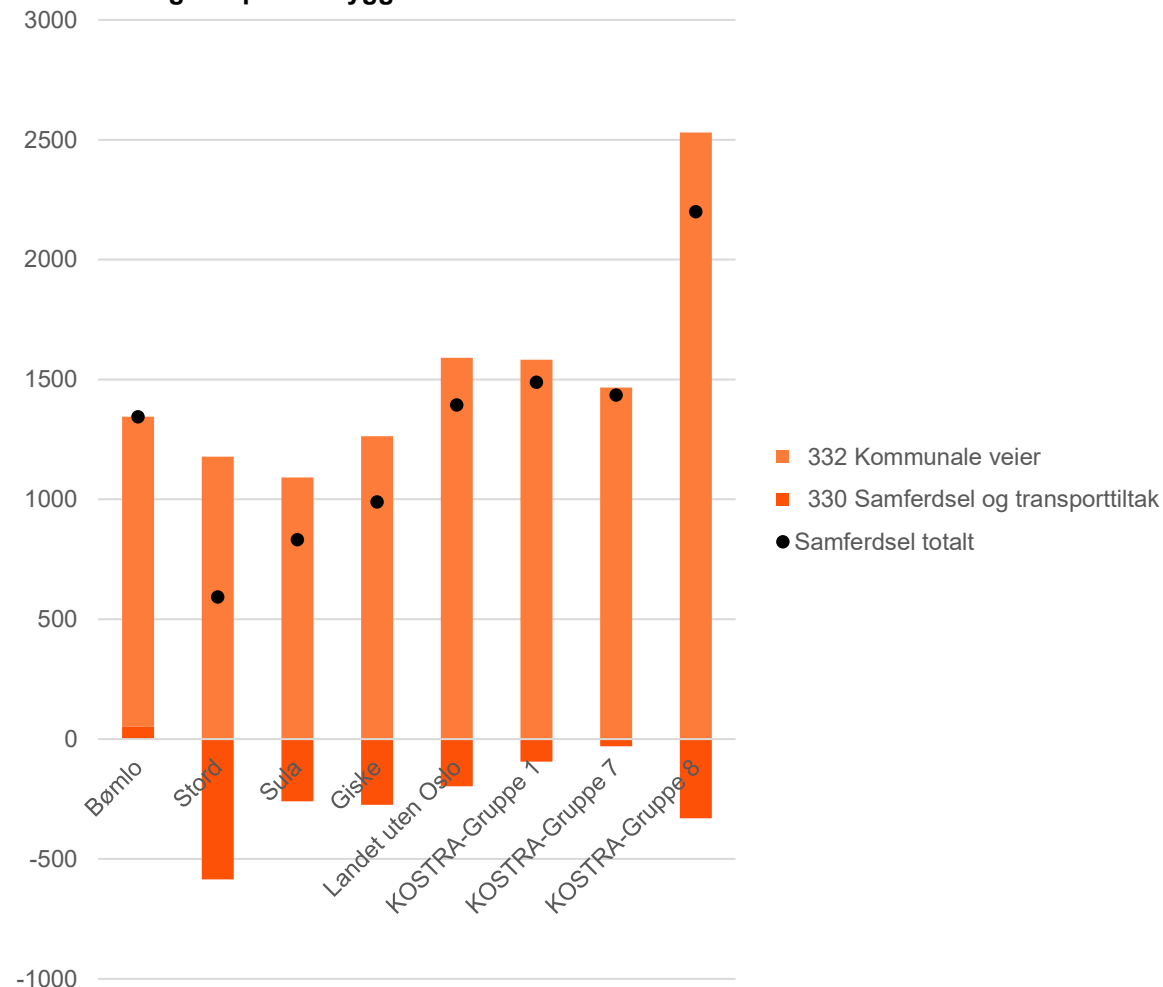
Dersom vi sammenligner Bømlo drift med Stord kommune har Bømlo et teoretisk innsparingspotensial på omtrent 9,2 mill. kroner når vi ser på 2025-tallene.

Utvikling i netto driftsutgifter per innbygger til samferdsel



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov og pris- og lønnsvekst (kommunal deflator)

Netto driftsutgifter per innbygger til samferdsel



Kilde: SSB/KOSTRA, foreløpige 2025-tall, justert for utgiftsbehov

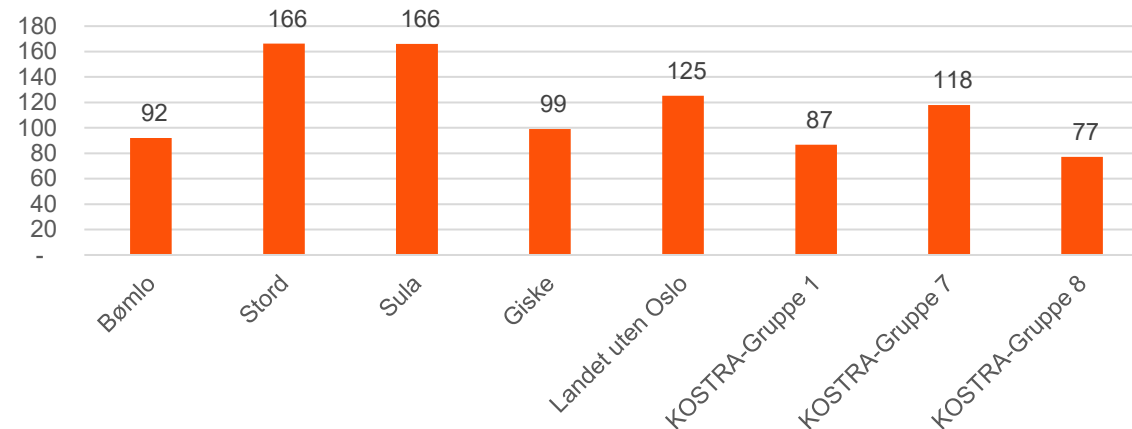
Bømlo har lavest netto driftsutgifter per km kommunal vei og få innbyggere per km sammenlignet med andre kommuner

Grafene viser at Bømlo kommune har en relativt lav befolkningstetthet per kilometer kommunal vei, med 92 innbyggere per km vei. Dette er betydelig lavere enn både Stord og Sula (166 innbyggere per km), og også lavere enn landsgjennomsnittet (125) samt relevante KOSTRA-grupper, som varierer fra 77 til 118 innbyggere per km. Dette indikerer at Bømlo har et mer finmasket og arealkrevende veinett, som gir høyere kostnader per innbygger enn i mer kompakte kommuner.

Samtidig viser kostnadsgrafene at Bømlo har relativt lave netto driftsutgifter per kilometer kommunal vei, med om lag 124 000 kroner per km. Dette er klart lavere enn Stord (ca. 201 000 kr) og landsgjennomsnittet (ca. 207 000 kr), og også lavere enn KOSTRA-gruppe 1 og 7. Kun Giske ligger på et sammenlignbart nivå (ca. 130 000 kr per km).

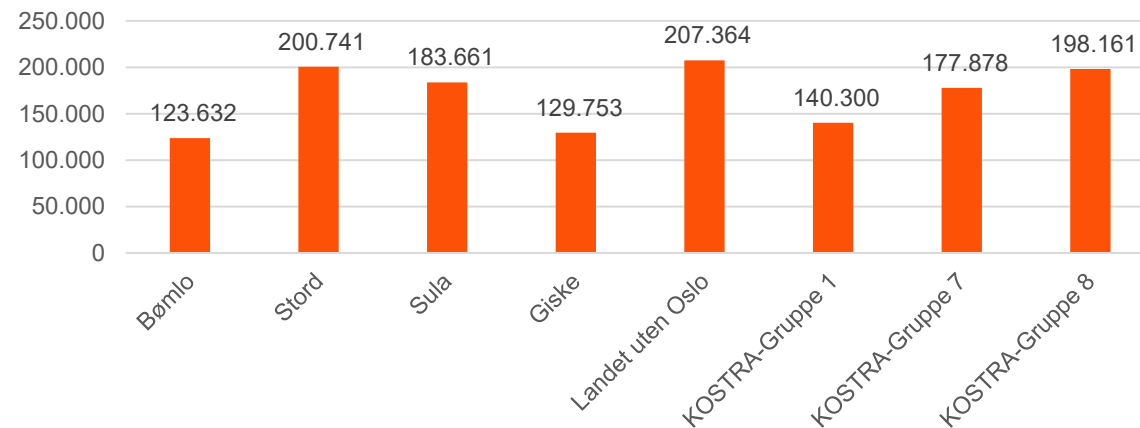
Samlet sett viser analysen at Bømlo kommune kombinerer lav befolkningstetthet per kilometer vei med lave driftskostnader per kilometer. Dette indikerer at kommunen allerede driver kommunal vei kostnadseffektivt i et sammenligningsperspektiv, og at eventuelt ytterligere innsparingspotensial i begrenset grad ligger i generell reduksjon i drift. Mulig handlingsrom vurderes heller å være knyttet til struktur, standardnivå, klassifisering av vei og tydelig prioritering av hvilke veier kommunen skal ha ansvar for over tid.

Antall innbyggere per km med kommunal vei



Kilde: KOSTRA-tabell 11845, foreløpige 2025-tall

Netto driftsutgifter til kommunale veier og gater, per kilometer



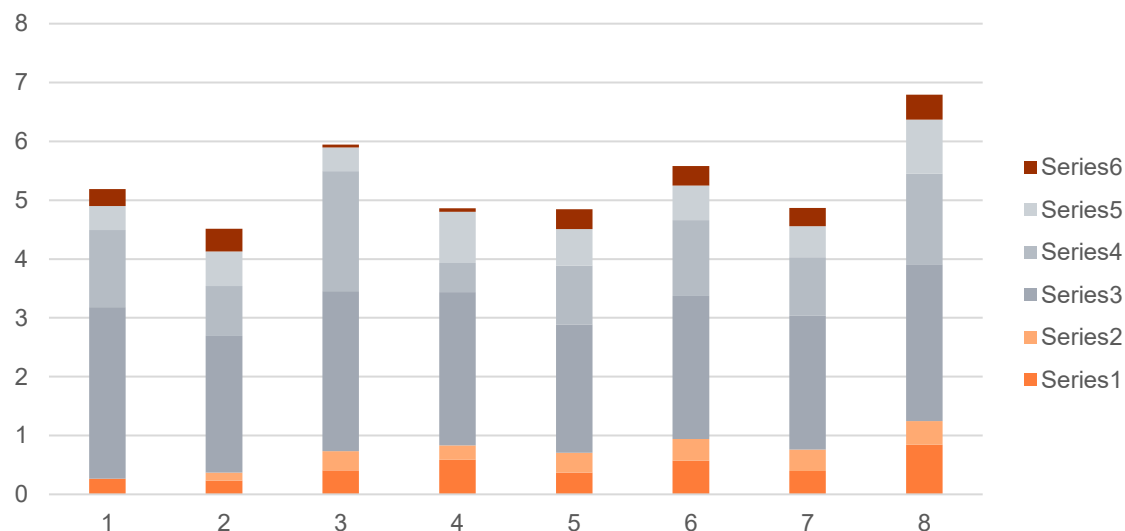
Kilde: KOSTRA-tabell 12183, foreløpige 2025-tall

Bømlo ligger omtrent på nivå med andre på areal til eide formålsbygg. Leide formålsbygg varierer stort mellom kommunene.

Grafen under viser kvadratmeter per innbygger i *eide* formålsbygg, fordelt på bygningskategorier, for Bømlo kommune, sammenligningskommuner og KOSTRA-grupper. Sammenstillingen viser variasjon mellom kommunene både i samlet areal per innbygger og i sammensetningen av bygningsmassen. Bømlo kommune ligger samlet sett på et tilsvarende nivå som sammenligningskommunene, og fremstår verken med særlig høyt eller særlig lavt omfang av eide formålsbygg per innbygger.

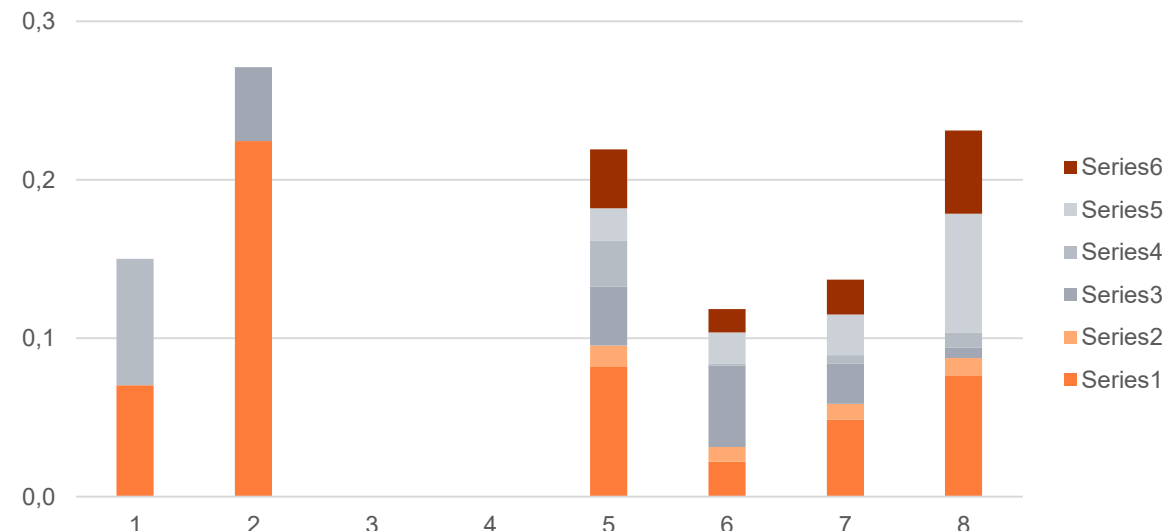
Grafen under viser kvadratmeter per innbygger knyttet til *leide* formålsbygg, fordelt på bygningskategorier. Bruken av leide lokaler varierer betydelig mellom kommunene. Bømlo kommune har et lavere omfang av leide formålsbygg per innbygger enn Stord, KOSTRA-gruppe 8 og landet uten Oslo. Sula og Giske skiller seg ut med ingen kvadratmeter til leide formålsbygg.

Kvadratmeter per innbygger til eide formålsbygg



Kilde: KOSTRA-tabell 11906, foreløpige 2025-tall

Kvadratmeter per innbygger til leide formålsbygg



Kilde: KOSTRA-tabell 11906, foreløpige 2025-tall

Selvkostgraden varierer betydelig mellom gebyrområdene i perioden 2023–2025

Tabellen viser at selvkostgraden i Bømlo kommune varierer betydelig mellom gebyrområdene. På planområdet ligger selvkostgraden på om lag 32 %, mens byggesaksområdet samlet ligger rundt 62 %, begge klart under full kostnadsdekning. For kart- og oppmåling er selvkostgraden under 85 %, noe som indikerer at en vesentlig andel av kostnadene i dag finansieres over frie inntekter.

Sammenlignet med regelverkets adgang til full selvkost, fremstår Bømlo kommune som tilbakeholden i bruk av gebyrfinansiering. Forskjellene mellom gebyrområdene tyder samtidig på at dette ikke kun skyldes aktivitetsnivå, men også valg knyttet til gebyrsatser, kostnadsallokering og praksis for innarbeiding av indirekte kostnader i selvkostberegningene.

Samlet sett viser analysen at kommunen bruker lite gebyrfinansierte midler på området, og at dagens gebyrnivå innebærer et vedvarende kryssubsidieringsbehov fra øvrig kommunal økonomi. Det foreligger dermed et reelt, men politisk betinget handlingsrom for å øke selvkostgraden gjennom justering av gebyrnivåer, forutsatt at dette gjøres gradvis, transparent og i tråd med regelverket.

Samlet gebyrgrunnlag er for 2025 rundt 10 mill. kroner, mens gebyrinntektene er kun 6,3 mill. kroner. Dette utgjør en selvkostgrad på 63 % og mindreinntekter på 3,7 mill. kroner.

Gebyrgrunnlag,- inntekter, sum og selvkostgrad, 2023-2025 (i 1000kr)

	År	Gebyrgrunnlag	Gebyrinntekter	Kontrollsum (subsidiert)	Selvkostgrad
Plansaksbehandling	2023	2 360	1 096	-1 264	46 %
	2024	1 945	1 362	-583	70 %
	2025	1 810	582	-1 228	32 %
Bygge- og delesaksbehandling	2023	5 604	4 306	-1 298	77 %
	2024	4 806	4 031	-775	84 %
	2025	5 557	3 438	-2 119	62 %
Kart og oppmåling	2023	3 232	2 189	-1 043	68 %
	2024	4 047	2 111	-1 936	52 %
	2025	2 719	2 316	-403	85 %
Sum	2025	10 086	6 336	-3 750	63 %

Kilde: KOSTRA-tabell 13013

Bømlo kommune har generelt en høy andel gebyrgrunnlag til byggesaksbehandling, plansaksbehandling og kart og oppmåling

Bømlo kommune har generelt en høy andel gebyrgrunnlag til byggesaksbehandling, plansaksbehandling og kart og oppmåling. I byggesaksbehandling utgjør gebyrgrunnlaget hele 97 % av de korrigerede brutto driftsutgiftene, noe som er høyest blant sammenlignbare kommuner og tyder på at Bømlo i stor grad dekker sine kostnader gjennom gebyrer på dette området. På plansaksbehandling er andelen gebyrfinansiering også høy sammenlignet med sammenligningskommunene, med 27 %, noe som er nest høyest blant kommunene. Innen kart og oppmåling har Bømlo en andel på 85 %, som er betydelig høyere enn flere av de andre kommunene.

Korrigerede brutto driftsutgifter til byggesaksbehandling og gebyrgrunnlaget iht. selvkostregnskap, 2025 (i 1000kr)

	Korrigerede brutto driftsutgifter til byggesaksbehandling, opprettelse og endring av eiendom og eierseksjonering	Gebyrgrunnlag	Andel gebyrgrunnlag
Bømlo	5 708	5 557	97 %
Stord	8 017	7 195	90 %
Sula	3 692	2 367	64 %
Giske	5 306	3 737	70 %

Kilde: KOSTRA-tabell 12611 og 13013

Korrigerede brutto driftsutgifter til plansaksbehandling og gebyrgrunnlaget iht. selvkostregnskap, 2025 (i 1000kr)

	Korrigerede brutto driftsutgifter til plansaksbehandling	Gebyrgrunnlag	Andel gebyrgrunnlag
Bømlo	6 804	1 810	27 %
Stord	6 191	1 152	19 %
Sula	2 509	555	22 %
Giske	3 974	1 117	28 %

Kilde: KOSTRA-tabell 12611 og 13013

Korrigerede brutto driftsutgifter til kart og oppmåling og gebyrgrunnlaget iht. selvkostregnskap, 2025 (i 1000kr)

	Korrigerede brutto driftsutgifter til kart og oppmåling	Gebyrgrunnlag	Andel gebyrgrunnlag
Bømlo	3 190	2 719	85 %
Stord	2 375	1 252	53 %
Sula	2 222	1 219	55 %
Giske	4 763	1 921	40 %

Kilde: KOSTRA-tabell 12611 og 13013

6.2 Tiltak Samfunnsutvikling

I dette delkapittelet presenteres identifiserte og vurderte tiltak rettet mot seksjonen. Delkapittelet innledes med en samlet oversikt i tabellform, inkludert en matrise med vurderinger og anbefalinger. Deretter beskrives hvert enkelt tiltak nærmere på egne sider.

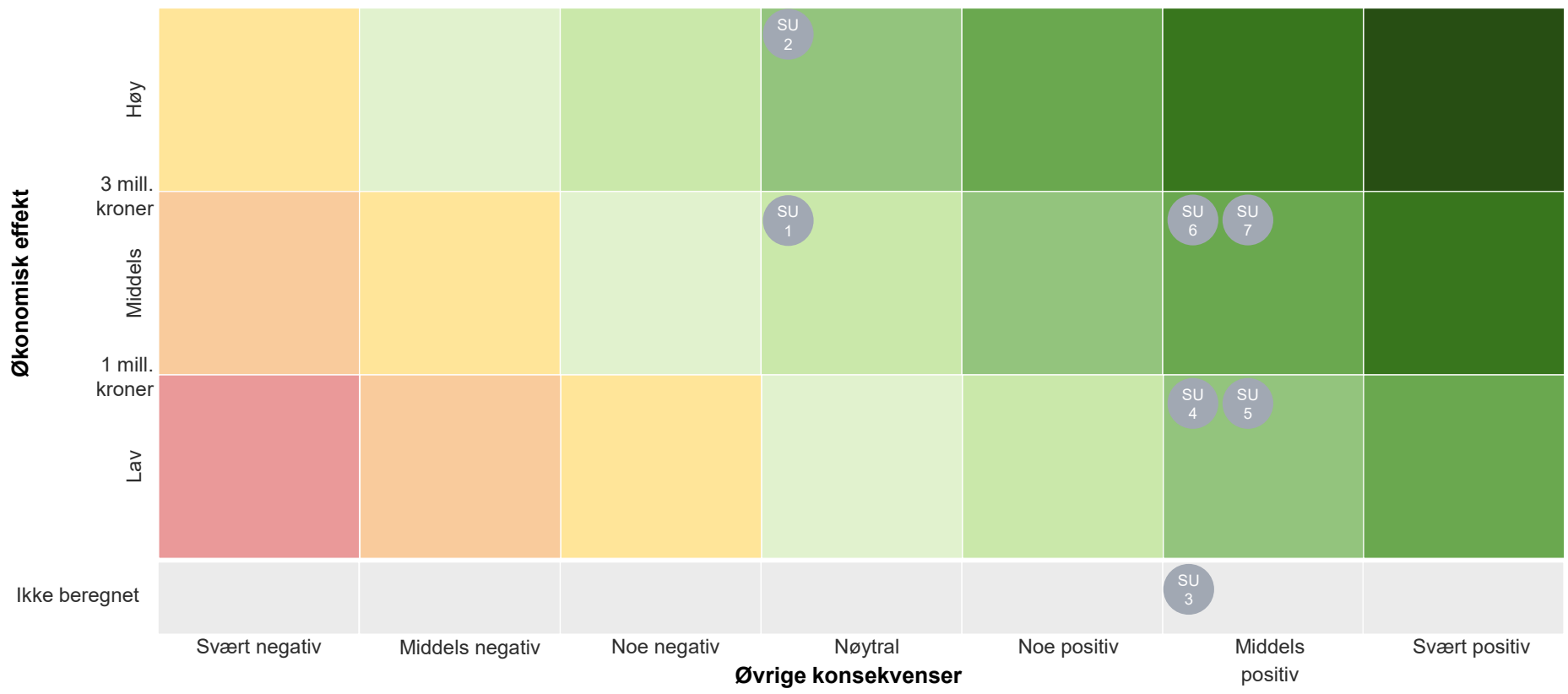


Total oversikt over tiltak for seksjon 4 Samfunnsutvikling

#	Tiltak	Økonomisk effekt (mill. kroner i helårseffekt)	Samlet vurdering
SU-1	Kartlegge og vurdere nedklassifisering av kommunale veier	1,2	Middel økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
SU-2	Justere og øke gebyrsatser på plan og byggesak opp mot selvkost	3,5	Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser
SU-3	Sentralisert administrasjon og forvaltning av kommunens bilpark – reduksjon av antall biler totalt	-	Ikke økonomisk beregnet og middels positive konsekvenser
SU-4	Erstatte leasede biler med egne eide biler	0,9	Lav økonomisk effekt og middels positive konsekvenser
SU-5	Økt bruk av robot og digitale løsninger - renhold kommunale bygg	0,3	Lav økonomisk effekt og middels positive konsekvenser
SU-6	Revidert ansvarsfordeling og forvaltning knyttet av bygg og eiendom	3,0	Middels økonomisk effekt og middels positive konsekvenser
SU-7	Gjennomgang av ENØK-tiltak for å redusere strømkostnader	2,3	Middels økonomisk effekt og middels positive konsekvenser
Sum seksjon 4 - Samfunnsutvikling		11,2	

Vurderinger viser at ved å gjennomføre alle de «grønne» tiltakene kan kommunen spare 11,2 millioner innen 2030

Matrisen under viser en samlet oppsummering av alle tiltakene for seksjon samfunnsutvikling.



SU-1

Kartlegge og vurdere nedklassifisering av kommunale veier

Dagens situasjon

Bømlo kommune har rundt 155 km kommunal vei, inkludert fortau og gang/sykkelvei. Driftskostnader per km er relativt lave (KOSTRA-tabell 12183: 123 632 netto driftsutgifter til kommunale veier og gater per km), og er lavest blant sammenligningskommunene. Bømlo kommune har likevel få innbyggere per km vei, noe som gir strukturelt høyt kostnadsnivå per innbygger.

Vestland fylkeskommune har også bygget nye fylkesveier, er i gang med oppmåling av tidligere fylkesvei som skal bli nedgradert til kommunal vei. Bømlo kommune vil derfor få ca. 5 km mer kommunal vei. Datagrunnlaget for kommunal veikapasitet er usikkert, blant annet fordi NVDB ikke fullt ut reflekterer faktisk status, ferdigstillelse og standard på alle veistrekkninger. Dette svekker presis styring og prioritering.

Det er i dag 6,6 årsverk tilknyttet Park og veg.

Endringsforslaget

PwC foreslår at Bømlo kommune kartlegger og vurderer hvilke av dagens kommunale veier kan nedklassifiseres til privat vei, for å spare kostnader og kompensere for de tidligere fylkesveiene som

Det kan også være formålstjenlig å håndtere dette prinsipielt i forkant av gjennomgangen. Hvilke type veier er det kommunen ønsker å kvitte seg med, og hva som skal være formålet med at det betegnes som en kommunal vei i fremtiden.

Økonomisk effekt

Det er forutsatt at kommunen klarer å nedklassifiser 6 til 10 km vei og at kommunen arbeider videre med å tydeliggjøre hva som skal være klassifisert som kommunal vei videre. I 2025 kostet en km kommunal vei i snitt 123.000,-. Anslaget er for 10 km vei er rundt 1,2 mill. kroner årlig.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,2	1,2	1,2	1,2

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Noen innbyggere vil oppleve redusert tjenestenivå og få ansvar for drift og vedlikehold av egen vei + Gir kommunen bedre mulighet til å prioritere og holde jevn kvalitet på de veiene som forblir kommunale + Tydeligere prioriteringer og standardvalg kan bidra til bedre forutsigbarhet for innbyggere 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedre samsvar mellom oppgaver og svært begrenset bemanning + Økt gjennomføringsevne og mindre sårbarhet i daglig drift - Økt belastning knyttet til dialog og konflikthåndtering 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedklassifisering vil være politisk krevende og kommunen må være i dialog med grunneiere og lokalsamfunn - Kan påvirke opplevd attraktivitet og tilgjengelighet i enkelte områder - Risiko for ulikhet mellom innbyggere og lavere veistandard lokalt + Tydeligere prinsipper for kommunal infrastruktur på lang sikt

Andre forhold

Forutsetter god dialog med grunneiere og lokalsamfunn.

SAMLET VURDERING: Middel økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket er faglig fornuftig og nødvendig for bedre styring og bærekraft i veiforvaltningen, men bør gjennomføres gradvis og med tydelig politisk forankring og god dialog for å redusere konflikt og negative konsekvenser for berørte innbyggere.

SU-2

Justere og øke gebyrsatser på plan og byggesak opp mot selvkost

Dagens situasjon

Per i dag dekker ikke gebyrsatsene innenfor plan- og byggesaksområdet kommunens faktiske kostnader. Aktiviteten finansieres dermed delvis over kommunens frie inntekter, til tross for at tjenestene i hovedsak er gebyrregulerte og ment å være selvfinansierende. Dette bidrar til et unødvendig press på kommunens samlede driftsbudsjett.

Kommunen har et relativt sammensatt tjenestebilde innen plan, byggesak, kart og oppmåling, med behov for både juridisk, teknisk og planfaglig kompetanse. Variasjoner i saksmengde og kompleksitet gir svingninger i ressursbruk, men dagens gebyrnivå reflekterer i begrenset grad faktisk tidsbruk og kostnader knyttet til behandling av sakene.

I 2025 var underfinansieringen samlet på 3,75 mill. kroner. Henholdsvis 2,1 mill. kroner på bygge- og delingssaker, 1,2 mill. kroner på plansaksbehandling og rett under 0,5 mill. kroner på kart og oppmåling. Det varierer litt fra år til år, men har de siste tre årene vært rundt 3,5 mill. kroner i gjennomsnitt.

Endringsforslaget

Det foreslås å gjennomføre en systematisk gjennomgang av gebyrstrukturen innen plan- og byggesak, med mål om å justere gebyrsatsene slik at de samlet sett dekker kommunens selvkost. Tiltaket innebærer blant annet:

- oppdatere selvkostkalkyler i tråd med gjeldende regelverk
- vurdere differensiering av gebyrer basert på sakstype, kompleksitet og ressursbruk
- justere gebyrsatsene gradvis opp mot selvkostnivå slik tydelig sammenheng mellom gebyr og faktisk leveranse
- etablere rutiner for jevnlig revidering av gebyrnivået

Endringen forutsetter politisk vedtak om nye gebyrregulativ.

Økonomisk effekt

Kommunen må ha som ambisjon om å lukke avviket mellom beregnet selvkostnivå. Dette bør gjelde fra budsjett 2027.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	3,5	3,5	3,5	3,5

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Økte gebyrer for brukere og tiltakshavere + Mer forutsigbar og transparent sammenheng mellom tjeneste og gebyr + Endringen påvirker ikke rettigheter eller saksbehandlingstid, i tilfelle bare i positiv retning 	<ul style="list-style-type: none"> + Samsvar mellom ressursbruk og finansiering + Styrket økonomisk kontroll på området + Redusert kryss-subsidiering fra andre tjenester - Noe mer press og oppmerksomhet knyttet til høyere gebyrer 	<ul style="list-style-type: none"> - Vil oppleves som politisk krevende, men er i tråd med selvkostprinsippet + Mer bærekraftig og riktig finansiering av kommunens myndighetsutøvelse og tjenester

Andre forhold

Forutsetter korrekt og dokumenterbar selvkostberegning, og regelverket må følges nøye. Gradvis infasing kan vurderes, men en innmelding i ROBEK vil medføre at dette er et prioritert tiltak

SAMLET VURDERING: Høy økonomisk effekt og nøytrale konsekvenser

Tiltaket vurderes å ha moderat til høy positiv økonomisk effekt, med i hovedsak nøytrale ikke-økonomiske konsekvenser. Justering av gebyrer opp mot selvkost er et faglig og økonomisk riktig grep som styrker kommunens langsiktige bærekraft og reduserer presset på frie inntekter.

SU-3

Sentralisert administrasjon og forvaltning av kommunens bilpark – reduksjon av antall biler totalt

Dagens situasjon

Bømlo kommune har en desentralisert struktur for bilparken, der enhetene selv er ansvarlig for sin egne biler. Kommunen 78 kjøretøy (inkludert båt), hvor Hjemmetjenesten har flest (26 biler). Av bilene er 47 av bilene er leaset, mens 28 eies av kommunen.

At bilparken er desentralisert gjør at mange ansatte i ulike enheter bruker tid på administrasjon og forvaltning av kjøretøy. Det er uklart i hvilken grad kommunen benytter felles avtaler, og om det brukes unødvendig ressurser i tjenestene på oppgaver som dekkskift, kjøring til leverandører og oppfølging av praktiske forhold. Mangelen på en sentral rolle gir også svak styring av utnyttelsesgrad og fører til ulik praksis for blant annet forsikring.

Endringsforslaget

Kommunen kan innføre en egen «leasingordning» der kommunen eier bilene og det «internfaktureres» for bilene. Dette forutsetter en ny stilling med ansvar for dette. Det er forventet at stillingen vil finansieres ved reduserte driftskostnader i bilparken.

Vi foreslår også å gjennomgå behovet for dagens biler, og se på mulighetene for å øke utnyttelsesgraden. Avtaler og håndteringsrutiner bør samkjøres, på samme måte som ressurser på tidsbruk for vedlikehold.

En mer effektiv utnyttelse med fokus på å redusere antall biler vil få en økonomisk effekt, særlig knyttet til leide/leasede biler. Se mer om dette i tiltak SU-4.

Økonomisk effekt

Tiltaket forutsetter ca. 1 nytt årsverk, men dette gir tilsvarende reduksjon ute i tjenestene som tidligere har utført denne oppgaven. Dette gir også besparelse gjennom bedre kontroll på utgifter ift. kontrakter/avtaler. Vi har her forutsatt at dette går i null, samlet sett for kommunen.

Videre antas det at man ved nye rutiner for forvaltning av bilparken vil øke utnyttelsesgraden og oppnå noe reduksjon i antall kjøretøy totalt. Kostnadsreduksjon med mer effektiv leie/bruk av bilene vil redusere kostnader knyttet til vedlikehold/utkjøp/innlevering av biler.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-	-	-	-
ØVRIGE KONSEKVENSER				
Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet		
<ul style="list-style-type: none"> + Mer forutsigbar tilgang til biler gjennom bedre planlegging og utnyttelse - Risiko for redusert fleksibilitet dersom antall biler blir for lavt - Kan oppleves som mer byråkratisk sammenlignet med dagens lokale eierskap 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydelig ansvar, eierskap og bedre styring av bilpark, avtaler og forsikring + Frigjør tid i tjenestene til kjerneoppgaver i stedet for praktisk forvaltning + Mer effektiv bruk av biler og høyere utnyttelsesgrad - Avhengighet av ny nøkkelrolle og god intern samhandling 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig bruk av kommunale ressurser og mindre unødvendig bilhold + Redusert samlet bilpark kan bidra positivt til miljø og arealbruk 		
Andre forhold				
<p>En samlet og sentralt forvaltet bilpark vil gi bedre oversikt over bilbruk og tilhørende kostnader, samt et bedre datagrunnlag for planlegging og økonomistyring. Tiltaket knyttet til bilpark bør ses i sammenheng med arbeid med redusert fravær (F3), der oppgaver knyttet til drift og vedlikehold av bilparken kan inngå som del av et bredere og strukturert samarbeid med NAV.</p>				

SAMLET VURDERING: Ikke økonomisk beregnet og middels positive konsekvenser

Tiltaket er organisatorisk hensiktsmessig og gir bedre styring og ressursutnyttelse, men forutsetter god implementering og riktig dimensjonering for ikke å svekke tjenestefleksibilitet.

SU-4

Erstatte leasede biler med egne eide biler

Dagens situasjon

Bømlo kommune disponerer i dag en relativt stor bilpark, hvor 47 av totalt 78 kjøretøy er leaset, i hovedsak personbiler brukt i helse- og omsorgstjenester og andre virksomheter med høy daglig kjørelengde. Leasingavtalene gir forutsigbare kostnader og enkel administrasjon, men innebærer også påslag for risiko og avkastning, samt økte kostnader ved høy bruk, kilometeravvik og slitasje.

En stor andel av leasingavtalene utløper i perioden 2027–2029, med særlig mange utløp i 2027, noe som gir kommunen et tydelig beslutningspunkt for videre håndtering av bilparken.

Endringsforslaget

Ved utløp av eksisterende leasingavtaler anbefales det å gå over til eie av biler fremfor å inngå nye leasingavtaler. Eie gir kommunen lavere totalkostnad over bilens levetid, større fleksibilitet i bruk og full råderett over kjøretøyene. Tiltaket forutsetter en mer samlet og profesjonell bilforvaltning, i tråd med forslag om sentralisert biladministrasjon (SU-3), slik at antall biler, type biler og bruksgrad kan tilpasses bedre til faktisk behov.

Økonomisk effekt

Årlig kostnadsreduksjon er anslått til om lag 20 000 kroner per personbil og 30 000 kroner per varebil, sammenlignet med videre leasing. Ved å erstatte om lag 30 biler i 2027, og resterende i 2028–2029, gir tiltaket en gradvis opptrapping til en samlet helårseffekt på om lag 0,9–1,0 mill. kroner, i tillegg til redusert fremtidig kostnadsvekst og bedre økonomisk styring.

Det er en forutsetning at man gjennomfører SU-3 for å få ut effekten skissert her.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	0,4	0,5	0,7	0,9

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunalt eierskap at bilene normalt vil fornyes sjeldnere enn ved leasing. - Forutsetter at vedlikehold prioriteres for å unngå driftsmessige utfordringer + Større fleksibilitet i bruk og tilgjengelighet av biler uten begrensninger fra leasingavtaler + Bedre tilpasning til faktisk kjøremønster og høyt bruk i enkelte tjenester 	<ul style="list-style-type: none"> + Lavere løpende driftskostnader ved høy utnyttelse av bilene + Full råderett over kjøretøyene gir enklere planlegging og bruk - Økt ansvar for vedlikehold, reparasjoner og utskifting - Stiller krav til kapasitet og kompetanse i bilforvaltningen (se SU-3) 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer kostnadseffektiv bruk av kommunale ressurser over tid + Kan gi lavere samlet bilkostnad og redusert offentlig ressursbruk + Gir mulighet for momsbesparelse ved riktige bilvalg

Andre forhold

Ved eventuell innmelding i ROBEK vil kommunens adgang til å ta opp lån være underlagt godkjenning av Statsforvalteren, i tråd med gjeldende regelverk. Dette innebærer at nye investeringstiltak og låneopptak må vurderes innenfor et strammere rammeverk, og med særlig vekt på kommunens samlede økonomiske bæreevne og evne til å gjenopprette økonomisk balanse.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt og middels positive konsekvenser

Tiltaket er kostnadseffektivt og gir økt fleksibilitet og kontroll over bilparken, men forutsetter investeringsmidler og eventuelt låneopptak, noe som må vurderes særskilt i lys av kommunens økonomiske handlingsrom og ROBEK-situasjon.

SU-5

Økt bruk av roboter og digitale løsninger - renhold kommunale bygg

Dagens situasjon

Renhold i kommunale bygg drives i dag med begrenset bemanning, mange små stillinger og begrenset handlingsrom for reduksjon i årsverk. Renhold i Bømlo kommune ble overtatt i kommunal regi fra 2020. Sammenlignet med perioden med ekstern leverandør har egenregi gitt bedre budsjett disiplin og lavere kostnad per produsert m². Renholdsbudsjettet for 2025 er rundt 10,5 mill. kroner. Totalt areal som renholdes er rundt 62 000 kvm.

Samlet kostnadsvekst de siste årene forklares i all hovedsak av økt bygningsareal, ikke høyere enhetskostnad. Tjenesten er allerede tilpasset minimumsbehov, med noe ekstra kapasitet for å redusere vikarbruk ved fravær. Renhold er samtidig den eneste tjenesten i teknisk sektor med jevnlig behov for vikarbruk. Sykefravær er en betydelig kostnadsdriver, særlig relatert til fysisk belastning på nakke og skuldre. Kommunen har i noe grad testet ut hvordan de kan benytte økt robotisering i renholdet.

Endringsforslaget

Bømlo kommune tar i større grad i bruk rengjøringsroboter og digitale løsninger som støtte til manuelt renhold i kommunale bygg. Tiltaket innebærer differensiert bruk av teknologi tilpasset bygningstype og bruk, herunder sykehjem, gymsaler, kontorarbeidsplasser og skoler/barnehager. Robotene skal benyttes som supplement til dagens bemanning, med mål om å avlaste fysisk krevende oppgaver, øke kapasiteten i tjenesten og redusere sårbarhet ved sykefravær, samtidig som kvaliteten på renholdet styrkes.

Økonomisk effekt

Tiltaket krever investering i roboter og digitale løsninger, men forventes å gi økonomisk effekt over tid gjennom redusert sykefravær, lavere vikarbruk og mer effektiv ressursutnyttelse. Besparelsene er i hovedsak indirekte og realiseres gradvis, snarere enn gjennom direkte kutt i bemanning.

Analyse av regnskapstall for perioden 2014–2025 viser at kommunal drift av renhold har gitt om lag 4 % lavere kostnad per m² sammenlignet med ekstern leveranse, samt betydelig bedre budsjettstyring og lavere avvik. Videre effektivisering forutsetter tettere kobling mellom renhold, byggportefølje og arealbruk. Potensialet ligger primært i styring, prioritering og standardisering, ikke i ytterligere kutt i tjenestenivå.

I snitt koster en robot ment for idrettshaller/offentlige formålsbygg mellom 0,4 til 0,9 mill. kroner. Disse vil avlaste og ikke erstatte alt av personell. I snitt vil en maskin med høy utnyttelsesgrad redusere renholdskostnader til personell med rundt 0,3-0,4 årsverk eller rundt 0,3 mill. kroner.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-0,6	0,3	0,3	0,3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer stabil gjennomføring av renhold ved mindre sårbarhet for fravær + Likere kvalitet på renhold i bygg der teknologi tas i bruk 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert fysisk belastning og mulig positiv effekt på sykefravær og vikarbruk + Bedre utnyttelse av eksisterende bemanning - Krever opplæring og tilpasning i arbeidsmåter 	<ul style="list-style-type: none"> + Mer bærekraftig drift gjennom smartere bruk av teknologi + Bidrar til å gjøre kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver

Andre forhold

Effekten avhenger av riktig valg av bygg og bruksområder, og teknologien må følges opp for å sikre faktisk gevinst. Renhold fremstår som et område med god økonomisk kontroll, men hvor manglende helhetlig bygg- og arealstyring øker risikoen for kostnadsvekst over tid. I en ROBEK-kontekst er tiltak som styrker samordning mellom byggforvaltning, vedlikehold og renhold viktige for å redusere fremtidig kostnadsrisiko.

SAMLET VURDERING: Lav økonomisk effekt, med middels positive konsekvenser

Tiltaket gir økt effektivitet og bedre arbeidsmiljø i en tjeneste med begrenset kuttspotensial, men krever investeringer og bør vurderes som et langsiktig forbedringstiltak heller enn et direkte innsparingstiltak.

SU-6

Revidert ansvarsfordeling og forvaltning knyttet til bygg og eiendom

Dagens situasjon

Bømlo kommune forvalter en omfattende og sammensatt bygningsmasse med betydelig areal knyttet til skole- og tjenestebygg. Flere bygg har høy alder og varierende kapasitetsutnyttelse, noe som gir økte faste kostnader til drift, vedlikehold og forvaltning. Samlet sett binder dagens struktur betydelige ressurser til bygg fremfor tjenesteinnhold. Eiendommene brukes og disponeres i stor grad sektorvis, og beslutninger om arealbruk, leie, vedlikehold og investeringer treffes uten en samlet vurdering på kommunenivå.

Intervjuer og workshop viser at dagens modell gir begrenset oversikt over samlet kapasitet og kostnadsdrivere, og bidrar til suboptimal bruk av bygg, økt sårbarhet i drift og svakere prioritering mellom vedlikehold, nyanskaffelser og avhending.

Oversikter fra kommunen viser blant annet at kommunen har rundt 75 000 kvm med bygningsareal. Oversikten er ikke en teknisk tilstandsanalyse, men en faktabasert oversikt over kommunens samlede eiendomsportefølje. I tillegg leier kommunen en rekke arealer og bygg til blant annet NAV, legetjenesten, Voksenopplæringen, PPT-tjenesten, Habiliteringstjenesten. I regnskapet for 2025 er de samlede leiekostnadene beregnet til rundt 14,5 mill. kroner. Spesielt kostnadene til legetjenesten/legekontor, NAV og Voksenopplæringen er betydelige. Samlet utgjør disse over 8 mill. kroner årlig.

Endringsforslaget

Det foreslås å etablere en tydelig sentral eiendomsfunksjon med helhetlig ansvar for forvaltning, drift og utvikling av kommunens bygningsmasse. Funksjonen gis mandat til å ha samlet oversikt over arealbruk, kapasitet og stand, vurdere sambruk, konsolidering og avhending av bygg, prioritere vedlikehold og investeringer på tvers av sektorer og være premissgiver for leie, intern bruk og eventuelle eksterne leieforhold.

Tiltaket skal bidra til bedre sammenheng mellom behov, kostnader og beslutninger, og legge til rette for mer målrettet arealeffektivisering over tid.

Økonomisk effekt

Tiltaket forventes å gi økonomisk effekt hovedsakelig gjennom bedre arealutnyttelse, redusert behov for eksterne leieforhold, mer målrettet vedlikehold og færre parallelle løsninger.

Konkrete besparelser må avklares gjennom videre analyse, men erfaringer fra sammenlignbare kommuner tilsier at gevinster i hovedsak realiseres gradvis og gir varig effekt på kommunens driftsnivå. Ved å redusere areal leid med 20 % vil kostnadene kunne reduseres med rundt 3 mill. kroner årlig. Det tar tid å utvikle og flytte enheter, så effekten for 2027 er her lagt inn med 50 %.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	1,5	3	3	3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
<ul style="list-style-type: none"> + Mer robuste og hensiktsmessige lokalløsninger over tid + Ingen direkte endring i tjenestetilbud på kort sikt - Omlegging av arealbruk og avvikling av enkelte leieforhold kan i en overgangsperiode medføre midlertidige flytteprosesser og tilpasningsbehov for brukere og ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> + Tydeligere roller og ansvar knyttet til eiendom + Bedre beslutningsgrunnlag for ledelse og politikere - Noe endret samhandling mellom sektor og eiendomsfunksjon - Fortetting og økt sambruk krever god involvering og endringsledelse ved samlokalisering og utfasing av leide lokaler. 	<ul style="list-style-type: none"> + Redusert bruk av eksterne leiearealer og mer effektiv utnyttelse av kommunens egen bygningsmasse bidrar til lavere faste kostnader og bedre økonomisk bærekraft. + Sterkere eiendomsstyring gir økt legitimitet i prioriteringer knyttet til bruk av kommunens ressurser, særlig i en ROBEK-kontekst

Andre forhold

Flere kommuner har etablert en mer sentralisert eiendomsforvaltning med tydelig mandat og samlet oversikt over kommunens bygg. Erfaringene med dette viser at en helhetlig tilnærming gir bedre prioritering, mer effektiv arealbruk og et mer langsiktig styringsgrunnlag for investeringer og vedlikehold. Erfaringene understøtter at tydelig eierskap til eiendomsområdet er en viktig forutsetning for å realisere varige effekter.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og middels positive konsekvenser

Tiltaket styrker helhetlig styring av kommunens bygg og gir bedre forutsetninger for kostnadskontroll og effektiv drift over tid

SU-7

Gjennomgang av ENØK-tiltak for å redusere strømkostnader

Dagens situasjon

Bømlo kommune har et samlet strømforbruk på om lag 8–9 GWh årlig (tall fra kommunen), med betydelige sesongvariasjoner og et høyt grunnforbruk i bygningsmassen. Sammenligning av 2024 og 2025 viser en moderat reduksjon i forbruk (ca. 3–4 %), men variasjoner mellom bygg og måneder tyder på at dette i hovedsak skyldes temperatur- og prisforhold, ikke varige endringer i energibruk.

Kommunen mangler i dag en helhetlig energikartlegging og oversikt over energibruk per bygg. Flere sentrale bygg, herunder deler av rådhuset og større formålsbygg, har begrenset måle- og styringsfunksjonalitet (SD-anlegg), noe som reduserer muligheten for aktiv energistyring og målrettet prioritering av ENØK-tiltak

Endringsforslaget

Bømlo kommune gjennomfører en systematisk energikartlegging (ENØK-gjennomgang) av sentrale kommunale bygg for å etablere en helhetlig oversikt over energibruk fordelt på bygg og formål. Kartleggingen skal bidra til å skille mellom strukturelt energiforbruk og brukeratferd, identifisere bygg med uforholdsmessig høyt forbruk og prioritere de mest lønnsomme ENØK-tiltakene.

Tiltaket innebærer å vurdere behov for oppgradering av måle- og styringssystemer (SD-anlegg), særlig i større formålsbygg og deler av rådhuset, for å muliggjøre aktiv energistyring og systematisk oppfølging. Kartleggingen forutsettes gjennomført med ekstern fagkompetanse og gir et beslutningsgrunnlag for målrettede energieffektiviseringstiltak som kan redusere kommunens varige driftskostnader og energibruk over tid.

Økonomisk effekt

Tiltaket innebærer en innledende kostnad til kartlegging og eventuelle investeringer i ENØK-tiltak, men gir potensial for varig reduksjon i strømkostnader og driftsutgifter. Økonomisk effekt vil avhenge av omfang og prioritering av tiltak, men erfaring viser at mange ENØK-tiltak er selvfinansierende over tid. Tiltaket gir også bedre styring og forutsigbarhet i energikostnadene.

Det forutsettes gjennomført en ENØK-kartlegging av utvalgte bygg til en kostnad på om lag 1 mill. kroner. ENØK-rapporten antas å identifisere tiltak med en samlet investeringsramme på om lag 10 mill. kroner og en årlig effekt på rundt 2,5 mill. kroner i reduserte energikostnader. Dette gir en tilbakebetalingstid på ca. 4–5 år. Investeringene kan avskrives over 40 år, tilsvarende om lag 0,25 mill. kroner per år. Netto årlig økonomisk effekt etter avskrivning er dermed anslått til om lag 2,25 mill. kroner, med varig positiv effekt på kommunens driftsøkonomi.

ØKONOMISK EFFEKT (mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
	-1,0	2,3	2,3	2,3

ØVRIGE KONSEKVENSER

Tjenesten og brukere	Organisasjonen og ansatte	Samfunnet
+ Mer stabile og forutsigbare inneklima i kommunale bygg	+ Bedre oversikt og styring av energibruk i bygningsmassen + Reduserer behovet for ad hoc-tiltak og reaktiv drift - Avhengig av ekstern kompetanse, da kommunen ikke har egen ENØK-fagkompetanse	+ Bidrar til redusert energiforbruk og lavere klima- og miljøbelastning + Understøtter kommunens klima- og miljømål og Miljøfyrtårn-arbeid + Gir et mer bærekraftig kommunalt eiendomsforvaltning over tid

Andre forhold

Forutsetter god oppfølging for å sikre at identifiserte tiltak faktisk gjennomføres, og effekten vil realiseres gradvis og over tid. Anslagene tilsvarer en reduksjon på ca. 15 % av dagens samlede strømkostnader på rundt 16 mill. kr. Beregningene er indikative og avhenger av faktiske funn i ENØK-gjennomgangen.

SAMLET VURDERING: Middels økonomisk effekt og middels positive konsekvenser

Tiltaket er faglig anbefalt og bidrar til lavere energikostnader og mer bærekraftig drift over tid, men krever investeringsmidler og må vurderes opp mot kommunens økonomiske handlingsrom og prioriteringer.



07 **Anbefalinger og veien videre**

Mulighetsrommet må omsettes i strategiske valg og prioriteringer

Dette kapittelet oppsummerer hva som blir særlig viktig i den videre fasen av Bømlo kommunes økonomiske omstilling. Formålet er å tydeliggjøre hva som må til for å gå fra identifiserte tiltak til faktisk prioritering, gjennomføring og realisering av gevinster over tid.

Rapporten gir et bredt og kunnskapsbasert grunnlag for videre beslutninger, men utgjør ikke i seg selv en beslutning. Videre arbeid vil kreve politisk behandling, tydelig administrativ oppfølging og løpende vurderinger i takt med utviklingen.

Om mulighetsrommet

Prosjektet har gitt kommunen et samlet og solid kunnskapsgrunnlag. Det er identifisert og vurdert tiltak med et beregnet samlet innsparingspotensial noe over 100 mill. kroner. Dette representerer et betydelig mulighetsrom, selv om en del av tiltakene er krevende og har usikre estimater.

Samtidig må det tas stilling til hvilke tiltak som skal gjennomføres, når de skal gjennomføres og med hvilken risikoprofil. Disse avveiningene ligger til kommunedirektørens ledergruppe og kommunestyret. Bømlo kommune står i en økonomisk situasjon som krever målrettede og langsiktige grep. Arbeidet med dette intensiveres ytterligere som en konsekvens av innmeldingen i ROBEK.



Se helhet fremfor enkelttiltak

Videre prioriteringer forutsetter at både administrativ og politisk ledelse tar utgangspunkt i helheten i kommunens drift og økonomi. Beslutninger bør ikke styres av enkeltsaker eller enkelttiltak isolert, men av det samlede bildet av utfordringer, handlingsrom og behov for omstilling.

Prioritere strukturelle grep

Erfaringer viser at mindre effektiviseringstiltak alene ikke er tilstrekkelige for å møte kommunens økonomiske utfordringer. Kommuner som lykkes med økonomisk omstilling, kombinerer løpende forbedringer med mer strukturelle grep innen tjenestenivå, organisering og volum. Slike grep er mer krevende beslutningsmessig, men gir ofte større og mer varige økonomiske effekter enn enkeltvis justeringer i drift.

Årsverk og bemanning som del av omstillingen

Lønn og bemanning utgjør en betydelig andel av kommunens samlede kostnader. Økonomisk omstilling vil innebære endringer i årsverk og bemanning. Flere av tiltakene som er vurdert vil påvirke utviklingen i antall årsverk, og innebærer at enkelte tjenester over tid vil måtte løses med færre ressurser enn tidligere. Samtidig vil noen tiltak ha som hovedformål å dempe forventet vekst i ressursbruk, snarere enn å gi en umiddelbar nominell reduksjon i årsverk.

Eventuelle tilpasninger bør skje gjennom ryddige og forutsigbare prosesser innenfor gjeldende lov- og avtaleverk, og blant annet vurderes i sammenheng med naturlig avgang og videre utredning av tiltak.

Kort oppsummert effektene av, og mulighetene med, å bli innmeldt i ROBEK

ROBEK-registreringen gir mindre handlefrihet. Det må gjennomføres lovlighetskontroll av budsjett og økonomiplan, godkjenning av lån, investeringsstopp utover avdragsnivået, inndekning av underskudd innen 4 år og at det legges konkrete tiltaksplaner. Samtidig er det en ramme og anledning til å samle den politiske og administrative ledelsen om realistisk inntektsvurdering, tydelige måltall, forpliktende inndekningsplan og ny investerings- og gjeldsdisiplin. **Bruker man dette riktig kan dette bli vendepunktet for kommunen.**

For å komme fra analyse til gjennomføring kreves tydelig rolleavklaring

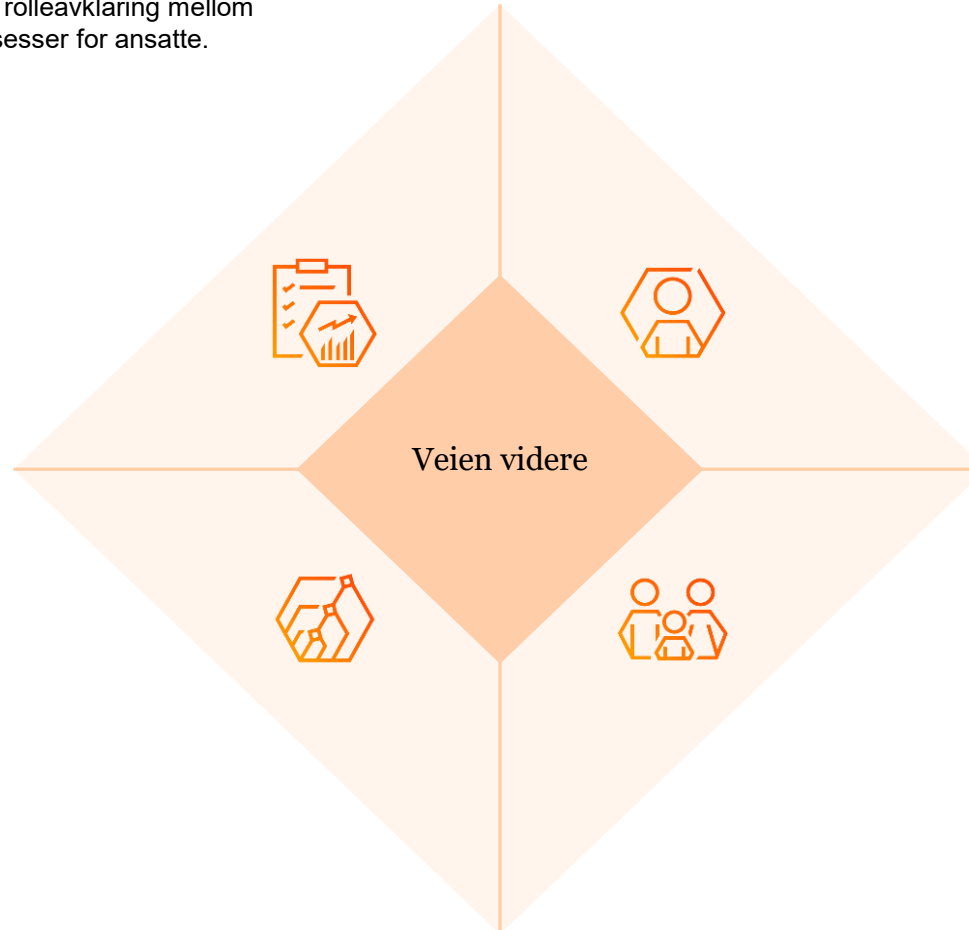
Erfaringer fra andre kommuner viser at kvaliteten i prosessen har stor betydning for hvilke resultater som oppnås over tid. Bømlo kommune har allerede gjort viktige grep i arbeidet med økonomisk omstilling. Det videre arbeidet forutsetter tydelig rolleavklaring mellom administrativ og politisk ledelse, samt gode involveringsprosesser for ansatte.

PwC anbefaler at administrasjonen...

- følger opp rapporten
- lager en implementeringsplan, herunder vurderer rekkefølge, avhengigheter og risiko
- vurderer hvilke tiltak som skal følges opp innen administrasjonens styringsansvar
- utreder og presiserer tiltak der det er behov
- utarbeider politiske saker der tiltak krever vedtak
- sikrer systematisk oppfølging av valgte tiltak, herunder framdrift og effekt (se side 134 om gevinstrealisering)

PwC anbefaler at politiske organer...

- fastsetter overordnede prioriteringer, tempo og ambisjonsnivå gjennom budsjett og økonomiplan
- ser helhet fremfor enkelttiltak
- unngår hyppige kursendringer
- behandler enkelttiltak i egne politiske saker der dette er nødvendig, uten å miste oversikten over helheten og hvorfor sakene tas opp



PwC anbefaler at ansatte...

- involveres tydelig og forutsigbart i prosesser som berører arbeidssituasjonen
- møtes med ryddige endringsprosesser innenfor gjeldende lov- og avtaleverk
- sikres medvirkning og partssamarbeid der det er relevant
- gis anledning til å komme med innspill og aktivt delta i sentrale aktiviteter og tiltak i forbindelse med omstillingen

PwC anbefaler at brukere...

- gis tydelig og realistisk informasjon om endringer i tjenestetilbud og forventet nivå
- involveres gjennom brukermedvirkning der dette er relevant og i tråd med gjeldende regelverk

Å lykkes med økonomisk omstilling krever mer enn konkrete innsparingstiltak

I tillegg til de konkrete innsparingstiltakene som presenteres i rapporten, anbefales det at kommunen arbeider målrettet med noen overordnede grep. Disse gir ikke nødvendigvis direkte innsparing alene, men er viktige for gjennomføringsevne og langsiktig bærekraft i den økonomiske omstillingen.



Forventningsstyre de som berøres

Økonomisk omstilling innebærer at kommunen ikke kan tilby samme omfang og kvalitet på alle tjenester som man tidligere har gjort. Tydelig og tidlig forventningsstyring overfor ansatte, innbyggere, brukere og pårørende er derfor avgjørende. Det må kommuniseres klart om hva som er kommunens ansvar, hvilket tjenestenivå som kan forventes, og hvilke endringer som er nødvendige. Uklare forventninger øker risikoen for misnøye, klager og tap av tillit.



Samhandle på tvers

Styrket samordning på tvers av sektorer og virksomheter vil kunne gi mer helhetlige tjenester, en bedre brukerreise og i tillegg mer effektiv ressursbruk. Når tjenester planlegges i sammenheng, reduseres risikoen for fragmenterte løsninger og overlappende innsats. Samhandling er også viktig for å utnytte kommunens samlede kompetanse og kapasitet bedre, og for å sikre klarere ansvar og mer treffsikre tiltak ved sammensatte behov.



Forebygge for å begrense framtidig kostnadsvekst

Tidlig og koordinert innsats kan redusere behovet for kostbare og inngripende tjenester. For barn, unge og familier handler dette om tidlig støtte. For eldre handler det om å styrke helse, funksjon og mestring slik at behovet for omfattende tjenester kan utsettes eller reduseres. Skal forebygging bidra til økonomisk bærekraft, må også disse aktivitetene være målrettede og vurderes løpende.



Sikre tillit mellom politikk og administrasjon

Tillit mellom politisk og administrativ ledelse er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med økonomisk omstilling. Tillit bygger på felles forståelse av utfordringsbildet, tydelig rolleavklaring og respekt for hverandres ansvar. Dette krever åpne og realistiske beslutningsgrunnlag fra administrasjonen – også når konsekvensene er krevende. I tillegg krever det politiske prioriteringer som er tydelige, konsistente og som står seg over tid. I de kommunene som får til dette ser vi at en slik samhandling gir bedre og mer robuste beslutninger, økt gjennomføringsevne og større forutsigbarhet for organisasjonen og innbyggerne.



Stå samlet og ha utholdenhet i gjennomføringen

Økonomisk omstilling er en prosess over tid. For å lykkes må administrativ og politisk ledelse stå samlet om prioriteringene, kommunisere konsistent og ha utholdenhet i gjennomføringen. Hyppige kursendringer eller reverseringer svekker både effekten av tiltakene og tilliten i organisasjonen og blant innbyggerne. Det er viktig å ha grundige diskusjoner i forkant av viktige beslutninger, men like viktig å «stå i» de beslutningene man har blitt enige om og ha ryddighet i gjennomføring, informasjon og oppfølging.

Kommunen må jobbe systematisk med gevinstrealisering for å sikre at tiltakene faktisk gir økonomisk effekt

Når tiltakene er besluttet, gjenstår det viktige arbeidet med å implementere tiltakene og hente ut de identifiserte gevinstene. **Å lykkes med gevinstrealisering krever systematisk arbeid gjennom alle fasene illustrert under.**

Figuren viser en helhetlig tilnærming til gevinstrealisering – fra å forstå gevinstpotensialet til å faktisk hente ut og ta gevinstene i bruk. For å lykkes må organisasjonen jobbe systematisk gjennom alle fasene.

For de fleste tiltakene i denne rapporten er de økonomiske gevinstene identifisert og verdsatt, mens det gjenstår å planlegge, realisere og hente ut gevinstene. Innretningen på tiltakene her har i hovedsak vært behovet for å redusere kostnadsbasen, eller redusere fremtidig kostnadsvekst. Mange av tiltakene har likevel konkrete kvalitative mål, ofte faglig begrunnet. Utfordringen er at det kreves innsats og gjennomføringsevne for å få ut ønskede effekter.

Som vist ovenfor finnes det også tiltak med gevinster som i begrenset grad lar seg prissette i kroner, men som likevel kan ha stor betydning for styring, tjenestekvalitet og kommunens samlede endringsevne. Disse er derfor vurdert og synliggjort eksplisitt, selv om de ikke inngår i beregnet økonomisk effekt.

Det er en fare for at tiltak feiler fordi gevinstene ikke følges opp over tid. For Bømlo kommune innebærer dette at gevinstrealisering må integreres i ordinær styring med tydelige mål, ansvar, måling og rapportering. Flere tiltak vil ha effekter som først materialiserer seg over tid, og noen vil også medføre overgangskostnader eller midlertidig økt belastning. Dette forsterker behovet for gode og realistiske planer, samt en tilstrekkelig oversikt over samlet portefølje.

Den siste fasen «hente ut» er spesielt kritisk. Her avgjøres det om vedtatte tiltak faktisk gir varige endringer i drift, ressursbruk og økonomisk effekt. Et eksempel er økt bruk av kunstig intelligens. Gevinsten kommer ikke av å ta verktøyet i bruk, men når vi endrer arbeidsmåte og frigjort tid faktisk tas ut eller omprioriteres i drift.

Erfaring viser at gevinstarbeid gir størst effekt når det brukes aktivt i styring og oppfølging over tid, og ikke kun som en innledende beregning. Tydelig eierskap og systematisk oppfølging i linjen er avgjørende for faktisk gevinstrealisering. Og til slutt - det skilles mellom realisering av gevinster og faktisk uthenting av gevinster. En realisert gevinst gir ikke nødvendigvis direkte budsjetteffekt, da **hvordan** gevinsten hentes ut er et strategisk valg for kommunen.



Identifisere

Kartlegge hvilke gevinster vi ønsker å oppnå og hva endringen betyr for organisasjonen



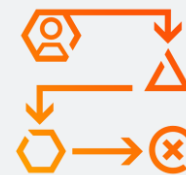
Verdsette

Vurdere og synliggjøre gevinstene, både i kroner og i kvalitativ verdi, for å prioritere riktig



Planlegge

Lage konkrete planer og aksjoner for å realisere gevinstene og sikre oppfølging



Realisere

Gjennomføre tiltakene og følge opp målinger for å bekrefte at gevinstene faktisk oppnås



Hente ut

Sikre at realiserte gevinster tas i bruk og gir ønsket effekt

Vedlegg

Vedlegg 1: Ulike tiltakskategorier

Prosjektet har arbeidet med å identifisere ulike type tiltak som kan gi økonomisk effekt for Bømlo kommune. Vi skiller ofte mellom tre ulike kategorier for økonomiske tiltak:

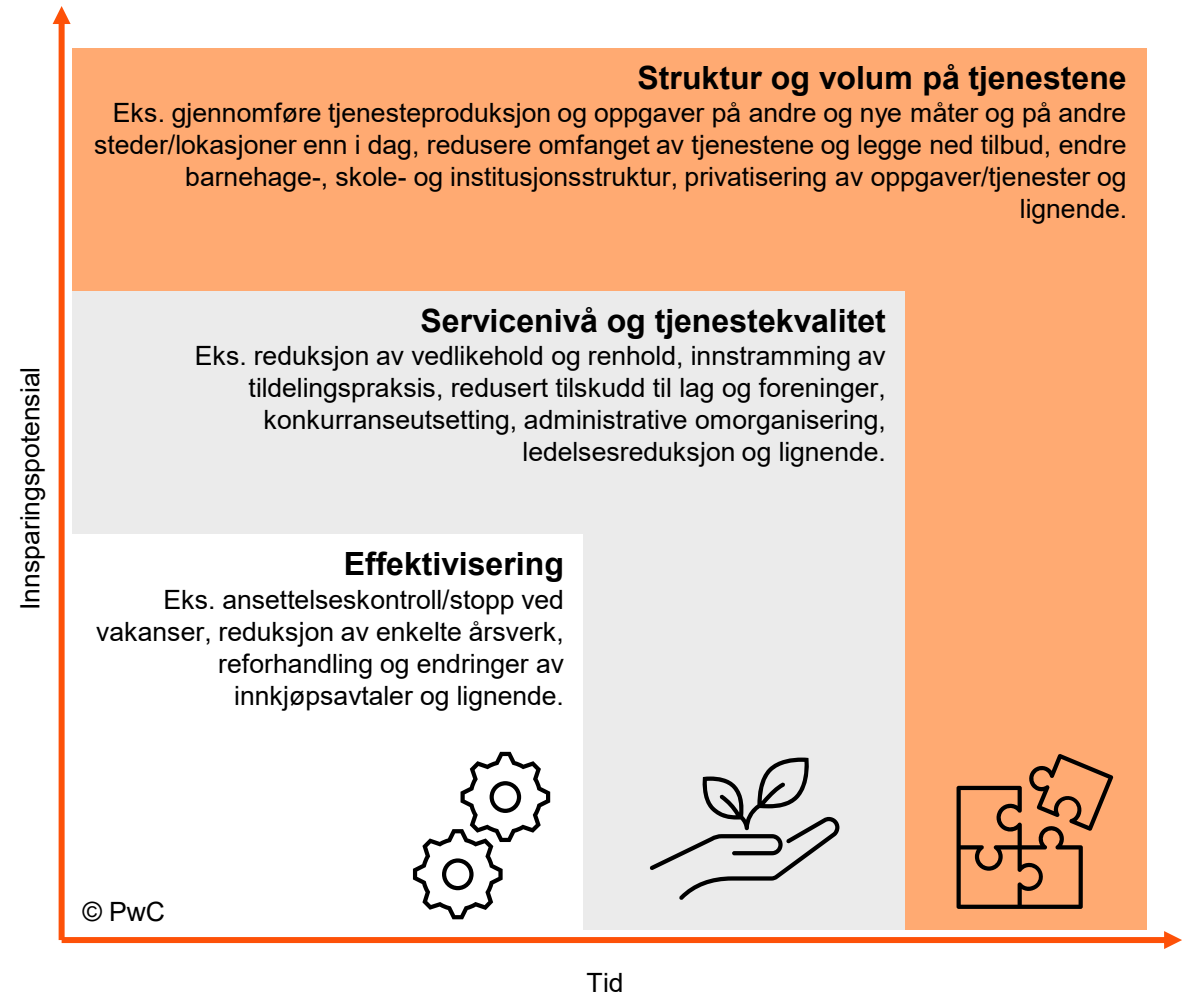
- Effektivisering
- Servicenivå og tjenestekvalitet
- Struktur og volum på tjenestene

I figuren til høyre er de tre kategoriene plassert langs to hoveddimensjoner: Forventet innsparingspotensial og tid/kompleksitet i gjennomføring.

Effektiviseringstiltak omfatter tiltak som retter seg mot bedre ressursutnyttelse og justeringer innenfor dagens struktur, for eksempel reduksjon av enkeltkostnader eller endringer i arbeidsprosesser. Slike tiltak er ofte relativt enkle å iverksette på kort sikt, men har som regel begrenset økonomisk effekt og gir et mindre samlet handlingsrom.

Tiltak knyttet til **servicenivå og tjenestekvalitet** innebærer i større grad prioriteringer mellom oppgaver og tilbud, for eksempel justeringer i omfang, organisering eller nivå på tjenester. Disse tiltakene er mer krevende enn rene effektiviseringstiltak, men har ofte et større potensial for økonomiske innsparinger.

Struktur- og volumtiltak omfatter endringer i hvordan tjenester er organisert, dimensjonert eller lokalisert, herunder endringer i struktur innenfor helse og mestring samt oppvekst og læring. Slike tiltak er de mest krevende å gjennomføre, både tidsmessig og organisatorisk, men representerer samtidig det største potensialet for varig omstilling og økt økonomisk handlingsrom over tid.



Vedlegg 2: KOSTRA-analysene og valg av sammenligningskommuner

Bruk av KOSTRA-tall

Dette vedlegget utdyper de kvantitative analysene som ligger til grunn for rapportens vurderinger og anbefalinger. Analysene bygger i hovedsak på KOSTRA-data fra SSB, supplert med relevant statistikk fra blant annet GSI og Udir, der dette gir et mer presist bilde av tjenestenes omfang, ressursbruk og resultater. Tallene er i hovedsak basert på foreløpige 2025-tall og er justert for utgiftsbehov der dette er relevant.

I analysene er Bømlo kommune sammenlignet med utvalgte kommuner og KOSTRA-grupper som samlet vurderes å gi et mer relevant sammenligningsgrunnlag enn kun én enkelt gruppe. Sammenligningskommunene er valgt basert på strukturelle likheter, herunder kommunestørrelse, geografi, demografi og inntektsnivå. Formålet med analysene er ikke å etablere konkrete sparekrav, men å identifisere områder med relativt høyt eller lavt ressursbruk og peke på hvor det kan være grunnlag for videre analyser og vurdering av tiltak.

KOSTRA-grupper

Vi har valgt å ta med 3 KOSTRA-grupper for sammenligning. Bømlo er i KOSTRA-gruppe 8, men denne gruppa er lite egnet for sammenligning. Kommunen bør sammenligne seg med kommuner i KOSTRA-gruppe 7, da inntektsnivå og kostnadsnivå er mer sammenlignbart og bærekraftig økonomisk. KOSTRA-gruppe 1 er de kommunene som er under 10 000 og har lave inntekter og lave kostnader.

Sammenligningskommuner og KOSTRA-gjennomsnitt

Vi har valgt ut sammenligningskommuner for sammenligning av sentrale nøkkeltall. Kommunene har noe likhetstrekk med Bømlo, mens andre tas med for å se om måten disse drives på kan være nyttige i tolking av utvikling og driftsnivå.

Stord kommune har rett over 19 000 innbyggere. Stord er en bykommune som ligger i Vestland fylke. Stord har videregående skole og sykehus, samt et høyskoletilbud. Stord kommune er valgt som sammenligningskommune på grunn av geografisk nærhet, regional tilknytning og likheter i tjenestestruktur, samtidig som kommunen har et større befolkningsgrunnlag og mer robuste fagmiljøer.

Sula kommune er en kommune på rett under 10 000 innbyggere. Kommunen er liten i geografisk størrelse og ligger på en øy i Møre og Romsdal. Kommunen er et trafikknutepunkt med en bru og to ferjesamband som knytter kommunen sammen med naboene. Sula kommune er inkludert som sammenligningskommune grunnet relativt lik størrelse og innbyggertall, og benyttes særlig for å belyse forskjeller i organisering, struktur og kostnadsnivå i en mer kompakt kommune.

Giske kommune er en kommune på nesten 9 000 innbyggere. Giske er en øykommune i Møre og Romsdal og Sunnmøre, og nabo med Ålesund kommune. Kommunen har fire tettsteder der Valderøya er størst. Giske kommune er valgt for å gi et sammenligningspunkt mot en mindre og mer sårbar kommune, der enkeltsaker og struktur kan gi tydelig utslag i både kostnadsnivå og nøkkeltall.

	Bømlo	Stord	Sula	Giske
Antall innbyggere 01.01.2026	12 531	19 276	9 798	8 828

