



Langsiktig driftsanalyse og investeringsplan 2018-2037 (LDIP)

Bærum 2035: “Tenke langt – handle nå”

Kristin W. Wieland
TBU desember 2017

Sammen skaper vi fremtiden
MANGFOLD - RAUSHET - BÆREKRAFT

Bærum kommune

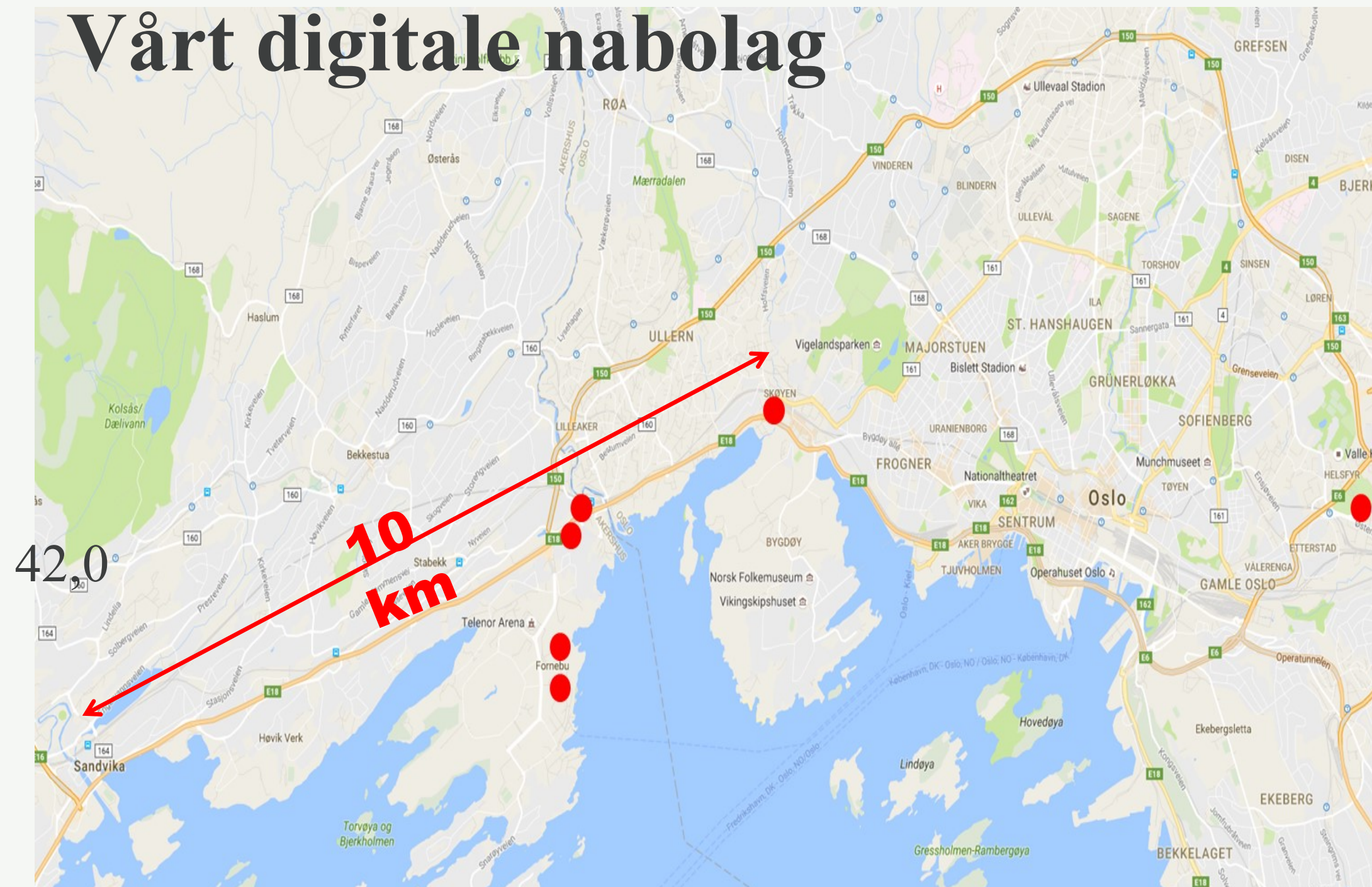
- ▶ 125.000 innbyggere, Norges 5. største kommune og av de raskest voksende.
- ▶ 12.500 ansatte
- ▶ HP 2018-2021
 - ▶ 10 mrd. brutto driftsbudsjett.
 - ▶ Investerer for 2,2 – 2,6 mrd årlig



Norges høyest utdannede befolkning, i et digitalt nabolag

% av befolkningen med høyere utdanning:

Bærum	51,6
Oslo	49,3
Trondheim	42,7
Stavanger	42,0
Bergen	40,5



**Ca-tall 2016
Mill innkjøp
inkl MVA**

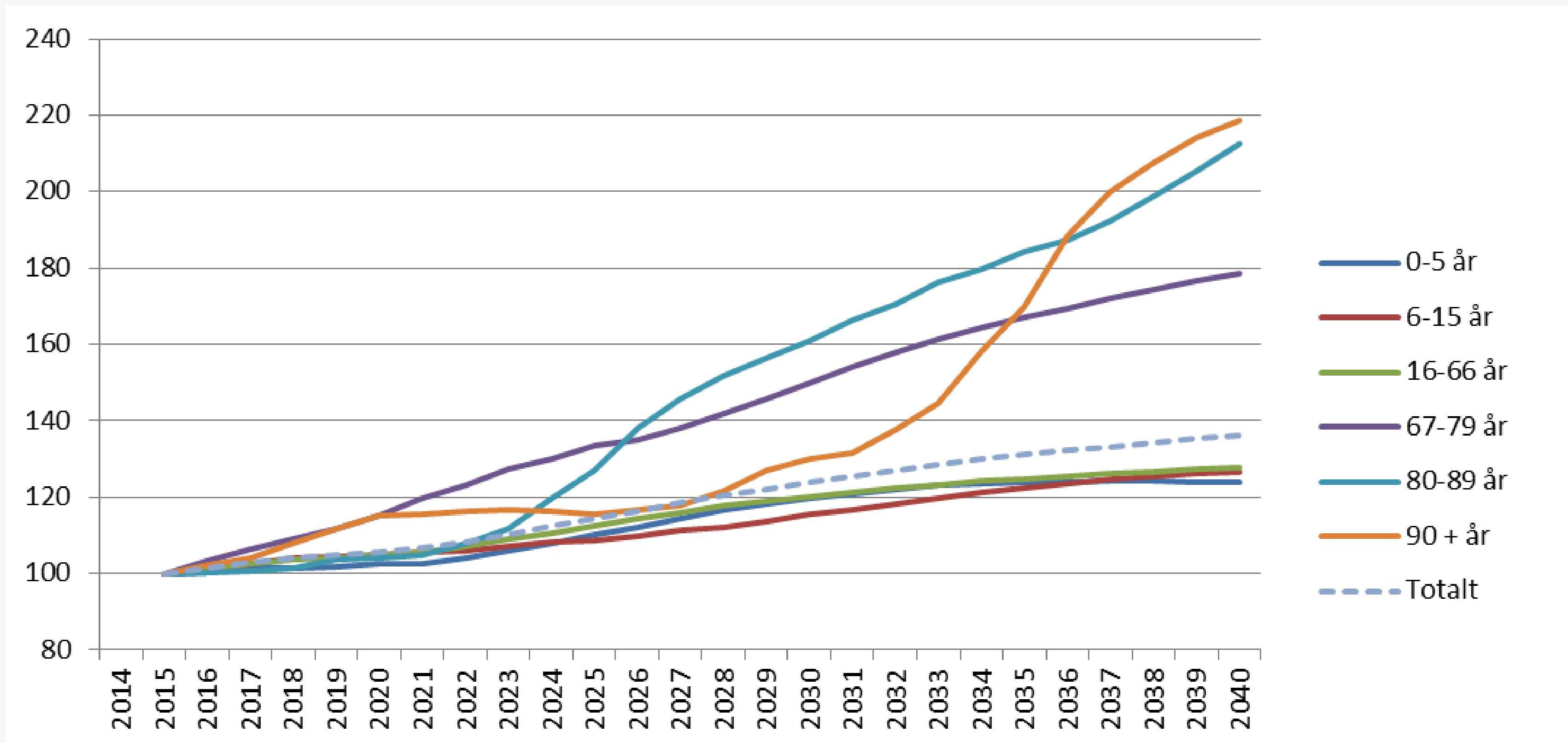
Evry	4,2
Telenor	21,3
Oracle	5,2
Microsoft	15,1
Visma	5,1
Atea	69,9

Verden og vi

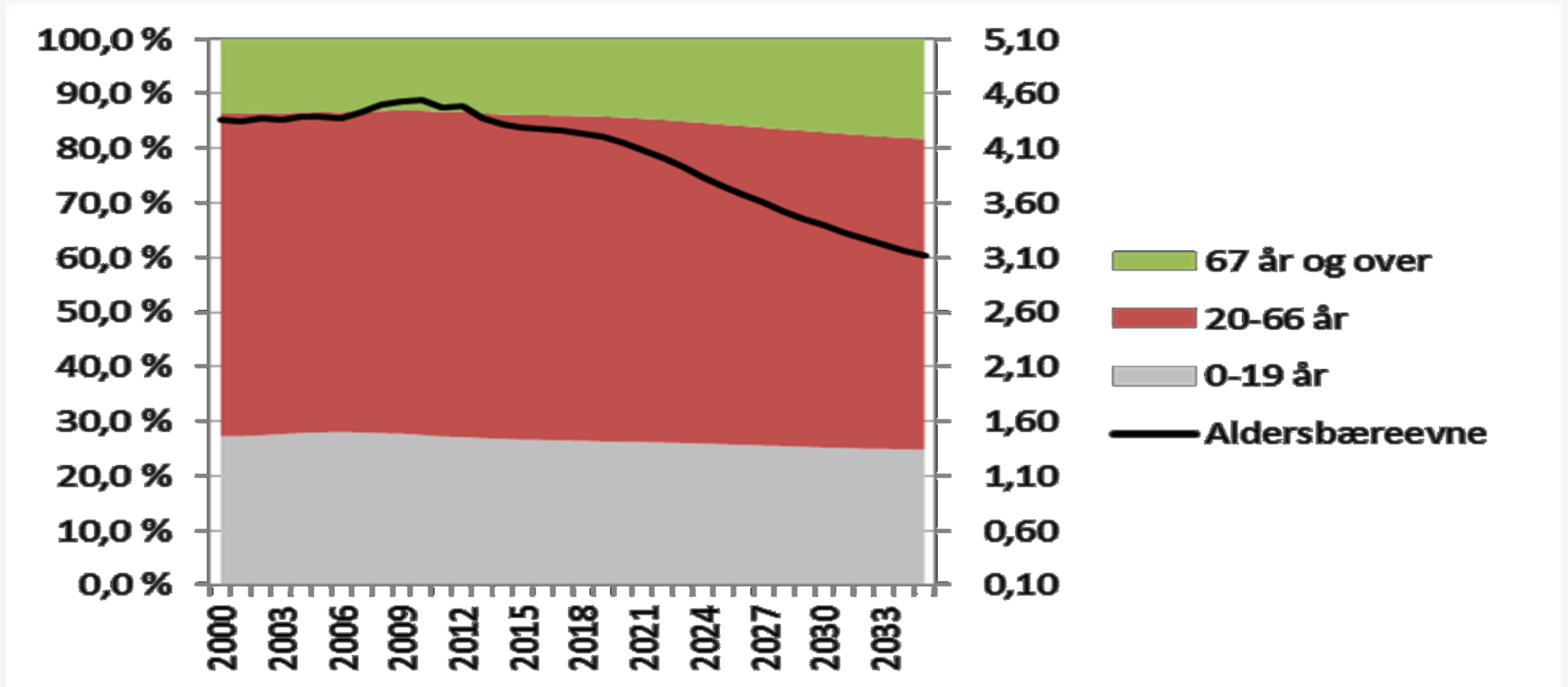
BREXIT



Vi skal vokse fra 124.000 til 175.000 på 20 år, men antall eldre vokser mest!



Aldersbæreevne



**Endringene er ikke synlige i noen 4 årsplan.
Og sammenhengene er ikke tydelige i noen av våre
tradisjonelle planverk.**

**Vi må ta grep i dag for å sikre bærekraft for fremtiden – da
trenger vi nye verktøy!**



Bærum 2035: Sammen skaper vi fremtiden

mangfold – raushet- bærekraft



Bærekraftige tjenester som gir innbyggerne mulighet for økt selvhjulpenhet, mestring og læring



Balansert samfunnsutvikling - mangfoldig, grønn og urban.



En innovativ og endringsdyktig organisasjon med gjennomføringskraft.



Dialog og medvirkning for bedre løsninger.

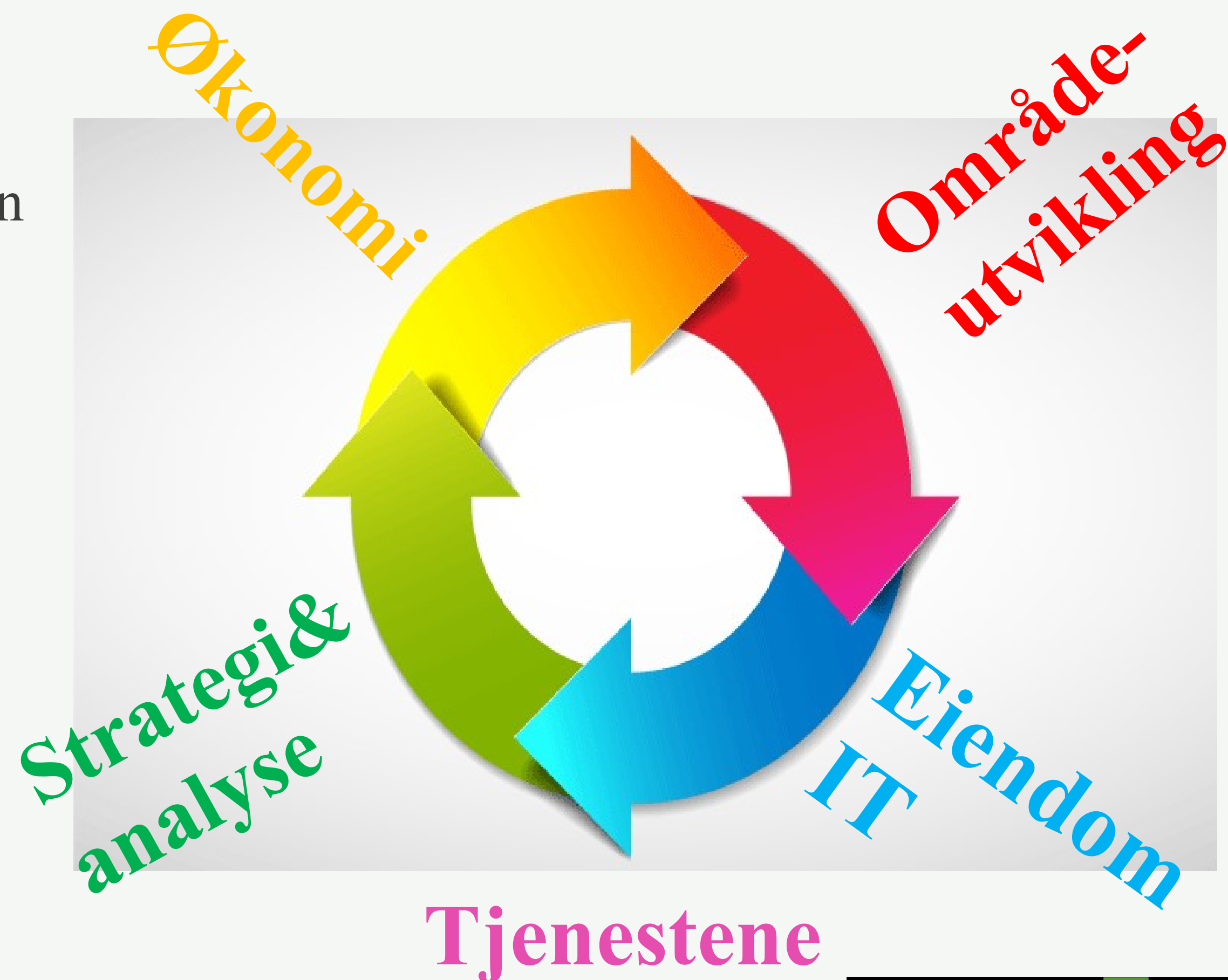
Én kommune!

■ Historisk:

- Noen jobber med områdeutvikling og reguleringsplaner
- Noen jobber med å kartlegge behovene som oppstår og «bestille» hva de trenger innenfor bygg og IT.
- Noen jobber med å utvikle byggene og systemene for å svare opp behovene
- Noen jobber med å saldere budsjettene
- To-nivå-modellens bakside, særlig i store kommuner:
 - *Den ene handa veit ikke alltid hva den andre gjør, og de som ser utfordringene på tvers har ikke alltid myndighet til å gjøre noe med det!*
 - *I digitaliseringens tidsalder er to-nivå-modellen egentlig en umulighet!*
- ***Nå: Sterkere fokus på koordinering av behov på tvers, at konsekvenser av de ulike planene skal henge sammen.***

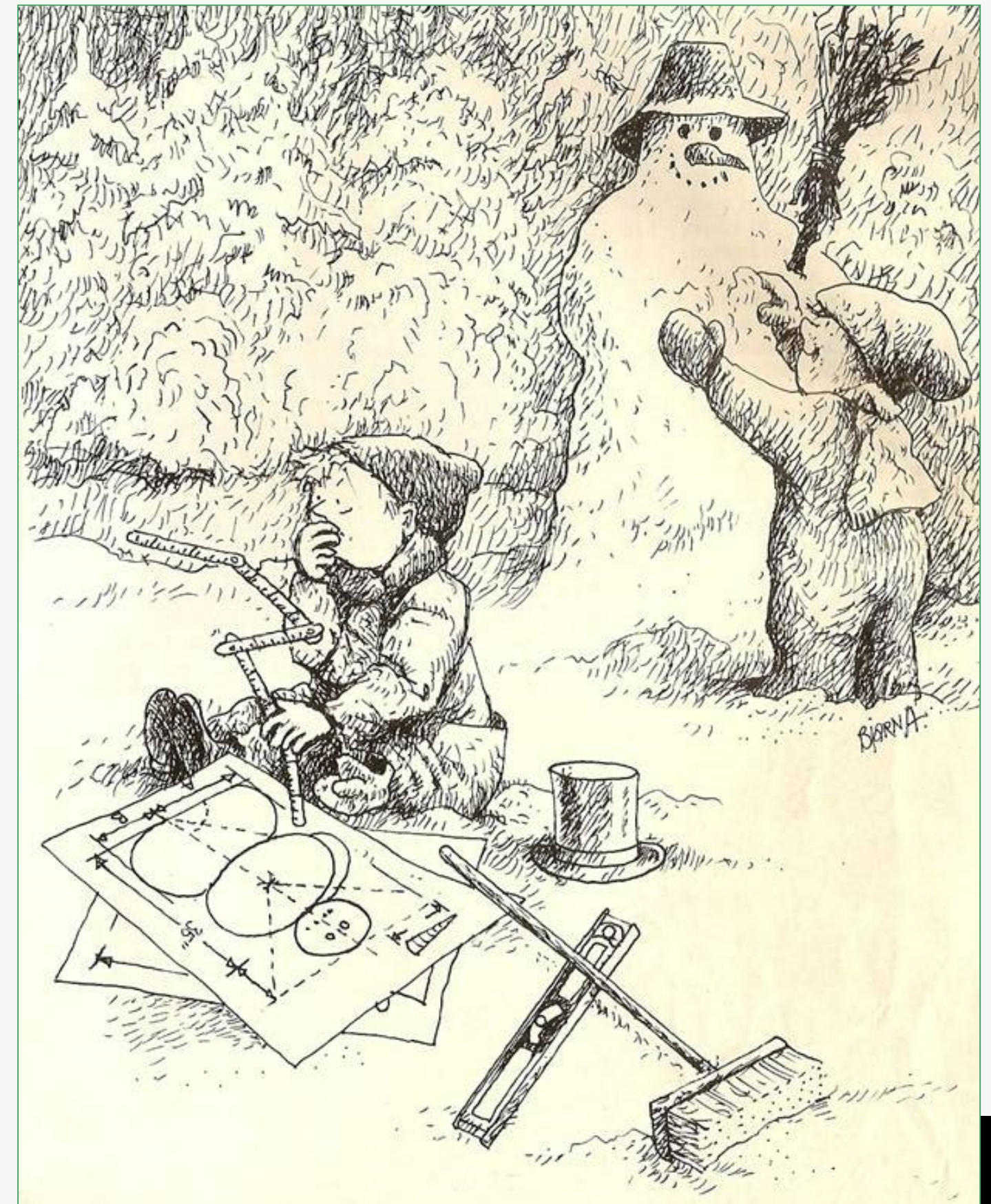
LDIP

- Tverrfaglig utviklingsarbeid av BKs fremste ekspertise som har lagt sin kunnskap sammen
- Mange uavklarte spørsmål:
 - Tidshorisont for utbygginger?
 - Omfang av utbygginger /Fornebu?
 - KIK-prioriteringer?
 - Inntektssystem?
 - Makroøkonomisk utvikling?
- **Ambisjonen: Et analyse- og kunnskapsgrunnlag for politiske valg**
- **Og skisse av noen retninger til svar på utfordringene**



Langsiktig driftsanalyse- og investeringsplan 2018-2037

- Kommunens utfordringer fremover
- Områderekkefølge, boligbygging og befolkningsvekst
- **Investeringsplanen**
- **Driftsanalyse – konsekvenser av investeringsplan og fremtidig befolkningsutvikling**
- Vurdering av risikobildet
- Løsninger for bærekraftig økonomi
- Sammenligning med andre kommuner



Behovsanalyse for barnehage

Behovsanalyse for skole

Behovsanalyse for bo- og
behandlingssentre, omsorgsboliger og
velferdsboliger

Langsiktig investeringsplan 2018-2037

Eiendomsstrategi

Fremlagt oversikt over fremtidige
investeringsønsker innen kultur og
idrett (ikke lovpålagte oppgaver)

Hovedplan for VAR området

IT-strategi

Kommuneplanens arealdel og arealstrategi

Befolkningsvekst er (riktig styrt) **positivt!**

Befolkningsvekst betyr økte inntekter:

- Økte rammeinntekter pga. økt innbyggertilskudd, og økte skatteinntekter
- Økte driftskostnader kompenseres i stor grad (gjennom demografijustering av rammeinntekten)

Styringsutfordringen:

Sikre tilstrekkelig kapasitet i sosial- og teknisk infrastruktur, der veksten kommer:

- Styre boligutbyggingen
- **Rette fokus mot investeringsiden**
- Håndtere svingninger i markedet

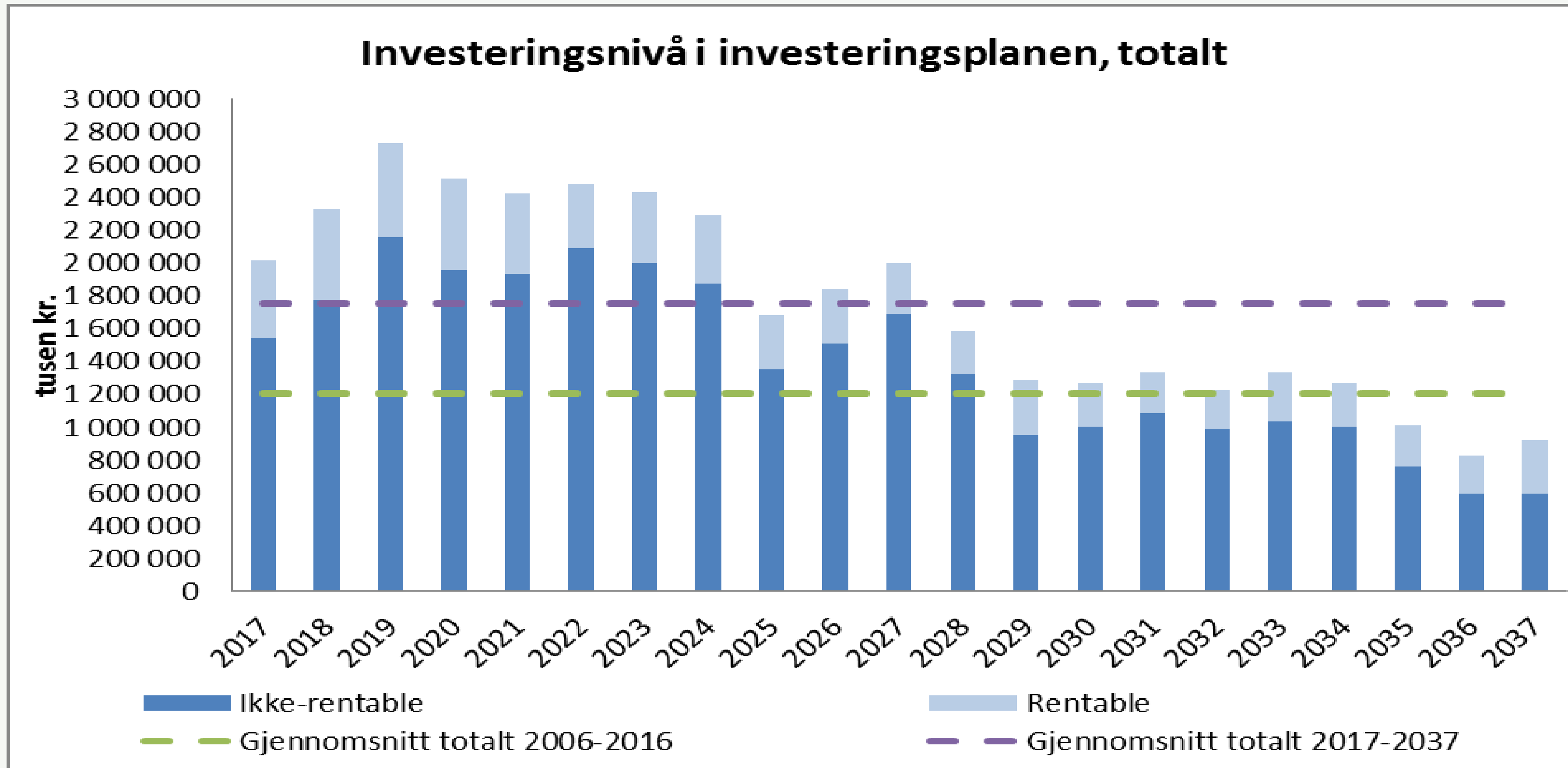


Så lenge vi har kapasitet gjelder «jo raskere vekst jo bedre». ...rent kommunaløkonomisk....

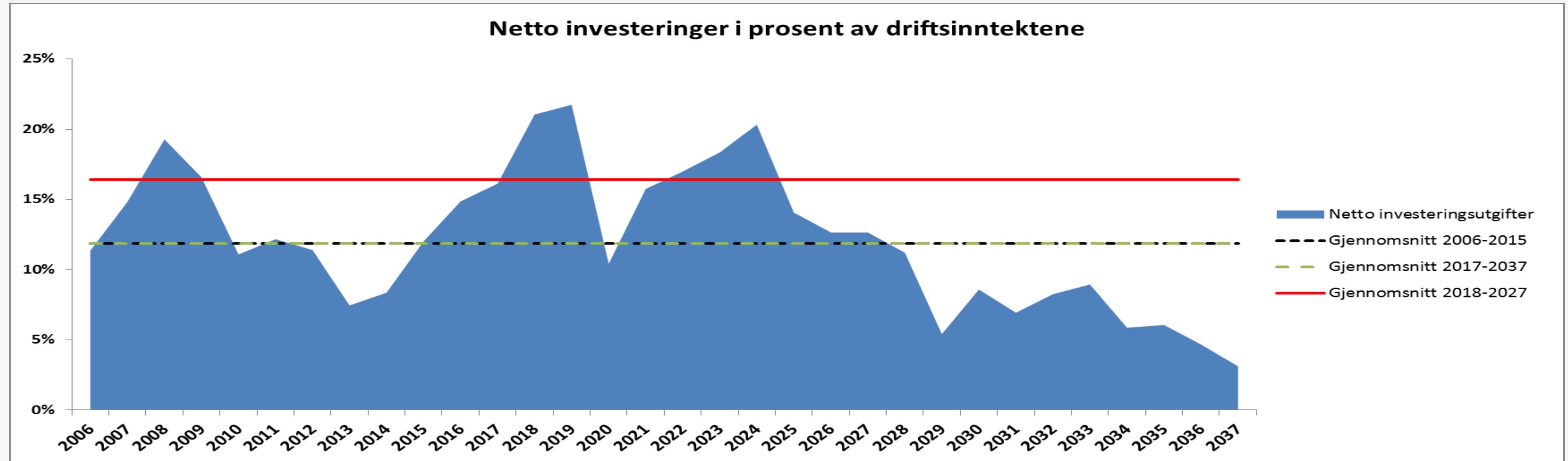
- I dag: Liten restkapasitet i skoler og barnehager.
Ny utbygging → flere skoler og barnehager må til.
- Ny kapasitet etablert: positivt med rask utbygging:
 - Gir mer inntekter å dekke investeringene med
 - Bedre utnyttelse av ny kapasitet



Investeringsplanen – samlet 2018-2037



Investeringer - 2017-2037, i forhold til driftsinntektene

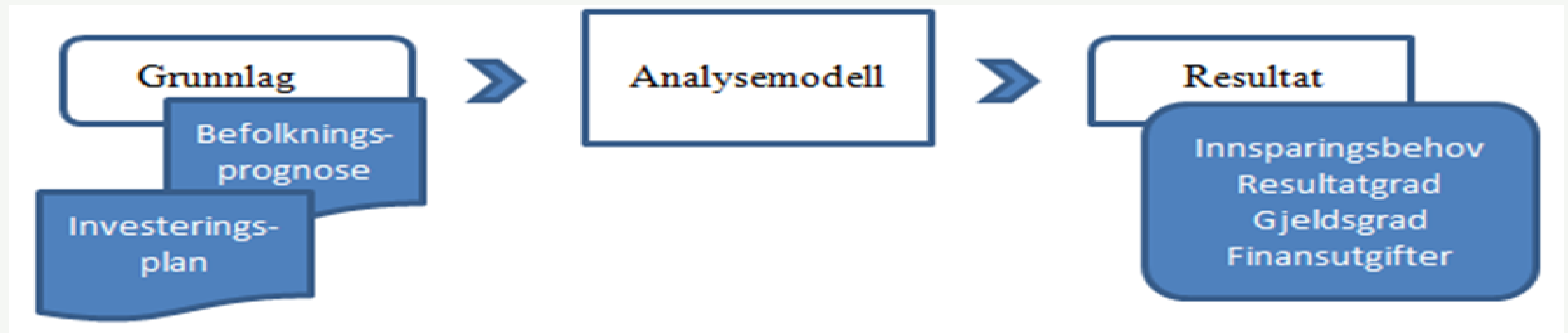


Dilemma: Hvordan finansiere veksten?

- **50% eller redusere til 30% egenkapitalandel?**
 - Slipper å spare i dag, lenge til merkostnadene viser seg....
 - **Baksiden av medaljen:**
 - Økte totalkostnader
 - Ytterligere gjeldsvekst
 - Vesentlig økt risiko
- **Generasjonsansvaret :**
 - Det er nå vi må omstille tjenestene for å sikre fremtidig bærekraft.
 - Omstilling nå gjør kommunen robust i møte med fremtiden.
- **Handlingsregler for sunn økonomi vedtatt av Kommunestyret:**
 - 50% EK over tid, unntak for enkeltår med «investeringstopper» - minimum 40%
 - Bufferfond på 100 mill. ved utgangen av HP-perioden.
 - Resultatgrad på 4% over tid, minimum 3%
 - Likviditetsreserve 300 mill.
 - Sette av til investeringsfond i år det er rom for det, for å «høste» når det trengs

Målet er mest mulig stabile rammevilkår for drift over tid.

Driftsanalysen



Hovedscenarie

Høye krav til resultatgrad i begynnelsen av investeringsperioden

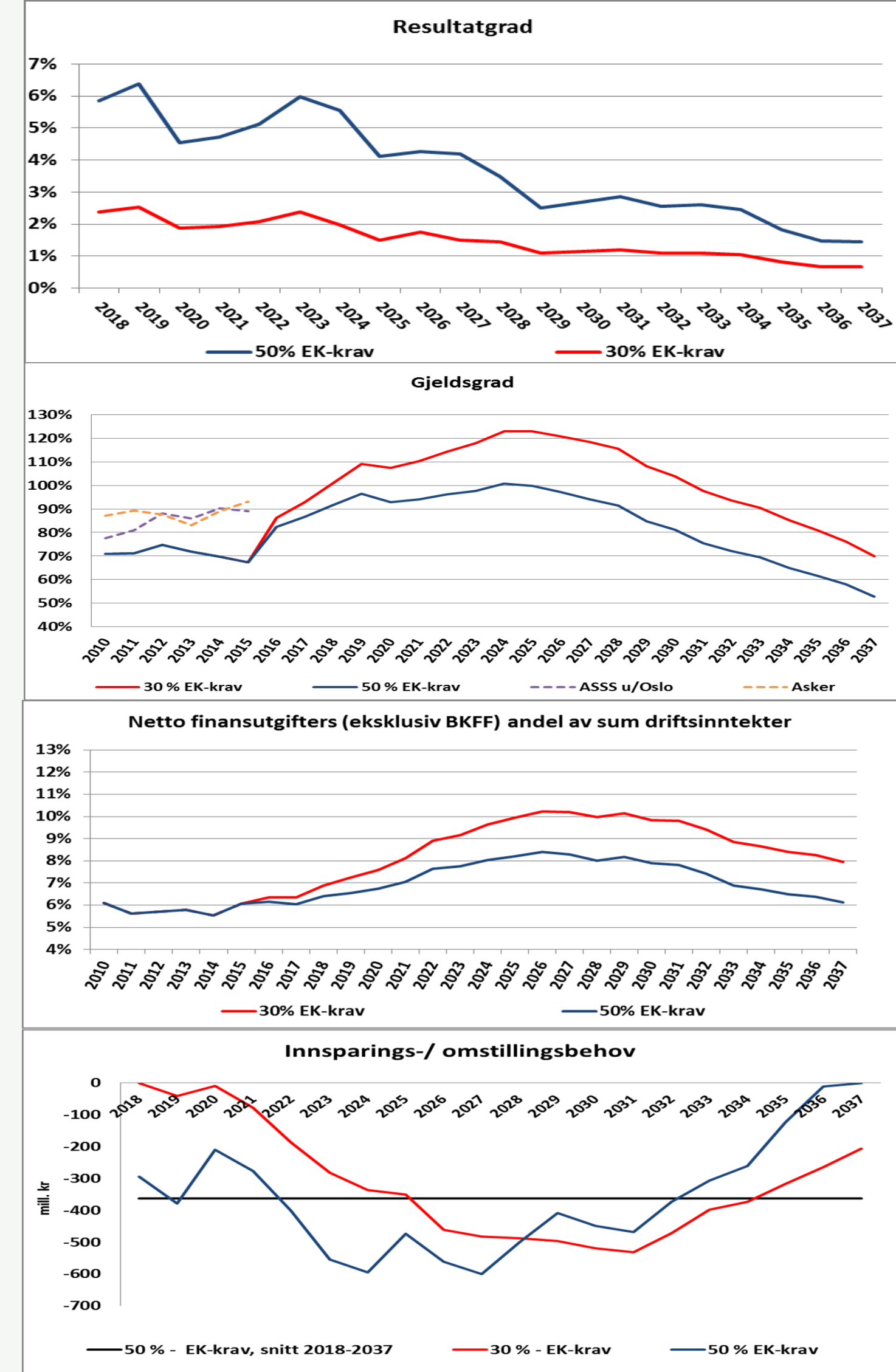
Stigende gjeldsgrad frem mot 2025

En større andel av inntektene vil gå med til å dekke finansutgifter fremover

Økende innsparing/omstillingsbehov fremover

Hva skjer om

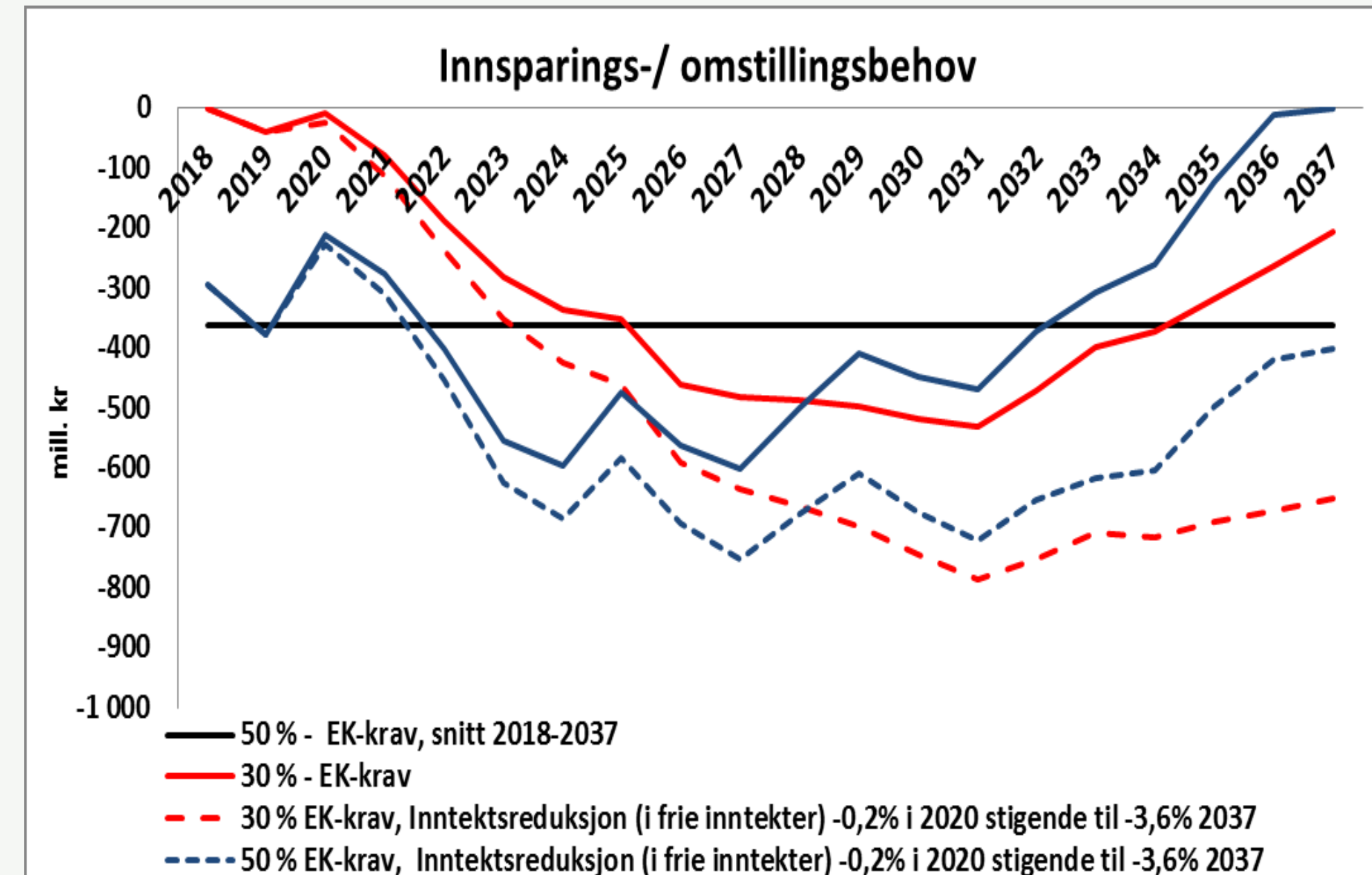
- inntektene svikter?
- renten stiger ytterligere?
- investeringsaktiviteten blir like høy i hele perioden?



Usikkerhetsfaktorer - stresstester

1. Inntektsscenario hvor inntektene reduseres opp mot 4 prosent

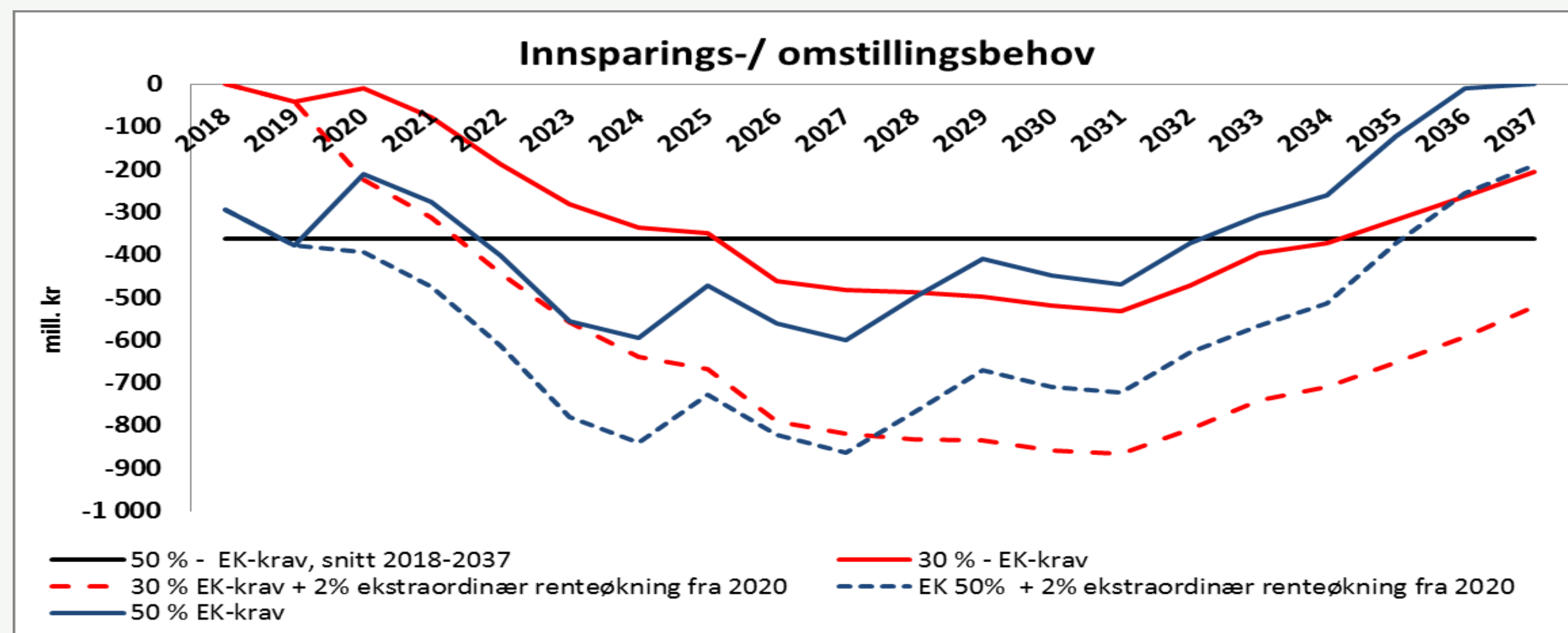
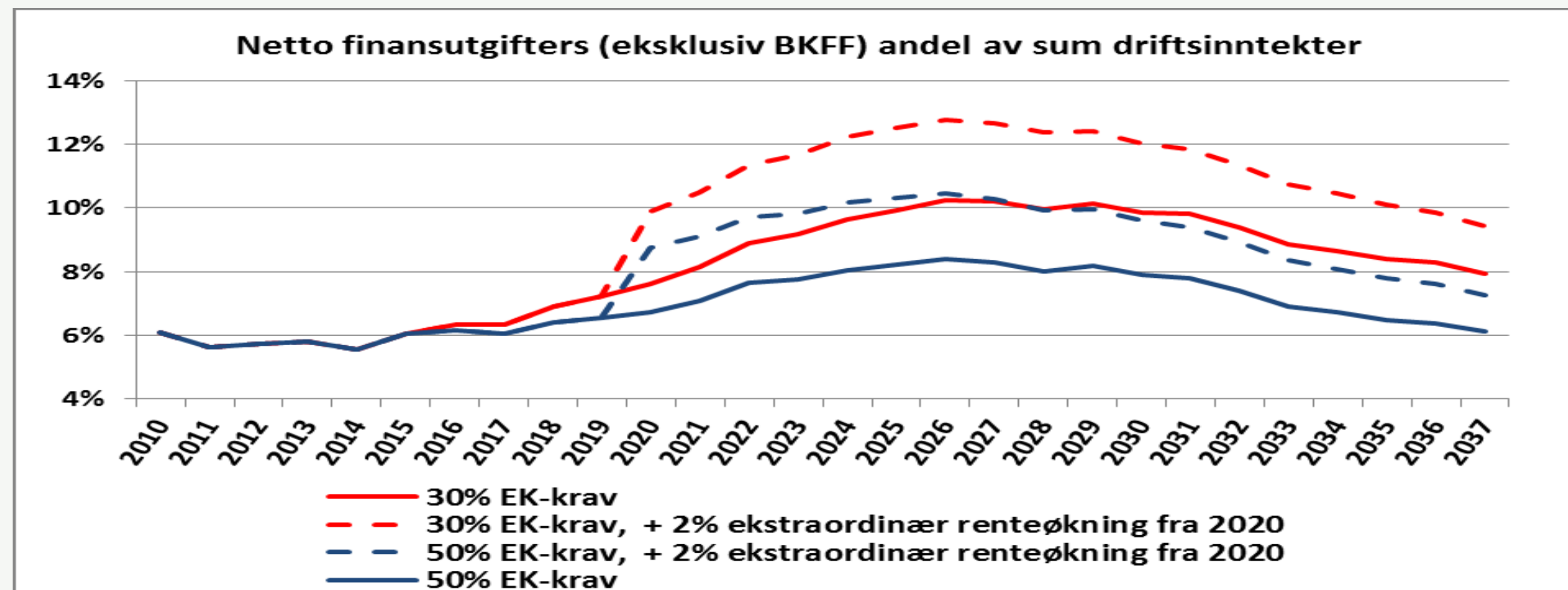
- stor usikkerhet rundt kommunens fremtidige inntekter
 - stagnasjon i boligbyggingene gir lavere befolkningsvekst
 - høyere arbeidsledighet - lavere sysselsetting
 - usikkerhet om statens fremtidige inntekter
 - omfordelingsvirkning mellom de kommunene med høye og de med lave inntekter



Usikkerhetsfaktorer - stresstester forts.

2. Rentescenario hvor renten øker 2 prosentpoeng

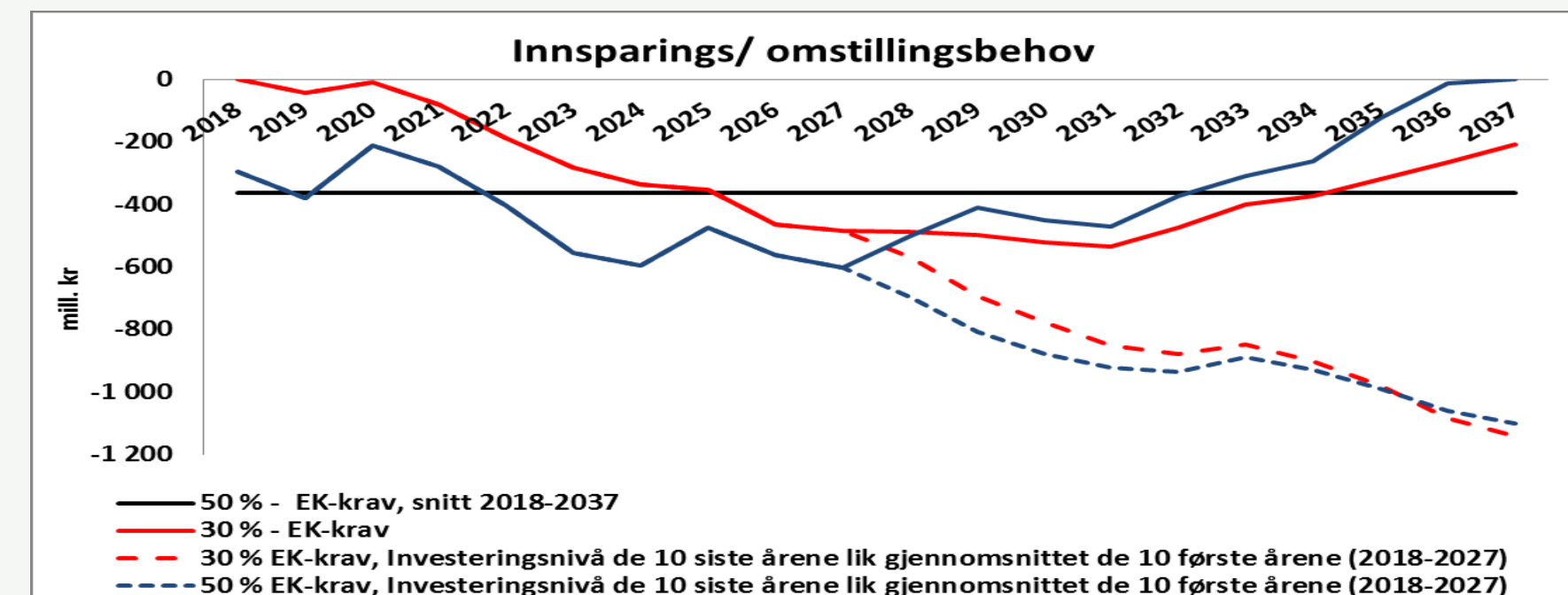
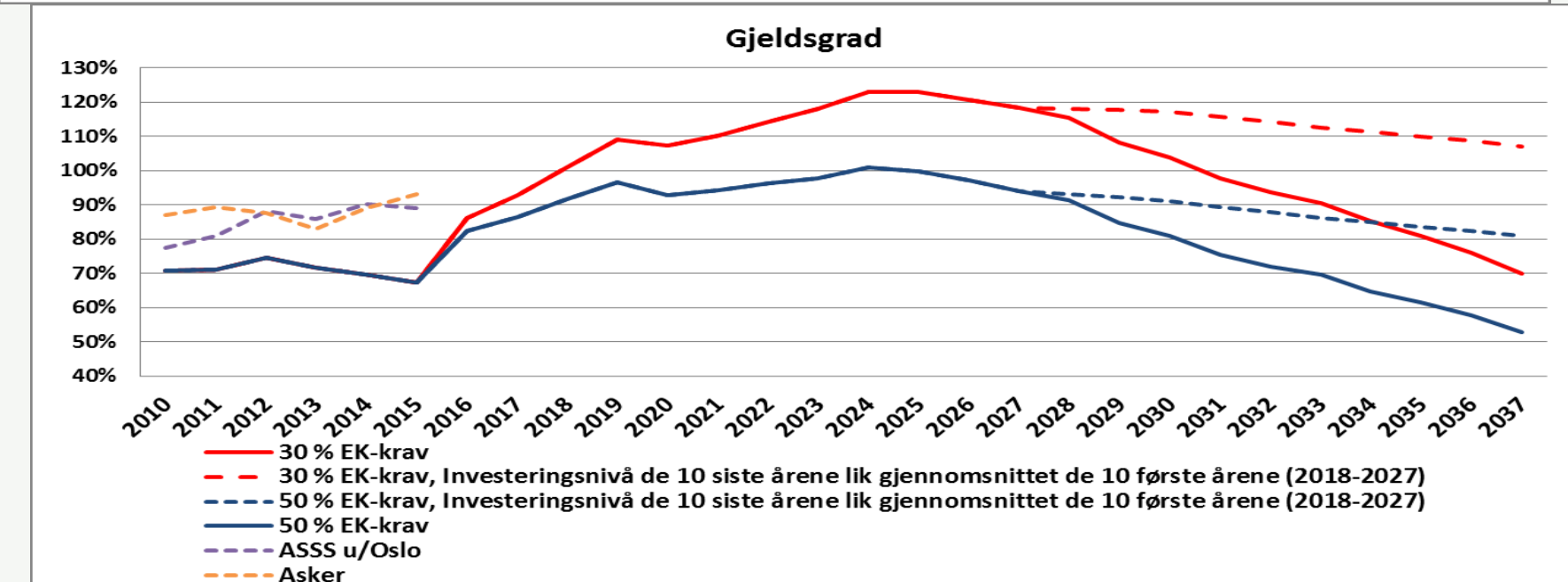
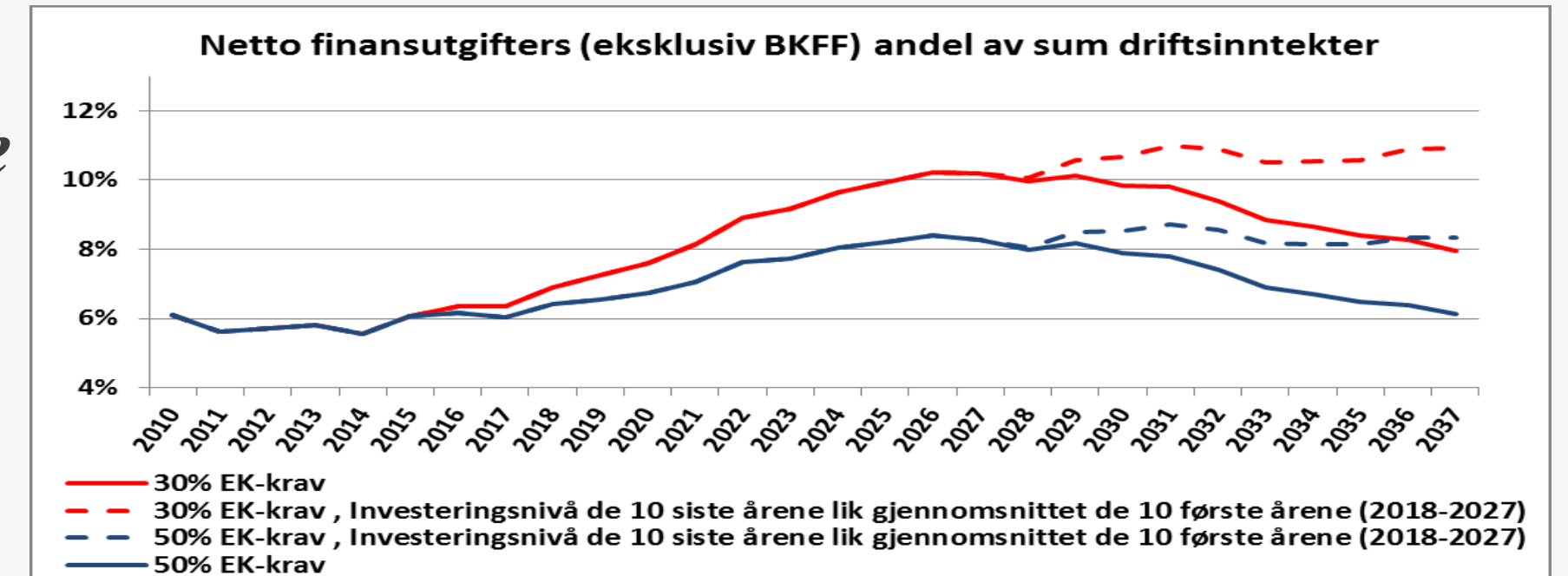
- sårbarheten i økonomien øker med høyere gjeldsnivå



Usikkerhetsfaktorer – stresstester forts.

3. Høyt investeringsscenario hvor investeringsnivået fra de første årene videreføres i siste del av investeringsplanen

- erfaring tilsier at investeringsnivået mot slutten av perioden kan bli høyere enn inneværende plan viser
- større andel av driftsinntektene går med til finansutgifter
- gjeldsgraden flater ut på et høyt nivå i slutten av perioden
- økt finansiell risiko
- innsparingsbehov når 1,1 mrd.



LDIP er et verktøy for å mobilisere mot!

Handlingsprogrammet – Tenke langt, handle nå

▣ Omstilling for langsiktig bærekraft:

- ▣ **Driftsresultat** som kan bære vårt langsiktige investeringsnivå
- ▣ Bevege oss mot **driftsformer** som er bærekraftige også på lang sikt
- ▣ Utvikle en **organisasjon, bygg og teknologi** som understøtter dette.

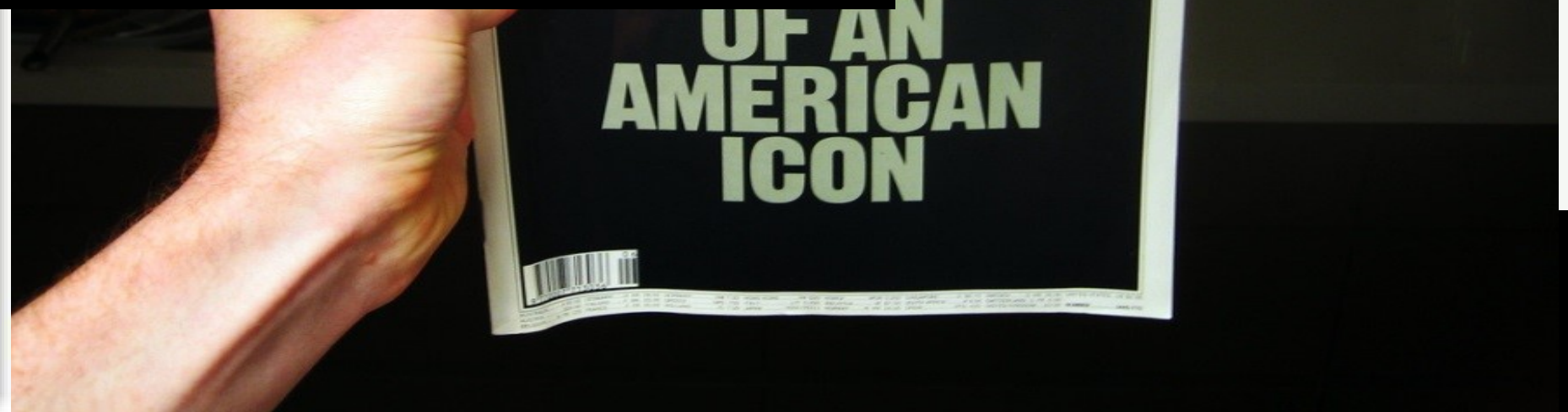
Hva er det viktigste vi har oppnådd med LDIPen så langt

- ▶ **Én kommune** - vi tenker sammenhenger
- ▶ Hele organisasjonen tenker lengre enn bare 4 år
- ▶ **Fått vedtatt en rekkefølge for utbyggingsområdene**
- ▶ **Politisk vilje til endringer:**
 - ▶ Større og arealeffektive enheter
 - ▶ Satsing på teknologi
 - ▶ Omstilling og gevinstrealisering
- ▶ Bedre grunnlag for å vurdere det langsiktige omstillingsbehovet
- ▶ Gjør det lettere å være i forkant
- ▶ **Har gjort det lettere for politikerne å prioritere og ha en nøktern tilnærming til nye tiltak**
- ▶ Behovet for å «klemme inn» ønskede investeringstiltak slik at de blir synlige de neste 4 årene er redusert...

Paradokset....

- Nasjonale føringer om «effektivisering for økt handlingsrom»
- Kommunesektoren har gjort dette lenge - de neste 4 årene skal Bærum spare omkring 300 millioner kroner i drift, dvs. ca. 3%
- Men hvordan henger ambisjonen om å tilrettelegge for en bærekraftig fremtid og ønske om omstilling og effektivisering av kommunesektoren sammen med
 - Nasjonal normering av bemanning (vedtatt for barnehage&skole, ambisjoner venter for skolehelse og pleie/omsorg)
 - Samtidig med styrking av brukeres rettigheter? (BPA, spesialpedagogisk, selvskostberegning hjemmetjeneste etc.)
 - 8 av 10 kroner i kommunenes budsjetter går til velferd....
Hvor skal pengene til inndekning av bemanningsnormer og økte rettigheter tas fra i et 8-10 års perspektiv?

20 år – langt eller kort?



Og hvordan ser verden og
Bærum ut 20 år fra nå?

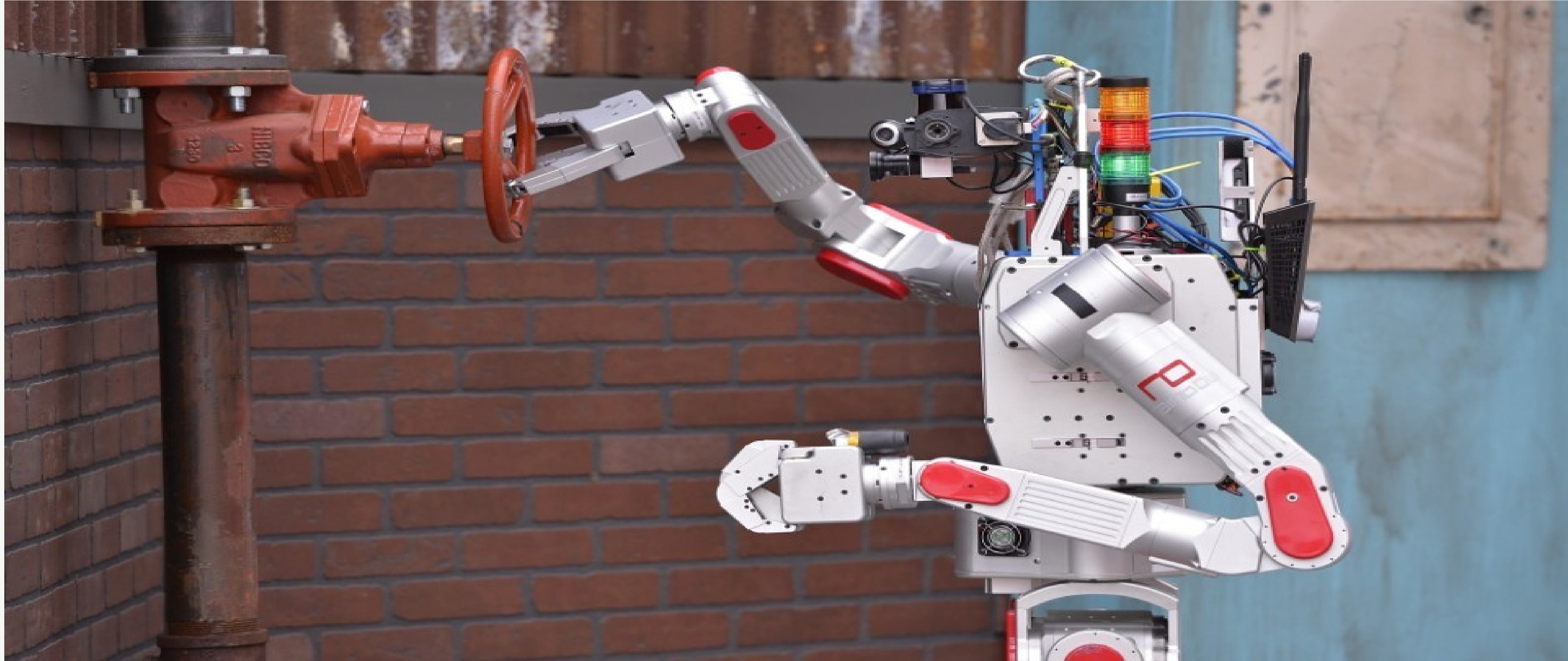
Vi vet utfallet av klimaløftene...



Eldrebolegen har kommet.....



Robotene kommer (er her)....

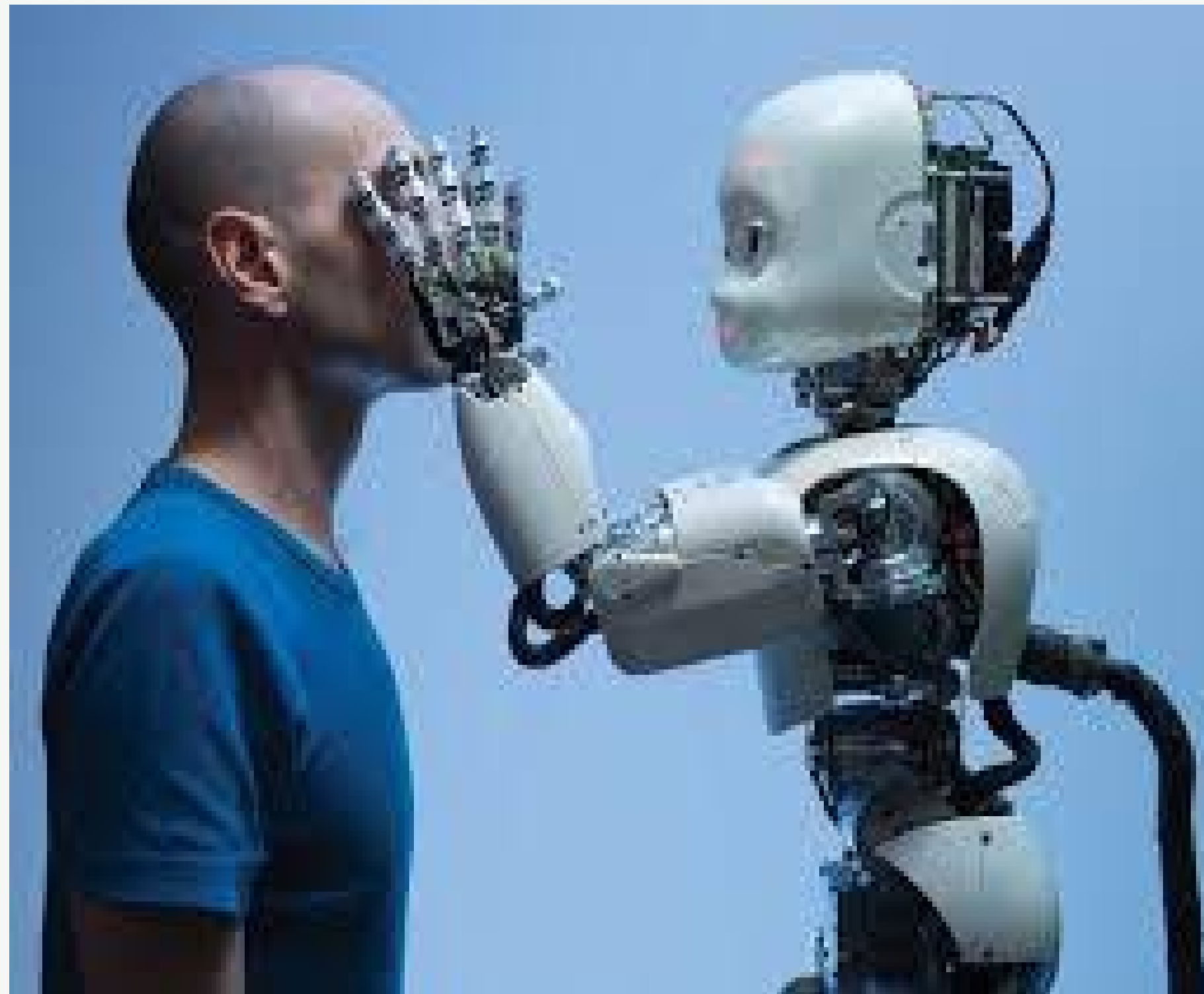


... og hvordan vil ny teknologi ellers prege oss?





Vi har kanskje ikke alle svarene, men vi vet mye.
Gjennom å tenke langt og ta grep i dag kan vi utvikle fleksibilitet
og handlefrihet når ny kunnskap gir oss nye svar.





Sammen skaper vi fremtiden!

Mangfold-raushet-bærekraft

