

Strategi- og økonomiplan

2012-2015

Vedtatt av kommunestyret 29. september 2011.

FORMANNSKAPETS VEDTAK (64/10)

Kommunestyrets vedtak 29. september 2011:

Strategi- og økonomiplan 2012-2015 med følgende endringer vedtas.

- Side 35, tillegg siste punkt under dette oppnås ved å: Ungdomsbasen må styrkes for å løfte det forebyggende arbeidet, et av tiltakene som vurderes er å øke antall stillinger.
- Side 36, nytt siste punkt under, Dette oppnås ved: Ungdomsrådet i Lillehammer må få en sterkere rolle i, et av tiltakene er større involvering i de politiske foraene som finnes i Lillehammer. Resultatindikator: Ungdomsrådets deltakelse og innspill til politiske fora i Lillehammer øker i perioden.
- Side 36, nytt siste punkt under, Dette oppnås ved: Ungdommen er morgendagens kommunestyrerepresentanter, det er derfor viktig at kommunen er bevisst sin tilrettelegger rolle for å øke engasjementet i ungdomsorganisasjoner. Resultatindikator: Et økt antall aktive medlemmer er registrert i ungdomsorganisasjoner i Lillehammer Kommune.
- Side 35, nytt siste punkt under forebyggende arbeid, i kolonnen resultatindikator 2015: Det lages en kortfatta brosjyre som er tilgjengelig ved barn og unges arenaer som for eksempel Plan B.
- Side 13, endre Ambisjon: Endre 25 lærlingeplasser til 27 lærlingeplasser.

Alle endringene er innarbeidet i dokumentet

FORORD

Kommuneplanen for Lillehammer 2006-2016 (generell del) ble vedtatt av kommunestyret i juni 2006, og bekreftet videreført i juni 2010. Det er en klar sammenheng mellom kommuneplanens visjoner og strategier og styringsmål og ambisjonsnivåer i strategi- og økonomiplanen.

Del 1 viser hvilke strategiske mål Lillehammer kommune har satt seg for å bli mer lik det lokalsamfunnet som visjonene i kommuneplanen beskriver, og ikke minst hvordan vi vil følge med på og måle, de resultater som oppnås.

Del 2, rammebetingelser, er en gjennomgang av sentrale rammebetingelser og noen av de viktigste utfordringene som kommunen må forholde seg til i løpet av planperioden 2012 – 2015. Vi har forsøkt å skille mellom utfordringer som gjelder Lillehammer kommune spesielt (og som kommunen må løse på egen hånd), og utfordringer som gjelder kommunesektoren generelt. De økonomiske rammebetingelsene og utfordringer knyttet til befolkningsutviklingen er også behandlet i del 2.

Del 3 omhandler kommunens oppgaver som samfunnsutvikler og tilrettelegger, blant annet når det gjelder arealbruk, næringsutvikling og samfunnssikkerhet.

I del 4 går vi nærmere inn på kommunens ansvar for viktige velferdstjenester og ser på hva de strategiske målene betyr for disse tjenestene, og hvordan kommunen gjennom tjenestetilbud og virksomheter kan bidra til å nå de strategiske målene.

Del 5 omhandler prosesser som er i gang for å nå kommunens visjoner gjennom handling. Selv om kommunen fikk et godt økonomisk resultat i 2010, samtidig som man begynte å bygge opp igjen de frie reservene, er fokuset på endring og omstilling fortsatt viktig.

Lillehammer kommune er ikke spesielt rik, men heller ikke spesielt fattig. I forhold til alle kommuner i landet har kommunen inntekter litt under gjennomsnittet. Sammenlignet med andre større kommuner (KOSTRA-gruppe 13) kommer Lillehammer forholdsvis godt ut, og er blant de ti rikeste målt etter inntekter pr. innbygger. I all hovedsak driver kommunen effektivt, og yter gode tjenester som brukerne er fornøyd med. På noen områder er det allikevel rom for forbedringer, og spørsmålet om fordeling av ressurser mellom tjenestene er dermed ikke slutt. Dette betyr at diskusjonen rundt riktig kvalitet på tjenestene i forhold til "best mulig" stadig er svært viktig. Samhandlingsreformen, som innføres fra 2012, forsterker dette behovet.

Kommunen må fortsatt ha betydelig oppmerksomhet rettet mot å øke den økonomiske handlefriheten i planperioden. For å oppnå dette må omstillingsarbeid og å effektivisere tjenesteproduksjonen, gjennom innovasjon, fortsatt være fokusområder for den kommunale organisasjonen.

Siden 1980-årene og fram til i dag har størrelsesforholdet mellom antall innbyggere i "aldersgruppene som forsørger" (20-66 år) og "aldersgruppene som blir forsørget" (0-19 år og over 67 år) vært forholdsvis konstant (1,5 -1,6). Etter hvert vil dette forholdstallet begynne å synke slik at det blir færre som forsørger (arbeider og betaler skatt) og flere som mottar tjenester (og pensjon). Når dette skjer varierer litt fra kommune til kommune, for Lillehammers del vil endringene bli merkbare noen år inn på 2020-tallet. I praksis betyr dette at vi har rundt 10 år på oss til å omstille organisasjonen slik at kommunen kan levere nok tjenester med færre ressurser, både økonomisk, men også når det gjelder antall ansatte. Som et ledd i dette arbeidet er det satt i gang et prosjekt for å forbedre arbeidsprosesser gjennom systematisk kvalitetsforbedring etter LEAN-metoden.

Andre prosesser som omtales i del 5 er arbeidet med kommunens kvalitetssystem, STANDARDEN. Vi ser også nærmere på hvilken kompetanse og holdninger som er nødvendig, og hvordan vi skal rekruttere, utvikle og beholde denne kompetansen. Lillehammer har tradisjonelt hatt lett for å rekruttere velkvalifisert arbeidskraft, men begynner etter hvert å merke at kampen om kompetanse er i ferd med å hardne til. Derfor er det viktig å fokusere på kompetansebehov og hvordan dette skal dekkes i årene framover.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORMANNSKAPETS VEDTAK (64/10).....	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse.....	4
1.1. Lillehammer skal kjennetegnes ved et sterkt lokaldemokrati	7
1.2. Lillehammer skal kjennetegnes ved et livskraftig og attraktivt regionsenter.....	9
1.3. Lillehammer skal kjennetegnes ved at livskvalitet og livsgrunnlag skal forvaltes til det beste for nålevende og fremtidige generasjoner	11
1.4. Lillehammer skal kjennetegnes ved robuste og skapende miljøer basert på variert næringsliv, kunnskap, kultur og idrett.....	13
1.5. Lillehammer skal kjennetegnes ved tjenestetilbud som innbyggerne er fornøyd med	16
DEL 2: RAMMEBETINGELSER	19
2.1. Utfordringer for kommunesektoren – generelt.....	19
2.2. Utfordringer for Lillehammer kommune - spesielt	29
2.3. Befolkningsutvikling	39
2.4. Økonomi.....	41
DEL 3: LILLEHAMMER KOMMUNE SOM SAMFUNNSUTVIKLER OG TILRETTELEGGER	44
3.1. Generelt	44
3.2. Bolyst og tilflytting.....	44
3.3. Sysselsetting og næringsutvikling.....	45
3.4. Kulturliv og fritidstilbud	46
3.5. Naturopplevelser og fysisk aktivitet	47
3.6. Forebyggende barne- og ungdomsarbeid.....	48
3.7. Vintersport og opplevelser	48
3.8. Planer og planlegging	49
3.9. Klima og miljø	50
3.10. Samfunnssikkerhet og beredskap	50
DEL 4: LILLEHAMMER KOMMUNE SOM PRODUSENT AV TJENESTER - handlingsplaner.....	52
4.1 Kommunens tilbud til barn og unge.....	52
4.2 Boligsosialt arbeid i Lillehammer kommune	56
4.3 Lillehammer – Kulturbyen ved Mjøsa	58
4.4 Omsorgstjenester	60
DEL 5: FRA VISJON TIL VIRKELIGHET – PROSESSER SOM ER I GANG	69
5.1. Fra visjon til virkelighet – fra kommuneplan til handling	69
5.2 Helhetlig virksomhetsstyring.....	69

Vedlegg 1: Hovedoversikt økonomi og forutsetninger 2012 – 2015

Vedlegg 2: Prioriterte investeringer 2012-2015

Vedlegg 3: Oversikt over lånebehov på innmeldte ikke selvfinansierende investeringer 2012-2015

DEL 1: STRATEGISKE MÅL 2012 – 2015

Strategi- og økonomiplan 2012 – 2015 viderefører og konkretiserer visjonene og strategiene i Kommuneplan for Lillehammer 2006-2016 (generell del), som ble vedtatt i juni 2006.

Det er naturlig at man i forbindelse med de strategiske målene i strategi- og økonomiplanen gjennomgår i hvilken grad faktisk måloppnåelse (basert på siste årsmelding) tilsier at man er på riktig vei, og om man eventuelt skal endre på noen av strategiene. Det vises i den forbindelse til årsmeldingen for 2010, som er blant annet er tilgjengelig på kommunens internettsider.

Konklusjonen på denne gjennomgangen er at det foreløpig ikke er behov for å endre på visjonene eller de strategiene som er valgt for å nå dem. Der det er etablert resultatindikatorer, viser årsmeldingen for 2010 at vi er på vei mot eller innenfor ambisjonsnivået på de aller fleste områder. Spesielle utfordringer i planperioden er nevnt under hver enkelt visjon. Kommuneplanens samfunnsdel, inklusive visjoner og strategier, skal gjennomgås tidlig i neste kommunestyreperiode.

Arbeidet med å (videre)utvikle styringsmål til strategi- og økonomiplanen har vist at svært mye faktakunnskap både om samfunnet rundt og egen tjenesteproduksjon er forholdsvis lett tilgjengelig. Dette gjelder både ressursbruk, kvantitet og etter hvert også kvalitet. En del av denne faktakunnskapen er strukturert gjennom overordnede systemer som Kostra og Statistikkbanken, slik at det er mulig å sammenligne seg med andre kommuner eller kommunegrupper. Men også dedikerte systemer i kommunen og andre organisasjoner gir viktig kunnskap som kan være nyttig i styrings-sammenheng. Den store utfordringen knyttet til å etablere styringsmål er derfor ikke å finne nok indikatorer, men å velge ut de riktige.

Resultater fra bruker- og medarbeiderundersøkelser har i tidligere planer blitt vist som gjennomsnitt av svarene (skala fra 1 til 6 der 1 er svært misfornøyd og 6 er svært fornøyd), og ambisjonsnivået har vært 4,8 (som tilsvarer 80 % eller mer fornøyde brukere). I 2011 har man som nevnt endret verktøy til www.bedrekommune.no, og fått muligheten til å sammenligne svarene med andre kommuner. I foreliggende plan er ambisjonsnivået derfor endret til å være bedre enn landsgjennomsnittet. Landsgjennomsnittet er da kommuner som bruker det samme verktøy, og ikke alle landets kommuner (ca 300 kommuner benytter verktøyet helt eller delvis pr i dag).

I januar 2011 gjennomførte kommunen evalueringundersøkelsen "Kommunekompasset". Den første innbyggerundersøkelsen i Lillehammer kommune ble gjennomført i mai/juni 2011. Disse to verktøyene gjør det mulig å etablere nye og bedre måleparametere på områder der man tidligere ikke har hatt noen måter å måle på, eller de gamle parameterne har vært for dårlige. Der nye målemetoder er tatt i bruk, er ambisjonsnivået satt til "bedre enn landsgjennomsnittet" fra rådmannens side.

Til tross for at Lillehammer kommune har jobbet med målbarhet i flere år, og at to nye kilder er etablert fra 2011, er det fortsatt et stykke vei å gå. Dette kommer tidvis klart fram på de følgende sidene, og vi må jobbe videre for å finne de gode metodene for å måle måloppnåelse og konkretisere ambisjonene.

1.1. Lillehammer skal kjennetegnes ved et sterkt lokaldemokrati

Dette er strategiene:

- Stimulere til engasjement og debatt, der etiske verdier holdes levende.
- La barn og unge delta i plan- og beslutningsprosesser.
- Engasjere grender og bydeler i plan- og beslutningsprosesser.
- Legge til rette for bred deltakelse i politiske utvalg med hensyn til alder, kjønn og bakgrunn.

Dette er de strategiske målene for planperioden:

	Strategiske mål 2012-2015	Måles ved	Ambisjon
Brukere/ innbyggere	Økt interesse blant innbyggerne for å engasjere seg i lokalsamfunnet, og mer attraktivt å være folkevalgt.	Valgdeltakelse generelt -Andel kvinner i kommunestyret -Gj.snittsalder kommunestyret -Andel med minoritetsbakgrunn Antall grendeutvalg som mottar støtte (i aktivitet)	Økning +/- 20 % i forhold til snitt av Lillehammers innb. Alle (10)
	Web-overføring fra Kommunestyremøtene	Seeropplutning	Prøveordning
Rammebetingelser	Større reell lokal beslutningsrett.	Andel frie inntekter i % av totale inntekter	> 60 %
	Kommunens anseelse som samarbeidspartner er høy.	Resultat hovedkategori "tillit til kommunen" (innbyggerundersøkelsen). NY! Resultat fokusområde "politisk styring og kontroll" (kommune-kompasset). NY!	> landsgjennomsnitt > landsgjennomsnitt
Prosser	Skape flere arenaer for å utøve samfunnsengasjement og aktivt involvere barn og unge i dette arbeidet.	Antall møter i ungdomsrådet	= 9 pr. år
	Organisere den politiske virksomheten slik at forholdene ligger til rette for engasjement og deltakelse uavhengig av alder, kjønn og bakgrunn.	Andel som ønsker å ta gjenvalg ved neste kommunestyrevalg (folkevalgtundersøkelsen). Tilfredshet med tilgang på interessante saker blant kommunestyrerepresentanter som ikke sitter i formannskapet (folkevalgtundersøkelsen).	~ 70 % ≥ 4,8
Kompetanse og holdninger	Gjensidig respekt mellom ansatte og folkevalgte gjennom å avklare oppgavefordeling og gjøre hverandre gode.	Gj.snitt av syv spørsmål om tilfredshet med administrasjonens arbeid (folkevalgtundersøkelsen)	≥ 4,8
	Innbyggernes engasjement i kommunale beslutningsprosesser blir satt pris på.	Resultat hovedkategori "møte med din kommune" (innbyggerundersøkelsen). NY!	> landsgjennomsnitt
	Dialogen med innbyggerne forbedres.	Nyttig informasjon på kommunens internettside (www.norge.no) Resultat fokusområde "offentlighet og demokrati" (kommune-kompasset). NY!	> landsgjennomsnitt > landsgjennomsnitt

Tabell 1 - Styringskart for visjon I

Kritiske suksessfaktorer:

Sentrale og regionale myndigheter må sørge for at kommunene har reell innflytelse over tilstrekkelig mange oppgaver til at innbyggerne ser det som interessant og meningsfylt å delta i lokalpolitikken, både som velgere og politikere. Kommunene må også få tilstrekkelige ressurser til å utføre pålagte oppgaver.

Indikator	Siste målte resultat	Snitt gruppe 13	Snitt hele landet	Ambisjon 2015
Valgdeltakelse generelt ¹⁾	59,3 %	-	61,2 %	≈ 60 %
Antall grendeutvalg som mottar støtte	7	-	-	10
Andel kvinner i kommunestyret	25 / 53 %	-	-	41 - 62 %
Gj. snittsalder i kommunestyret	51 år	-	-	39 - 59 år
Andel med innvandrerbakgrunn ²⁾ i kom.styret	≤ 3	-	-	5 - 7 %
Andel frie inntekter	53,9 %	62,7 %	58,7 %	≥ 60 %
Resultat "Tillit til kommunen" (IU)	3,7	-	3,6	≥ 3,6
Resultat " Politisk styring og kontroll" (KK)	66 poeng	-	48 poeng	≥ 48 poeng (av 100)
Antall møter i ungdomsrådet	11	-	-	9 pr. år
Andel som ønsker gjenvalg	70,0 %	-	-	≈ 70%
Fornøydhet ikke formannskapsmedlemmer (tilgang på interressante saker)	3,8	-	-	≥ 4,8
Admindeks fra folkevalgtundersøkelsen ³⁾	4,6	-	-	≥ 4,8
Resultat "Møte med din kommune" (IU)	3,4	-	3,3	≥ 3,3
Kvalitet nettsider	63,0 %	-	-	≥ 60%
Resultat " Offentlighet og demokrati" (KK)	33 poeng	-	44 poeng	≥ 44 poeng (av 100)

Tabell 2 - Styringsindikatorer for et sterkt lokaldemokrati

¹⁾ Gjelder kommunevalg

²⁾ Ikke-vestlig innvandrerbakgrunn (SSB-definisjon)

³⁾ Fra 2007-undersøkelsen, ikke målt i 2010.

Hvordan går det?

Valgdeltakelsen ved lokalvalget i 2007 økte både i forhold til 2003 og 1999 og ligger med det nesten på nivå med det langsiktige ambisjonsnivået. Antall aktive grendeutvalg (som mottar støtte) var sju i 2010. Dette er en økning i forhold til 2009 og altså en utvikling i retning av det som er ønsket. Å få slike utvalg i aktivitet i alle grender/bydeler (10) krever innsats fra de folkevalgte. Valget i 2007 ga økt kvinneandel, uendret gjennomsnittsalder (begge deler tilfredsstillende), mens innvandrere med fremmedkulturell bakgrunn fortsatt er betydelig underrepresentert. Indikatoren "Kvalitet nettsider" fra DIFI erstatter indikatoren toveis kommunikasjon siden www.norge.no ikke produserer denne indikatoren lenger.

1.2. Lillehammer skal kjennetegnes ved et livskraftig og attraktivt regionsenter

Dette er strategiene:

- Tilrettelegge for attraktive bomiljø med gode levekår, trygghet og tilgjengelighet, og rik tilgang på opplevelser.
- Bevare og utvikle varierte arbeidsplasser og et allsidig næringsliv.
- Utvikle kompetanse og næringsmiljøer og nye næringer med basis i regionens kvaliteter og fortrinn.
- Arbeide for utbygging av vegnett, banetilbud og kollektivtrafikk for å bedre tilgangen til området, og internt i området.

Dette er de strategiske målene for planperioden:

	Strategiske mål 2012-2015	Måles ved	Ambisjon
Brukere/innbyggere	Befolkningsvekst i kommunen og regionen for å sikre en sunn befolkningssammensetning også i framtida.	Befolkning 1.1. i Lillehammer Befolkning 0-15 år i Lillehammer Befolkning 1.1. i BIR Lillehammer Befolkning 1.1. i Gudbrandsdalen Resultat hovedkategori "kommunen som bosted" (innbyggerundersøkelsen). NY!	Gjennomsnitt i perioden lik MMMM-alternativet til SSB > landsgjennomsnittet
Rammebetingelser	Varierte, trygge og trivelige bomiljøer med barnehage og skole i nærområdet. Varierte arbeidsplasser som styrker regionen. Et attraktivt bymiljø, kombinert med gode friluftsmuligheter. Effektiv, miljøvennlig og hensiktsmessig teknisk infrastruktur	Barnehagedekning og -kvalitet Skolekvalitet Arbeidsløshet og utpendling Score i nærings-NM (region) Resultat hovedkategori "bomiljø og senterfunksjoner" (innbyggerundersøkelsen). NY!	Bedre enn gjennomsnittet Fallende Blant de beste 25 % Bedre enn gjennomsnittet
Prosesser	Legge til rette for en buffer med tilgjengelige bolig- og næringsarealer. Få sentrale og regionale myndigheter til å forstå byenes betydning for sterke regioner.	Tilgjengelig næringsareal pr. 1.1 Tilgjengelig boligareal pr. 1.1 Inntektssystem som tar hensyn til regionsentrenes særskilte behov	Minst 70 dekar Minst 120 dekar Ja/nei
Kompetanse og holdninger	Vi er stolte av Lillehammerregionen og markedsfører dette. Vi erkjenner at det som er bra for regionen er bra for Lillehammer - og omvendt.	Resultat spørsmål "i hvilken grad vil du anbefale dine venner og bekjente å flytte til din kommune?" (innbyggerundersøkelsen). NY! Resultat spørsmål "tror du at Lillehammer kommune har godt omdømme?" (innbyggerundersøkelsen). NY!	> landsgjennomsnittet > landsgjennomsnittet

Tabell 3 - Styringskart for visjon II

Kritiske suksessfaktorer:

Vi må akseptere at regionalt samarbeid i ulike konstellasjoner er en forutsetning for at regionen skal framstå som et attraktivt alternativ når det gjelder bosetting og etablering.

Vi må forsterke forståelsen for at vi trenger hverandre for å bli konkurransedyktige som region, ikke minst i lys av utviklingen og strukturendringene i offentlig sektor.

Sentrale myndigheter må investere og prioritere når det gjelder veg og jernbane, samt satse på kollektivtransport.

Vi må klare å posisjonere oss i forhold til fremtidig sykehus- og regionstruktur, slik at Lillehammer får et fullverdig sykehustilbud.

Vi må ha midler til egenandeler som kan utløse nasjonale og regionale tilskudd.

Indikator	Siste målte resultat	Snitt gruppe 13	Snitt hele landet	Ambisjon 2015
<i>Gj.snittsvekst siste 3 år:</i>				
Alle Lillehammer	1,0 %	-	-	≈ 0,9 % årlig
0-15 år Lillehammer	0,0 %	-	-	≈ 0,1 % årlig
Alle Lillehammerregionen	0,9 %	-	-	≈ 0,7 % årlig
Alle Gudbrandsdalen	0,5 %	-	-	≈ 0,3 % årlig
Resultat "Kommunen som bosted" (IU)	5,0	-	4,7	≥ 4,7
Barnehagedekning 1-5 år	93,4 %	90,1 %	89,3 %	≥ 95%
Styrere/ped.ledere med godkjent førskoleutd.	94,9 %	87,2 %	85,3 %	≥ 90%
Assistenter med relevant utdanning i barnehage	29,0 %	23,0 %	24,0 %	≥ 24 %
Ansatte menn	8,5 %	8,5 %	8,3 %	≈ 7,5 %
Gj.snittlig gruppestørrelse 1-10 årstrinn	13,1	14,7	13,7	≈ 13,1
Antall elever pr. PC	4,8	-	-	≈ 4,0
Gjennomsnittlige grunnskolepoeng	40,1	-	-	≥ 40,0
Andel ansatte med relevant utdanning i SFO	28 %	-	-	≥ 33 %
Arbeidsledige 16-24 år	1,9 %	2,3 %	2,1 %	≤ 2,5 %
Arbeidsledige 25-66 år	1,8 %	2,2 %	2,1 %	≤ 2,5 %
Utpendling	18,7 %	30,5 %	28,3 %	≤ 20 %
Næringslivsindeks (region)	16 av 83	-	-	Blant de 24 beste
Resultat "Bomiljø og senterfunksjoner" (IU)	4,4	-	3,9	≥ 3,9
Tilgjengelige næringsarealer	517 daa	-	-	≥ 70 daa
Tilgjengelige boligarealer	688 daa	-	-	≥ 120 daa
Resultat "I hvilken grad vil du anbefale dine venner og bekjente å flytte til din kommune?" (IU)	4,9	-	4,4	≥ 4,4
Resultat "Tror du at Lillehammer kommune har godt omdømme?" (IU)	4,2	-	4,2	≥ 4,2

Tabell 4 - Styringsindikatorer for livskraftig og attraktivt regionsenter

Hvordan går det?

Årsmeldingen for 2010 viser at vi er på vei mot eller innenfor ambisjonsnivået på de fleste områdene. Samlet sett ligger folketallstilleksten i Lillehammer over ambisjonsnivået (som tilsvarer SSBs middelsprognose), mens gruppen unge mellom 0 og 15 år fortsatt viser en liten nedgang og dermed ligger noe lavere enn ønsket. Ambisjonsnivået er i tråd med befolkningsveksten de siste tre årene.

1.3. Lillehammer skal kjennetegnes ved at livskvalitet og livsgrunnlag skal forvaltes til det beste for nålevende og fremtidige generasjoner

Dette er strategiene:

- Forvalte kommunens ressurser rettferdig, slik at de også sikres for framtidige generasjoner.
- Legge forholdene til rette, slik at alle innbyggere kan benytte egne ressurser, oppleve uavhengighet og bidra til fellesskapet.
- Aktivt forebygge kriser, uønskede hendelser og kriminalitet, og ha beredskap mot dette.
- Unngå at utvikling bidrar til økt forurensing.

Dette er de strategiske målene for planperioden:

	Strategiske mål 2012-2015	Måles ved	Ambisjon
Brukere/innbyggere	Økt grad av miljø- og forbruksbevissthet hos innbyggerne. Færre innbyggere som ikke kan eller vil delta i samfunnet.	Andel gjenvunnet husholdningsavfall Luftkvalitet i sentrum Arbeidsløshet 16-24 år Arbeidsløshet 25-66 år Andel innbyggere på trygd Resultat hovedkategori " klima, natur og landskap og levekår" (innbyggerundersøkelsen). NY! Andel som går direkte fra grunnskole til VGS. NY!	Landsgj.snitt I følge forskrift Lavere enn gj.snitt Lavere enn gj.snitt Lavere enn gj.snitt > landsgjennomsnitt > landsgjennomsnitt
Rammebetingelser	Redusert arealforbruk pr. innbygger. Reduserte utslipp av klimagasser Det kommunale felleseiet forvaltes på en tillitvekkende måte. Tilreisende og innflyttere skal føle seg velkommen. Nullutslipp i Mjøsa	Dyrka og dyrkbar jord omdisponert. NY! Utslipp til luft i 1000 CO ² ekvivalenter. NY! Lånegjeld pr. innbygger Om kommunen er ROBEK-listet. Produksjonsindeks (KRD) NY! Resultat innbyggere med kort botid (0-4 år) i forhold til andre (å bo + møteplasser). NY! KLIF's miljøovervåking av Mjøsa. NY!	+/- 0 -20% innen 2020 Lavere enn i dag Nei +/- 100 % (korrigert for inntektsnivå) Ingen signifikante avvik Ren fisk; kostholdsråd unødvendig
Prosser	Gode integrasjonsprosesser, med spesiell vekt på flyktninger og arbeidsliv. Samordning av tjenester basert på brukernes behov. Kontinuerlig effektivisering av tjenesteproduksjon og administrasjon. Gode kriseplaner basert på ROS-analyser i samarbeid med andre etater	Arbeidsløshet blant flyktninger Resultat hovedkategori "inntrykk kommunale tjenester (brukere)" fra innbyggerundersøkelsen. NY! Benchmarking mot andre kommuner via KOSTRA Fylkesmannens tilsyn	Som for andre > landsgjennomsnittet Tjenesteavhengig "Meget tilfredsstillende"
Kompetanse og holdninger	Ansatte med høy grad av miljø- og forbruksbevissthet. Lillehammer som rasismefri sone. "Føre var" prinsippet i planlegging, og innføring av prinsippet om universell utforming.	Kommunalt energiforbruk Kommunale bygg med bioenergi eller varmepumpe Kommunalt avfall Resultat spørsmål om integrering på arbeidsplassen (medarbeiderundersøkelsen). Fra KOSTRA	Reduksjon 100 % Reduksjon > landsgjennomsnittet Retningslinjer finnes

Tabell 5 - Styringskart for visjon III

Kritiske suksessfaktorer:

Få aksept hos sentrale og regionale myndigheter om at det er nødvendig å balansere ulike miljøhensyn når det gjelder bruk av arealer.

Sentrale myndigheter må følge opp ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) med tilstrekkelige ressurser.

Sentrale myndigheter følger opp løftet om å rette opp ubalansen mellom kommunenes oppgaver og ressursene til å følge dem opp.

Indikator	Siste målte resultat	Snitt gruppe 13	Snitt hele landet	Ambisjon 2015
Gjenvunnet husholdn. avfall1)	86,0 %	82,0 %	81,0 %	≥ 81 %
Renovasjonsavgift standardabb.(eks. moms)	1892,0	2274,0	2407,0	≤ 2407 + inflasjonsjust.
Svevestøv : dager over grense	7 dager	-	-	≤ 35 dager
Arbeidsledige 16-24 år	1,9 %	2,3 %	2,1 %	≤ 2,5 %
Arbeidsledige 25-66 år	1,8 %	2,2 %	2,1 %	≤ 2,5 %
Andel befolkning på uføretrygd (2009)	5,5 %	-	9,6 %	≤ 5,5 %
Resultat "Klima, natur og landskap og levekår" (IU)	4,2	-	4,2	4,0 - 4,4
Andel direkte til VGS	96,9 %	96,5 %	96,6 %	≥ 96,6 %
Omdisponert dyrket og dyrkbar jord	0	62	31	+/- 0 dekar
Utslipp til luft (1000 CO²-ekvivalenter)²⁾	94,3	-	36 900	- 20 % innen 2020
Netto lånegjeld pr. innbygger	43 964	37 486	32 534	≤ 35 000
ROBEK-listing	Nei	-	-	Nei
Produksjonsindeks (KRD/KOSTRA)	93,9 %	-	100 %	≥ 96,8%
Resultat "Kommunen som bosted" nye innbyggere (IU)	4,7	-	-	5,1 +/- margin
Resultat "Møteplasser" nye innbyggere (IU)	4,1	-	-	4,3 +/- margin
Kostholdsråd fisk i Mjøsa	Ja, for ørret			Ren fisk, ingen kostholdsråd
Arbeidsledige flyktninger, bosatte	7,7 %	-	7,4 %	≤ 2,5%
Resultat "Samlet inntrykk kom. tjenester fra brukere av tjenestene" (IU)	4,3	-	4,4	4,4 +/- margin
Benchmarking mot andre kommuner (5.5 i KK)	13,3	-	-	20 poeng (av 20)
Har godkjent ROS-plan?	Ja	-	-	Ja
Kommunalt energiforbruk (kr. pr. innbygger)	1303	957	1024	≤ landsgjennomsnitt
Andel kom. bygg med bioenergi eller varmepumpe ³⁾	Statistikk må utvikles			100 %
Kommunalt avfall	Målesystem må på plass			
Resultat "Er din arbeidsplass integrerende når det gjelder kjønn, etnisk tilhørighet, religion osv?" (MAU 2010)	4,8	-	4,9	4,9 +/- margin
Plan eller retningslinjer med spesiell fokus på universell utforming (KOSTRA)	Ja	-	-	Ja

Tabell 6 - Styringsindikatorer for livskvalitet og livsgrunnlag

¹⁾ Tallene er hentet fra Kostra og inkluderer fritidsboliger og hytter, GØR beregner tallene annerledes. KOSTRA-tallene er valgt fordi de gir mulighet til å sammenligne med andre kommuner.

²⁾ 2009-tall

³⁾ Gjelder nybygg og rehabilitering av bygg

Hvordan går det?

Årsmeldingen for 2010 viser at Lillehammer kommune ligger innenfor ambisjonsnivået når det gjelder de fleste indikatorene som er knyttet til levekår m.v. Lillehammer har en høyere lånegjeld pr. innbygger enn kommuner det naturlig å sammenligne seg med (gruppe 13), dette gir også grunn for bekymring når det gjelder økonomisk bærekraft på lang sikt.

Indikatoren "Frafall i videregående skole" foreslås erstattet av indikatoren "Andel som går direkte fra grunnskole til VGS", fordi frafallsindikatoren ikke produseres regelmessig på kommunenivå.

1.4. Lillehammer skal kjennetegnes ved robuste og skapende miljøer basert på variert næringsliv, kunnskap, kultur og idrett

Dette er strategiene:

- Lillehammer skal både nasjonalt og internasjonalt være kjent som kultur- og idrettsbyen.
- Kommunens tradisjoner og aktiviteter i institusjoner, anlegg og frivillige organisasjoner skal være til glede og nytte for innbyggere og besøkende.
- Legge aktivt til rette for barn og unges skaperkraft og virkelyst, og samspille langsiktig med frivillige aktører for å sikre et aktivt kultur-, idretts- og friluftsliv.
- Satse på kompetanseinstitusjoner som kan støtte opp om hverandre og styrke regionen.

Dette er de strategiske målene for planperioden:

	Strategiske mål 2012-2015	Måles ved	Ambisjon
Brukere/ innbyggere	Innbyggere som er stolte av og bruker kultur- og idrettsanleggene.	Besøkstall kultur- og idrettsanlegg Resultat kategori "Kultur og idrett" (Innbyggerundersøkelsen). NY!	Stabilt ≥ Landsgjennomsnitt
	Innbyggere som tar samfunnsansvar og deltar i frivillig arbeid.	Organisasjonsmedlemskap pr. innbygger	Aktivitetsnivået for frivillig sektor øker
	Barn og unge som er kreative og aktive, både som utøvere og brukere.	Organisasjonsmedlemskap pr. innbygger 0-18 år	Gratis
	Styrke de frivillige lag og foreninger gjennom gradvis å redusere og å avvikle husleien til Lillehammer kommune ved barne- og ungdomsaktiviteter	Husleie barne- og ungdomsaktiviteter skole/idrett	
Ramme-betingelser	Kultur- og idrettsanleggene oppfattes som moderne og attraktive.	Antall idrettsarrangement med nasjonal status eller høyere	Må fastsettes
	Kultur- og idrettsbyen oppfattes som et varemerke	P.t. ingen måleindikator	-
	Lillehammer Campus er en attraktiv og viktig del av et innlandsuniversitet	Antall søkere HIL	Stabilt
	Faste arrangement/festivaler som er kjent	Festivaler som får statsstøtte	Som i dag
Prosser	Lillehammer er et naturlig sentrum for kompetanseutvikling i regionen.	Akademiske kriterier for å bli universitet	Som i HILs plan
	Bevare viktige kulturlandskap, natur- og friluftsområder.	Friluftsområder med kommunal råderett og vernet areal	Som i dag
	Legge til rette for utvikling av kultur- og arrangementskompetanse, blant annet for å fremme kulturbasert næringsutvikling.	Arbeidsplasser innen kulturbaserte næringer, p.t. ikke målbart.	Vekst
	Legge til rette for organisert kontakt mellom kommune og næringsliv	Antall henvendelser om møter	Tilbud innen en uke
	Legge til rette for lærlingeplasser, praksisplasser og sommerjobber for ungdom	Antall lærlingeplasser	25 lærlingeplasser
	Legge til rette for kontakt grunnskole-næringsliv.	Antall kontaktprosjekter	Alle skole (1-7) Alle elever (8-10)
	Legge til rette for landbruksutvikling i tilknytning til kulturbasert reiseliv, og gjennom økt foredling og omsetning av lokalt råstoff	Antall bruk som deltar i utviklingsprosjekt	Må fastsettes (jfr. Ny GLØd)
Legge til rette for videreutvikling av Grønn omsorg og Bondens Marked	Økt aktivitet og fornøyde kunder	P.t ikke målbart	

Kompetanse og holdninger	Utvikle kompetanse for samhandling eksternt.	Etablere et "mellomrommet" prosjekt etter mal fra Danmark	Pilot i 2012
	Innbyggernes engasjement i kommunale beslutningsprosesser blir satt pris på.	Resultat hovedkategori "Møte med din kommune" (innbyggerundersøkelsen).	> landsgjennomsnittet

Tabell 7 - Styringskart for visjon IV
Kritiske suksessfaktorer:

Lillehammersamfunnet må ha gode holdninger når det gjelder toleranse og åpenhet. Regionale myndigheter må vise vilje til å satse på Lillehammers kvaliteter.

Indikator	Siste målte resultat	Snitt gruppe 13	Snitt hele landet	Ambisjon 2015
<i>Besøk pr. innbygger:</i>				
Kino	4,0			≈ 4,2
Bibliotek	6,9	-	-	≈ 6,1
Kulturhuset Banken	3,2	-	-	≈ 4,0
Jorekstad fritidsbad	4,3	-	-	¹⁾
Resultat kategori "Kultur og fritid" (IU)	4,7		4,3	≥ 4,3
Medlemskap pr. innbygger - idrettsorg.	0,5	-	-	≈ 0,4
Medlemsskap pr. innbygger 0-18 år - idrettsorg.	1,0	-	-	≈ 0,8
Husleie skole (aktiviteter barn/unge)		-	-	0
Husleie anlegg (aktiviteter barn/unge)		-	-	0
Antall idrettsarr. med nasjonal status pr. år ¹⁾	21	-	-	>20
Antall søkere HiL	15 987	-	-	Vekst
Antall festivaler som får statsstøtte	4	-	-	5
Antall mastergrader HiL	9	-	-	10
Antall doktorgrader HiL	1	-	-	3
Friluftsområder med kommunal råderett (10.000 årsinnb.)	153 dekar	-	-	≈ 155 dekar
Vernet areal	8 690 dekar	-	-	≈ 8 690 dekar
Arbeidsplasser kulturbaserte næringer	P.t. ikke målbart			Vekst
Kontaktpunkt bedrifter/kommune	Henvendelser om møte med kommunen			Tilbud innen en uke
Antall lærlingeplasser	18	-	-	27 i 2012
Kontakt grunnskole/næringsliv	Statistikk må etableres			Alle skoler (trinn 1-7), alle elever (trinn 8-10)
Bruk som deltar i utviklingsprosjekt	Statistikk må etableres			Må fastsettes
Etablere "mellomrom"prosjekt	Mål og ambisjoner fastsettes som en del av pilotprosjektet i 2012			
Resultat "Møte med din kommune" (IU)	3,4		3,3	≥ 3,3

Tabell 8 - Styringsindikatorer for næringsliv, kunnskap, kultur og idrett
¹⁾ Årsgjennomsnitt siste 3 år

Hvordan går det?

Dette er den visjonen det har vist seg vanskeligst å etablere gode måleindikatorer for, og det er gjort flere endringer og tillegg. I årets utgave er det gjort et forsøk på å rydde opp, de endringer som er gjort er nærmere beskrevet nedenfor

Beskrivelse av foreslåtte endringer:

Ulike aldersgruppers bruk av kultur- og idrettsanlegg. Tilgjengelig statistikk bare unntaksvis fordelt på alder. Erstattes av besøksstatistikk fra SSB og tall fra innbyggerundersøkelsen (tilfredshet med kulturtilbudet, muligheten for å delta i idrett og andre fritidsaktiviteter).

Dugnadstimer kjøpt av Olympiaparken er brukt som aktivitetsindikator (kjøpes fra lag og foreninger og avhengig av at lagene klarer å mobilisere folk til oppdragene). Tas ut, siden det neppe gir noe mer informasjon enn organisasjonsmedlemskap pr. innbygger og pr. innbygger 0-18 år.

Husleie pr. time i kommunale haller og skoler tas inn som ny indikator.

Måling av om Kultur- og idrettsbyen oppfattes som et varemerke for Lillehammer: Krever en egen omdømme/varemerkeundersøkelse, som igjen er et kostnadsspørsmål. Det strategiske målet blir stående, men uten måleindikator.

Studenttilfredshet HiL måles ikke regelmessig og tas ut, antall idrettsstudenter er ikke entydig og tas ut, antall søkere til HiL blir stående.

Det er pr. i dag ikke mulig å måle antall arbeidsplasser inne kulturbaserte næringer fordi dette ikke en del av offentlig statistikk. Målet blir stående, men uten måleindikator.

Det er pr. i dag om lag 4 000 registrerte bedrifter i Lillehammer. Kommunen har ikke kapasitet til å gå ut med tilbud om en kontakt utover den generelle oppfordringen til å ta kontakt som ligger på kommunens nettsider, og møteplasser som Lillehammer næringsforum. Målsetningen er at alle som henvender seg om møte får dette innen en uke.

Kontakten mellom skole og næringsliv. Målsetningene bør tilpasses læreplanen. Lokalt næringsliv er en del av fagplanen i samfunnsfag på ungdomstrinnet. På barnetrinnet nevnes det ikke spesifikt, men det er naturlig å knytte opplæring til nærmiljøet, også næringsliv.

Legge til rette for utvikling av landbruk gjennom NyGlød, Bondens Marked og Grønn omsorg: Mangler offentlig statistikk.

1.5. Lillehammer skal kjennetegnes ved tjenestetilbud som innbyggerne er fornøyd med

Dette er strategiene våre:

- Kommunale tjenester skal være kjente og tilgjengelige når du trenger dem.
- En åpen, profesjonell og serviceinnstilt organisasjon.
- Utvikle tjenestene med utgangspunkt i brukernes behov og samfunnets krav.
- Full behovsdekning med god nok standard skal prioriteres før standardheving.

Dette er de strategiske målene for planperioden:

	Strategiske mål 2012 - 2015	Måles ved	Ambisjon
Brukere/innbyggere	Innbyggerne er fornøyd med tjenestetilbudet.	Resultat hovedkategori "inntrykk kommunale tjenester (ikke brukere)" fra innbyggerundersøkelse. NY!	> landsgjennomsnitt
	Brukerne er fornøyd med tjenestene de mottar.	Resultat hovedkategori "inntrykk kommunale tjenester (brukere)" fra innbyggerundersøkelsen. NY!	> landsgjennomsnitt
	Innbyggere og brukere er fornøyd med måten de behandles på.	Resultat spørsmål "serviceinnstilling hos ansatte" fra innbyggerundersøkelsen. NY!	> landsgjennomsnitt
	Alle saker i barnevernet skal behandles innen fristen	Andel undersøkelser som tar mer enn 3 måneder (KOSTRA)	Alle friste skal holdes
Rammebetingelser	Kommunen oppfattes som åpen, serviceinnstilt og tilgjengelig.	Nasjonale tilgjengelighetsundersøkelser Kvalitet på kommunens nettsted	Blant de 25 % beste Fem stjerner (av seks)
	Prioriteringer som gjøres aksepteres av innbyggerne og overordnede myndigheter.	Antall klager Antall klager som får medhold av fylkesmann	Stabil Stabil
Prosser	Etablere omforente standarder for tjenestene, og formidle disse internt og eksternt.	Andel ansatte som bruker kvalitetssystemet	80-100 %
	Etablere flere arenaer for dialog med brukerne.	Resultat fokusområde "tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering" (kommunekompasset). NY!	> landsgjennomsnitt
	Øke tilgjengeligheten ved å utnytte IKT-verktøy.	IKT-kompetanse i Dossier	> alle skal kunne jobbe selvstendig
	Høyne kommunens samlede kompetanse gjennom systematisk kompetanseutvikling og riktig rekruttering.	Fra medarbeiderundersøkelsen: Resultat "har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver". Resultat "legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseheving som er viktig for jobben din".	> landsgjennomsnittet
Kompetanse og holdninger	Redusere sykefraværet	Sykefravær	7 %
Kompetanse og holdninger	Ansvarliggjøre ansatte i forhold til kommunens samlede virksomhet (utvidet myndiggjøring).	Helhetsvurdering fra medarbeiderundersøkelsen	> landsgjennomsnittet
	Få ambisiøse medarbeidere til å trives med en omforent standard	Kategori "Stolthet over arbeidsplassen" fra medarb.undersøkelsen	> landsgjennomsnittet
	Bli flinkere til å lære av hverandre og av andre kommuner.	Mål for nettverksdeltakelse	Må etableres
	Øke kommunestyrets kompetanse i arbeidsgiverrollen.		

Tabell 9 - Styringskart for visjon V

Kritiske suksessfaktorer:

Vi må lykkes i å komme fram til en avklaring av hva som ligger i en omforent standard som aksepteres av både brukere, folkevalgte og ansatte.

Vi må lykkes i å skape en kultur der ansatte tar ansvar for kommunens helhetlige tilbud (myndiggjøring og informasjon).

Vi må lykkes i omstillings- og effektiviseringstiltak, dette krever også deltakelse fra arbeidstakerorganisasjonene.

Sentrale myndigheter følger opp løftet om å rette opp ubalansen mellom kommunenes oppgaver og ressursene til å følge dem opp.

Indikator	Siste målte resultat	Snitt gruppe 13	Snitt hele landet	Ambisjon 2015
Resultat "Samlet inntrykk kom. tjenester fra brukere av tjenestene" (IU)	4,3	-	4,4	4,4 +/- margin
Resultat "Samlet inntrykk kom. tjenester fra ikke-brukere" (IU)	4,1	-	4,2	4,2 +/- margin
Resultat "Serviceinnstillingen hos ansatte i kommunen" (IU)	4,0	-	3,9	3,9 +/- margin
Barnevern, andel undersøkelser som tar mer enn 3 mnd.	35 %	21 %	24 %	0 %
Nasjonale tilgjengelighetsundersøkelser (2011)	79 av 150			Blant de 25 % beste
Kommunens nettsted - rating (2010)	63 %			≥ 72 %
Antall klager		Pt. ikke målbart		Må etableres
Antall klager som får medhold		Pt. ikke målbart		Må etableres
Andel virksomheter som bruker kvalitetssystemet	om lag 60%	-	-	80 -100 %
Resultat " Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering" (KK)	29 poeng	-	40 poeng	≥ 40 poeng (av 100)
Ansattes vurdering av egen IKT-kompetanse		-	-	100 % minst nivå 2 i Dossier
Resultat "Har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver" (MAU)	4,7	-	4,8	≥ 4,8
Resultat "legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseheving som er viktig for jobben din" (MAU)	3,8	-	4,1	≥ 4,1
Sykefravær	8,4 %			7,0 %
Resultat "Helhetsvurdering" (MAU)	4,4			≥ 4,5
Resultat kategori "Stolthet over egen arbeidsplass" (MAU)	4,6	-	-	≥ 4,7
Ansatte fornøyd med kvalitet alle tjenester	4,5	-	-	≥ 4,8

Tabell 10 - Styringsindikatorer for kommunale tjenester

Hvordan går det?

Etter flere år med regelmessige brukerundersøkelser kan vi konstatere at brukerne stort sett godt fornøyd med tjenestene Lillehammer kommune leverer. Der undersøkelsen er foretatt flere ganger ser man vanligvis forbedring fra gang til gang. Brukerundersøkelsene er således ett nyttig verktøy for det kontinuerlige forbedringsarbeid kommunen forventer av tjenesteområdene. I år har vi valgt å erstatte mange enkeltindikatorer fra brukerundersøkelsene i målkartet med samlet inntrykk av tjenestene fra brukere og ikke-brukere fra innbyggerundersøkelsen. Resultatene fra brukerundersøkelsene vil fortsatt være tilgjengelig på kommunens nettsider.

Brukerundersøkelsene gir indikasjoner på brukernes opplevde kvalitet på tjenestene som de benytter. Kommunen er også pålagt og utvider stadig bruken av et fagbasert kvalitetssystem (STANDARDEN). Til sammen med brukerundersøkelser vil dette være et meget godt verktøy for å sikre innbyggerne tjenester som har høy faglig kvalitet og oppleves som gode. Standarden vil etter hvert også kunne brukes til måle antall klager og klager som får medhold. Alternativt (eller i tillegg) bør det vurderes å etablere en ombudsordning slik flere andre kommuner har gjort.

Sykefraværet i kommunen gikk noe ned i 2010. Ambisjonen må være å få sykefraværet ned på 7 % i løpet av planperioden, som er der de beste kommunene i samme størrelse som Lillehammer ligger.

DEL 2: RAMMEBETINGELSER

2.1. utfordringer for kommunesektoren – generelt

2.1.1. Sentrale myndigheters forventninger

Kommuneproposisjonen legges fram hvert år i mai og omhandler sentrale myndigheters forventninger til kommunesektoren, samt rammebetingelsene for kommende år.

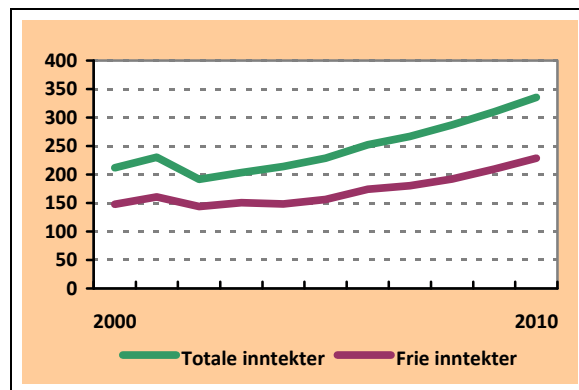
I kommuneproposisjonen for 2012 vises det til at et av de fremste målene for den sittende regjeringen er å ha en god og effektiv offentlig sektor. En sterk offentlig sektor og felles velferdsordninger er nødvendige forutsetninger for å sikre likeverdige tjenester til befolkningen. Økt velferd betyr bedre skoler, tilpassede pleie- og omsorgstjenester og helsetjenester, barnehageplass for alle og økt innsats innen miljø- og kultursektoren. For å kunne tilpasse politiske prioriteringer til innbyggernes preferanser, er det nødvendig å desentralisere oppgaver til kommunene. I vårt samfunn er derfor ansvaret for å finne egnede løsninger på grunnleggende samfunnsoppgaver i stor grad lagt til kommunesektoren.

Men kommunene er mer enn leverandører av velferdstjenester. Kommunene er myndighetsforvaltere og lokalsamfunn med direkte folkevalgt representasjon. Et desentralisert styresett stimulerer til økt politisk debatt og deltakelse. Samtidig må kommunene være innovative og sikre samfunnsansvarlig drift tilpasset skiftende omgivelser. Innenfor det nasjonale regelverket må kommunene ha mulighet til å foreta nødvendige tilpasninger og prioriteringer, og finne lokale løsninger på utfordringer i nærmiljøet.

Kommunenes oppgavespekter gjenspeiles av at en av fem sysselsatte i landet arbeider i kommunesektoren, og at kommunesektorens inntekter utgjør om lag 18 pst. av landets bruttonasjonalprodukt. Siden 2005 er kommuneøkonomien betydelig styrket og kommunenes handlingsrom forbedret. Oppvekst-, kunnskaps- og omsorgstjenestene er bygget ut, noe som illustreres ved at det siden 2005 er skapt nærmere 48 000 nye årsverk i kommunesektoren.

På tross av forbedringene som er oppnådd de siste årene, er det fortsatt utfordringer. Fra 2012 utvides kommunenes ansvar i og med at samhandlingsreformen trer i kraft. Samtidig

øker antallet av de yngste eldre kraftig, og veksten i antallet eldre vil fortsette i årene framover. I sum betyr dette at kravene til kommunene som velferdsleverandør øker.



Figur 1. Kommunesektorens inntekter 2000-2010 i milliarder kroner

Gjennom å styrke kommuneøkonomien også i 2012, legges forholdene til rette for en fortsatt utbygging av tjenestetilbudet. Økte ressurser er ikke nok. Kommunene må bidra gjennom å finne effektive og gjennomtenkte løsninger lokalt. Finansiell balanse og sunn økonomistyring er nødvendige, men ikke tilstrekkelige forutsetninger for å gi innbyggerne tjenester av høy kvalitet.

Dimensjoneringen av barnehager, skoler og pleie- og omsorgstjenester avhenger av alderssammensetningen og folketallet. Kommunene må planlegge for framtidige endringer. Nye oppgaver, den teknologiske utviklingen og samfunnsutviklingen generelt, med større grad av spesialisering og økte kvalitetskrav, krever økt fokus på kompetanseoppbygging og arbeidsgiverrollen i kommunal sektor.

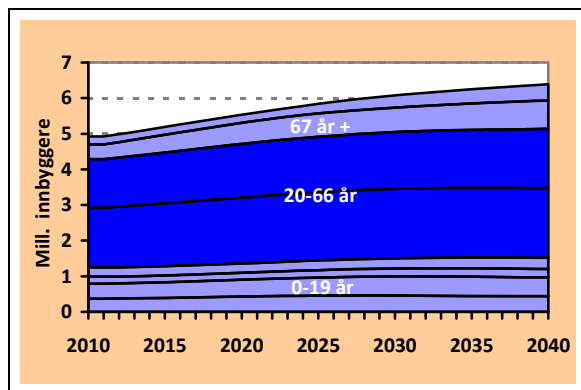
Kommunal- og regionaldepartementet vil legge fram en stortingsmelding om forholdet mellom stat og kommune. Et hovedtema i meldingen vil være utviklingen i statlig styring og prinsippene for statens styring av kommuner og fylkeskommuner. Både juridiske, økonomiske og pedagogiske virkemidler vil bli drøftet, og utviklingen i rapportering, tilsyn og kontroll vil bli vurdert. Kravene til kommunal egenkontroll (kontrollutvalg, revisjon og administrativ internkontroll) tas også opp i meldingen.

Ansvarlige kommuner

Nærhet mellom innbyggere og tjenesteyter er en forutsetning for å gi gode velferdstjenester. Kunnskapen om innbyggernes behov og ønsker er størst på lokalt nivå, og kommunen og lokalpolitikere har derfor de beste forutsetningene for å prioritere ressursene i samsvar med innbyggernes behov og de lokale forholdene.

Til tross for de siste års styrking av kommuneøkonomien vil mange kommuner fortsatt oppleve inntektsrammene som begrensede. For å sikre innbyggerne høy grad av velferd og fortsatt oppslutning om det kommunale selvstyret, må kommunesektoren yte tjenester av god kvalitet. Et viktig stikkord for kommunesektoren er derfor samfunnsansvarlig drift. Dette innebærer kompetent ledelse, effektiv drift, sunn økonomistyring og en god og helhetlig arbeidsgiverpolitikk.

Demografiske endringer og innbyggernes økte krav og forventninger til kvalitet gjør det krevende å tilpasse tjenestetilbudet til befolkningens behov. På flere områder opplever kommunesektoren også at det er utfordrende å rekruttere og beholde arbeidskraft. Et godt omdømme er en av forutsetningene for at kommunene vil lykkes. Utfordringene som kommunesektoren står overfor innebærer et kontinuerlig behov for omstilling og utvikling.

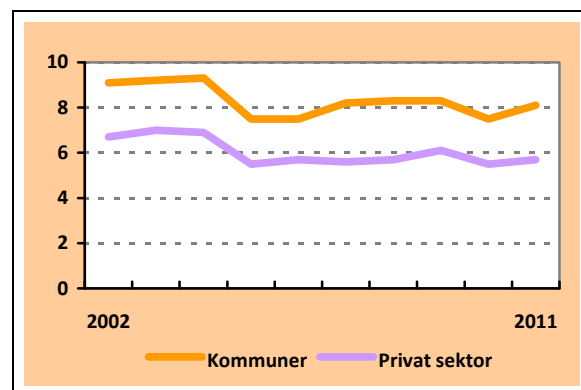


Figur 2. Befolningsframskriving Norge 2011-2040. SSB's middelalternativ.

Staten skal gi kommunesektoren gode og forutsigbare rammebetingelser, men kommuner har selv et ansvar for driften. Ansvarlige kommuner må derfor tenke langsiktig og helhetlig i sitt utviklingsarbeid, både for å trygge en sunn økonomi over tid og sikre innbyggernes velferd. I arbeidsgiverrollen er det nødvendig at kommunene har en systematisk og langsiktig tilnærming til kompetanse og rekruttering. Dyktige og kompe-

tente medarbeidere er kommunenes viktigste ressurs, og bidrar både til effektiv drift og høy kvalitet i tjenesteytingen.

Et redusert sykefravær er først og fremst viktig med tanke på de ansatte og kvaliteten i tjenestene. Men reduksjon av sykefravær er også et eksempel på tiltak som kan bidra til bedre ressursutnyttelse. Sykefraværet i norske kommuner varierer, men er samlet sett høyere enn i statlig og privat sektor.



Figur 3. Sykefravær i prosent, 2002-2011.

Regjeringen er opptatt av at kommunene arbeider aktivt med å redusere sykefraværet. Sykefraværet representerer store kostnader for kommunene både i form av kroner og i tapte dagsverk. Et lavt sykefravær og mindre ufrivillig deltid er i mange tilfeller en forutsetning for høy kvalitet i tjenesten, fordi tilstedeværelse sikrer stabilitet og kontinuitet i den daglige driften.

Saman om ein betre kommune

Regjeringen har inngått en samarbeidsavtale med KS og hovedsammenslutningene på arbeidstakersiden, "Saman om ein betre kommune". Samarbeidet er en videreføring av intensjonene i Kvalitetskommuneprogrammet. Hovedtemaene for samarbeidet vil være sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme. Programmet er planlagt å vare til 2015, med oppstart høsten 2011.

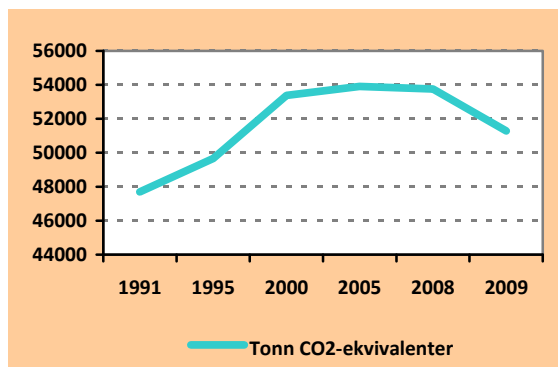
"Saman om ein betre kommune" skal støtte opp om det gode utviklingsarbeidet lokalt, og programmets hovedaktivitet vil bestå av lokale prosjekter. Det sentrale samarbeidet skal stimulere og bidra til å utvikle lokalt initierte prosjekter og tiltak. Det tas sikte på å velge ut et antall kommuner etter søknad. Disse kommunene vil få bistand til sitt arbeid med å redusere sykefraværet og det uønskede deltidarbeidet, videreutvikle sitt arbeid med kompe-

petanseutvikling og rekrutteringen og bedre sitt omdømme.

Deltakerkommunene skal selv velge innretningen og organiseringen av arbeidet i de lokale prosjektene. En forutsetning for å delta er at det er god lokal forankring, der folkevalgte, administrative ledere og medarbeidere/tillitsvalgte i alle arbeidstakerorganisasjonene lokalt er involvert i utformingen og rapporteringen fra prosjektet.

Miljø, klima og energi

Kravet om førstegenerasjons klima- og energiplanlegging trådte i kraft i 2010. Ifølge Enova har så å si alle kommuner i landet enten utarbeidet, eller gjort vedtak om å utarbeide, en klima- og energiplan. Nå må kommunene aktivt følge opp dette og ta steget fra planlegging til handling.



Figur 4. Utslipp til luft, hele landet

Kommunesektoren rår over et bredt spekter av juridiske, økonomiske og generelle sektorovergrepene virkemidler som har innvirkning på miljø- og klimautfordringene. Lokal og regional planlegging legger rammer for kommunenes virksomhet på mange områder der det er miljøgevinster å hente; areal- og transportplanlegging, landbruksområdet og avfallshåndtering for å nevne noe.

Andre virkemidler er å sette miljøkrav ved innkjøp og sørge for en ansvarlig forvaltning av den kommunale bygningsmassen. Kommunene har også gjennom informasjons- og holdningskampanjer muligheten til å påvirke lokalbefolkning og næringsliv og slik være en pådriver i klimaarbeidet.

Effektivitet

Senter for økonomisk forskning ved NTNU har på oppdrag fra departementet gjennomført et prosjekt om effektivitet i kommunene. Formålet med prosjektet er økt kunnskap om

effektivitet og effektivitetsutvikling. Prosjektet skisserer antatt effektiviseringspotensial innen de mest sentrale velferdstjenestene i alle kommuner som har levert KOSTRA-statistikk i 2008 og 2009. Analysene tyder på stor variasjon i effektivitet kommunene imellom innen grunnskole-, barnehage- og pleie- og omsorgssektoren.

Undersøkelser som tar utgangspunkt i «beste kommunal praksis» tar ikke høyde for alle forhold og ikke minst er de sårbare for datafeil. Selv om resultatene fra prosjektet vil måtte tolkes med forsiktighet vil de allikevel kunne gi en kommune en pekepinn på hvordan de driver sammenliknet med andre. Resultatene av prosjektet er omtalt i rapporten "Effektivitet i kommunale tjenester".

Kommunesektoren er en stor og viktig sektor. Både for kommunene, innbyggere, politikere, presse og allmennheten for øvrig er det derfor nødvendig at det finnes lett tilgjengelige oversikter over både hvilke inntekter sektoren har og hvilke tjenester de leverer til innbyggerne. Kommunal- og regionaldepartementet har derfor etablert egne nettsider som på en enkel måte viser nivået på tjenesteytingen (gjennom produksjonsindekser) og de frie inntektene for den enkelte kommune.

Levende lokalsamfunn

Kommunestruktur

Det er et sentralt prinsipp for regjeringen at kommunesammenslåinger skal være basert på frivillighet. Utgangspunktet for endringer i kommunestrukturen må være at innbyggerne og lokalpolitikere selv mener at sammenslåing vil bedre tjenestetilbudet og gjøre kommunen til et bedre sted å bo.

Det vil uavhengig av kommunestruktur være behov for interkommunalt samarbeid. Utfordringen for mange kommuner, både store og små, er å tiltrekke seg arbeidskraft med spisskompetanse på ulike fagområder. Interkommunalt samarbeid vil kunne gjøre dette enklere. Det er nå etablert et regelverk som gjør at kommunene kan samarbeide om alle typer oppgaver. Departementet er i ferd med å ferdigstille en veileder om interkommunalt samarbeid der hovedvekten er lagt på vertskommunemodellen og hvilke muligheter som ligger i den. Det tas videre sikte på å fremme en lovproposisjon om lovfesting av en samkommunemodell.

Kommunesektorens rolle som demokratisk arena og samfunnsutvikler

Gjennom lokaldemokratiet har innbyggerne en arena for meningsutveksling og debatt. At dagsorden lokalt i stor grad bestemmes av saker som berører folk i hverdagen skaper engasjement og bidrar til at innbyggerne tar ansvar for samfunnsutviklingen. I et slikt perspektiv blir lokaldemokratiet grunnsteinen i folkestyret, og en forutsetning for et godt nasjonalt folkestyre.

Det norske systemet bygger på rammestyring av kommunene. Kommunene har et ansvar for å utnytte det handlingsrommet som rammestyring gir, og legge til rette for lokaldemokratisk deltakelse og engasjement blant annet gjennom å synliggjøre lokalpolitiske saker. Det er behov for aktive lokalpolitikere som tar dette ansvaret, og tilrettelegger for aktiv debatt og tiltak som gjør at innbyggerne trekkes med før kommunen skal fatte viktige beslutninger for lokalsamfunnet. Lokaldemokrati må slik skapes ut fra ulike lokale forutsetninger. Både nærhet, innbyggernes engasjement og deltakelse, tillit og legitimitet til kommunen og de folkevalgte, politisk handlingsrom og reell påvirkningskraft er faktorer som spiller inn i en vurdering av hva som er godt lokaldemokrati.

Kommunene har en sentral rolle i å bidra til en helhetlig utvikling av lokalsamfunnet, ved å arbeide aktivt for å utvikle lokalsamfunn som skaper identitet og gode levekår. Forskjellene mellom kommunene i Norge er store, ikke bare i størrelse og struktur, men også i forhold til de samfunnsutfordringene de møter.

Forutsetningene for næringsutvikling og etablering av nye arbeidsplasser varierer i ulike arbeidsmarkedsområder. Tilgang til naturressurser er eksempler på fortrinn i enkelte områder, både når det gjelder næringsvirksomhet og attraktive bo- og rekreasjonsområder.

I lokaldemokratimeldingen oppfordrer regjeringen kommunene, frivillige organisasjoner og næringslivet til å utnytte muligheten som ligger i samhandling med hverandre. På samme måte oppfordres det til å bruke kompetansen og samhandle med andre aktuelle aktører for å skape et nytt og spennende rom for en helhetlig utvikling av lokalsamfunnet.

Innbyggerinitiativ

Ordningen med innbyggerinitiativ ble lovfestet i 2003, for å gi innbyggerne økte muligheter til å fremme og ivareta sine interesser i lokale saker overfor kommunen. Norsk institutt for by- og regionforskning har i samarbeid med Rokkansenteret gjennomført en evaluering av ordningen der det ble konkludert med at slik som ordningen nå er utformet fungerer den ikke etter intensjonene.

KRD arbeider derfor med å videreutvikle ordningen. Mulige tiltak er å utvide mulighetene for å fremme elektronisk innbyggerinitiativ og å endre loven slik at det blir vanskeligere for administrasjonen å avvise saker.

Europarådets strategi for innovasjon og godt styresett (Good Governance)

Siden 2007 har KRD sammen med KS arbeidet aktivt for å iverksette Europarådets strategi for innovasjon og godt styresett i kommunene. Gjennom 12 prinsipper skal sentrale demokratiske verdier i kommunene sikres, samtidig som kommunene utvikler en forvaltning i tråd med samfunnsutviklingen og står for en effektiv bruk av fellesskapets ressurser.

Norge har som pilotland deltatt i utviklingen av et verktøy for en europeisk sertifiseringsordning og et merke for godt styresett i kommuner. Ordningen innebærer at kommuner som ønsker å oppnå dette merket må gjennomgå en test utarbeidet av Europarådet tilpasset norske forhold, som viser at kravene som ligger i Europarådets 12 prinsipper er oppfylt. I løpet av 2011 og 2012 tas det sikte på at 20 kommuner skal gjennomføre testopplegget med sikte på å oppnå Europarådets merke for god styring.

E-valg

Den teknologiske utviklingen medfører nye muligheter, men også nye utfordringer ved gjennomføringen av valg. Ved lokalvalget i 2011 skal det gjennomføres forsøk med elektronisk stemmegivning i forhåndsstemmeperioden i 10 kommuner. Samtidig skal det anskaffes og prøves ut et fullstendig valgadministrativt datasystem i de samme forsøkskommunene. Bedre tilgjengelighet for flere velgergrupper til å stemme er en viktig grunn for å prøve ut elektronisk stemmegivning ved forsøket i 2011.

En nyutviklet teknisk løsning for elektronisk stemmegivning, gode sikkerhetsmekanismer og gode rutiner skal bidra til at velgerne kan avgi sin stemme trygt via Internett. Elektronisk stemmegivning vil kun være et supplement til det vanlige, papirbaserte valget. Velgerne i forsøkskommunene kan selv bestemme om de vil stemme elektronisk eller om de vil stemme med vanlig papirstemmeseddel. Det vil kun være mulig å stemme elektronisk ved forhåndsstemmegivningen, ikke på valg-dagen(e).

Kravet til hemmelig valg blir ivaretatt ved at velgere som stemmer elektronisk kan stemme flere ganger. Den siste elektroniske stemmen vil da være gjeldende. Det at stemmegivninger i valglokalet alltid vil overstyre stemmegivninger avgitt elektronisk, vil også bidra til å ivareta kravet om hemmelighold.

Les mer:

[Kommuneproposisjonen 2012](#)
[Saman om ein betre kommune](#)
[Effektivitet i kommunale tjenester](#)
[Produksjonsindeks for kommunene 2009](#)
[Utgiftskorrigerede frie inntekter for kommunene](#)
[KS om "Good Governance"-prosjektet](#)

2.1.2. Inntektssystemet

Det kommunale inntektssystemet er et omfordelingssystem der kommunenes skatteinntekter og det generelle statstilskuddet (rammetilskuddet) inngår. Til sammen kalles dette ofte "de frie inntektene". De viktigste elementene i inntektssystemet er:

- En *inntektsutjevningsordning* som har som formål å sikre en jevnere fordeling av skatteinntektene kommunene i mellom. Uten denne ordningen ville landets mest skattesterke kommune hatt om lag 6 ganger så mye å rutte med pr. innbygger som kommunen med minst skatteinntekter.
- En *utgiftsutjevningsordning* som har som formål å utjevne forskjeller på utgiftssiden som skyldes at kommunene er ulike når det gjelder befolkningssammensetning, geografi m.v. I følge dagens kostnadsnøkkel trengs det nesten tre ganger så mye for å etablere et likeverdig tjenestetilbud for kommunene på topp og bunn av denne listen.
- Diverse *særtilskudd* til kommuner med spesielle utfordringer, som storbyer, distriktkommuner, kommuner i de nordligste fylkene m.v. (disse har variert over tid).

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

2.1.3 Fokus på kvalitetsarbeid og helhetlig risikostyring

Fokus på offentlig sektor når det gjelder systematisk kvalitetsarbeid er økende. Kommunene er allerede pålagt å ha systemer for å kvalitetssikre svært mange av de mest sentrale tjenestene, blant annet innen helse og sosial, skolen og barnehagene. Kravet om internkontroll er hjemlet i kommunelovens § 23.2 der det heter at "administrasjonssjefen (rådmannen) skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjoner, og at den er gjenstand for betryggende kontroll". Det er en økende tendens til at særlover stiller konkrete krav til internkontroll og dokumentasjon av denne.

Arbeid med rutiner, kvalitetsprosedyrer og dokumentasjon tar tid og kan oppleves som unødvendig og byråkratisk papirarbeid. På den annen side kan utgiftene, både direkte og i form av omdømmetap, bli store dersom noe skjer som gode rutiner og oppfølging av dem kunne forhindre. Kommunen opplever også stadig flere tilsyn og kontroller fra sentrale myndigheter (se omtale under prinsipper for statlig styring i del 2.1.1) i forhold til om rutiner og prosedyrer er på plass og - ikke minst - etterleves.

Å ha gode rutiner og systemer for oppfølging er ikke nok, kommunene må også sikre at kulturen på den enkelte arbeidsplass er slik at systematisk kvalitetsarbeid anses som viktig selv i en stresset hverdags situasjon. Her har folkevalgte og kommunale ledere en svært sentral rolle når det gjelder å forsterke gode kulturer og fremheve disse som eksempler til etterfølgelse.

Et annet og tett beslektet område som vil få økt fokus framover er risikovurdering og styring. Finansforvaltningsforskriften pålegger

kommunene å ha konkrete rutiner for å vurdere og håndtere (finansiell) risiko. Den nye planloven pålegger kommuner å foreta systematiske risiko- og sårbarhetsanalyser med vekt på samfunnssikkerhet. Systematisk kartlegging av risiko, både på overordnet nivå og innenfor de ulike virksomhetene, er sentralt for å lage et godt kvalitetssystem.

I forbindelse med arbeidet med en ny stortingsmelding om forholdet mellom stat og kommune er spørsmålet om krav til egenkontroll i kommunene satt på dagsorden. Dette omfatter forhold knyttet til kontrollutvalg og revisjon, men også administrativ internkontroll. En arbeidsgruppe oppnevnt av KRD har kommet med 85 tilrådinge for å styrke egenkontrollen i kommunene som innspill til stortingsmeldingen. Blant tilrådingene er å bruke systematisk risikokartlegging som utgangspunkt for å styrke den administrative internkontrollen.

Les mer:

[85 tilrådingar for styrkt eigenkontroll i kommunane](#)
[Arbeidstilsynets veileder om risikovurdering](#)
[Veileder fra SSØ om risikostyring](#)

2.1.4 Samhandlingsreformen – en kommunehelsereform

Som et ledd i innføringen av samhandlingsreformen er det vedtatt en ny **Nasjonal helse- og omsorgsplan 2011-2015**. Planen er et redskap for politisk og faglig styring og beskriver samhandlingsreformens mål og virkemidler som kan oppsummeres i følgende mål og strategier:

Mål:

- Sikre bærekraft gjennom god folkehelse og redusert behov for helsetjenester.
- Rett behandling på rett sted til rett tid.
- Helhetlige og koordinerte tjenester.

Strategier:

- Helsefremmende og forebyggende arbeid.
- Habilitering og rehabilitering.
- Brukerinnflytelse.
- Avtalte behandlingsforløp.
- Forpliktende samarbeidsavtaler
- Dempet vekst i bruk av sykehus
- En større del av helsetjenestene ytes av kommunehelsetjenesten.

Nasjonal helse- og omsorgsplan 2011-2015 er fulgt opp med to nye lover:

Folkehelsesloven

Krav til oversikt over helsetilstanden i befolkningen og påvirkningsfaktorer. Det stilles tiltaksplikt for å iverksette nødvendige tiltak for å møte kommunens helseutfordringer. Alle kommunale sektorer skal involveres. "Helse i alt vi gjør" lovfestes for alle offentlige myndigheter.

Helse- og omsorgstjenesteloven

Loven er en overordnet "sørge for"-lov som gir større frihet til å organisere og tilpasse tilbudet i samsvar med lokale behov, og legge bedre til rette for samhandling. Samtidig gir loven nye og tydeliggjorte krav til kvalitet, forsvarlighet og pasientsikkerhet. Brukerinnflytelse vektlegges i større grad, og det stilles krav til koordinering for pasienter/brukere med behov for langvarige og koordinerte tjenester.

Samhandlingsreformen fases inn over et lengre tidsrom knyttet til ulike brukergrupper. Satsingsområdene i første fase er:

- Folkehelsearbeid, helsefremmende og forebyggende arbeid.
- Oppfølging av kronikergruppene.
- Tiltak som kan dempe henvisnings- og innleggelsesrater.

Kommunal medfinansiering

For å understøtte målene om bedre arbeidsdeling, gode pasientforløp og kostnadseffektive løsninger har Stortinget vedtatt en ny modell for kommunal medfinansiering. Denne innebærer at kommunen skal betale 20 % av kostnaden for henvisninger og innleggelser knyttet til medisinske behandlinger ved sykehus (alle aldersgrupper) fra 1. januar 2012.

Videre vil kommunene få betalingsplikt for utskrivningsklare somatiske pasienter (døgnpris 4 000 kroner) fra samme tidspunkt. Kommunene kompenseres for disse utgiftene gjennom økt rammetilskudd basert på snitttall for liggedøgn pr. år i tidsrommet 2007-2009.

Fra 1. januar 2016 blir kommunene pålagt plikt til å etablere et døgntilbud for øyeblikkelig hjelp. Kommunene vil få 4330 kroner per døgn til å dekke drift og eventuelle investeringer. Utgiftene dekkes av øremerket tilskudd (50 %) og bidrag fra regionale helseforetak knyttet til konkrete prosjekt (50 %).

Lillehammer kommunes oppfølging av samhandlingsreformen

Strategi 1

Gjennom TRUST-prosjektet har LK sammen med helseregionen lagt et godt grunnlag for å møte utfordringene knyttet til samhandlingsreformen. Gjennom etablering av formell samarbeidsstruktur og etablering av faglige samhandlingsarenaer er det gjort erfaringer som må videreføres for å ivareta nye behov og pasientgrupper for samhandlingsoppgaver. For å sikre et videre utviklingsarbeid og ivareta kompetansen som er bygd opp gjennom TRUST-prosjektet bør det vurderes å videreføre prosjektorganisasjonen som en felles utviklings- og koordineringsenhet i Lillehammerregionen.

Strategi 2

Planlegge og tilrettelegge for innføring av kommunale døgnplasser for øyeblikkelig hjelp (innføres 2016).

Strategi 3

Kommunedelplan Omsorgstjenester setter spesielt fokus på behov for ny kompetanse knyttet til helsetjenestene. Etablering av attraktive arbeidsplasser og styrking av kompetanse blir avgjørende for å nå reformens mål. Når kommunen overtar deler av spesialisthelsetjenestens oppgaver, vil det være behov for å øke både kapasitet og kompetanse. Spesielt gjelder dette innenfor legetjenesten, fysioterapitjenesten, ergoterapitjenesten og sykepleiefaglig dekning.

Strategi 4

Samhandlingsreformen vektlegger det forebyggende folkehelsearbeidet. Dette arbeidet må anlegges bredt ved at man utarbeider en folkehelseplan for det generelle helsefremmende arbeidet blant kommunens innbyggere. Videre må det utarbeides de egne strategier knyttet til forebyggende helsearbeid for barn og unge.

Les mer:

[Om samhandlingsreformen](#)
[Nasjonal helse- og omsorgsplan \(2011-2015\)](#)
[Folkehelseloven](#)
[Helse og omsorgsloven](#)
[TRUST-prosjektet](#)

2.1.5 Kommunene og klimautfordringene

Stortingets klimaforlik fra 2008 gir følgende mål for norsk klimapolitikk:

- Norge skal skjerpe sin Kyoto-forpliktelse med 10 prosentpoeng.
- Norge skal fram til 2020 påta seg en forpliktelse om å kutte de globale utslippene av klimagasser tilsvarende 30 prosent av Norges utslipp i 1990. Utslippene i Norge skal reduseres med 15 til 17 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i forhold til referansebanen, inkludert skog. Dette innebærer at de nasjonale utslippene skal ned til mellom 42 og 44 millioner tonn CO₂-ekvivalenter i 2020.
- Som del av en global og ambisiøs klimaavtale der også andre industriland tar på seg store forpliktelser, skal Norge ha et forpliktende mål om karbonnøytralitet senest i 2030.

“Klimakur 2020” er en tverretattlig gruppe nedsatt av Miljøverndepartementet for blant annet å se på hvilke tiltak som kan og må iverksettes for nå målene i klimaforlikene, og hvordan ulike samfunnsaktører kan og skal bidra. I den forbindelse er også lokalforvaltningen, herunder kommunene, vurdert.

Kommunene har flere virkemiddel som kan tas i bruk for å begrense utslipp av klimagasser:

- Kommunal arealplanlegging kan bidra til å redusere utslipp fra transport gjennom å se lokalisering av boliger, arbeidsplasser og ulike tjenester i sammenheng med muligheten for kollektivtrafikk.
- Kommunene kan legge til rette for fjernvarme basert på fornybare energikilder.
- Vegtrafikkloven gir kommunene mulighet til å bruke vegprising.
- Kommunene kan sette klimakrav til sine leverandører av varer og tjenester.
- Kommunene er viktige for å skape bevissthet om klimaproblemet i samfunnet generelt.

Ny plandel i plan- og bygningsloven blir et viktig redskap i arbeidet med klima og miljø. Loven slår fast at kommuner og fylkeskommuner skal ta klimahensyn i sin planlegging. Gjennom planstrategier skal det tas stilling til hvilke planer som skal utarbeides for å redusere energibruk og transportbehov. Ras, flom og stormflo har satt klimatilpasning på dagsorden. Departementene samarbeider om utviklingen av en nasjonal strategi for klimatilpasning. Kommunene vil være en sen-

tral aktør i arbeidet med klimatilpasning, blant annet gjennom sin rolle i arealplanleggingen.

Framtidens byer er et samarbeid mellom staten og de 13 største byene i Norge om å redusere klimagassutslippene – og gjøre byene bedre å bo i. Programmet skal hjelpe bykommunene med å dele sine gode ideer til klimavennlig byutvikling med hverandre, og til å samarbeide med næringsliv, region og stat. I forbindelse med en konferanse i regi av programmet lovet miljøvernministeren at det skal etableres et tilsvarende program for mindre byer. Lillehammer tar sikte på å delta i dette programmet.

KS har foreslått at staten skal kjøpe klimakutt fra kommunene, d.v.s. at staten går inn med investeringsmidler i kommunale prosjekt som har til hensikt å redusere klimautslipp (KLOKT-modellen). Det er en forutsetning at effekten av hvert enkelt tiltak skal beregnes etter en standardisert mal og godkjennes av en uavhengig kontrollinstans. Også svenske kommuner ønsker denne ordningen.

Les mer:

[Klimakur 2020](#)

[Klimakur 2020: Virkemidler tilpasset lokalforvaltningen](#)

[Komme i gang med klimatilpassing](#)

[Framtidens byer](#)

2.1.6 Diverse endringer

Stortingsmelding om ungdomstrinnet

Kunnskapsdepartementet la i april 2011 fram St. meld. 22 "Motivasjon – Mestring – Muligheter". Meldingen legger opp til at opplæringen skal være mer praktisk, variert og utfordrende. En styrking av opplæringen på ungdomstrinnet er vesentlig for blant annet senere å forhindre frafall i videregående opplæring. I meldingen blir det varslet at det tas sikte på å gi tid til valgfag, tilsvarende 1,5 timer per uke i hvert årstrinn. Det skal være rom for lokale tilpasninger, og valgfagene skal ha mål for elevenes kompetanse. Valgfag innføres på 8. trinn fra høsten 2012, og det tas sikte på å utvide tilbudet til 9. og 10. trinn fra henholdsvis høsten 2013 og høsten 2014. De totale kostnadene vil bli i overkant av 470 mill. kroner.

Stortingsmelding om det spesialpedagogiske støttesystemet

Kunnskapsdepartementet(KD) la i april 2011 fram St. meld. 18 "Læring og fellesskap - om tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn,

unge og voksne med behov for særskilt hjelp og støtte i opplæringen". I meldingen gis en samlet framstilling av behovet for spesialpedagogiske tiltak i barnehage og grunnskole med særlig vekt på kvalitet. Hovedgrepet er tidlig innsats og å gi støtte til læreren, bl.a. gjennom et bedre system for vurdering og oppfølging av barn og unge, kompetansetiltak for PP-tjenesten og omorganisering av Statlig spesialpedagogisk støttesystem (Statped).

Nasjonale forventninger til kommunal og regional planlegging

Som følge av ny plan- og bygningslov (plandelen) i 2008 skal kommunene og fylkeskommunene utarbeide og vedta kommunale og regionale planstrategier i løpet av 2012. Regjeringen vil høsten 2011 presentere en sammenstilling av nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging som skal legges til grunn i arbeidet med planstrategiene.

Forskrift om deling av geodata

Lov 3. september 2010 nr. 56 om infrastruktur for geografisk informasjon (geodataloven) pålegger kommunale og statlige myndigheter å etablere og operere et felles nettverk av geodatatjenester, gjøre geodata tilgjengelig i harmonisert form, og å etablere og holde dokumentasjon om tilgjengelige geodata à jour. Forskriften er til behandling i departementet og har ikke trådt i kraft.

Ny lov om kommunale vann- og avløpsanlegg

Forslag til ny lov om kommunale vann- og avløpsanlegg ble lagt fram for Stortinget i juni 2011. Målet med lovforslaget er å sikre offentlig eierskap til vann- og avløpsinfrastruktur. Det klare utgangspunkt i loven er at slike anlegg skal være eid av kommunen. Lovforslaget åpner imidlertid for at kommunen i enkelte tilfeller kan gi tillatelse til nye eller utvidelse av gamle private anlegg. Forslaget er ikke gitt tilbakevirkende kraft, og endrer ikke på dagens eierstruktur.

Stortingsmelding om avfallspolitikken

Miljøverndepartementet (MD) tar sikte på å legge fram en stortingsmelding om avfallspolitikken. Hensikten er å utrede hvordan en kan redusere avfallsmengden, styrke retursystemene og utnytte avfallet enda bedre i samspill med andre sektorer, som energisektoren.

Endringer i gravferdsloven

Fornyings-, administrasjons- og kirke-departementet (FAD) la i St. prop. 81 fram forslag til endringer i gravferdsloven. Det sentrale formål med endringsforslagene er å legge bedre til rette for å ivareta de behov som religiøse og livssynsmessige minoriteter har i forbindelse med gravferd.

Endring i reglene om håndhevelse av offentlige anskaffelser og kommuneloven § 59

Et nytt direktiv om håndhevelse av offentlige anskaffelser ble vedtatt i EU i 2007, direktiv 2007/66/EF. Formålet med det nye direktivet er å forbedre effektiviteten i håndhevelsen av anskaffelsesregelverket, blant annet ved å sikre leverandører bedre inngrepsmuligheter før kontrakt inngås. FAD tar sikte på å fremme forslag til lovendringer i løpet av 2011.

Elektronisk faktura

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) har etablert standarden EHF (Elektronisk Handelsformat) for elektronisk faktura. Standarden blir obligatorisk for statlige virksomheter fra 1. juli 2011. Regjeringen tar sikte på at alle elektroniske fakturaer til det offentlige skal leveres på standard format innen 1. juli 2012. Økonomiske og administrative konsekvenser for kommunal sektor blir utredet i år, og danner grunnlag for vurdering av eventuelle unntak.

Universell utforming

Fornyings-, administrasjons- og kirke-departementet samarbeider med Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) om utarbeidelse av en forskrift til diskriminerings- og tilgjengelighetsloven § 11 om plikten til universell utforming av IKT-løsninger.

Forskriften omfatter både privat og offentlig sektor. Plikten til universell utforming vil gjelde for IKT-løsninger som underbygger virksomhetens alminnelige funksjoner, og som er hovedløsningen rettet mot allmennheten. Første versjon av forskriften vil gjelde for nettløsninger, herunder web-løsninger, og automater/selvbetjeningsløsninger. FAD tar sikte på å sende forslag til forskrift på høring i løpet av 2011.

Endringer i fakturering av skatteoppkrevere

De kommunale skatteoppkreverne har ansvaret for fellesinnkrevingen av inntekts- og

formuesskatt og avgifter til folketrygden, mens det er staten ved Skatteetaten som fastsetter hvor mye skatt og folketrygdavgifter som skal betales. Til bruk i skatteinnkrevingen bestiller skatteoppkreverne dokumenter fra Skatteetaten, som betalingskort for restskatt, terminoppgaver og meldinger om påleggstrekk.

Etter gjeldende ordning faktureres skatteoppkreverne månedlig for de produksjons- og portoutgiftene som utskrivning og forsendelse av dokumentene gir. Faktureringen av skatteoppkreverne vil opphøre fra 2012. Skatteetaten vil da bære alle dokumentkostnadene og skatteoppkreverne får en tilsvarende utgiftsreduksjon. Rammetilskuddet til kommunene for 2012 vil bli foreslått redusert tilsvarende utgiftsbortfallet.

Raskere bosetting av flyktninger i kommunene

Dagens bosettingsordning for flyktninger ble innført i 2002. Det er et mål innenfor ordningen å sikre at alle flyktninger blir bosatt i en kommune innen 6 måneder, og at enslige mindreårige blir bosatt innen 3 måneder. Siden ordningen ble innført har det vært vanskelig å innfri disse målene. På denne bakgrunn sendte Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet i januar 2011 et forslag til endring av bosettingsordningen for flyktninger på høring. Høringsfristen gikk ut i april 2011, og departementet vurderer nå de innspill som er kommet i høringsrunden.

Korrigerende av rammetilskuddet som følge av nytt regelverk for bostøtte

Ved utvidelsen av bostøtten i 2009 ble det anslått at den nye bostøtten ville gi innsparinger på kommunenes budsjetter til sosialhjelp og kommunal bostøtte på om lag 30 pst. av kostnaden. Av den grunn har det blitt foretatt uttrekk fra rammetilskuddet til kommunene i 2009, 2010 og 2011 på henholdsvis 90, 150 og 45,2 mill. kroner. Norsk Institutt for By- og Regionforskning (NIBR) ferdigstilte våren 2011 en evaluering av det kommunale finansieringsbidraget. Departementet tar sikte på å komme tilbake til saken i statsbudsjettet for 2012.

Nedvekting av kriteriet for psykisk utviklingshemmede i inntektssystemet – konsekvenser for tilskuddet til ressurskrevende tjenester

Fra 2011 er det foretatt endringer i inntektssystemet for kommunene som vil påvirke toppfinansieringsordningen for ressurs-

krevende tjenester. Ved beregning av netto lønnsutgifter, som er grunnlaget for utmåling av kompensasjonen til kommunene, trekkes det fra verdien av kriteriene for psykisk utviklingshemmede under 16 år og psykisk utviklingshemmede 16 år og over.

Fra og med 2011 er kriteriet for psykisk utviklingshemmede under 16 år falt bort, og kriteriet for psykisk utviklingshemmede 16 år og over er vektet ned i inntektssystemet. Isolert sett vil dette føre til at kommunene vil få kompensert et høyere beløp enn tidligere i toppfinansieringsordningen for ressurskrevende tjenester når de i 2012 skal søke om refusjon for en andel av netto lønnsutgifter for 2011. Med utgangspunkt i utgiftene i toppfinansieringsordningen for 2010, er effekten av den økte kompensasjonen beregnet til om lag 250 mill. kroner. Denne inntektsøkningen for kommunene vil i 2012 bli motsvart av en tilsvarende reduksjon i rammeoverføringene til kommunene. Regjeringen vil komme tilbake til en oppdatert beregning i forbindelse med statsbudsjettet for 2012

Pensjonskostnader i kommunesektoren – endring i amortiseringsreglene for premieavvik

I regnskapet til kommuner og fylkeskommuner utgiftsføres årets pensjonspremier. I tillegg beregnes årets premieavvik, som er lik differansen mellom pensjonspremien som betales inn til pensjonsordningene, og årets regnskapsmessig beregnede netto pensjonskostnad. Årets premieavvik føres til utgift eller inntekt avhengig av fortegnet på premieavviket (positivt premieavvik inntektsføres, negativt utgiftsføres).

Regnskapsreglene innebærer dermed at det er årets nettopensjonskostnad som har resultat-effekt i kommuneregnskapet. I tillegg kommer resultat-effekten knyttet til at tidligere års premieavvik skal amortiseres, som innebærer at tidligere års inntektsførte (eller utgiftsførte)

premieavvik utgiftsføres (eller inntektsføres). Denne amortiseringen skjer i dag over 15 år. Den samlede årlige veksten i pensjonskostnadene vil dermed være summen av veksten i netto pensjonskostnad og veksten i amortiseringskostnadene.

KRD har sendt på høring et forslag om at amortiseringstiden for årlige premieavvik skal kortes ned fra 15 til 10 år. Det er foreslått at dette skal tre i kraft fra regnskapsåret 2012, med virkning for premieavvik oppstått i 2011 og senere. En nedkorting av amortiseringstiden vil bidra til at premieavvik oppstått i 2011 og senere vil bli bygget ned noe raskere enn etter dagens 15-års regel.

Den økonomiske betydningen dette vil ha på de samlede amortiseringskostnadene fra 2012 vil avhenge av fortegnet og størrelsen på premieavviket i det enkelte år fra 2011 og framover. Forslaget innebærer at premieavvik fra perioden 2002 til 2010 fortsatt skal amortiseres etter gjeldende regler. Amortiseringskostnadene knyttet til premieavvik oppstått i denne perioden vil dermed ikke bli påvirket av forslaget. Forslaget innebærer ikke endringer i muligheten til å amortisere premieavvik over ett år.

Departementet vil også sende på høring et forslag til hvordan virkningene av regelendringene knyttet til pensjonsreformen og effekten av endringer i levealdersforutsetningene skal implementeres i regnskapene til kommuner og fylkeskommuner.

Les mer:

[St. meld. 22 Motivasjon – mestring – mulighet](#)

[St. meld. 18 Læring og fellesskap](#)

[MD om kart og geografisk informasjon](#)

[Lovforslag om kommunale vann- og avløpsanlegg](#)

[MD om forbruk og avfall](#)

[St. prop. 81 Endring i gravferdsloven](#)

[Forslag til endring av bosettingsordningen for flyktninger](#)

2.2. utfordringer for Lillehammer kommune - spesielt

2.2.1. Bakgrunn

Lillehammer kommune henter informasjon om egne resultater, både når det produktivitet, effektivitet og kvalitet, fra en lang rekke kilder. Kommunen har helt siden den sentrale nøkkeltallsrapporteringen (KOSTRA) ble obligatorisk i 2001, brukt tallene til å sammenligne egne resultater med resultatene andre kommuner oppnår (benchmarking).

Det gjennomføres også regelmessig kvalitetsundersøkelser rettet mot brukerne av de viktigste tjenestene. Våren 2011 ble det for første gang gjennomført en innbyggerundersøkelse. Resultatene fra disse undersøkelsene legges fortløpende ut på kommunens nettsider. Fra 2012 vil resultatene (fra 2011) være tilgjengelig på nettstedet bedrekommune.no, der man også kan sammenligne med andre kommuner som har gjennomført de samme undersøkelsene. Kommunens fagsystemer og kvalitetssystemet "STANDARDEN" gir også verdifull informasjon om tjenesteproduksjonen.

De siste årene er det etablert flere indekser, basert i hovedsak på tall fra KOSTRA, som rangerer kommunene etter oppnådde resultater. De største av indeksene er Produksjonsindeksen for kommuner (KRD), Kommunebarometeret (Kommunal rapport), og Kommunebørsen (Dagbladet). I tillegg finnes det indekser som tar for seg spesifikke områder, som Bærekraftindeksen fra NHO og Nærings-NM (Telemarksforskning) for å nevne noen.

Selv om i hvert fall de generelle indeksene i stor grad baserer seg på KOSTRA, kan plasseringen variere fra indeks til indeks. For eksempel er Lillehammer kommune rangert som nummer 153 på kommunebarometeret når det gjelder pleie og omsorg, men bare som nummer 311 på tilsvarende kategori på Kommunebørsen. Årsaken er at selv om de to indeksene bygger på KOSTRA, så har man valgt ulike indikatorer og vektet dem forskjellig. Dette betyr ikke at en indeks er riktig og den andre ikke, eller at den ene nødvendigvis er bedre enn den andre, men at de beskriver forskjellige sider av tjenesten, alt etter hvilke indikatorer man har valgt seg ut.

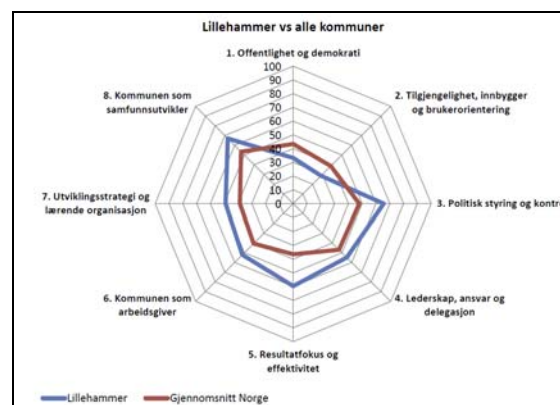
Stikkordet her er forenkling, som er begrunnelsen for å utarbeide slike indekser. KOSTRA inneholder svært mange nøkkeltall, spesielt for

de sentrale velferdstjenestene som kommunene leverer (barnehage, skole, pleie og omsorg), og reflekterer at det her er snakk om store og sammensatte tjenester. For å gjøre materialet mer tilgjengelig, plukkes enkeltindikatorer ut og settes sammen til ett enkelt tall. Dette er i og for seg greit, men farlig når indeksen går fra å være en beskrivelse av de sider ved tjenesten som de valgte indikatorer er ment å si noe om, til å være en generell indikator for hele tjenesten.

Det kanskje mest spesielle eksemplet på dette er at den kommunen som ble kåret som best på pleie og omsorg i Kommunebarometeret i 2009, fjorten dager senere befant seg på toppen av TV2's oversikt over kommuner med lengst ventelister til sykehjemsplasser. Spørsmålet man bør stille seg da er ikke om plasseringen på indeksen var feil, men om indeksen inneholdt de parametere som skal til for å gi et godt bilde av kommunale pleie- og omsorgstjenester. Dette er ikke ment som en kritikk av Kommunebarometeret, som er den av indeksene som har flest underliggende indikatorer og er tydelig i forhold til egne begrensninger, men som advarsel om at forenkling fra tid til annen vil føre til at viktig informasjon går tapt.

Kommunekompasset

Lillehammer kommune har i 2011 fått gjennomført en kartlegging av forvaltningspraksis på åtte fokusområder. Kommunekompasset er et internasjonalt verktøy, som KS, sammen med sine søsterorganisasjoner i Sverige og Danmark, har utviklet en nordisk modell av. Samlet sett scorer Lillehammer godt over gjennomsnittet, men det er betydelige variasjoner mellom de ulike fokusområdene.



Figur 5. Kommunekompasset 2011

Fokusområdene som kartlegges er:

1. Offentlighet og demokrati
2. Tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering
3. Politisk styring og kontroll
4. Lederskap, ansvar og delegasjon
5. Resultatfokus og effektivitet
6. Kommunen som arbeidsgiver
7. Utviklingsstrategi og lærende organisasjon
8. Kommunen som samfunnsutvikler

Som figur 5 viser scorer Lillehammer kommune (blå strek) over gjennomsnittet (rød strek) på seks av områdene (3-8), og under gjennomsnittet på to områder (1- 2).

Forbedringsmulighetene når det gjelder fokusområdene der kommunen scorer dårligere enn gjennomsnittet, er i stor grad knyttet til informasjon og kommunikasjon med innbyggerne, formidling av resultater, tilrettelegging for kontakt mot folkevalgte, mer enhetlig brukerorientering, servicemålinger og klagesystem.

To av områdene hvor Lillehammer scorer best er "3. Politisk styring og kontroll" og "5. Resultatfokus og effektivitet". Rapporten viser at muligheten for ytterligere forbedringer her er knyttet opp til å bruke resultatmålinger mye mer aktivt enn i dag. Dette innebærer blant annet å bruke ressursene på å lære av resultatavvik framfor å forklare dem.

Kommunekompasset er ment å være et verktøy for videre utvikling av kommunen, og vil bli gjennomført neste gang i 2013.

Les mer:

[KOSTRA](#)
[Produksjonsindeks for kommuner \(KRD\)](#)
[Kommunens sider om virksomhetsstyring](#)
[Kommunekompasset 2011](#)

2.2.2. Tilpassing til økonomiske rammer – effektivisering eller innovasjon

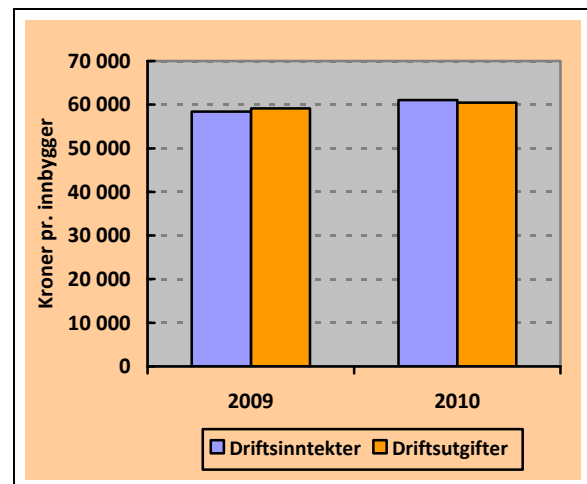
Til og med 2008 hadde Lillehammer kommune i noen år et driftsnivå som lå høyere enn inntektene forsvarte. I 2008 endte dette med et regnskapsmessig underskudd på vel 21 mill. kroner.

Dette underskuddet ble dekket inn i 2010. I tillegg ble regnskapet for 2010 gjort opp med et overskudd på 38,4 mill. kroner, og netto

fondsavsetning økte med mer enn 11 mill. kroner.

En oversikt som KRD har utarbeidet over kommunenes frie inntekter, inklusive eiendomsskatt og utbytte, viser at Lillehammer i 2010 lå noe under landsgjennomsnittet (98,4 %) når det gjelder inntekter pr. innbygger. Sammenlignet med andre større kommuner (KOSTRA-gruppe 13 eller KG13) kom imidlertid Lillehammer forholdsvis godt ut, som nummer ti av førti.

I 2009 var Lillehammer kommune den kommunen i KG 13 som brukte mest pr. innbygger, til tross for at man inntektsmessig lå nokså midt på treet. I 2010 lå Lillehammer nær toppen både når det gjelder utgifter (nr. 2) og inntekter (nr. 4). Forholdet mellom utgifter og inntekter i 2009 og 2010 er vist i figur 6.



Figur 6. Brutto driftsinntekter og -utgifter 2009 og 2010

En gjennomgang av KOSTRA-tallene for 2010 viser at Lillehammer har relativt godt samsvar mellom utgifter og resultater, d.v.s. at der kommunen bruker mer enn andre kommuner vurderes også tjenestene som bedre – og i noen grad også omvendt.

Tabell 1 viser hvordan Lillehammer kommune er rangert i Kommunebarometeret for 2011. Kommunebarometeret bygger på tall fra KOSTRA, typisk ligger det fra 4-6 indikatorer bak hvert delresultat. Med unntak av "økonomi" og "enhetskostnader", sier delresultatene ikke noe om ressursbruken.

I tabellen vises rangeringen i forhold til alle kommuner (430) og KG13 (40 kommuner). Det er den siste som er mest relevant å bruke, fordi flere av delresultatene er bygget opp med

indikatorer som klart favoriserer enten store kommuner (eksempelvis enhetskostnader) eller små kommuner (eksempelvis grunnskole).

	Alle 2011	KG13 2011	Alle 2010
Samlet	164	14	275
Grunnskole	180	8	180
Barnehage	209	14	141
Barnevern	179	21	387
Brukerperspektiv	163	21	-
Økonomi	187	13	346
Enhetskostnader	71	11	-
Administrasjon	250	22	296
PLO	156	11	256
Sosialtjenesten	387	37	333
Kultur og nærmiljø	219	24	225

Tabell 11. Lillehammers plassering på Kommunebarometeret 2010 (for 2009) og 2011 (for 2010).

Selv om resultatene fra kommunebarometeret ikke skal overtolkes (se del 2.2.1), er hovedinntrykket fra 2010 som forventet ut fra kommunens ressursbruk. Lillehammer leverte meget gode tjenester innen grunnskole og barnehage, hadde god styring på økonomien og drev ganske effektivt. Kommunen leverte for dårlig på sosialtjenester, og for øvrig på eller nær gjennomsnittet.

Enhver lærende organisasjon har et potensial for å drive bedre og/eller billigere. Dette handler i noen grad om effektivisering, det vil si å gjøre de samme tingene bedre, slik at man enten kan yte flere tjenester med de samme rammene eller de samme tjenestene med mindre rammer. Men den viktigste og mest langsiktige kilden til forbedring er innovasjon, det vil si evnen til å finne og ta i bruk nye måter å løse oppgavene på. Dette handler noe om ta i bruk ny teknologi, men minst like mye om å tørre å tenke og handle annerledes i hverdagen.

Innovasjon krever gode arbeidsmiljø der ledelse og medarbeidere har tillit til hverandre, tør å tenke nytt og tar hverandres ideer på alvor. I tillegg kreves det mot, til å tørre å gjøre ting på nye måter. Det er også viktig at organisasjonen har en viss toleranse for feil, i form av at ikke alle ideer som testes ut vil vise seg å være forbedringer. Offentlig sektor er kjent for å ha lav toleranse for feil, og dette regnes av mange som det viktigste hinderet for økt innovasjon.

For å kunne gi innbyggerne gode tjenester og for å kunne fylle rollen som samfunnsutvikler, må kommunene drive et aktivt moderniserings- og utviklingsarbeid. Det er kommunene

selv som har ansvaret for sin egen omstilling og fornying, og kommunesektoren må være effektiv for å ha legitimitet i samfunnet.

Kommunen har nylig tatt i bruk LEAN som et verktøy for å forbedre arbeidsprosesser og sikre kontinuitet og fokus på forbedringsarbeid. Foreløpig er dette et pilotprosjekt, men en tar sikte på å øke antall prosessveiledere og dermed kapasiteten til å gjennomføre LEAN-prosesser i løpet av høsten 2011. Prosjektet er beskrevet i del 5 sammen med andre pågående utviklingsprosesser.

Budsjettmodell

Med utgangspunkt i det regnskapsmessige underskuddet i 2008 og de til dels store driftsunderskuddene i årene forut for dette, valgte Lillehammer å endre budsjettmodell fra 2010. Før dette brukte kommunen en modell der virksomhetene i hovedsak ble kompensert for såkalt volumvekst, som for eksempel økning i antall brukere.

En kompensasjonsmodell har flere fordeler, men også mange ulemper. Blant fordelene er forutsigbarhet både for virksomheten og dens brukere, siden tjenestene ikke må endres i innhold eller omfang dersom det kommer flere brukere enn opprinnelig antatt. På den annen side kan en kompensasjonsmodell føre til at insentivene til å finne bedre måter å utføre tjenestene på ikke blir gode nok, slik at man bruker ressurser på å dokumentere volumendringer heller enn på løpende effektivisering og innovasjon.

Fra budsjettåret 2010 har Lillehammer brukt en budsjettmodell der det stilles større krav til den enkelte virksomhet når det gjelder å synliggjøre hva virksomheten selv skal bidra med gjennom innovasjon og effektivisering og hva fellesskapet skal dekke av volumvekst. Den budsjetttrammen som på denne måten framkommer er bindende for virksomheten.

I tråd med prinsippene om god økonomistyring skal det avsettes en reserve i budsjettet sentralt, men denne skal som hovedregel dekke usikkerhet og "overraskelser" knyttet til kommunens fellesinntekter og -utgifter. I tillegg kan det i den sentrale reserven avsettes beløp for å fange opp risiko knyttet til effektiviserings- og innovasjonsprosjekter i virksomheter som omfattes av volumkompensasjonsordninger. Hensikten med disse reservene skal knyttes opp mot å motvirke offentlige virksomheters aversjon mot risiko,

og det skal spesifiseres og beløpsfestes hvilke hendelser som utløser bruk av reserven.

Les mer:

[KS om innovasjon i kommunene](#)
[Kommunebarometeret 2011 \(Kommunal rapport\)](#)
[Lillehammer kommunes årsmelding 2010](#)

2.2.3. Tilgang på nødvendig kompetanse

Mer enn halvparten av kommunens ansatte har en høyskole- eller universitetsutdannelse, i tillegg har nesten 40 % gjennomført videregående eller har fagbrev. Dette samsvarer godt med situasjonen i andre større kommuner. Det er knyttet krav om formell kompetanse til en lang rekke kommunale stillinger, og andelen må forventes å øke i årene framover.

Mange mindre kommuner har slitt med å rekruttere kvalifisert og motivert arbeidskraft i flere år, det siste året har dette også begynt å bli merkbart for større kommuner som Lillehammer. Demografiske forhold tilsier at dette ikke er forbigående og at vi må forberede oss på store utfordringer framover, både når det gjelder å rekruttere og beholde kompetanse.

Tiltakende knapphet på arbeidskraft vil gjøre det mer og mer viktig å satse på å videreutvikle og vedlikeholde kompetansen til de som allerede er ansatt i kommunen. I 2010 ble det brukt 4,1 mill. kroner til kompetansehevende tiltak. Pr. årsverk utgjør dette 2 413 kroner. Det er store forskjeller internt i organisasjonen, både når det gjelder hvor mye som brukes til kompetanseutvikling, og hvordan midlene brukes.

Medarbeiderundersøkelsen fra 2010 viser at kommunens ansatte stort sett er fornøyd med egen kompetanse (snitt 4,7), men betydelig mindre fornøyd når det gjelder hvordan det legges til rette for kompetanseutvikling (3,8).

Lillehammer kommune anser strategisk kompetansestyring som ett av de viktigste satsingsområdene i årene fremover. Ved at kompetansestrategiene i kommunen blir gjort kjent, vil de kunne bli et konkret styringsverktøy i personalutviklingen for ledere og personalansvarlig og en rettesnor/veileder for den enkelte ansatte.

Det er også nødvendig å utarbeide konkrete kompetanseplaner for de ulike virksomhetene. Slike planer må inneholde en beskrivelse av kompetansebehov ut fra nasjonale standarder og kommunens egne krav, en beskrivelse av kompetansen kommunen besitter, og en analyse av forholdene mellom behov og eksisterende kompetanse, samt tiltak for å dekke eventuelle avvik.

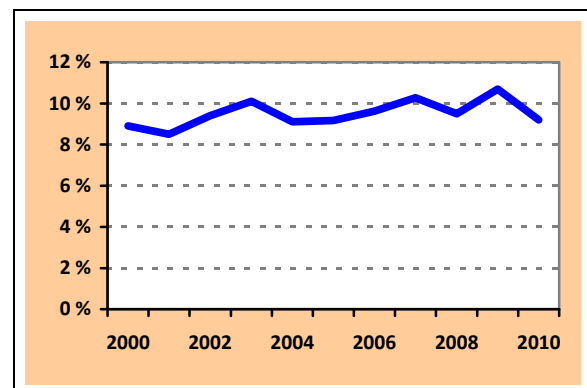
For å beholde, utvikle og rekruttere rett kompetanse i kommunen, er det viktig at kompetansearbeid får økt fokus. Det er også viktig at kompetanseutvikling ikke forblir en salderingspost i budsjettet.

En viktig faktor i framtidig rekruttering til omsorgsykker er ufrivillig deltid i forbindelse med turnusstillinger. I en spørreundersøkelse rettet mot ansatte i pleie- og omsorgssektoren som jobber deltid svarte nesten 60 % at de ønsker større stillingsprosent. Det understrekes at tallene varierer fra virksomhet til virksomhet.

Å redusere ufrivillig deltid anses som svært sentralt i forhold til framtidig rekruttering, men kan også ha betydning for arbeidet med å redusere sykefraværet. Arbeidet med å utvikle en helhetlig strategi for kompetansekartlegging og utvikling er nærmere omtalt i del 5. I forbindelse med dette arbeidet bør det også utarbeides konkrete mål for å redusere ufrivillig deltid.

2.2.4. Fokus på nærvær

I 2010 hadde Lillehammer kommune et samlet sykefravær på 8,4 %. Dette er en reduksjon på 2,4 prosentpoeng i forhold til 2009. Utviklingen er gledelig, men Lillehammer ligger fortsatt noe over gjennomsnittet for norske kommuner på 8,1 % (se figur 3).



Figur 7. Samlet sykefravær i Lillehammer kommune 2000-2010

De siste årene er det gjennomført en rekke tiltak for å redusere sykefraværet i kommunen. Dette omfatter både generelle tiltak, som økt fokus på oppfølging av IA-rutiner, og prosjekt rette mot virksomheter med spesielt høyt fravær.

Det var stor forskjell kommunene imellom når det gjelder sykefravær i 2010, fra rundt 3 % til nesten 15 %. Ytterpunktene finner vi i små kommuner, men også de større kommunene (Kostragruppe 13) varierer betydelig, fra under 7 % i Sandefjord til nesten 13 % i Tromsø. I forhold til disse kommunene ligger Lillehammer på, eller rett i nærheten, av gjennomsnittet.

Erfaringene fra kommuner som har lyktes i å få ned sykefraværet, tilsier at det er like viktig å fokusere på nærvær og det som får medarbeidere til å trives på jobben, som på årsakene til sykefravær. Det ser også ut som mindre, lokalt definerte prosjekter på arbeidsplasser med høyt fravær gir gode resultater. Noen nødvendige forutsetninger for at slike prosjekter skal lykkes ser ut til å være:

- Tilgang på gode fraværsrapporter og analyser av disse på alle nivå.
- Ledere på alle nivåer må identifisere og følge opp tiltak i samarbeid med ansatte.
- IA-rutinene må følges opp.

Lillehammer kommune deltok i Kvalitetskommuneprosjektet. Dette var et bredt og forpliktende samarbeid om kvalitetsutvikling mellom kommunene, KS, KR D og ansattes organisasjoner. En viktig målsetning for prosjektet var å redusere sykefraværet. Prosjektet ble avsluttet i 2010.

2.2.5. Regionalt samarbeid

Lillehammer kommune har en lang tradisjon i å samarbeide med andre kommuner om oppgaver som best løses i felleskap. Omfanget, antallet samarbeidende kommuner og hvor forpliktende samarbeidet har vært, har naturlig nok variert over tid, avhengig av hvor fokus har vært.

Mest forpliktende og sterkest i utvikling har samarbeidet mellom Lillehammer, Øyer og Gausdal (Lillehammerregionen) vært. De tre kommunene har i tillegg til å delta i felles regionråd etablert 3:1-prosjektet for å fokusere på felles løsninger ("Hva vi har tre av som vi

kan greie oss med én av"). Prosjektet har ført til at det er etablert innkjøpssamarbeid (2002), felles IT-selskap (IKOMM 2003), felles landbrukskontor lagt til Gausdal kommune (2004), felles økonomifunksjon lokalisert til Lillehammer (2008) og felles skatteinnkrevingskontor lokalisert til Øyer (2008).

Innkjøpssamarbeidet ble fra 1.1.2011 formalisert etter kommunelovens § 27 og utvidet til også å omfatte Oppland Fylkeskommune og Nord Fron kommune. Formålet er mer effektiv ressursutnyttelse ved at oppgaver kan gjennomføres av en på vegne av flere oppdragsgivere.

De tre kommunene har også vurdert sammenslutning, men denne prosessen ble avsluttet da Øyer kommune trakk seg fra videre arbeid i 2008.

Hvordan prosessen med samarbeid mellom de tre kommunene vil utvikle seg de kommende årene er uviss. I diskusjonen om det videre samarbeidet i Lillehammerregionen vil det også være naturlig å vurdere Lillehammers øvrige samarbeidsrelasjoner og andre typer av regioner, som for eksempel et sterkere samarbeid mellom de fire store kommunene ved Mjøsa.

Et slikt samarbeid vil naturlig nok ha et noe annet fokus enn det vi har i Lillehammerregionen. Sammenslåing for å styrke og etablere sterke fagmiljøer og for å oppnå rasjonaliseringsgevinst, vil måtte erstattes med faglig samarbeid mellom fagmiljøer som framstår som mer likeverdig m.h.t. størrelse og der gevinsten i større grad handler om økt kompetanse og tiltrekningskraft.

Et nytt element i det regionale samarbeidet er de kravene som samhandlingsreformen (se 2.1.4) vil stille til kommunene når det gjelder kompetanse og organisatoriske ressurser. Blant de kommuner som "sogner til" Sykehuset Innlandet Lillehammer er det få som alene vil være i stand til å påta seg det ansvar og de oppgaver som reformen legger opp til. Selv om de tre kommunene i Lillehammerregionen (sammen med Ringebu) har fått sentral støtte til et prosjekt som skal se på lokale samhandlingstjenester, bør man også være åpne for andre samarbeidskonstellasjoner når det gjelder denne reformen.

2.2.6 Lillehammer som regionsenter - byproblematikk

Lillehammer kommune har ved flere anledninger påpekt behovet for å tilpasse det kommunale inntektssystemet slik at det bedre speiler de spesielle utfordringene som bykommuner som fungerer som sentre i en større region. Et regionsenter forventes å ha en rekke tilbud som er dimensjonert for langt flere enn byens egne innbyggere, blant annet når det gjelder et profesjonelt kulturtilbud.

I en del tilfelle, spesielt der flere brukere er en forutsetning for å gjøre et tilbud enten mer lønnsomt (eller mindre ulønnsomt), er det fordelene forbundet med å være et regionsenter. Dette gjelder blant annet noen kultur- og fritidstilbud, men langt fra alle. Dessverre er det også slik at mange kommunale tilbud er slik innrettet at en ny kunde/bruker ikke nødvendigvis er en kilde til flere inntekter, men heller til større utgifter. Dette gjelder for eksempel bruk av kommunale helsetjenester og andre tjenester det kan være hensiktsmessig å benytte i den kommunen der man arbeider eller studerer framfor i bostedskommunen.

Som følge av høy arbeidsinnpendling og mange studenter, har mer enn en tredel av alle som har hel- eller deltidsarbeid i Lillehammer en annen bostedskommune. Etter at selskapsskatten ble fjernet fra det kommunale skattegrunnlaget (fra 2009), har kommuner med høy innpendlingsprosent heller ingen skattemessige fordeler av å ha mange arbeidsplasser. Som følge av mange offentlige arbeidsplasser har selskapsskatten aldri vært særlig viktig for Lillehammer kommune, men bortfall av denne skatteordningen er allikevel et generelt argument for å se på ordninger for regionsenter-kommunene på nytt.

Det viktigste argumentet mot å gjøre det kommunale inntektssystemet mer regionsentervennlig, er at problemstillingen gjelder et lite antall kommuner, slik at det er bedre å bruke skjønnstilskuddordningen og øremerkete tilskudd for å hjelpe de kommunene dette gjelder.

Et av de tilskuddene det her er tale om er om lag 50 mill. kroner som Barne- og Likestillingsdepartementet (BLD) hvert år gir som tilskudd til tiltak for barn og unge i større bysamfunn. En del av midlene er øremerket spesielle tiltak rettet mot barn, unge og familier som er berørt

av fattigdomsproblemer. De kommunene som har anledning til å søke om disse tiltaksmidlene er de 23 største (etter folketall) bykommunene i Norge. Lillehammer kommune er den 24. største, og altså den største bykommunen som ikke er berettiget til å søke om tilskudd etter denne ordningen. Både Hamar og Gjøvik mottar slike midler, til tross for at disse kommunene bare er marginalt større enn Lillehammer, og at Lillehammer kommune vokser raskere.

Selv om Lillehammer kommune scorer forholdsvis bra på ulike levekårsindekser og andre indekser som viser ungdomsproblemer, viser det seg at en del av de problemene som tilskuddet fra BLD er ment å bidra til å løse også er til stede i Lillehammer i stadig økende grad. Det oppfattes derfor i stadig større grad som problematisk at kommunen er utelukket fra å søke om prosjektmidler under denne ordningen.

Problemstillingen er tatt opp med BLD på politisk nivå, men departementet ønsker ikke å innlemme en og en by i ordningen. Departementet signaliserer imidlertid at Lillehammers betraktninger vil bli vurdert når ordningen gjennomgås på nytt.

I juni 2011 fikk Lillehammer kommune 950 000 kroner fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og Fylkesmannen til bekjempelse av barnefattigdom. Det er åpning for å forlenge tilskuddsperioden i 2-3 år til.

2.2.7. E-utfordringen

Statens ambisjoner for IKT i offentlig sektor, er utgangspunktet for Kommunenes Sentralforbunds (KS) strategi- og handlingsplan for IKT i kommunesektoren. KS anbefaler at alle kommuner og fylkeskommuner legger eKommune-visjonen til grunn for egen IKT-utvikling.

Lillehammers IKT-strategi er utarbeidet i tråd med disse visjonene. Målet er fortsatt å videreutvikle kommunens e-satsing. Framtidige utfordringer vil bli å realisere mer integrerte og komplekse innbyggerrelaterte tjenester parallelt med utvikling av mer internt rettede effektiviseringstiltak. Herunder ligger viktigheten av å møte utviklingen innen nettbasert dialog og kunnskapsdeling gjennom sosiale medier, som bidrar til å nå

brukergrupper som i liten grad nås gjennom mer tradisjonelle metoder.

Ulike nettbaserte kommunikasjonsløsninger er attraktive og nyttige verktøy både for administrasjonens utøvelse av tjenesteyting og for kommunens politiske aktivitet. Det forutsettes at brukerne skal kunne kommunisere med de offentlige systemene uavhengig av sin teknologiske plattform, noe som igjen stiller krav til løsninger baserte på åpne standarder.

Kommunens nye nettsider, som ble lansert i juni 2011, er en viktig forutsetning for - og etablerer muligheten til - å møte innbyggere og næringslivets forventninger til hensiktsmessige nettbaserte løsninger framover.

E-handel har skutt fart i offentlig sektor i senere tid, og er et viktig satsingsområde for kommunene. E-handel er et virkemiddel for økt samhandling mellom innkjøpere og leverandører, og for realisering av gevinster knyttet til effektivisering av anskaffelsesprosessen. En ambisiøs e-handelsløsning med fullelektroniske innkjøpsprosesser forutsetter vesentlig ressursbruk før effektiviseringsgevinst realiseres.

IKT-satsingen stiller krav til sikkerhet og arkitektur i løsningene. Krav vil ikke bare rettes mot det enkelte fagsystem, men at ulike systemer enkelt kommuniserer med hverandre også på tvers av forvaltningsområder og nivåer, dvs. såkalte sømløse løsninger. Det er fortsatt en del hindringer mellom ulike system som må forseres, og dette krever ofte vesentlige investeringer, da ikke alle leverandører til det offentlige er kommet helt i mål med å tilby gode nok sømløse produkter.

Les mer

[KS om eKommuner](#)
[Kongsvinger kommune og sosiale medier](#)
[Bærum kommune og sosiale medier \(Bærumbeta\)](#)
[Lillehammer kommune på Twitter](#)
[Lillehammer kommune på Facebook](#)

2.2.8. Kommunale selskaper

De siste årene har det vært økt fokus på kommunalt eide selskaper og styringsutfordringene knyttet til slike. Noe av årsaken til dette er enkeltsaker (som Nedre Romerike Vannverk) der kommunale eieres styring har kommet helt ut av kontroll. Like viktig er imidlertid at fokus på samfunnsansvarlig drift og politisk styring med selskaper som har

ansvar for fellesoppgaver eller som forvalter fellesskapets midler er økende, både nasjonalt og internasjonalt.

Som nevnt i avsnittet om regionalt samarbeid (2.2.4), er den mest effektive måten å få til et samarbeid mellom kommunene om konkrete oppgaver ofte å etablere egne selskaper. Dette fører imidlertid også til at kommunestyrene mister direkte styring og kontroll med oppgavene som legges til selskapet. Balansen mellom på den ene siden hensynet til rasjonell oppgaveløsning og på den andre siden folkevalgt styring og kontroll er viktig, og bør vurderes nøye før nye selskaper opprettes.

I den siste tiden er konsekvensen av Lov om offentlige anskaffelser (LOA) og Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) skapt nye problemstillinger, i det LOA/FOA kan gjøre selskapenes og kommunens kjøp av tjenester fra hverandre vanskelig. Dette må også hensyntas ved framtidige selskapsdannelser.

Lillehammer kommune er eier av/medeier i flere selskaper som direkte eller indirekte utfører samfunnsoppgaver. Lillehammer kommune ønsker å være en god og forutsigbar eier. I den forbindelse vedtok kommunestyret i juni 2011 en eierstrategi, der regelmessig kontakt med styrene og klart formulerte forventninger om samfunnsansvarlig drift inngår.

Les mer

[Kommunens eierstrategi](#)

2.2.9. Vedlikehold

Bygninger

Kommunens bygningsmasse er en svært viktig innsatsfaktor i tjenesteproduksjonen. Kommunen nytter i dag ca. 194 000 m² bygningsmasse til ulike formål. Av dette eier kommunen 153 000 m² direkte, mens resten eies av eiendomsselskapet og boligstiftelsen. Bygningsmassen har en verdi på flere milliarder kroner. Årskostnadene knyttet til bruk av lokaler, eksklusive energi og renhold, utgjør om lag 10 % av kommunens brutto-utgifter. Å ha funksjonelle bygg og bygg med lave driftsutgifter er en svært viktig for en kommune.

I likhet med mange andre kommuner er bevilgningene til vedlikehold i Lillehammer for små i forhold til den verdien bygningsmassen

representerer. For lavt vedlikeholds nivå vil over tid medføre høyere utgifter enn det som hadde vært nødvendig ved normalt vedlikehold. Det bidrar også til at enkelte av kommunens arbeidsplasser ikke holder ønsket nivå når det gjelder inneklime, hensiktsmessighet og trivsel. Å øke satsingen på vedlikehold vil gi bedre ressursutnyttelse på lang sikt. Det er også et økende press fra offentlige myndigheter i forhold til tilstanden på offentlige bygg. Eksempelvis har Arbeids-tilsynet innledet en offensiv i forhold til blant annet innemiljø på offentlige arbeidsplasser.

Årlig vedlikeholdsbehov knyttet til bygninger er normert til i størrelsesorden 100-120 kroner per m². I Lillehammer var utgiftene til rent bygningsmessig vedlikehold i 2010 på 77 kroner/m². Differansen opp til 120 kroner/m² tilsier at vedlikeholdsnivået er 6,6 mill. kroner for lavt pr år. (I 2010 mottok kommunen tilskudd fra ENOVA på 4 mill. kroner. Hvis det regnes inn kommer en opp i en kvadratmeterpris på 103 kroner).

Det er utarbeidet tilstandsrapporter for størsteparten av den kommunale bygningsmassen. For å gjennomføre de mest påkrevde utbedringer trengs bevilgninger på om lag 50 mill. kroner.

Lillehammer kommune har siden 1995 organisert sin eiendomsvirksomhet på en måte som er i tråd med tilrådingene fra det departementalt oppnevnte Eiendomsutvalget som avga sin innstilling i 2004. Et hovedelement i denne organisering er den interne ansvarsdeling mellom en eier og en bruker av bygningsmassen og bruk av intern-husleier både for å synliggjøre kostnader og fordele ressurser.

Det er avgjørende for håndteringen av kommunens bygningsmasse at det ikke rokkes ved det regimet som er etablert med interne husleier som tilfører midler til vedlikehold i takt med økningen i bygningsmassen. Det etablerte regime gir en forutsigbarhet i planleggingen som er helt nødvendig for å kunne drive et planmessig vedlikehold og ta vare på de betydelige verdier som bygningsmassen representerer.

Veg

I Lillehammer kommune er det ca. 17 mil med offentlig(kommunal) veg. Vegnettets totale verdi (medregnet vegelementer som bruer, underganger, murer, skilt mv.) er anslått til ca.

2,4 milliarder kroner (nypris). For å holde denne vegkapitalen i hevd er det beregnet et årlig behov på minimum 27 mill. kroner (159 kroner/meter) til ordinær drift og vedlikehold (ikke medregnet gateløp), hvor reasfaltering alene utgjør ca. 6 mill. kroner. I budsjett 2011 er det avsatt ca. 18 mill. kroner (106 kroner/meter) til drift og vedlikehold av veg, og av dette går ca. 3 mill. kroner til reasfaltering. Totalt tilsier dette et avvik for 2011 mellom et definert behov og den reelle budsjetttrammen på 8-9 mill. kroner.

Lillehammer kommune har opparbeidet et betydelig vedlikeholdsbehov tilknyttet kommunale veganlegg. Egne beregninger viser et etterslep tilknyttet veg og vegelementer på ca. 55 mill. kroner. Dette forsterkes gjennom en rapport som er utarbeidet i samarbeid med KS (september 2009) som viser et etterslep på 67 mill. kroner dersom standard ved utbyggings-tidspunktet legges til grunn, og 108 mill. kroner dersom man skal oppgradere i henhold til dagens krav.

Vann og avløp

Lillehammer kommune har et betydelig etterslep knyttet til sanering av kommunalt ledningsnett. Hovedplan for vann og avløp er under hovedrevisjon og skal sluttbehandles medio 2012. Dette arbeidet ivaretar også nye krav og pålegg i forhold til nye lover og forskrifter (avløp/forurensning, overvannshåndtering og sikring av vannforsyning).

I løpet av de siste fem årene har driftskostnader tilknyttet VA-tekniske anlegg, prosessanlegg og ledningsnett økt betydelig som følge av nye lover/forskrifter, vedlikehold, kjemikalier, strøm mv. Fram til og med 2007 ble dette i hovedsak dekket av vann- og avløpsfond. Fondsavsetningen med dagens driftsnivå og gebyrsatser var for 2010 på et minimumsnivå. I 2011 er det budsjettet med en lav reell fondsavsetning for å håndtere eventuelle mindre avvik innen selvkost-området. For å opprettholde sikker vannforsyning og oppfylle krav til avløps-håndtering og håndtering av overvann, vil man i planperioden måtte påregne en økning tilknyttet forvaltning, drift og vedlikeholdsnivået. Kostnadene ved dette må dekkes ved å øke gebyrsatsene for vann og avløp mer enn prisstigningen tilsier.

Kirker

Å få installert vanntåkeanlegg i Fåberg, Vingrom og Saksumdal kirker står øverst på

Fellesrådets prioriteringsliste. Kirkene er forholdsvis gamle og verdifulle bygg som har det til felles at de ligger langt unna brannstasjon.

Inngangspartiene til kirkene i Lillehammer er nå i stor grad tilrettelagt for rullestolbrukere. Derimot står det igjen å tilrettelegge toalettanlegg for rullestolbrukere ved alle kirkene, bortsett fra i Nordre Ål kirke. I Lillehammer kirke er det mulig å få til et HC-toalett i eksisterende toalettområde, dog ikke slik at det fullt ut tilfredsstillende de krav som stilles, men en foreslått løsning kan aksepteres. Lillehammer kirke er den mest besøkte kirken i kommunen.

Av arbeidsmiljømessige årsaker bør det installeres automatiske ringeanlegg i Saksumdal og Fåberg kirker.

Spørsmålet om hvorvidt kommunene (eller flere kommuner i samarbeid) skal pålegges å bygge et livssynsnytralt seremonirom har ikke fått en endelig avklaring. Dersom det ikke bygges seremonirom ved Nordre gravlund må det bygges en frittstående klokkestøpul (ved gravlundene (jfr. Forskrift til Gravferdsloven, § 7).

Kapellet ved Lillehammer kirke har vært brukt som "gatekapell" sommeren 2011, og erfaringene viser at det fyller et behov. Fellesrådet har tidligere meldt inn behov for investeringsmidler til oppussing av kapellet senest i 2015.

2.2.10. Samferdsel

Lillehammers framvekst som handelssted og senere kjøpstad skyldes i stor grad byens beliggenhet der viktige veger fra andre deler av landet møttes. Gode veg- og jernbane-forbindelser er fortsatt viktig for at Lillehammer og Lillehammerregionen skal utvikle seg videre.

Stortingsmeldingen om Nasjonal transportplan (NTP) presenterer hovedtrekkene i regjeringens transportpolitikk. NTP har en planperiode på 10 år, men revideres hvert fjerde år. NTP for perioden 2010-2019 ble lagt fram i mars 2009.

Framføring av dobbeltsporet jernbane og 4-felts motorveg til Lillehammer er en sentral rammebetingelse for en positiv nærings- og samfunnsutvikling i Lillehammer. Det er viktig at både veg og bane føres helt fram til

Lillehammer parallelt med eller som direkte fortsettelse av tilsvarende prosjekter lenger sør. Dette er avgjørende for om Lillehammer vil være et attraktivt sted å etablere og drive næringsvirksomhet, samt Lillehammer som attraktivt reisemål.

E6

Statens Vegvesen har ansvaret for å prosjektere og bygge ny E6 fra Gardermoen og nordover gjennom Gudbrandsdalen i tråd med framdrift vedtatt av Stortinget gjennom Nasjonal Transportplan (NTP). I gjeldende NTP er det lagt til grunn at utbyggingen fra Hamar til Lillehammer skal være i gang i løpet av perioden 2014-2019.

Planprogram for E6 Biri – Lillehammer er vedtatt og det er igangsatt kommunedelplanarbeid for ny firefelts veg fra Biri til Vingrom. Planstatus betyr mye for hvilke prosjekter som blir prioritert gjennomført. Planlegging av parsellen Vingrom – Lillehammer nord må få en snarlig oppstart for å kunne gjennomføres innenfor perioden i Stortingets vedtak knyttet til gjeldende NTP. Statens Vegvesen er derfor i eget brev oppfordret til å innkalle til oppstartsmøte, slik at Statens Vegvesen og Lillehammer Kommune kan komme i gang med å utarbeide nødvendig kommunedelplan.

Vegforum E6 Kollomoen – Lillehammer nord og Rv 4 Gjøvik nord – Mjøsbrua bestående av politisk ledelse i Oppland og Hedmark fylkeskommuner, kommunene Gjøvik, Ringsaker, Hamar, Stange og Lillehammer mener klargjøring av planene til oppstart for gjennomføring av parsellen Vingrom – Lillehammer nord skal prioriteres høyt.

Selv om traseen ikke er avklart anbefaler Statens vegvesen at kommunen forholder seg til utvidelser langs eksisterende veg. I forslaget til ny Kommuneplan 2011- 2024 (arealdelen) foreslås derfor følgende byggegrenser (ikke innarbeidet på plankartet):

- 100 meter forbi Vingnes for boliger
- 100 meter for boliger nord for Strandtorget, sør for tunnelen (her kan det være at traseen vil bli utvidet østover mot eks bebyggelse for ikke å komme for nær Mjøsa/Lågen.)
- 50 meter for næringsområder gjennom hele strekningen,
- 150 meter for det nye boligområdet nord for HIL. Det siste begrunnes også med at

det er vanskelig terreng og at man foreløpig vet lite om hvordan fire felt skal løses her.

Dette betyr ikke et generelt byggeforbud i denne sonen, men at søknad om tiltak vil bli oversendt Statens vegvesen for vurdering i forhold til det planarbeidet som er initiert for denne utvidelsen.

Jernbane

Østlandssamarbeidet jobber aktivt med å få dobbeltspor til Lillehammer med i Nasjonal Transportplan for 2014-2023 gjennom "Østlandspakka" som skal være ferdig ved årsskiftet 2011-2012. Denne setter spesielt fokus på jernbane generelt og Inter-City spesielt. I dette arbeidet er det også lagt til grunn at en eventuell høyhastighetsbane skal ha Inter-City forbindelsen som utgangspunkt

På kort sikt ser Lillehammerregionen seg best tjent med redusert reisetid og økt punktlighet gjennom utbedringer av dagens trasé og bygging av flere dobbeltspor. Dette bør ha høyest prioritet. Dette er i tråd med prioriteringene i NTP 2010-2019.

Det er rådet fra Jernbaneverket å avvende de arealmessige problemstillinger knyttet til tofelts jernbane til det foreligger mer konkrete planer for en slik utvidelse. I forslaget til ny Kommuneplan 2011- 2024 (arealdelen) er det allikevel tatt inn en planbestemmelse som sikrer at tiltak i en sone nær eksisterende jernbanespor skal oversendes Jernbaneverket for nærmere vurdering.

Gardermoen

En videreutvikling av Gardermoen som landets hovedflyplass er svært viktig for Lillehammerregionen. I NTP legges det opp til å båndlegge arealer til en tredje rullebane, uten at dette representerer et vedtak om utbygging.

Kollektivtrafikk

Lillehammer-regionen er del av Samferdselsdepartementets forsøksprosjekt for Kollektivtransport i distriktene (KID). I regionen har det over tid vært arbeidet systematisk og godt med kollektivtilbudet, noe som også har gitt

seg utslag i en høy kollektivtransportandel sammenlignet med tilsvarende regioner.

Gjennom prosjektet "KID - Lillehammer" arbeider kommunene i regionen og Oppland fylkeskommunen med å utvikle et enda mer attraktivt tilbud for derigjennom å heve kollektivandelen ytterligere. Et slikt løft forutsetter at det gjøres en del grunnleggende investeringer på vegsiden, slik at fremkommeligheten for kollektivtransporten særlig i Lillehammer by bedres.

I samarbeid med de nasjonale jernbanelsekselskapene, fylkeskommunen og reiselivet er man i gang med å bygge "morgendagens skysstasjon" med ambisjon å bli landets mest moderne, så vel fysisk som teknologisk.

Gang- og sykkelveger/Lillehammer som sykkelby

En av målsetningene i NTP 2010-2019 er å øke sykkelbruken fra 4-5 % i dag til 8 % mot slutten av perioden. I den forbindelse skal ordningen med utvalgte sykkelbyer utvides til å omfatte alle vegregioner, herunder region øst som Lillehammer tilhører, og slik at det er minst en sykkelby i hvert fylke. Sykkelbyprosjektet er et forpliktende samarbeid mellom veg-region, fylkeskommune og utvalgte kommuner for å øke sykkeltrafikken i tettbygde strøk/ byer.

I Oppland er både Gjøvik og Lillehammer definert som sykkelbyer i Sykkelbyprosjektet. Lillehammer kommunes sykkelbysatsing tar utgangspunkt i vedtatt Kommunedelplan for trafikk og transport, som inneholder en plan med konkrete tiltak for hovednett for sykkel i Lillehammer. Sykkelplanen er justert og oppdatert i 2011 og prioriteringene i planen er lagt til grunn for investeringer i perioden 2011-2013. Totalt skal det investeres ca. 16 mill.kr i tilrettelegging for sykkel i Lillehammer i denne perioden.

Les mer:

[Nasjonal Transportplan 2010-2019](#)

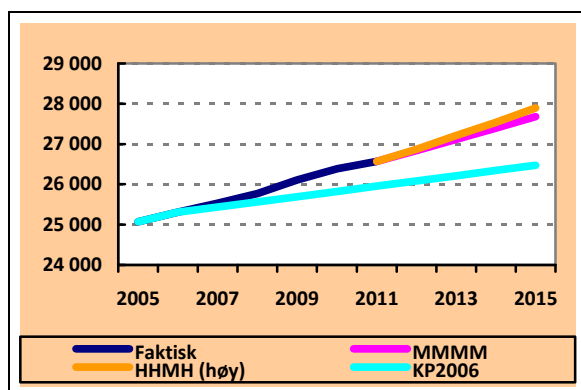
[Riksveger som blir fylkesveger fra 2010](#)

[Kommunedelplan trafikk og transport \(sykkelplan i vedleggsheftet\)](#)

2.3. Befolkningsutvikling

2.3.1. Generelt

Pr. 1.1.2011 bodde det 26.571 personer i Lillehammer. Dette er en økning på 190 personer siste år og gir en vekst på 0,7 %. Gjennomsnittsveksten pr. år de siste tre årene er på i overkant av 1,0 %. Lillehammer er med dette en av meget få innlandskommuner som har en vekst som matcher vekstsentrene i og rundt de største byene.



Figur 8. Befolkningsutvikling i Lillehammer 2005 - 2015, faktisk utvikling og prognose

Figur 7 viser faktisk og prognosert befolkningsutvikling i Lillehammer fra 2005-2015. De tre alternativene for framtidig utvikling er basert på framskrivinger gjort av Statistisk sentralbyrå (SSB). MMMM er SSBs middelalternativ. Dette vil gi en årlig befolkningsvekst på 0,8 % i planperioden, som er noe lavere enn den faktiske veksten de siste tre årene.

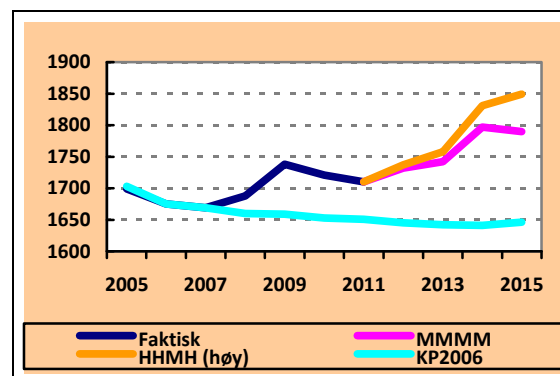
Som høyt alternativ vises HMMH, som gir en årlig befolkningsvekst på 1,0 % i planperioden. Det lave alternativet er KP2006 (hovedalternativ fra Kommuneplan 2006-2016).

Befolkningsframskrivingene fra SSB oppdateres årlig. For planperioden medfører årets framskrivinger kun ubetydelige endringer i forhold til fjorårets.

De siste ti årene (med enkelte unntak) har Lillehammer hatt en årlig befolkningsvekst som har ligget noe i overkant av det til en hver tid gjeldende middelalternativ (MMMM) fra SSB. Den viktigste årsaken til dette er høyere tilflytting enn forutsatt, men også lavere dødelighet har periodevis spilt en rolle.

2.3.2 Barn 0-5 år (barnehage)

Figur 8 viser faktisk og framskrevet utvikling for aldersgruppen 0-5 år fra 2005-2015. Både hovedalternativet og det høye alternativet beskriver en vekst i denne aldersgruppen i planperioden på 80 (140) barn i forhold til 2011.

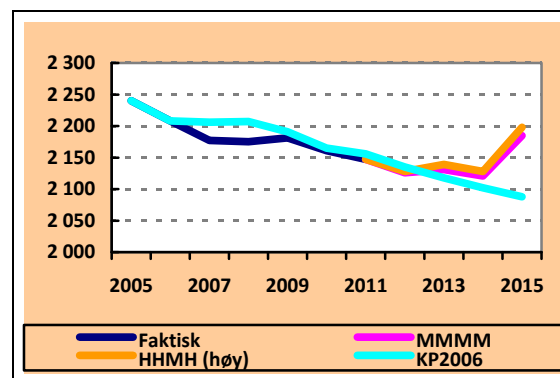


Figur 9. Befolkningsutvikling barn 0-5 år 2005 - 2015, faktisk utvikling og prognose

Forutsetningen for disse framskrivingene er at årskullene (antall barn født pr. år) i Lillehammer øker til i overkant av 300 fram mot 2015. De siste årene har årskullene ligget på rundt 250 barn. Dersom framskrivingene for aldersgruppen 0-5 år stemmer, vil man måtte etablere nye barnehageplasser mot slutten av planperioden.

2.3.3. Barn 6-12 år (barneskole)

Figur 9 viser faktisk og framskrevet utvikling for aldersgruppen 6-12 år fra 2005-2015, for de samme tre alternativene som i figur 8. Forskjellene framskrivingene imellom er små og i samsvar med faktisk utvikling, men ligger noe over alternativet som ble brukt i gjeldende kommuneplan.

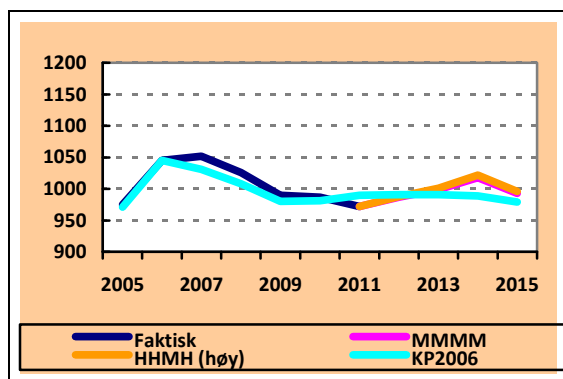


Figur 10. Befolkningsutvikling barn 6-12 år 2005 - 2015, faktisk utvikling og prognoser

Dette betyr at man kan påregne at antallet barn i barneskolealder (6-12 år) vil holde seg forholdsvis stabilt i planperioden. En eventuell vekst i størrelsen på årskullene som beskrevet i del 2.3.2 vil på sikt også kunne føre til at kullene i barneskolealder øker, men ikke før noen år etter utløpet av planperioden. I hvilken grad dette vil ha betydning for skolekapasitet er usikkert, all den tid det eventuelt er snakk om mindre elevkull enn det man håndterte innenfor eksisterende skolestruktur for noen år siden.

2.3.4. Unge 13-15 år (ungdomsskole)

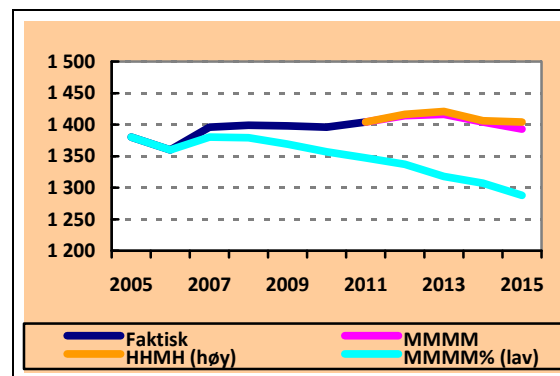
Figur 10 viser faktisk og framskrevet utvikling for aldersgruppen 13-15 år fra 2005-2015 for de samme tre alternativene som i de forrige figurene. Det er små forskjeller alternativene i mellom og framskrivningene beskriver den faktiske utviklingen bra.



Figur 11. Befolkningsutvikling unge 13-15 år 2005 - 2015, faktisk utvikling og prognoser

2.3.5. Eldre over 80 år

Figur 11 viser faktisk og prognosert utvikling for aldersgruppen over 80 år fra 2005-2015. Det er små forskjeller alternativene imellom i planperioden, og det er et akseptabelt samsvar mellom faktisk og prognosert utvikling de siste årene.



Figur 12. Befolkningsutvikling eldre over 80 år 2005-2015, faktisk utvikling og prognoser

2.3.6. Oppsummering

Gjennomgangen ovenfor av de mest sannsynlige utviklingsalternativene for de aldersgruppene som mest påvirker hvordan kommunale tjenester dimensjoneres, viser at vi fortsatt er inne i en periode der befolkningsutviklingen i de tradisjonelle brukergruppene i seg selv ikke øker behovet for å utvide tjenestetilbudet. Med unntak av aldersgruppen 0-6 år, er det ubetydelige avvik mellom SSBs hovedalternativ (2011) og faktisk utvikling, og alternativet opprettholdes som hovedalternativ for planleggingsformål.

Les mer:
[SSB om befolkningsutvikling](#)

2.4. Økonomi

Mangel på økonomiske ressurser i forhold til de oppgavene kommunen er satt til å løse, samt kommunens økonomiske bindinger i aktivitetsnivå og lånegjeld, vil fortsatt være hovedutfordringene i årene fremover.

Regnskapet for 2010 viste et overskudd på 38,4 mill. kroner, hvorav 36,2 mill. kroner er overført disposisjonsfond, og danner reserve for årene som kommer. I tillegg er det 14,5 mill. kroner igjen av årets reserve (rapport 1. tertial). Med tanke på Lillehammer kommunes totale økonomi, er reservene lave.

Den siste tertialrapporten (pr. 30.4.2011) viser et høyere aktivitetsnivå enn budsjettet på i underkant av 10 mill. kroner (årsprognose).

Alle tall i denne gjennomgangen er oppgitt i 2011-kroner. Budsjett 2011 er budsjettet medregnet endringer til og med 1. tertial.

2.4.1. Kommunens fellesinntekter

Kommunens frie inntekter består av rammetilskudd og skatt på inntekt og formue (se tabell 11). Realveksten på frie inntekter er hentet fra KS sine prognosemodeller for årene 2012-2015. Det er ikke gjort anslag for hvordan de frie inntektene fordeler seg på skatt og rammetilskudd. Del av rammetilskudd til dekning av Samhandlingsreformen, kr. 28 mill. i 2012, er holdt utenom disse beregningene.

For eiendomsskatten er forutsetningene som ble vedtatt i budsjett 2011 lagt til grunn.

Utbytte fra LGE Holding AS er basert på ny aksjonæravtale med Eidsiva Energi (utbyttet tas ut via LGE Holding AS).

De andre tilskuddene og refusjonene som inngår i kommunens fellesinntekter bestemmes delvis av kommunens aktivitetsnivå når det gjelder drift og investeringer. Fra 2010 skal momskompensasjonen på investeringer inntektsføres i investeringsregnskapet og ikke som drift. Det betyr at en del av momskompensasjonen som i dag går til å finansiere tjenesteproduksjon faller bort. Ordningen innføres gradvis over en femårsperiode slik at inntektsbortfallet i 2010 var 20 % av beregnet moms på investeringer, 40 % i 2011 og 60 % i 2012.

Integreringstilskuddet reduseres også etter hvert som det femårige tilskuddet er utbetalt til kommunen, men det forventes vedtak om videre bosetting av flyktninger på samme nivå som i 2011 gjennom hele planperioden. Når bosettingskullene hvert år er like store, vil det ikke lenger være store inntektsvariasjoner. Også tilskuddet til ressurskrevende brukere forventes å være forholdsvis stabilt.

Andre inntekter omfatter ulike skjønntilskudd fra Fylkesmannen. Disse forutsettes å forbli på om lag samme nivå som tidligere.

2.4.2. Kommunens fellesutgifter

Kommunens fellesutgifter framgår også av tabell 11.

Anslaget for nominell lønnsvekst i 2012 er 4,3 % og for 2013 på 4,7 %, som antas å fortsette til slutten av perioden. Anslagene er på samme nivå som de makroøkonomiske prognoser hentet fra SSB og de største bankene.

Pensjonskostnadene som andel av samlet lønnsmasse forutsettes å være stabil gjennom perioden. Dette er betinget av at regelverket for beregning av pensjonskostnader forblir uendret, samt at AFP-ordningen videreføres med samme utgift for kommunen.

Netto renter og avdrag dekker betjening av kommunens lån på i overkant av 1,4 mrd. kroner. Renteanslaget er basert på Norges Banks hovedprognose samt de største bankenes prognoser og gir en rente for kommunen på 4,2 % i 2012, for deretter å øke til 5,5 % mot slutten av perioden. Det er her forutsatt at lånerammen, eller lokal handlingsregel, er på maksimum 50 mill. kroner hvert år for ikke-selvfinansierende investeringer. Det forutsettes at investeringene nytt bygg på Lillehammer Helsehus holdes innenfor denne lånerammen. Alle avdragsanslag er basert på minimumsavdrag.

Strategi- og økonomiplan 2012-2015 Tall i hele tusen, 2011-kroner	Regnskap 2010	Budsjett 2011 e 1 tert.	Strategi- og økonomiplanperioden			
			2012	2013	2014	2015
Inntekter:						
Skatt	583 298	539 239				
Inntektsutjevning	19 677	22 815				
Rammeoverføringer	273 475	496 201				
Skjønnstilskudd	4 468	11 150				
Sum frie inntekter	880 918	1 069 405	1 073 638	1 070 038	1 071 138	1 071 638
Integreringstilskudd	24 975	29 140	30 899	31 457	31 877	31 387
Tilskudd til ressurskrevende tjenester	20 535	41 817	35 000	35 000	35 000	35 000
Momskompensasjon	14 290	7 635	5 000	2 500	0	0
Amortiseringstilskudd	9 852	10 330	10 931	12 005	11 798	11 131
Eiendomsskatt	54 684	56 524	56 523	56 523	56 523	56 523
Utbytte aksjeselskaper	81 950	35 630	35 693	34 891	34 040	33 209
Kommunens fellesinntekter:	1 087 204	1 250 481	1 247 686	1 242 414	1 240 376	1 238 889
Fellesutgifter:						
Diverse netto Fellesutgifter	7652					
Reallønnsvekst (inkl pensjon og aga)		18 750	44 503	68 740	91 434	114 614
Netto felles pensjonskostnad	(7 883)					
Amortisering tidligere premieavvik	3 521	3 798	3 300	3 300	3 300	3 300
Kurstap/kursgevinst	(6 900)					
Netto renteutgifter	41 726	47 950	48 468	52 247	53 025	51 958
Netto avdragsutgifter (minimumsavdrag)	52 242	50 769	51 826	51 780	51 569	51 317
Kalkulatoriske renter og avskrivninger	(142 641)	(135 564)	(140 144)	(142 288)	(141 717)	(140 136)
Sum netto fellesutgifter:	(52 283)	(14 297)	7 953	33 779	57 611	81 053
Netto før avsetninger	1 139 487	1 264 778	1 239 733	1 208 635	1 182 766	1 157 835
Pliktige avsetninger	(350)	(1 523)	(1 540)	(1 560)	(1 578)	(1 597)
Andre avsetninger		(1 950)	(492)	(481)	(469)	(457)
Bruk av fond/Dekn tidl års underskudd	1 280					
Overføring til investeringer	(9 166)					
Inndekking tap 2008- regnskap	(21 063)					
Avsatt reserve/Fonds	(1 350)	(14 448)	(20 000)	(20 000)	(20 000)	(20 000)
Netto etter avsetninger/bruk av fond:	1 108 838	1 246 857	1 217 701	1 186 594	1 160 719	1 135 781
Til fordeling drift:	1 108 838	1 246 857	1 217 701	1 186 594	1 160 719	1 135 781
Driftsrammer	1 070 405	1 246 857	1 246 857	1 246 857	1 246 857	1 246 857
Reduksjon driftsrammer						
Merforbruk (-)/mindreforbruk	38 433	0	-29 156	-60 263	-86 138	-111 076

Tabell 12. Samlet økonomisk oversikt 2012-2015. Alle tall i 2011-kroner.

Kalkulatoriske renter og avskrivninger på eiendom brukes til å dekke reelle renter og avskrivninger, og belastes virksomhetene gjennom internhusleie. Når utgiftene til kommunens låneforpliktelser er mindre enn kalkulatorisk rentenivå, bør restbeløpet settes av til fond. Vann- og avløpsinvesteringen har en kalkulatorisk rente etter reell utgift (selvkost). Hovedtyngden av de kalkulatoriske postene knytter seg til bygninger (ca. 70 %) og vann- og avløpsinvesteringer (ca. 20 %). Resten (ca. 10 %) er utstyr, maskiner og transportmidler.

Pliktige avsetninger skyldes forskrifter eller tidligere kommunestyrevedtak.

Fylkesmannen anbefaler at reservene utgjør 3-5 % av totalbudsjettet, dvs. mellom 45 og 75 mill. kroner for Lillehammers del. Pr. i dag har Lillehammer kommune 36,2 mill. kroner i reserve via disposisjonsfondet. Det er lagt inn 20 mill. kroner årlig for å øke reservene i årene som kommer. Denne avsetningen må ikke

forveksles med den reserve som settes av i forbindelse med budsjettet, og som fungerer som buffer mot uforutsette utgifter og lignende gjennom året.

Totalt viser fellesutgiftene en realvekst på nær 95 mill. kroner i planperioden, d.v.s. i overkant av 25 mill. kroner pr. år. Dette skyldes i all hovedsak lønnsoppgjørene som forventes å være på samme nivå som for 2010 i årene framover.

2.4.3. Disponible rammer

Fellesinntektene og -utgiftene i tabell 11 viser at kommunen vil ha en disponibel ramme på ca. 1.246 mill. kroner i 2011 som synker til 1.136 mill. kroner i 2015. Rammen er lavere for samtlige år i planperioden enn i inneværende år, dette gir et fortsatt behov å redusere aktivitet og/eller øke prisene på kommunale tjenester tilsvarende ca. 2,5 % i snitt hvert år framover.

Erfaringene fra tidligere år er at man ved budsjettbehandlingen ofte har noe større disponible rammer enn det strategi- og økonomiplanen har vist. Dette skyldes som regel endringer i rammebetingelsene for kommunene i forbindelse med statsbudsjettet.

2.4.4. Investeringer

Som nevnt i pkt. 2.4.2. forutsetter handlingsregelen at det ikke lånes mer til ikke-selvfinansierende investeringer enn 50 mill. kroner pr. år. Handlingsregelen bygger på at lånegjelden ikke skal øke, slik at låneopptak ikke bør være høyere enn årets avdrag.

Kommunen har mange utfordringer som krever investeringer, men så lenge disse ikke medfører dokumenterte inntekter eller utgiftsreduksjoner er det sterkt begrenset hva kommunens økonomiske situasjon tillater. I

2012 vil Lillehammer kommune ha mulighet til å hente ut inntil 96 mill. kroner som ekstraordinært utbytte fra LGE Holding. Dette er midler som kan brukes til investeringer.

Det foreslås at strategi- og økonomiplanen 2012-2015 vedtas med en ramme for ikke-selvfinansierende investeringer på 50 mill. kroner pr. år. Investeringene til Lillehammer helsehus på ca. 30 mill. kroner pr år i 2012 og 2013 er inkludert i dette beløpet.

Investeringsrammen for 2012 foreslås fordelt i forbindelse med budsjettbehandlingen til høsten.

Hovedoversikt, samt oversikt over økonomiske planforutsetninger og investeringsrammer/prioriterte investeringer 2012-2015 finnes i vedlegg 1 til 3.

DEL 3: LILLEHAMMER KOMMUNE SOM SAMFUNNS- UTVIKLER OG TILRETTELEGGER

3.1. Generelt

I tillegg til å være tjenesteprodusent, er kommunen kommunens viktigste oppgave å bidra til å utvikle lokalsamfunnet. For å ivareta rollen som samfunnsutvikler, må kommunen evne å skape nettverk der frivillig sektor og næringslivet kan delta som likeverdige parter. Kommunens rolle som samfunnsutvikler krever også at kommunen utvikles som en god og skapende arbeidsplass hvor de ansatte spiller på lag.

3.2. Bolyst og tilflytting

De siste årene har befolkningsveksten i Lillehammer ligget på i overkant av 1 % pr. år. Dette er godt i overkant av målet på 0,5 % fra kommuneplanen fra 2006.

I forslaget til ny kommuneplan 2011-2024 (arealdel) er det lagt til grunn at befolkningsveksten bør være på mellom 1,0 og 1,5 % pr. år. Den faktiske veksten hittil og målet framover er bare mulig å nå så lenge folk flytter til Lillehammer. Tilgang på arbeidsplasser er den viktigste forutsetning for tilflytting. I tillegg viser undersøkelser at tilgang på bolig, samt barnehage- og skoletilbud er vesentlige faktorer når folk velger å flytte på seg.

Som nærmere beskrevet i neste punkt om sysselsetting og næringsutvikling har Lillehammer høy og økende innpendling. Tilgangen på nye arbeidsplasser er med andre ord neppe en begrensning for tilflytting og befolkningsvekst på kort sikt. Det antas derfor at det i hvert fall i planperioden vil være tilgangen på nye boliger som eventuelt begrenser befolkningsveksten i Lillehammer.

I forslaget til ny kommuneplan 2011-20124 (arealdel) er det lagt til grunn at det nå er avsatt arealer til om lag 3 000 nye boligenheter, medregnet eksisterende arealer. Dette bør være tilstrekkelig til å håndtere en befolkningsvekst på mellom 1,0 og 1,5 %, samtidig som man beholder en viss valgfrihet med hensyn til hvor man vil bo, forutsatt at veksten ikke blir opp mot 1.5 % før noen år ut i perioden.

Skolekapasitet

Med utgangspunkt i befolkningsframskrivninger utarbeidet av Statistisk Sentralbyrå (SSB) vil en befolkningsvekst på 1 % årlig kunne innpasses innenfor dagens skolekapasitet og planlagte barnehagekapasitet. Dette kan også sies på en annen måte; nemlig at det kreves en befolkningsvekst på rundt 1 % for ha nok barn til å fylle barnehager og skoler etter hvert som andelen barn og unge utgjør en stadig mindre andel av befolkningen.

Den ledige kapasiteten som vil oppstå i skolene etter hvert som dagens elever blir eldre og slutter, vil fordele seg nokså jevnt mellom skolekretsene, kanskje med unntak av Kringsjø, der man ser muligheten for et visst press noe lenger.

Forutsatt en befolkningsvekst på 1 % årlig anses den totale skolekapasitet å være tilstrekkelig i hele planperioden forutsatt at:

- nye boligenheter spres på skolekretsene
- nye boligenheter bygger opp under livsfasetilpasset flytting
- det tas i bruk rekkefølgebestemmelser

Dersom befolkningsveksten øker opp mot 1,5 % årlig, anses dagens skolekapasitet å være tilstrekkelig fram til 2018-2020 under de samme forutsetningene. Med mindre det etableres et stort boligfelt i et nytt område anses utvidelser av eksisterende skoler som mer realistisk enn en ny skoleutbygging. Etablering av vegløsning mellom Skogen og Røyslimoen vil øke fleksibiliteten knyttet til skolekapasiteten i denne delen av kommunen.

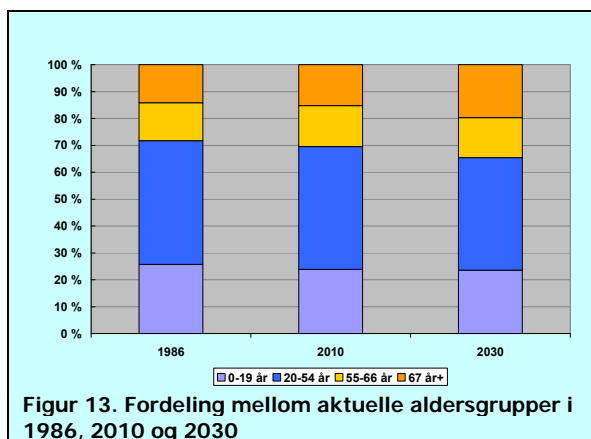
Et like viktig spørsmål som hvor det skal legges til rette for boliger, er hva slags boliger det skal legges til rette for. Tradisjonelt har fokus gjerne ligget på å finne områder der det kan etableres nye boligfelt, med i hovedsak eneboliger/rekkehus og barnefamilier som viktigste målgruppe.

Det er to forhold som kan utfordre den tradisjonelle måten å tenke boligutvikling på og som må tas hensyn til i arbeidet med ny arealdel.:

For det første viser statistikk at folk skifter bolig flere ganger og senere i livet enn tidligere. Det er blitt vanligere å "nedskalere" til en mindre bolig etter at barna har flyttet ut, noe som fører til økt omsetning av "brukte" eneboliger og økt interesse for (større) leiligheter.

For det andre har vi en befolkningsutvikling som gjør at aldersgruppene dette særlig gjelder vil utgjøre en stadig større andel av befolkningen framover.

Figur 11 på neste side viser hvordan befolkningen i Lillehammer fordelte seg på aldersgruppene 0-19 år, 20-54 år, 55-66 år og 67 år + i 1986 og 2010, og hvordan denne fordelingen antas å ville være i 2030. Figuren viser bare utviklingen i fordelingen mellom aldersgruppene; det absolutte innbyggertallet har økt med mer enn 4000 personer fra 1986 til 2010, og forventes å øke med minst like mange fram til 2030.



Figuren viser at fordelingen mellom aldersgruppene der de fleste barnefamilier befinner seg (0-19 år og 20-54 år), og aldersgruppene der de færreste bor med barn (55-66 år og 67 år +), har vært forholdsvis stabil fra 1986 til 2010. Fram mot 2030 forventes sistnevnte aldersgruppe å utgjøre en stadig stigende andel av befolkningen, og deres boligpreferanser utgjør en stadig viktigere premisse for arealplanleggingen framover.

Lillehammer kommune benytter seg av ordningen med utbyggingsavtaler. Slike avtaler gjelder for boligprosjekter med mer enn seks boliger, eller investeringer i bygninger og anlegg for andre formål på mer enn ti millioner kroner over en treårsperiode. Utbyggingsavtalene skal sikre opprusting, etablering og drift av nødvendig infrastruktur og felles

service- og friområder. Utbyggingsavtalene kan også omhandle antall boliger, type og utforming av boliger, eventuelt fortrinnsrett til kjøp av boliger, utbyggingstakt og andre tiltak som er nødvendige for at området skal fungere hensiktsmessig eller ivareta særskilte boligbehov (fra 2009).

I forbindelse med at Lillehammer kommune nå er tatt opp i Husbankens "Boligsosialt utviklingsprogram" for en periode på 3-5 år, vil det bli satt søkelys på boligbehov hos ulike grupper vanskeligstilte på boligmarkedet: Flyktninger, rusmiddelmissbrukere, personer med psykiske vansker og unge voksne som av ulike årsaker må lære å bo. (For nærmere omtale se del 4.2).

3.3. Sysselsetting og næringsutvikling

Tilrettelegging for et livskraftig og framtidigrettet næringsliv er en sentral samfunnsoppgave og en viktig del av samfunnsutviklingen for kommunen. Tilrettelegging i bred forstand betyr bl.a. at kommunen må løse sine primæroppgaver på en best mulig måte.

Sysselsettingen i Lillehammer hadde vist kontinuerlig vekst over lengre tid da man i 2009, i likhet med mange andre kommuner, fikk stagnasjon i veksten. Mens antall sysselsatte i Lillehammer i 2008 var 16 024 personer, var tallet i 2009 15 610. I 2010 økte antall sysselsatte personer igjen, til 16 115.

På nasjonale indekser/nasjonale undersøkelser skårer Lillehammer relativt høyt på næringsutvikling og attraktivitet med hensyn til næringsetablering og tilflytting. (I NHOs/Telemarksforskningens nasjonale rangeringer ligger Lillehammer som nr. 17 av landets kommuner samlet sett og som nr. 7 når det gjelder attraktivitet).

Oversikter/statistikker viser at Lillehammer er avhengig av nettoimport av arbeidskraft for å få fylt behovet. Den største andelen av innpendling kommer fra Ringsaker kommune med mer enn 1000 personer. For andre kommuner enn Lillehammer har arbeidsplassene størst relativ betydning for Øyer og Gausdal, hvor rundt 30 % av de sysselsatte har sitt arbeidssted i Lillehammer.

Befolkningen i Lillehammer har gjennomgående et høyt utdanningsnivå. Nærmere

32 % av befolkningen over 16 år har høyere utdanning (langt og kort løp), mot litt over 25 % på landsbasis. Lillehammerregionen er også den regionen i Innlandet med høyest andel sysselsatte innenfor kompetansenæringer, men ligger under landsgjennomsnittet.

Nesten halvparten av sysselsettingen i Lillehammer er innen offentlig forvaltning og tjenesteyting. Dette er arbeidsplasser mange betrakter som trygge, men med endringer og omstruktureringer innen offentlig sektor, er det viktig at disse arbeidsplassene ikke tas for gitt av lokalsamfunnet.

Sentralt i næringsutviklingsarbeidet i Lillehammer vil være å videreutvikle

- Lillehammer som turist-, idretts- og opplevelsesområde
- Produksjonsmiljøer innenfor film, fjernsyn, media/kunnskapsformidling og være "motor" i Oppland innenfor de kreative næringer
- IKT-miljøer med utgangspunkt i Base Jørstadmoen og eksisterende private og offentlige miljøer i Mjøsregionen

Å dra nytte av at Lillehammer har den høyeste utdanningen i landet innen film og fjernsyn, skal fortsatt være en prioritert oppgave i kommunens utviklingsstrategi. Videre er fagmiljøene og utdanningene innen kulturfag, reiseliv og turistopplevelser ved HiL viktig i regionens satsing og videreutviklingsarbeid på disse områdene.

Høgskolens satsing på idrettsstudenter er viktig for regionens idrettssatsing. Mange av Norges landslagsutøvere innen vintersport (150 med toppidrettsstatus i 2010) studerer og trener i Lillehammer. Olympiatoppen og Idrettens Kompetansesenter er representert ved høgskolen.

Industri- og sysselsettingen i Lillehammer viser nedadgående tendens som i landet for øvrig. Internasjonale bransjetrender, finanskriser etc. slår også inn over vårt næringsliv. Produksjon legges ned og/eller flyttes. Lillehammer har imidlertid fortsatt sterke og særpregede virksomheter som er markedsledende innenfor sine produktområder både i inn- og utland.

Reiselivet står sterkt i området. Nye tilbud og attraksjoner utvikles både for sommer- og vinterturisme. Lillehammerregionen og Gud-

brandsdalen står nå sterkere rustet til å hevde seg i kampen om turister/besøkende gjennom den samordning av ressurser som ligger i å satse på Lillehammer Turist AS som felles markedsførings- og profileringsorgan for området.

At reiseliv med om lag 800 000 overnattingsdøgn og rundt 12 000 hytter, er viktig for regionen, kan vi se på handelsstatistikken. Her ligger Lillehammer betydelig over landsgjennomsnittet med hensyn til omsetning pr. innbygger.

Som handelssenter har Lillehammer, i motsetning til mange andre byer, klart å opprettholde et levende, attraktivt og opplevelsesrikt sentrum. Handelsanalyser viser at Lillehammer fortsatt har potensial til økt handel innenfor flere varegrupper ved å tilrettelegge attraktive handelsmiljøer innenfor bestemmelsene i den nye Plan- og bygningsloven.

3.4. Kulturliv og fritidstilbud

"Lillehammer skal både nasjonalt og internasjonalt være kjent som kultur- og idrettsby"

Kulturstrategi for Lillehammer 2010 – 2016 ble vedtatt av kommunestyret høsten 2010 og viser ønsket retning for utviklingen. "Lillehammer – kulturbyen ved Mjøsa" er basert på konkretisering av kommuneplanen, kulturloven og regionale mål. Lillehammer skal nasjonalt og internasjonalt være kjent som kultur- og idrettsby. Kultur skal være fundament for utviklingen ved bl.a. synliggjøring i kommunale planer og tjenester, styrket tverrfaglig samarbeid og økt fokus på kultur som forebygging i alle livsfaser. Den følges opp gjennom strategi- og økonomiplan og bl.a. kulturbyggplanen som planlegges behandlet av kommunestyret i september 2011. Det har vært stagnasjon i utvikling av kulturanlegg over flere år og det tas sikte på en utbygging i perioden for å ivareta dagens og morgendagens behov.

En av utfordringene, også på kultursektoren, er forutsigbarhet over tid med hensyn til statlig og kommunal innsats. Kulturlovens § 5 sier at staten, fylkeskommunene og kommunene sammen skal sørge for at kulturlivet har forutsigbare utviklingskår. Dette fordrer

stabilitet i de økonomiske rammene og et stabilt servicenivå.

Svært mange av de kultur- og fritidstilbudene som gjør Lillehammer til en god by å bo i, er basert på frivillig innsats fra lag og foreninger. Kommunen må derfor fortløpende vurdere hvordan det offentlige best kan bidra til å opprettholde og videreutvikle engasjementet i 3. sektor. Reduserte leiepriser og ressurser til inkludering kan være aktuelle virkemidler.

Lillehammer har et mangfoldig kulturtilbud. De mange nasjonale institusjonene innebærer et viktig statlig engasjement innen kultur og utdanning, noe som kommer lokalsamfunnet og regionen til gode. Norsk litteraturfestival, Dølajazz, Amandusfestivalen, World Cup, Birkebeinerarrangementene og andre festivaler og kultur- og idrettsarrangementer representerer vesentlige bidrag til byens aktivitet og renommé. Det blir viktig, også i denne planperioden, å ha en fortløpende vurdering og dialog for at det kommunale engasjementet kan støtte opp om aktivitetene på best mulig måte.

Satsing på profesjonelle kunstuttrykk innen teater, film og media, er viktige kulturpolitiske saker i planperioden. Etableringen av Teater Innlandet og fylkets scenekunstmelding kan gi utviklingsmuligheter. Det at Lillehammer er vertsby for Den norske filmskolen og de nasjonale TV-utdanningene, og ressurscenter for filmutvikling i Innlandet gjennom bl.a. Film3 og Østnorsk Filmsenter, gir regionen muligheter for kulturell vekst og økt verdiskaping gjennom satsing.

Det er et stort potensial for vekst innenfor kultur og kreativ virksomhet i Lillehammer og Lillehammerregionen. Blant annet er det viktig å legge til rette for at kunstnere og profesjonelle utøvere innen ulike uttrykk kan bo og virke her. Regjeringens handlingsplan for kultur og næring (2007) peker nettopp på Lillehammerregionen som en sentral aktør – også i forhold til denne type kulturbasert verdiskaping. Kommunens næringsstrategi og Fylkeskommunens strategi for kultur og næring som nå er ute på høring, underbygger dette.

Kommunens viktigste bidrag til kulturlivet i Lillehammer er å drive og videreutvikle sine egne kulturinstitusjoner og kulturanlegg, samt bidra med kompetanse og økonomiske tilskudd til andre kulturaktiviteter. De kommunale

kulturinstitusjonene utgjør også en viktig del av regionens fagmiljø. Sterke kulturinstitusjoner er vesentlig for videre vekst og utvikling, og det er derfor viktig at kulturskolen, kulturhuset Banken, kinoen, Plan B og biblioteket sikres gode driftsvilkår og utviklingsmuligheter. Kulturarenaer, tilgjengelighet og behov for oppgraderinger, eventuelt nye satsinger og endringer skal vurderes i perioden gjennom revisjon og oppfølging av kulturanleggsplanen.

Viktige utfordringer for Lillehammer bibliotek i planperioden er videre utvikling av biblioteket som Lillehammers Litteraturhus, biblioteket skal blant annet bli den opplagte arena for samfunnsdebatt i Lillehammer, og drive utstrakt litteraturformidling, både fysisk og via nett. I tillegg skal biblioteket ha hensiktsmessige åpningstider, og et til enhver tid oppdatert og godt faglig innhold.

I arbeidet med kulturanleggsplanene i Lillehammer har det blitt avdekket et stort behov for flere og større produksjons- og fremføringslokaler for kulturlivet. Ved en eventuell utvidelse av Kulturhuset Banken må dette prioriteres.

Kommunens internasjonale engasjement videreføres som friby for forfulgte forfattere, gjennom vennskapsbysamarbeidet, godt inkluderingsarbeid og samarbeid med lokale fagmiljøer innen næring og kultur.

Den viktigste utfordringen i planperioden er fortsatt å opprettholde og videreutvikle Lillehammer som kulturby og kultursenter, i en region som ønsker å satse på kultur og kreative næringer. Kulturloven har befestet feltet som eget politikkområde og kulturstrategien angir retninger og innsatsområder. Det er en intensjon at den nasjonale og lokale kultursatsingen skal styrkes.

Det vises også til omtale i del 4.3.

Les mer:
[Kulturstrategi for Lillehammer](#)

3.5 Naturopplevelser og fysisk aktivitet

Naturopplevelse og fysisk aktivitet for alle – dette er sentrale mål for Lillehammer også i kommende planperiode. Det legges til rette for organisert idrett, uorganisert fysisk

aktivitet, friluftsliv, naturopplevelse og rekreasjon for å bidra til å styrke befolkningens fysiske og psykiske helse, og gjennom dette gi mulighet for økt livskvalitet. Sikring og videreutvikling av mangfoldet i anlegg og områder for fysisk aktivitet og naturopplevelse er grunnleggende i dette arbeidet.

Mangfoldet i den organiserte idretten i Lillehammer aktiviserer i en eller annen form hovedandelen av kommunens innbyggere. Det er en sentral oppgave for Lillehammer kommune å bidra til å opprettholde og videreutvikle dette mangfoldet av aktivitet tilknyttet barn/unge, bredde- og toppidretten.

Kommunens hovedfokus er primært rettet mot barn og unge og mot den inaktive del av befolkningen. Attraktive arealer og anlegg som ivaretar barn og unges aktivitetsprofil i nærmiljø og grender er og vil være helt sentralt i dette arbeidet.

Tilrettelegging for egenorganisert fysisk aktivitet er fortsatt et hovedsatsingsområde og dette skal spesielt vekt legges i strandsonen og tur- og sykkelvegnettet i bebygde områder. Sammenhengende grønnstruktur gjennom bebyggelsen, grønne korridorer fra byen ut i marka og til vassdrag, bevaring av viktige naturområder samt differensiert grad av tilrettelegging, skal sikre grunnlaget for friluftsliv og naturopplevelse for framtida.

Arbeidet innenfor dette området skjer med bakgrunn i "Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelse 2010-2013", samt statlige føringer.

Les mer:
[Kommunedelplan for fysisk aktivitet og naturopplevelse 2010-2013](#)

3.6. Forebyggende barne- og ungdomsarbeid

Lillehammer har i likhet med andre bykommuner, utfordringer når det gjelder barn og unges oppvekstkår. Forebyggende barne- og ungdomsarbeid er begrep som ofte brukes om hele spekteret av tilbud og tjenester – fra fritidstilbud på kulturområdet til andre tiltak og tjenester knyttet til lovpålagte oppgaver innen skole og barnevern. Videre er lag og foreninger og andre samfunnsaktører utenom det kommunale apparatet særdeles viktige

aktører i forhold til å sikre alle barn og unge gode oppvekstvilkår.

Forebyggende barne- og ungdomsarbeid innenfor det kommunale apparatet omfatter mange ulike organisatoriske enheter, fagmiljøer og fagpersoner. Tverrfaglig samarbeid og kommunikasjon er nødvendig for å gi nødvendige tilbud på best mulig måte

Det er viktig å ha oppmerksomhet på barn og unge i såkalte gråsoner, og iverksette tiltak som oppsøker ungdom der de er. Kommunen bør i større grad utnytte de muligheter som finnes for å få statlige tilskudd til å styrke eksisterende tiltak og til å etablere flere styrkingstiltak i barn og ungdoms nærmiljøer.

Det vises også til omtale i del 4.1, særlig strategi 1.

Les mer:
[Satsing på barn og ungdom. Regjeringens mål og innsatsområder i statsbudsjettet for 2008](#)

3.7. Vintersport og opplevelser

Kommunestyret har tidligere vedtatt kommunedelplan for Olympiaparken. Som en oppfølging av denne planen har kommunestyret også vedtatt en ny drifts- og utviklingsplan for OL-anleggene. Her forutsetter kommunestyret at arbeidet med å finne hensiktsmessige, robuste og fremtidsrettede drifts- og utviklingsmodeller for Lillehammer Olympiapark prioriteres, slik at en i et lengre perspektiv kan legge et fornuftig grunnlag for videre drift av selskapet og de olympiske anleggene.

Kommunedelplanens hovedmål er at Olympiaparken skal utvikles med anlegg, fasiliteter og arrangementer for vinteridretts-, event- og turistopplevelser i verdensklasse – tuftet på bærekraftige prinsipper.

Lillehammerregionen har som ambisjon og visjon å gjøre Lillehammerregionen til Europas mest komplette region for vintersport og opplevelser.

Arbeidet er organisert i utviklingsprosjektet Snowball som drives av Lillehammer Turist. Snowballs overordnede målsetting er å øke attraksjonskraften, lønnsomheten og bærekraften knyttet til klyngens bedrifter gjennom å bli et ledende kompetansesenter for nyskaping

og næringsutvikling innen sportsturisme og opplevelsesbasert reiseliv.

Prosjektet eies av 12 aktører; de fleste reiseliv- og opplevelsesaktører, men også kunnskapsmiljøene HiL, Østlandsforskning og Lillehammer Kunnskapspark er eiere. Aktivitetene er ment å få effekt for så mange næringsaktører som mulig i hele medlemsmassen til Lillehammer Turist. I tillegg er også det offentlige sterkt representert både i styringsgruppen og gjennom finansiering (Regionrådene i Lillehammerregionen, Midt-Gudbrandsdal, Innovasjon Norge og Oppland Fylkeskommune).

Økt trafikk og lønnsomhet skal oppnås gjennom økt samarbeid mellom særlig fire sektorer; idrett, kultur, media og reiseliv. Fokusområder er merkevarebygging, arrangementsutvikling, produktutvikling, økt tilrettelegging og verdiskapning.

De langsiktige vekstambisjonene er blant annet en dobling av verdiskapningen til reiselivs- og opplevelsesvirksomhetene innen 2020, og at 2/3 av denne veksten skal komme fra utenlandske gjester. Regionen skal bli ledende innen utvikling og gjennomføring av idrettsarrangementer og på utvikling av og tilrettelegging for toppidrettsutøvere. Dette innebærer tidsriktige anlegg som er tilrettelagt for utøvelse av alle typer vintersport på alle nivåer.

Det har vært og er fortsatt et satsingsområde for regionrådet å videreføre prosjekt Snowball og ikke minst søke permanente løsninger etter at prosjektfasen er over.

Lillehammer bør ha som ambisjon å arrangere et framtidig VM i nordiske grener samt alene eller sammen med for eksempel Oslo å være den neste OL-arrangøren på vegne av Norge og norsk idrett.

Som et ledd i dette arbeidet har selskapet Lillehammer Skifestival AS gjennomført en strategiprosess hvor formålet har vært å skape eierskap og engasjement til prosessen for et langsiktig og systematisk arbeide for å være i posisjon for store, nasjonale og internasjonale ski - arrangement til Lillehammer. Selskapet har etablert sin egen visjon som understøtter regionens visjon om å utvikle Lillehammerregionen til Europas mest komplette vinterdestinasjon.

For å nå denne ambisjonen er det viktig at Lillehammer og regionen arbeider målrettet gjennom blant annet å posisjonere seg ved å bli en årlig World Cup arrangør. I tillegg bør man dra maksimal nytte og effekt av eventuelt å være neste arrangør av ungdoms-OL i 2016. Som en del av før- og ettervirkning av dette arrangementet ønsker IOC at deres bidrag blant annet skal benyttes til å bygge opp et senter for vintersport (også på sommerstid) som kan ta i mot og hjelpe nasjoner som er relativt nye i vintersportssammenheng. Dette vil gi Lillehammer en unik mulighet til å underbygge ambisjonen som et kompetansesenter innen idrett og utdanning.

For å realisere ambisjonen er det behov for å oppgradere Lysgårdsbakken HS 104 (den minste bakken) slik at bakken fremstår i henhold til krav satt av FIS, samt anleggsutvikling av Birkebeineren skistadion gjennom etablering av nye langrennstraseer.

Dette er investeringer som må gjennomføres dersom en ønsker en videre utvikling og posisjonering av Lillehammer og regionen som vintersportsarrangør. Det legges for øvrig også til rette for at tradisjonelle vinteridretter kan utøves om sommeren gjennom etablering av en ny rulleskitrasé ved Birkebeineren skistadion.

Det er viktig å se denne satsingen i et større perspektiv enn isolert til en oppgradering av idrettsanlegg.

Arrangementer og arrangementsutvikling bidrar til lokal samfunnsutvikling og ikke minst til næringsutvikling gjennom at Lillehammer og regionen opprettholder og befester sin attraksjonskraft som besøksmål så vel sommer som vinter.

Les mer:
Kommunedelplan Olympiaparken

3.8. Planer og planlegging

Fra og med neste kommunestyreperiode (2011-2015) skal det i henhold til ny plan- og bygningslov utarbeides en planstrategi for hver kommunestyreperiode. Denne skal være vedtatt senest ett år etter at kommunestyret har tiltrådt (første gang 2012), og være grunnlaget for all annen planlegging i perioden.

Planstrategien skal inneholde en samlet oversikt over det planarbeidet kommunestyret ønsker å gjennomføre i løpet av perioden, herunder revisjon av kommuneplanen. Det antas at det vil være hensiktsmessig å utarbeide planstrategi og planprogram for kommuneplan det første året, arbeide med kommuneplan i år 2, og med kommunedelplaner og andre overordnede planer i år 3 og 4.

Revisjon av kommuneplanen

I henhold til plan- og bygningsloven (både ny og gammel) skal kommuneplanen gjennomgå med tanke på revisjon en gang hver kommunestyreperiode. For inneværende periode har kommunestyret besluttet at man skal gjennomføre en begrenset revisjon som bare omfatter arealdelen av planen. Det betyr at samfunnsdelen av kommuneplanen vedtatt i 2006 videreføres, og en fullstendig revisjon av kommuneplanen først skjer i neste kommunestyreperiode.

Planprogram for revisjonen ble vedtatt av Lillehammer kommunestyre i juni 2010. Planen ble lagt ut til offentlig ettersyn for første gang i mars 2011, og for andre gang i juni 2011. Sluttbehandling av planen vil finne sted parallelt med strategi- og økonomiplanen for 2012-2015.

Samfunnsdelen og hovedstrategiene som ble vedtatt i 2006 videreføres; også når det gjelder arealdisponering.

Les mer:
[Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging](#)
[Kommuneplanens arealdel, 2. gangs offentlig ettersyn](#)

3.9. Klima og miljø

Et av de strategiske målene i kommunens klima- og energiplan er å redusere utslipp av klimagasser. Ambisjonen er at utslipp målt i CO₂-ekvivalenter skal være redusert med minst 20 % ved utløpet av 2020.

Målet om å redusere klimagassutslipp gjelder for kommunen som geografisk område. En av utfordringene – som Lillehammer deler med andre kommuner - er å finne metoder og verktøy for å måle utslipp av klimagasser i en kommune. Dette er en forutsetning for å få til en meningsfull dialog rundt hvordan ulike samfunnsaktører kan bidra til å oppfylle målene i klima- og energiplanen. Lillehammer

deltar derfor i et prosjekt i regi av KS, som har som mål å utvikle og bruke et slikt verktøy.

I forbindelse med Miljøfyrtårnprosjektet (miljøsertifisering av kommunale virksomheter) vil utslipp forårsaket av kommunal virksomhet være et viktig tema. Klimagassutslipp for kommunen som geografisk område er det naturlig å sette på dagsorden i tilknytning til kommende rullering av kommuneplan og klimaplan.

Kommunens klima- og energiplan ble vedtatt i 2001 og revidert i 2007. Planen skal rulleres en gang i hver kommunestyreperiode. De fleste av de målbare målene fra klima- og energiplanen er innarbeidet i måltavlene i del 1 av strategi- og økonomiplanen. Målbart, spesielt når det gjelder utslipp av klimagasser, som omtalt ovenfor, en utfordring og det er viktig at man får til et omforent verktøy før man setter seg ytterligere mål. Det vil være naturlig å ta opp rullering av klima- og energiplanen i planstrategien som skal vedtas i 2012 (se punkt 3.8).

Miljøinformasjonsloven pålegger kommunene å sørge for aktiv og tilgjengelig miljøinformasjon. Lillehammer har jobbet med miljøstatus på nett som en del av programmet "Livskraftige kommuner" i regi av KS og MD, se lenke nedenfor. Lillehammer kommune har fått på plass en god del informasjon, men det gjenstår også mye.

For mer informasjon:
[Klima- og energiplan for Lillehammer](#)
[Miljøstatus i Norge](#)
[Klimaregnskap i norske kommuner](#)
[Livskraftige kommuner](#)

3.10. Samfunnssikkerhet og beredskap

Samfunnssikkerhet og beredskap har de siste årene fått økt oppmerksomhet fra sentrale myndigheter, og kommunens rolle og ansvar er blitt gjort tydeligere og mer omfattende. Økt risiko og sårbarhet overfor uønskede hendelser skyldes blant annet endrede klimatiske forhold, mer kompleks teknologi og økt avhengighet av denne, globalisering av samfunnet med blant annet økt reisevirksomhet og et generelt mer sammensatt og uforutsigbart nasjonalt og internasjonalt trusselbilde.

Den nye "Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og sivilforsvaret (Sivil-

beskyttelsesloven) " trådte i kraft 1.1.2011. Loven pålegger kommunen å utarbeide en overordnet risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS), samt en beredskapsplan som angir tiltak for håndtering av ulike typer kriser i henhold til overordnet ROS-analyse. Kravet til gjennomføring av ROS-analyser må også sees i sammenheng med tilsvarende krav til ROS i ny plandel i Plan- og bygningsloven.

Kommunens beredskapsplanverk skal minst inneholde plan for kriseledelse, varsling, evakuering og informasjon til publikum og media. Beredskapsplikten skal ikke erstatte, men komplettere beredskapsplikter som allerede følger av sektorregelverket, for eksempel i Kommunehelsesloven og Smittevernloven.

Systematisk samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeid handler om tiltak for å forebygge, samt effektivt å kunne håndtere hendelser og situasjoner som truer liv, helse, miljø og viktige samfunnsverdier. Kommunens ansvar er følgende todelt:

- Forebyggende: Planlegging for å forebygge og begrense skader ved uønskede hendelser. Dvs. at kommunen i all sin planlegging og virksomhet tar beredskapsmessige hensyn.
- Konsekvensreducerende: Håndtere kriser som er oppstått på en slik måte at skadevirkningene blir minst mulig.

I håndtering av krisesituasjoner er samhandling mellom/med ulike instanser som politi, brannvesen, sivilforsvar, helsevesen, kommunen og frivillige svært viktig. Følgende prinsipper gjelder allikevel for kommunens planlegging og tiltak:

- Ansvarsprinsippet: Den som har ansvar i en normalsituasjon, har også ansvar i kriser.
- Nærhetsprinsippet: Kriser skal håndteres på lavest mulig nivå.
- Likhetsprinsippet: Linjestrukturen (kommandoforholdene) er lik i normalsituasjoner og kriser

Lillehammer kommune gjennomførte i 2007-08 overordnet risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) for Lillehammer samfunnet. Arbeidet ble gjort i samarbeid med en rekke lokale samfunnsaktører. Sluttrapporten "Risiko og sårbarhet i

Lillehammer" ble behandlet i kommunestyret i 2008. Vedtaket forutsetter at det arbeides videre med ROS, blant annet i virksomhetsplanlegging, oppfølging innefor plan- og bygningssaker og i arbeidet med årsbudsjett. I 2010 ble det utarbeidet et scenario knyttet til alvorlig luftforurensing som et vedlegg til rapporten. I lys av de tragiske hendelsene i regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli 2011 er det naturlig å se på om det er behov for å oppdatere planverket når det gjelder terror og større arrangement.

Kommunen er godt rustet på beredskapsområdet, og har en overordnet plan for kriseledelse. Denne forteller om kommunens ansvar og oppgaver, og hvilke rutiner som gjelder i aktuelle situasjoner, medregnet samarbeidet med andre instanser i samfunnet, offentlige så vel som private. Det avholdes også regelmessig øvelser i krisehåndtering.

I desember 2007 gjennomførte fylkesmannen i Oppland tilsyn med sivilt beredskap i Lillehammer kommune. I sluttrapporten heter det blant annet: " Kommunen gir et meget godt inntrykk og viser en positiv vilje til å tenke samfunnssikkerhet og beredskap på et bredt grunnlag. Dette kommer til uttrykk i de prosesser, forbundet med overordnet ROS-analyse, som nå er i slutfasen. Utfordringen for kommunen vil bli å få innført praktiske systemer og rutiner, som ivaretar samfunnssikkerhet og beredskap, i den daglige virksomheten. Kommunen har lagt seg på et høyt ambisjonsnivå som det vil bli en stor utfordring å få implementert i de daglige rutinene."

Lillehammer kommune har oppfylt de overordnede krav som den nye loven stiller; utarbeidelse av overordnet ROS og Plan for kriseledelse. Slik sett er vi kommet langt, men det arbeidet som er gjort, samt forventninger i ny lov og myndighetenes generelle krav om økt oppmerksomhet mot dette, fordrer fortsatt kontinuerlig fokus og ressursbruk på dette arbeidet i form av oppdatering av planer, opplæring, øvelser etc. Kommunens plan for kriseledelse vil bli revidert og lagt fram for kommunestyret høsten 2011.

For mer informasjon:
[St.meld. nr. 22 \(2007-2008\) "Samfunnssikkerhet" Risiko og sårbarhet i Lillehammer Fylkesmannens tilsynsrapport](#)

DEL 4: LILLEHAMMER KOMMUNE SOM PRODUSENT AV TJENESTER - HANDLINGSPLANER

4.1 Kommunens tilbud til barn og unge

Det kommunale ansvaret for å gi barn og unge 0-18/24 år en god oppvekst er fordelt på flere tjenesteområder og enheter: Barnehagene, skolene, Lillehammer helsestasjon med skolehelsetjenesten, familieteamet, ungdomshelsetjenesten og ungdomsbasen, TO Kultur og Fritid, Lillehammer kulturskole, TO Tildeling, NAV, PPT, TO Barnevern, TO Avlastning og Lillehammer Læringssenter/ Flyktnings-tjenesten.

Basistjenestene barnehage, skole, helsestasjon og kultur- og fritidstilbud retter seg mot alle barn og unge, men enkelte har behov for mer spesialiserte og tilrettelagte tjenester. Antallet barn og unge med individuelle utfordringer har økt de senere årene, samt at type utfordring har endret seg. Særlig ser vi dette med hensyn til enkeltpersoner som har sammensatte vansker.

I tillegg opplever kommunen en endret holdning og praksis fra deler av spesialisthelsetjenesten/ 2.linjetjenesten. De har endret grensetingen i forhold til hvilke typer problematikk de tar inn. Uavhengig av dette vil hjemkommunen sitte med et ansvar og et kompetansebehov vi ser mer utfordrende å fylle. Kravet til å samordne tjenester vil derfor øke i tiden fremover, også knyttet til Samhandlingsreformen.

Det er derfor nødvendig å strukturere arbeidet med disse barna og deres familier på en god

måte og sørge for at vi har tilstrekkelig kompetanse til å gi den hjelpen kommunen har ansvar for å gi i henhold til lovverk og retningslinjer. Det må legges mer vekt på forebyggende arbeid og tidlig innsats, og innsatsen må gjøres samtidig av de ulike tjenesteområdene i tett samarbeid. Dette krever målrettet ledelse og gode rutiner.

En kommunes hovedfokus vil være på tjenesteutvikling og tjenester for den store gruppen barn og unge med ordinært funksjonsnivå, ikke minst med tanke på å tilpasse dette til dem med særskilte behov. Dette må alltid være utgangspunktet for kommunens virksomhet.

Denne planen vil i stor grad rette seg mot tiltak for barn og unge med særskilte behov. Det bygger bl.a. på nasjonale utviklingstrekk knyttet til en økt og endret problematikk. Det betyr at planen inneholder strategier og utviklingsbehov både forebyggende for grupper og spesielt knyttet til de med særskilte behov.

Hvorvidt det er behov for å utarbeide en handlingsplan for oppvekst for å sikre en helhetlig innsats for barn og unge fra samtlige tjenesteområder/fagfelt skal vurderes i løpet av planperioden. Uavhengig av det må det utarbeides en administrativ handlingsplan for videre arbeid og oppfølging av Strategi- og økonomiplanen innen årsskiftet 2011/2012.

Hovedprinsipp:

Alle barn og unge i Lillehammer skal ha de kommunale tjenester de har behov for til rett tid fra et samordnet tjenesteapparat.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
Forebyggende arbeid	<ul style="list-style-type: none"> Utføre det pedagogiske arbeidet i barnehage og skole på en slik måte at barn og unge motiveres til å lære, og at behovet for spesialundervisning reduseres. Gjennomføre fysisk aktivitet under kompetent ledelse i barnehage og skole for å bidra til god fysisk og 	<ul style="list-style-type: none"> 90% av barn og unge trives godt/svært godt i barnehagen/på skolen. Andel elever med spesialundervisning =< 5,5% Alle barn og unge har minimum én time fysisk aktivitet i løpet av barnehage-/skoledagen.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
	<ul style="list-style-type: none"> • psykisk helse blant barn og unge. • Øke fokus på kosthold og livsstil. • Gi gode helsetjenester til nyfødte, førskole- og skolebarn gjennom Lillehammer helsestasjon. • Bidra til et mangfold av fritidstilbud som er tilgjengelige for alle barn og unge, uavhengig av ferdighetsnivå, funksjonsnivå og/eller sosiale eller etniske forhold. • Gjøre overgangene fra barnehage til skole og mellom de ulike nivåene i skolen til en positiv opplevelse. • Gi god informasjon om alle typer kommunale tilbud til barn og unge på en lett tilgjengelig måte på kommunens nettside. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle nyfødte får tilbud om hjemmebesøk fra helsesøster • Helsedirektoratets norm for tilstedeværelse for helsesøster legges til grunn for barne –og ungdomsskolene. • LK etablerer flere åpne fritidstilbud for barn/unge. • LK sikrer/øker støtte til lag og foreningers fritidstilbud. • Prosedyre for samarbeid omkring overganger ligger i Standarden. • 90% av elevene fra grunnskolen i Lillehammer består Vg1. • Kommunens nettside er gjennomgått/tilrettelagt med fokus på funksjonalitet for barn, unge og deres familier. • Det lages en kortfattet brosjyre som er tilgjengelig ved barn og unges arenaer som for eksempel Plan B.
Tidlig innsats	<ul style="list-style-type: none"> • Skolere kommunalt ansatte om meldeplikt til Barneverntjenesten i bekymringssaker. • Gjennomføre anbefalinger fra St.meld. 18 2010/2011 " Læring og fellesskap. Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov". • Utvikle kompetanse og kunnskap om metodisk, tidlig innsats blant kommunens fagpersonell Anvende felles, virksom metodisk tilnærming i barnehager og skoler. • Videreutvikle et lavterskeltilbud der foreldre/foresatte har tilbud om veiledning mht. foreldrerolle, barneoppdragelse, generelle og spesifikke vansker hos barn m.m. • Styrke samarbeidet mellom barne-- og ungdomspsykiatrien i kommunen og med ekstern kompetanse. • Styrke psykologkompetansen i kommunen. • Å gjennomføres en generell kartlegging i form av en sjekklister for å identifisere barn og familier med risikofaktorer (St.mld 47 2008). • Ungdomsbasen må styrkes for å løfte det forebyggende arbeidet, et av tiltakene som vurderes er å øke antall stillinger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Økning av meldinger til Barneverntjenesten fra barnehager, skoler, helsestasjon og andre kommunale tjenester. • Prosedyre i Standarden for bekymringsmeldinger til BVT er kjent for ansatte som jobber med barn, unge og deres familier. • LK har etablert "innsatsteam" for barnehager og skoler. • LK har veiledningsteam som kan konsulteres av alle som jobber med barn, unge og deres familier. • Det er gjennomført kompetansehevende tiltak mht. tidlig innsats. • Ulike metodiske tilnærminger er utprøvd og evaluert i de ulike TO-ene: "Kvello – metoden", "God skolestart" ved alle skoler m.m. • Rehab samarbeider fast med skoler om skolestart. • Det er gjennomført faglig vurdering av hvilke tiltak som virker, og fattet politisk beslutning om hva som skal videreføres. • "Familien hus" er etablert.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
		<ul style="list-style-type: none"> • Gode rutiner med barne – og ungdomspsykiatrien er utarbeidet og innarbeidet i Standarden. • Flere psykologer er ansatt i kommunen og Familieteamet er styrket
Et inkluderende miljø	<ul style="list-style-type: none"> • Gi begrepene "likeverd", "solidaritet" og "rettferdighet" et reelt innhold i barnehage og skole (Basert på regjeringens inkluderingspolitikk). • Gi etiske spørsmål en naturlig plass i samtlige virksomheters personalmøter. • Gi alle barn og unge i LK et rikt tilbud av kulturaktiviteter og opplevelser. • Arbeide aktivt mot barnefattigdom. • Arbeide mer helhetlig gjennom tilrettelegging for familier. • Styrke samarbeidet mellom kommunale tjenester og frivillig sektor (3.sektor). • Styrke og utvikle samordningen mellom NAV og kommunens øvrige tjenester. • Sørg for at eksisterende tilbud er tilpasset alle. • Bevisstgjøre at alle som bor i Norge skal ha de samme plikter, rettigheter og muligheter til å bidra og delta i fellesskapet. • Ungdomsrådet i Lillehammer må få en sterkere rolle i, et av tiltakene er større involvering i de politiske fora som finnes i Lillehammer. • Ungdommen er morgendagens kommunestyrerepresentanter, det er derfor viktig at kommunen er bevist sin tilrettelegger rolle for å øke engasjementet i ungdomsorganisasjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Likeverd", "solidaritet" og "rettferdighet" er overordnede begrep i all virksomhet overfor barn, unge og deres familier i LK. • Alle ansatte i LK har gjennomført internkurs i etikk. • Etiske spørsmål drøftes jevnlig i det enkelte TO/FE. • Husleie for aktiviteter til barn og unge i kommunale bygg er sterkt redusert eller fjernet. • Helhetlig boligsosialt operativt program. • Prosjekt "Aktiv fritid" er evaluert og overført ordinær drift. • En inkluderingskonsulent eller tilsvarende funksjon er etablert • Ressursinnsats fritidstilbud barn og unge som landsgjennomsnittet • Ungdomsrådets deltakelse og innspill til politiske fora i Lillehammer øker i perioden. • Et økt antall aktive medlemmer er registrert i ungdomsorganisasjoner i Lillehammer Kommune.
Samordnede tjenester	<ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at alle som arbeider med barn og unge har kjennskap til samlet lovverk og retningslinjer m.m. som regulerer kommunens tjenester overfor barn og unge. • Samarbeide godt internt i LK omkring det enkelte barn som har behov for kommunal innsats utover det ordinære. Ulike, faglige ståsted betraktes som en ressurs. • Videreutvikle eksisterende, interne samarbeidsfora. • Utvikle samarbeidet med fastlege, 2.linjetjenesten m.fl. for å gi et helhetlig tilbud – samtidig! • Samarbeide tett med barns familie og 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% av alle ansatte som jobber med barn og unge har gjennomført internopplæring om lovverk og retningslinjer m.m. som regulerer kommunens tjenester overfor barn og unge. • Rutiner for samhandling/ samarbeid mellom tjenestene omkring barn som har behov for særskilt innsats er lagt inn i Standarden - og praktiseres. • Oppvekstforum samordner arbeid med barn og unge på TO og fagledernivå. • Effektivt faglig samarbeid og

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
	<p>andre i barnets nettverk om gode, individuelle løsninger.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gjøre vurdering og refleksjon til en integrert del av virksomheten i alle tjenesteområder. • Øke fokus på brukermedvirkning. 	<p>nettverksarbeid gjennomføres som metode, internt og i kontakt med barn og familier.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familier/barn med spesifikke vansker er fornøyd med helheten i tilbudet de mottar fra LK (resultat brukerundersøkelse => 4) • Vurdering og refleksjon er synlig i tjenestenes daglige arbeid. • Brukermedvirkning innebærer at brukeren reelt er med på å utforme tilbudet sammen med fagfolk. • Lillehammer kommune er SLT kommune

Les mer:

[St. meld. 18 Læring og fellesskap](#)

[Kompetanseutvikling i barnevernet \(BLD\)](#)

[Det du gjør, gjør du helt.. \(NOU 2009:22\)](#)

[Samhandlingsreformen](#)

[Aktivititetshåndboken - fysisk behandling i forebygging og behandling](#)

4.2 Boligsosialt arbeid i Lillehammer kommune

På bakgrunn av erkjente, boligsosiale utfordringer, søkte Lillehammer kommune i 2009 om opptak i Boligsosialt utviklingsprogram. Boligsosialt utviklingsprogram er et tre til femårig partnerskap mellom utvalgte kommuner og Husbanken Region øst, der målet er at flere vanskeligstilte på boligmarkedet skal ha egnede boligtilbud. Lillehammer kommune ble tatt opp i programmet med virkning fra februar 2010, og har satt opp følgende hovedmål for arbeidet:

Ved programslutt skal kommunen ha

- *tilrettelagte og differensierte boligtilbud i et omfang som ivaretar individuelle behov i målgruppene*
- *kapasitet, kompetanse og rutiner innen boveiledning som ivaretar individuelle behov i målgruppene*
- *utviklet robuste rutiner og metoder som bidrar til selvstendigjøring og økt boevne for individene i målgruppene*

Særskilte utfordringer innenfor det boligsosiale arbeidet er fragmentert organisering av kommunens boligsosiale tjenester, mangel på tilpassede boliger og oppfølgingstjenester, lav omløpshastighet på de kommunale boligene og ansamling av slike boliger i særskilte områder. I tillegg er det generelt høye boligpriser i Lillehammer; både ved leie og kjøp.

På bakgrunn av dette, er det via en grundig administrativ og politisk prosess utarbeidet overordnet prinsipp og fire strategier for Lillehammer kommunes boligsosiale arbeid:

Kommunal bolig til vanskeligstilte på boligmarkedet skal ordinært være et midlertidig tilbud.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
A) Så mange som mulig skal hjelpes til å etablere seg i egen, eid bolig.	<ul style="list-style-type: none"> • Informere boligsøkere og leietakere om kommunens boligsosiale prinsipper og strategier • Informere boligsøkere og leietakere om boligmarked, boligkjøp og Husbankens virkemidler. • Gi nødvendig boveiledning/botrening/booppfølging • Utnytte Husbankens virkemidler startlån og bostøtte maksimalt og i sammenheng. • Utnytte og søke å utvide Husbankens ordning med boligtilskudd. • Dialog med bankene om prinsipper for fullfinansiering av boligkjøp for vanskeligstilte. • Utfordre LOBB mht. bygging av "lei først – kjøp siden"-boliger. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 husstander som i 2011 bodde i kommunal bolig, er etablert i egen, eid bolig. • Låneramme for startlån = 50 mill. • Opprettet tapsfond. • LOBB er i gang med å bygge 10 boliger "fra leie til eie".
B) Alle som blir tildelt en kommunal bolig skal ha en egen plan med vekt på hvordan de skal komme seg videre på boligmarkedet, og hvilken bistand de skal motta fra navngitt tjenesteområde i kommunen for å mestre det. Alle leiekontrakter skal	<ul style="list-style-type: none"> • Nye leietakere: Gjennomføre kartleggingssamtale med alle boligsøkere før søknadsbehandling. • Nåværende leietakere: Vurdere mulighet for etablering i egen bolig i samarbeid med leietaker selv. • Utvikle og ta i bruk Boplan som verktøy ved alle nye boligtildelinger og alle kontraktsfornyelser. Boplan er en gjensidig forpliktende avtale mellom 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % av alle som leier kommunal bolig har egen Boplan. • Alle som har Boplan får den avtalte oppfølgingen. • Alle kommunens leiekontrakter med vanskeligstilte på boligmarkedet er

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
<i>være tidsbegrenset.</i>	leietaker og kommunen om tiltak, aktivitet og tjenester som skal lede fram mot etablering i egen, eid bolig. Ansvars- og oppgavefordeling mellom TO'ene skal framgå tydelig. Boplan er vedlegg/tillegg til husleiekontraktene. <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre vurderingssamtale etter to års botid: Er leietaker klar for etablering i egen, eid bolig, eller skal kontrakten forlenges? Er det behov for nye tiltak og/eller tjenester? Er det behov for tilpasset bolig med varig kontrakt? 	tidsbegrenset der det etisk forsvarlig og eksisterende leiekontrakt ikke er til hinder. (90 %) <ul style="list-style-type: none"> • Alle nye kontrakter har fra 2012 max. varighet på 3 år.
<i>C) De som ikke selv ser seg i stand til og etter omfattende vurdering ikke synes i stand til å etablere seg i egen bolig i løpet av de nærmeste tre-fem år, skal ha tilbud om kommunal bolig og tjenester i tilknytning til denne, tilpasset deres individuelle behov.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre alle tiltak under pkt. B. for den enkelte leietaker. • Samle tilgjengelig kunnskap om boligbehov; både ordinære og tilpassede boliger. • Gjennomgå eksisterende boligmasse med fokus på hensiktsmessighet i forhold til innmeldte behov. • Utarbeide handlingsplan for kjøp/salg/bygging av boliger tilpasset boligsøkernes/leietakernes behov. • Tildeler boliger og tjenester tilpasset leietakers individuelle behov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlingsplan for boliger ferdigstilt i 2012. • Salg av uhensiktsmessige boliger gjennomført i hht plan. • Kjøp av hensiktsmessige boliger gjennomført i hht plan. • Bygging av tilpassede boliger startet i hht plan. • Alle leietakere med varig behov for kommunal bolig har et individuelt tilpasset boligtilbud (inkl. tjenester).
<i>D) Kommunale boliger for vanskeligstilte skal være spredt i ulike bydeler og grender, og skal gjennomgående plasseres enkeltvis i ordinære bomiljøer.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuserer spesielt på beliggenhet i bolighandlingsplan og ved alle kjøp og byggeprosjekter i forkant av at planen ferdigstilles. • Kommunale boliger skal ha alminnelig, god standard ved innflytting. 	<i>Resultatindikatorene her etableres med utgangspunkt i bolighandlingsplanen i 2012.</i>

4.3 Lillehammer – Kulturbyen ved Mjøsa

Lillehammers kulturstrategi ble vedtatt av kommunestyret 30. september 2010. Kulturstrategien er en utdyping av kommuneplanen og skal være et styringsdokument for kulturutviklingen i Lillehammer. Den skal rulleres hvert fjerde år.

Dokumentet er bygd opp rundt ti ulike temaområder. Til hvert temaområde er det laget en strategi og forslag til strategioppnåelse. Gjennomgang og prioritering gjøres i forbindelse med årlig arbeid med kommunens strategi- og økonomiplan og budsjett.

Visjonen for strategien er at Lillehammer skal både nasjonalt og internasjonalt være kjent som kultur- og idrettsby. Dette innebærer at i kulturbyen Lillehammer skal alle ha mulighet til å delta i, og oppleve kultur. Det skal være mangfold i tilbudene, noe som gjøres ved å ha fokus på breddetilbud samt enkelte prioriterte nasjonale/ internasjonale satsinger. En kulturby kjennetegnes ved høy kvalitet, god tilgjengelighet med varierte tilbud for opplevelse og deltakelse.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
<i>Lillehammers kulturliv skal ha reell tilgang til funksjonelle og tilrette-lagte kulturarenaer.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redusert husleie ved bruk av kommunale bygg for lag og foreninger. • Gratis for barne- og ungdomsorganisasjoner å bruke skolebygg. • Utvidelse av Kulturhuset Banken. • Utbygging Lillehammer kino • Støttespiller eksterne institusjoners utbyggingsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre rammebetingelser for å drive frivillig virksomhet • Finansieringsplan og romprogram for Kulturhuset Banken er ferdig utredet, sak om utbygging vedtatt i Kommunestyret. • Finansieringsplan og byggeplaner for kino ferdigstilt og vedtatt i kommunestyret. • NOMs lokaler avklart • Magasin Maihaugen påbegynt • Filmstudio, produksjonslokaler, kunsthall avklart • Onsdagsklubben flyttet til mer egnede lokaler
<i>Lillehammer kommune skal ha en kulturpolitikk som gjør at alle kan ta del i Lillehammers kulturliv</i> <i>(Retten til meningsfull fritid er ratifisert som norsk lov)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flere tilrettelagte fritidsaktiviteter for brukere med spesielle behov. • Støttekontakttjenesten videreutvikles. • Den Kulturelle Spaserstokken videreutvikles og styrkes. • Aktivt inkluderingsarbeid • Tiltak for å redusere barnefattigdom • Kommunale kulturinstitusjoner har økonomi til å kunne gjøre en variert programmering 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere brukere med spesielle behov er aktive på fritiden. • Flere eldre er aktive kulturutøvere og kulturkonsumenter • Ansatt inkluderingskonsulent • Flere barn i vanskeligstilte familier deltar i fritidstilbud • Kommunale institusjoner har større "egenproduksjon".

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
<p><i>Videreføre posisjon som sentrum i Innlandet for profesjonelle miljøer, festivaler og kulturinstitusjoner</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Støtte opp om de profesjonelle miljøers utviklingsplaner • Reetablere kommunalt kulturfond for å stimulere kulturutviklingstiltak • Etablere tilskuddsordning til formidling av profesjonell utøvelse • Opprette kunstnerisk råd som kan gi kommunen bistand når kunstfaglige spørsmål skal behandles • Samordnet lokal/regional arrangementsstrategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablert produksjonslokaler for film og scenekunst • Samarbeid m Teater Innlandet • Økt antall etablerte profesjonelle kulturutøvere • Økt samarbeid mellom kommunen og det profesjonelle kulturliv • Økt profesjonell kulturproduksjon • Økt oppslutning om kulturopplevelser/-arr
<p><i>Lillehammer kommune skal tilrettelegge for at det frivillige kulturlivet kan drive sin virksomhet aktivt og selvstendig</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge for tilgjengelige lokaler, arenaer • Samarbeid om opplæring og kompetanseheving • Forutsigbare/styrkede tilskuddsordninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv medlemsutvikling og mer fokus på kvalitativ og inkluderende aktivitet
<p><i>Lillehammers kulturarv skal i størst mulig grad videreføres til kommende generasjoner</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeide/dialog om vedlikehold av Ringsveen • Fortsatt sterkt fokus på kulturminnevern i reguleringsplaner • Kommunale tilskuddsordninger videreføres 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikret Weidemanns hjem Ringsveen, • Museene er sikret lang-siktig finansiering • Kulturminner, immateriell kulturarv og bygningsmiljøer sterkere faktor for identitet og byutvikling

4.4 Omsorgstjenester

Lillehammer kommune bruker i dag ca. 40 % av det totale årlige driftsbudsjettet til omsorgstjenester. I årene som kommer skal tjenestene dimensjoneres for å møte ytterligere oppgaver og volumvekst.

Skal vi lykkes kan vi ikke bare gjøre mer av det vi allerede gjør. Vi må også utvikle nye arbeidsformer og nye måter å løse enkelte oppgaver på.

Fokuset må i større grad dreies fra reparasjon av konsekvenser til forebygging og tidlig intervensjon i pasient- og problemforløpene. Det må brukes mer ressurser på omsorgstjenestene i årene som kommer. Det må likevel brukes mindre enn en ren videreføring av dagens praksis vil innebære.

Kommunestyret vedtok en egen kommunedelplan for omsorgstjenestene i september 2009. Det henvises til plandokumentet for avgrensninger, utdypinger og definisjoner.

Kommunedelplanen fokuserer på fem områder:

1. *Omsorgstjenestene som attraktive arbeidsplasser.* Vurderes som den største utfordringen tjenestene står ovenfor. Mulighetene for å videreutvikle tjenestene og oppfylle myndighetskrav i kjølvannet av samhandlingsreformen, vil være en funksjon av evne til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert arbeidskraft.
2. *Heldøgns pleie og omsorg og helsetjenester til alle som oppfyller kriteriene.* Handler om å nå dem med størst behov for tjenester på en slik måte at ventelister, for eksempel til plass i sykehjem, unngås i størst mulig grad.
3. *Tilrettelegge for og utvikle forebyggende tjenester til alle aldersgrupper.*
4. *Samordnede tjenester til mennesker under 67 år – nye brukergrupper.* Handler om å systematisere kunnskap og utvikle tjenester og kompetanse for imøtekomme behovene til et økende antall mennesker under 67 år som av ulike årsaker må ha kort- eller langvarig bistand til å mestre livet.
5. *Selvforståelsen i rollen som produsent av behovsprøvde omsorgstjenester.* Handler om forventningsavklaring, men også om forståelsen for, og viljen og evnen til, å videreutvikle velferdstjenestene i henhold til endringer i krav, etterspørsel og behov.

Følgende hovedmål og hovedstrategier er vedtatt for perioden 2009-2021:

Hovedmål:

- Innbyggerne opplever et tilgjengelig og høyt kvalifisert offentlig hjelpeapparat, enten behovet er behandling, bistand til mestring eller forebygging.
- Det skal ikke være ventetid på heldøgns pleie og omsorg og eller helsetjenester når kriteriene for slike tjenester er oppfylt.

Hovedstrategier:

- Helse- og omsorgstjenestene i Lillehammer videreutvikles i retning av en hjemmetjenesteorientert tjeneste.
- Tjenestene innrettes for å understøtte forebygging og tidlig intervensjon i sykdoms- eller problemforløpene.

Balansen mellom, og dimensjonering av, hjemmebaserte og institusjonsbaserte tjenester har stor betydning for helheten. Disse tjenestene er store i volum og forvalter en stor andel av tilgjengelige økonomiske og personalmessige ressurser. Valgene som gjøres for disse tjenestene vil i stor grad påvirke hele den kommunale tjenestekjeden (omsorgstrappa), og evnen til å utvikle kompetanse og tilbud som ikke bare oppfyller krav til kvalitet, forebygging og tidlig intervensjon, men også til effektiv og produktiv drift. Kommunedelplanen legger til grunn et sett indikatorer for dimensjonering av disse tjenestene: For det første at plasser med heldøgns tilbud (både i institusjon og i pleieboliger i bofellesskap) utgjør minst 18 plasser pr. 100 innbyggere som er 80 år og eldre, koblet opp mot et krav om at andelen plasser brukt til korttidsopphold utgjør 2,75% av samme befolkningsgruppe. For det andre at det høyeste nivået i de hjemmebaserte tjenestene (pasienter som er tildelt både hjemmesykepleie og praktisk bistand) bør ha en kapasitet som tilsvarer 18 pasienter pr. 100 innbygger 80 år og eldre.

Tilpasning til nye oppgaver og krav knyttet til samhandlingsreformen og nytt lovverk vil bli et sentralt satsingsområde de neste årene. Dette forsterker behovet for å styrke både kapasitet og kompetanse i de kommunale tjenestene, samt videreutvikle dagens samhandling med andre kommuner og spesialisthelsetjenesten. (Se også egne avsnitt om både samhandlingsreformen og folkehelsearbeid i del 2).

Les mer:

[Kommunedelplan omsorgstjenester 2009-2021](#)
[Plan demensomsorg 2009-2021](#)
[Plan psykisk helsearbeid 2007-2010](#)
[Plan for rusarbeid 2008-2012](#)
[Strategisk kompetanseplan](#)

Kilde: Lillehammer kommune Gerica, juni 2011		Mottakere av hjemmesykepleie og eller praktisk bistand		Beboere institusjon		
Kilde: SSB 2011 HHMH		Antall	Andel av	Antall	Andel av	
Befolkning		mottakere	befolkning	mottakere	befolkning	
Begge kjønn etter alder	0-66 år	22 504	179	0,8	11	0,05
	67-79 år	2 663	170	6,4	42	1,6
	80-89 år	1 176	335	28,5	113	9,6
	90 + år	228	120	52,6	53	23,2
	Sum	26 571	804	3,0	219	0,8
Mottakere av både hjemmesykepleie og praktisk bistand:						
	80 +	1 404	221	15,7		

Tabell 13: Oversikt over andeler i befolkningen med hjemmetjenester og institusjonsplass.

PLANLAGT 2013	I n s t i t u s j o n s p l a s s e r					Pleieboliger i bofellesskap	Totalt døgn- plasser
	Langtids		Korttids				
	Ordinær	Skjermet	Ordinær	Skjermet	Intermediær	Sum	
Lillehammer helsehus	75	68	17	9	12	181	181
Horsters Minde	5	8				13	13
Søre Ål		12				12	12
Skårsetlia		12				12	12
Gartnerhagen		16				16	16
Sum	80	116	17	9	12	234	266
	2011	2013	Endring				
Institusjonsplasser*	232	234	2				
Pleieboliger i bof.skap.	12	32	20				
Sum døgnplasser	244	266	22				
Dagplasser*	26	28	2				
<p>* Dagplasser ved Lillehammer helsehus. Dagplasser tilrettelagt for demente økes fra 6 i dag til 8 i 2013. Dagplasser for demente innenfor konseptet "Inn på tunet" kommer i tillegg. For tiden er det 6 slike plasser i drift (Søre Jørstad Gård).</p> <p>* Før ombyggingen tok til, var totalt antall institusjonsplasser 234. I ombygningsfasen (etter tømning av den eldste bygningsmassen ved helsehuset), vil totalt antall plasser være 232.</p>							

Tabell 14: Oversikt over antall institusjonsplasser, antall pleieboliger i bofellesskap og antall dagplasser

SSB 2011 - HHMH	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Antall institusjonsplasser	234	232	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Antall pleieboliger	12	16	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Sum tilbud	246	248	266	266	266	266	266	266	266	266	266
Beregnet behov*	253	255	256	253	253	251	254	256	258	262	270
Avvik	-9	-7	10	13	13	15	12	10	8	4	-4
<p>Det er imidlertid viktig å huske at dekningsgrad kun er en av flere faktorer som påvirker tilgjengelighet til plassene. Som påpekt i kommunedelplan omsorgstjenester, må en i tillegg oppfylle kriterier for omløpshastighet ved riktig balanse mellom langtids- og korttidsplasser, og ikke minst sørge for riktig dimensjonering og behovsprofil i hjemmebaserte tjenester.</p>											

Tabell 15: Framskriving av behov for institusjonsplasser og pleieboliger i bofellesskap (behov=18% av 80+)

SSB 2011 - HHMH	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Behov antall korttidsplasser	39	39	39	39	39	38	39	39	39	40	41

Tabell 16: Framskriving av behov for heldøgns plasser som brukes til korttidsopphold (behov=2,75% av 80+)

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
<p>A) <i>Sikre nødvendig tilbud om døgnplasser i omfang og kvalitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Videreføre totalt antall institusjonsplasser på dagens nivå - Tilpasse plasser og infrastruktur til lov- og kvalitetskrav for brukergruppene - Sørge for at tilsynslegetjenesten oppfyller nødvendig kapasitet og kvalitet - En andel av plassene tilrettelegges for felles bruk av de fire kommunene i helseregion Sør Gudbrandsdal og sykehuset Innlandet (intermediære plasser) - Øke andelen plasser som brukes til korttidsopphold (for alle grupper) - Øke andelen døgnplasser spesielt tilrettelagt for demente - Etablere tilbud med forsterket skjerming for demente - Øremerke og tilrettelegge en andel av korttids plassene for demente - Øke antall pleieboliger i bofelleskap ved å utvide tilbudet i Skårsetlia og eventuelt gjennom utbygging ved Gartnerhagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke ventetid på heldøgns pleie- og omsorg når kriteriene for slike tjenester er oppfylt - Minimum 234 institusjonsplasser totalt (181 ved LHH og 53 i bo & servicesentraene) - Kun enerom - Alle plassene er tilknyttet lokaler med muligheter for fysisk trening samt sosiale og kulturelle aktiviteter. - Minimum 4 legeårsverk organisert i tilsynslegefunksjonene - Regionalt tilsynslegeforum etablert i samhandling med SIL - Minimum 12 intermediære plasser i bruk - Minimum 39 korttids plasser i bruk til enhver tid. - Minimum 68 tilrettelagte plasser for demente ved Lillehammer helsehus, herav 5 plasser med forsterket skjerming - Minimum 9 korttids plasser for demente i bruk til enhver tid. - Alle plasser tilrettelagt for demente skal ha direkte tilgang til uteareal - Minimum 32 pleieboliger i bofelleskap.
<p>B) <i>Sikre nødvendig antall dagplasser i omfang og kvalitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt lokalisere og videreutvikle dagplasser som tildeles etter lov om helsetjenesten i kommunene ved Lillehammer helsehus (LHH) - Etablere en bygningsmasse for dagplassene ved LHH som gir effektiv og rasjonell personaldrift. - Utnytte eksisterende kapasitet i dagtilbudet ved LHH bedre - Utvikle dagtilbudet i samhandling med korttidsavdelingen(e). - Evaluere og videreutvikle kriteriene for tildeling av dagsenterplass med fokus på utredning, behandling, rehabilitering og forebygging - Videreutvikle lavterskel dag- og aktivitetstilbud for demenssyke i tidlig fase etter konseptet "Inn på tunet" 	<ul style="list-style-type: none"> - 20 dagplasser for ordinære pasientgrupper ved Lillehammer helsehus (LHH) - 8 dagplasser for aldersdemente ved LHH - Dagplassene ved LHH er organisert slik at det er fleksibel bruk av plassene til aldersdemente og de ordinære pasientgruppene - Dagplassene ved LHH ses i sammenheng med muligheter for ettermiddags- og nattplasser - Dagplassene ved LHH brukes målrettet ved utredning, behandling, rehabilitering og forebygging - Minimum 6 lavterskel dagplasser for demenssyke i tidlig fase

	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle lavterskel dag- og aktivitetstilbud mennesker med psykiske lidelser - Videreutvikle lavterskel dag- og aktivitetstilbud i bo- og servicesentraene hvor både sentrenes egne beboere og de som bor i nærmiljøet er målgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Utviklet og etablert lavterskel dag- og aktivitetstilbud for mennesker med psykiske lidelser - Mangfoldig, godt kjent og tilgjengelig dag- og aktivitetstilbud ved bo- og servicesentraene som utnytter tilstedeværende kompetanse med fokus på forebygging og tidlig intervensjon
--	---	---

Kommentar til strategi A) og B):

Forutsetningene som handler om bygningsmessig kapasitet og tilrettelegging, er tatt hensyn til i pågående byggeprosjekt ved Lillehammer helsehus. Prosjektet, som innebærer både omgjøring av eksisterende bygningsmasse og nybygg av blant annet 38 døgnplasser, har netto investeringsramme på 94,7 mill kroner (bruttokostnad 142,7 mill kroner). Kostnadene fordeles over 4 år:

2010:	10,0 mill. kroner
2011:	28,2 mill. kroner
2012:	28,2 mill. kroner
2013:	28,2 mill. kroner
Totalt	94,7 mill. kroner

Tabell 17: Investeringsbehov Lillehammer helsehus

I utgangspunktet vil utbyggingen ikke føre til økte personalkostnader. Lillehammer helsehus vil etter utbyggingen ha den samme basisbemanning pr. plass som før. Prosjektet har fokus på hensiktsmessige og personaleeffektive løsninger i arbeidet med plassering av funksjoner og enheter. Hensiktsmessige og gjennomtenkte bygningsløsninger er viktig for personaldisponering og driftøkonomi. På den annen side må en etter utbyggingen, som blant annet innebærer plasser for lindrende behandling, forsterket skjermet enhet og intermedieerplasser, forvente en diskusjon om bemanning. Basis for en slik diskusjon er ikke byggingen, men spissing av behandlingsprofil for bestemte grupper pasienter med større behandlings og pleiebehov. Legedekningen er vedtatt styrket slik at tilsynslegefunksjonene ivaretas med i alt 3 årsverk. I tillegg er det gitt tilskudd fra Helsedirektoratet for å styrke Lillehammer helsehus med ytterligere ett legeårsverk knyttet til helsehusets ansvar for intermedieære plasser i samhandling med Sykehuset Innlandet (SIL), Øyer, Gausdal og Ringebu. Ett av tiltakene i samhandlingsprosjektet TRUST har vært å finansiere og utvikle rollen til en felles "samhandlingslege" for de fire kommunene. Eventuell videreføring og finansiering av denne stillingen må ses i sammenheng med kommende evaluering av prosjektet. Det bør også nevnes at det i regi av TRUST prosjektet arbeides med å etablere et felles tilsynslegeforum i helseregionen i samarbeid med SIL.

Framdrift for omgjøring og utbygging ved Lillehammer helsehus:

- Byggestart 25. september 2011
- Ferdigstillelse nybygg: 31. januar 2013
- Ferdigstillelse totalprosjektet: 1. august 2013

For mer informasjon:

[Kommunestyresak 17/11: Lillehammer helsehus – utbygging](#)

Høsten 2009 ble det etablert 12 pleieboliger i bofelleskap i Skårsetlia bo- og servicesenter. Målet var at dette skulle være et reelt alternativ til sykehjems plass for noen brukergrupper. Evalueringer viser at tilbudet fungerer som forutsatt, noe som gir viktige føringer for videre dimensjonering av heldøgns tilbud. Det er vedtatt en utvidelse med ytterligere 20 pleieboliger. Tilbudet i Skårsetlia utvides suksessivt etter hvert som det frigjøres boenheter, men det er usikkert om det er hensiktsmessig at alle nye pleieboliger legges hit. Høsten 2011 legges det fram egen sak med vurdering av dette.

Dagplasser er viktig for et helhetlig omsorgstilbud. Våren 2010 sluttet fagutvalg for helse- og omsorg seg til konklusjonene i et notat med vurderinger av driftsform og dimensjonering av dagtilbudene, hvor det ble anbefalt å videreutvikle dagtilbudene ved Lillehammer helsehus, men også utvikle et mer mangfoldig lavterskel dagtilbud. Dagplasser for demenssyke i tidlig sykdomsfase er en del av dette. Det drives i dag 6 plasser som eksternt finansiert prosjekt ved Søre Jørstad Gård for denne målgruppen. Prosjektet evalueres før det tas stilling til eventuell videreføring med kommunal finansiering.

Strategi	Dette oppnås ved å:	Resultatindikator 2015
<p><i>C)</i> <i>Sikre nødvendig tilbud om hjemmetjenester i omfang og kvalitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikre nødvendig kapasitet og kompetanse i hjemmebaserte tjenester - Utvikle nye arenaer og prosedyrer for utveksling og forvaltning av kompetanse - Videreutvikle metodisk forebygging og tidlig intervensjon i hjemmebaserte tjenester - Videreutvikle de fem bo- og servicesentrene slik at bruken av sentrene øker (målgruppe: seniorer) - Videreutvikle samhandlingen mellom de hjemmebaserte tjenestene og fastlegene - Konsolidere og videreutvikle tjenesten i pleieboligene i bofellesskap 	<ul style="list-style-type: none"> - Antall personer som mottar både hjemmesykepleie og praktisk bistand utgjør minimum 18 % av antall innbyggere over 80 år. - Hjemmetjenesten deltar aktivt i ulike fag- og ressursteam i tett samhandling med helsehuset og andre aktører - Evnen til metodisk å identifisere brukere som vil profitere på tiltak tidlig i et sykdoms- eller problemforløp ("Identifiseringskompetanse") er godt utviklet og innarbeidet i tjenestene - Tilbudet og aktiviteten ved de fem bo- og servicesentrene framstår som mangfoldig, godt kjent og tilgjengelig for målgruppen - Ordning med systematisk gjennomgang av pasientlister er videreutviklet og innført for alle fastleger (jfr. eget prosjekt) - Pleieboligene framstår som et reelt og godt alternativ til institusjonsplass for målgruppen

Kommentar til strategi F:

Se mer om utvikling av nye arenaer og prosedyrer for utveksling og forvaltning av kompetanse, tidlig intervensjon samt eget utviklingsprosjekt for samhandling mellom hjemmebaserte tjenester og fastlegene på www.trustprosjektet.no.

<p><i>D)</i> <i>Sikre at omsorgstjenestene videreutvikles som attraktive arbeidsplasser</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rekruttere og beholde nødvendig antall kompetente medarbeidere - Innføre norm for ledertetthet - Gjennomføre turnus- og arbeidstidsordninger som bidrar til å sikre forutsigbarhet og stabil kompetanse på utsatte vakter (spesielt kveld og helg) - Utarbeide normer og rutiner for bruk 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppfylle kompetansemålene i strategisk kompetanseplan (se denne) - Gjennomført omforent norm for ledertetthet i alle deler av omsorgstjenestene - Utarbeidet og gjennomført ordninger for turnus- og arbeidstid som bidrar til forutsigbarhet og stabil kompetanse i alle deler av omsorgstjenestene - Aktiv bruk av lønn og andre
---	--	---

	av lønn og andre incentiver for å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere	incentiver for å rekruttere og beholde medarbeidere
<p><i>E)</i> <i>Sikre nødvendig tilbud i alle ledd av en helhetlig demensomsorg i omfang og kvalitet og slik at behov for institusjonsplass utsettes så lenge som mulig</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utvikle systemer og rutiner som ivaretar utredning og diagnostisering av demenssykdom så tidlig som mulig i sykdomsforløpet - Etablere ressursteam innen demensområdet ved utredning av demenssykdom og som lokal kunnskapsbase for både pårørende og helsepersonell - Utvikle tiltak i samhandling med Sykehuset Innlandet og andre kommuner når det er hensiktsmessig - Utvikle tilbudskjede spesielt tilrettelagt for yngre demenssyke (yngre enn 65 år) og deres pårørende - Utvikle tilbud spesielt tilrettelagt for dem som trenger særskilt skjerming i kortere eller lengre perioder - Videreutvikle lavterskel dagtilbud for eksempel etter konseptet "Inn på tunet" (IPT). 	<ul style="list-style-type: none"> - Det er etablert systematisk utredning av demenssykdom i tett samhandling med fastleger og spesialisthelsetjenesten - Tjenestene framstår som tilgjengelige og støttende for både pasienter og pårørende i alle faser av sykdomsforløpet - Det er etablert tilrettelagte tilbud for unge demenssyke og deres pårørende i alle faser av sykdomsforløpet - Det er etablert tilrettelagt døgnplasser med særskilt skjerming - Dagtilbudet for demenssyke framstår som mangfoldig og tilgjengelig
<p><i>F)</i> <i>Sikre nødvendig tilbud innenfor psykiske helsearbeid og rusomsorg i omfang og kvalitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tydeliggjøre ansvar og myndighet for faglig utviklingsarbeid og samordning innen psykisk helsearbeid og rusomsorg - Videreutvikle felles ideologi og verdisyn som grunnmur for faglige metoder. - Ta i bruk nye metoder på bakgrunn av forskningsbasert kunnskap - Videreutvikle systematiske opplegg for kompetanseheving innenfor fagområdet - Utvikle flere lavterskel dag-, aktivitets- og sysselsettingstilbud enten som rene kommunale tiltak eller i samarbeid med (eller tilrettelegger for) andre. - Videreutvikle fleksibiliteten i tjenestene slik at tilbudet til den enkelte til enhver tid tilpasses behovssvingninger - Videreutvikle systemer og rutiner for både brukermedvirkning og brukerstyring - Videreutvikle rutiner som sikrer samhandling - Søre for mer og bedre informasjon om tilbudene - Utrede bruk av tverrfaglige og ambulerende team som en 	<ul style="list-style-type: none"> - Det psykiske helsearbeidet og rusomsorgen framstår som utviklingsorientert og godt samordnet - Ideologi, verdisyn og faglige metoder diskuteres aktivt og systematisk - Kompetansen utvikles og utveksles på en systematisk måte og på bakgrunn av forskningsbasert kunnskap - Dag-, aktivitets- og sysselsettingstilbudet framstår som mangfoldig og godt tilrettelagt for ulike behov - Virkemiddelapparatet framstår som så mangfoldig at det er gode muligheter for å innrette og tilpasse omfang av tjenestene til behovssvingninger hos den enkelte - Det er etablert arenaer for samordning og kompetanseutveksling som inkluderer alle aktørene i det psykiske helsearbeidet og rusomsorgen

	hensiktsmessig måte å forvalte tilgjengelig kompetanse på - Sikre en praksis hvor brukeren får nødvendige tjenester fra henholdsvis NAV og øvrige kommunale tjenester uavhengig av hvor bruker henvender seg først	
--	---	--

Kommentar til strategi F:

Lillehammer kommunes *Plan for psykisk helsearbeid* ble utarbeidet i 2007, med perspektiv til og med 2010. Opprinnelig var det lagt opp til en oppdatering knyttet til oppfølging av *Kommunedelplan omsorgstjenester 2009-2021*. I forståelse med formannskapet er dette arbeidet foreløpig ikke igangsatt på grunn av kapasitetshensyn.

Fordi tjenestene også på kort sikt utfordres i forhold til et bredere, mer tilgjengelig og fleksibelt tilbud, har rådmannen satt i gang en arbeidsprosess med sikte på videreutvikling av det psykisk helsearbeidet og rusomsorgen. Som en del av dette er det gjort en vurdering av hvilke utfordringer det vil være særlig viktig å prioritere i Lillehammer kommune framover. Vurderingene er gjort på bakgrunn av utfordringsbildet totalt sett, inkludert en gjennomgang av *Plan for psykisk helsearbeid 2007-2010*.

Følgende vurderes som de største utfordringene i planperioden (presentert for politisk fagutvalg for helse og omsorg mars 2011):

- Utvikle og vedlikeholde felles forståelse for behov og virkemidler i det psykiske helsearbeidet og rusomsorgen
- Helhetlig rusomsorg med godt nok kommunalt virkemiddelapparat
- Tiltak for ungdom og unge voksne som faller utenfor skole og arbeidsliv (tidlig intervensjon)
- Aktivitet og arbeidstilbud
- Dagtilbud
- Sysselsetting
- Kultur og fritid

Det er viktig å ta utgangspunkt i at det er mange som får gode tjenester, både barn, unge og voksne. Spesielt gis det gode omsorgsretta tjenester til noen av dem med store og langvarige oppfølgingsbehov. Problemet er at det er for mange som enten ikke får tjenester de har behov for i ulike faser av sykdoms- eller problemforløpet, eller først kommer i kontakt med tjenestene sent i forløpet. Vi har utfordringer i forhold til:

- kapasitet og tilgjengelighet, spesielt innenfor lavterskeltilbud
- kompetanse og metoder
- samordning
- utydelighet i ansvar og myndighet for helhetlig utviklingsarbeid

Bredden i tjenester og virkemiddelapparat må utvikles. Det må legges til rette for og prioriteres tid til utviklingsarbeid, noe som i stor grad handler om ledelse. Fagmiljøene må i tillegg stimuleres og utfordres, dvs. få både myndighet og ansvar for å utvikle sitt bidrag til det helhetlige psykiske helsearbeidet og rusomsorgen, noe som betyr at de ulike tjenesteområdenes ansvar og oppgaver for psykisk helsearbeid og rusomsorg må tydeliggjøres og etterspørres. For å lykkes vurderes det imidlertid som nødvendig å etablere et "lokomotiv" i arbeidet, hvor det ligger både ansvar, myndighet og rapporteringsplikt på vegne av det helhetlige fagområdet, og hvor målet er et likeverdig og individuelt tilrettelagt tilbud, enten behovet er psykiske helseproblemer, rusproblemer eller begge deler.

G) <i>Sikre nødvendig tilbud til utviklingshemmede i omfang</i>	- Avklare behov for boliger i bofellesskapsløsninger samt enkeltstående boliger som kan	- Tilbudet til utviklingshemmede videreutvikles på bakgrunn av en omforent plan hvor alle tjenester
--	---	---

<i>og kvalitet</i>	knyttes til tjenester fra etablerte bofellesskap - Sørge for beboersammensetting i bofellesskapene som understøtter trivsel, bolyst og nettverksbygging - Utvikle et større mangfold i fritidstilbudene	til brukergruppene ses i sammenheng - Tjenestene framstår som mangfoldige og tilgjengelige for både brukere og pårørende
--------------------	---	---

Kommentar til strategi G:

I gjennomsnitt vil ett til to barn pr. årskull ha funksjonshemninger av et omfang som krever særlig tilrettelagt bolig som voksen. Den medisinske utviklingen fører til at flere for tidlig fødte barn og barn med medfødte skader redde. Ved siden av endringer i tradisjonelle familienettverk og andre holdninger til offentlige omsorgstjenester til barn, er dette faktorer som gjør at det må regnes med en fortsatt økt etterspørsel etter tjenester til funksjonshemmede i planperioden (avlastning, hjemmetjenester, spesialpedagogiske ressurser og sysselsetting).

Vi har erfaring med at hvis vi gir tilstrekkelig avlastning, ønsker mange foreldre å ha sine voksne funksjonshemmede barn boende hjemme lenger. Er avlastningstilbudet utilstrekkelig, ønsker flere tilrettelagt bolig på et tidligere tidspunkt, noe som øker presset på andre kommunale omsorgstjenester. Det er derfor viktig å se disse tjenestene i sammenheng.

Det er økende behov for boliger i bofellesskapsløsninger eller enkeltstående boliger som kan knyttes til tjenester fra bemanningen i etablerte bofellesskap. En stor utfordring er at behovet for tjenester øker raskere enn naturlige avgang. Pr. juli 2011 er det 6 personer som står på venteliste til bolig med tilknyttede tjenester.

Beboersammensetting er viktig for trivsel og bolyst, samt for best mulig utnyttelse av fagkompetanse og nettverksbygging. Når det skal bygges nye bofellesskap er det viktig å se på beboersammensetting. Den enkeltes ønske må tillegges avgjørende vekt.

Det er satt i gang en gjennomgang av kommunens helhetlige tilbud til utviklingshemmede. Gjennomgangen omfatter tjenester fra tre tjenesteområder; Bofellesskap, Sysselsetting og Avlastning. Sluttrapporten legges fram til politisk behandling høsten 2011.

<i>H) Utvikle selvorganisert selvhjelp som et tilgjengelig og naturlig tilbud</i>	- Aktivt samarbeide med Selvhjelp Norge for å videreutvikle og spre selvhjelpstenkingen - Støtte LINK-Lillehammer som base for regionalt selvhjelpsarbeid	- Link-Lillehammer er en aktiv base for selvorganiserte selvhjelpsgrupper - Det er til enhver tid aktive selvhjelpsgrupper
---	--	---

For mer informasjon:
www.selhjelp.no

<i>I) Tilpasse tjenester, systemer og organisasjon til nytt lovverk (nasjonal helse- og omsorgsplan, lov om kommunale helse og omsorgstjenester og folkehelselov) Se også del 2 - eget avsnitt om samhandlingsreformen</i>	- Sørge for at organisasjonen systematisk oppdateres og tilpasses konsekvenser av nytt lovverk og sentrale myndigheters krav og forventninger - Sørge for nødvendig kapasitet til å arbeide målrettet og systematisk med oppfølging internt i organisasjonen - Ta utgangspunkt i, og avklare hvilke områder det vil være hensiktsmessig å videreføre innenfor samarbeidsstrukturen som er etablert gjennom TRUST prosjektet	- Arbeid med oppfølging av nytt lovverk er igangsatt på bakgrunn av avklart samhandlingsområde innenfor Helseregion Sør-Gudbrandsdal - Strukturer, systemer og rutiner er tilpasset nye krav og oppgaver - Kommunen har en aktiv rolle i samarbeid med lokale og sentrale aktører som driver forskning knyttet til helse- og omsorgstjenester - Kommunen har planlagt og tilrettelagt for innføring av
---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Sørge for systematisk arbeid med å i økende grad tilby lavterskeltilbud og eller høykompetente tjenester tidlig i sykdoms og problemforløpene - Sørge for at kommunens IKT systemer og infrastruktur understøtter elektronisk samhandling - Øke kapasitet og kompetanse innen kritiske fagområder for å kunne ivareta nye oppgaver. Spesielt må det være fokus på legetjenesten, fysioterapitjenesten, ergoterapitjenesten og sykepleietjenesten 	<p>kommunale ø-hjelp døgnplasser (innføres 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evnen til metodisk å identifisere brukere som vil profitere på tiltak tidlig i et sykdoms- eller problemforløp ("Identifiseringskompetanse") er godt utviklet og innarbeidet i tjenestene - Legetjeneste, ergoterapitjeneste, fysioterapitjeneste og sykepleietjenesten oppfyller omforente mål om kapasitet og kompetanse (jfr. også myndighetskrav og rullering av egen strategisk kompetanseplan)
--	--	---

Kommentar til strategi I:

TRUST er et prosjekt som drives av fire kommuner i Sør-Gudbrandsdalen og Sykehuset Innlandet Lillehammer om samarbeide og samhandling i helse- og omsorgstjenester for eldre. Utgangspunktet er intensjonene i Stortingsmelding 47 Samhandlingsreformen. Prosjektet bygger på at sykehuset og kommunene har gjensidig forpliktelse for pasientbehandlingen og hvor den skal skje, samt at pasienten sikres nødvendig kompetanse i alle faser av behandlingsforløpet. Alle tiltak i prosjektet skal også underbygge tidlig intervensjon for å utsette progresjon, forhindre komplikasjoner og bidra til mestring.

Gjennom TRUST prosjektet har Lillehammer kommune sammen med helseregionen lagt et godt grunnlag for å møte utfordringene knyttet til samhandlingsreformen. Gjennom etablering av formell samarbeidsstruktur og etablering av faglige samhandlingsarenaer er det skapt erfaringer som må videreføres for å ivareta nye behov og pasientgrupper for samhandlingsoppgaver. For å sikre et videre utviklingsarbeid og ivareta den kompetansen som er bygd opp gjennom TRUST prosjektet bør det vurderes å videreføre prosjektorganisasjonen som en felles utviklings og koordineringsenhet i Lillehammerregionen. Prosjektet er finansiert til og med 2011. Regionrådet vil høsten 2011 behandle egen sak om videreføring.

For mer informasjon:

[Om samhandlingsreformen](#)

[Storingsmelding 16 \(2010-11\) – Forslag til Nasjonal helse- og omsorgsplan \(2011-2015\)](#)

[Storingsproposisjon 91L \(2010-11\) – Forlag til lov om kommunale helse- og omsorgstjenester mm](#)

[Storingsproposisjon 90L \(2010-11\) – Forslag til lov om folkehelsearbeid](#)

www.trustprosjektet.no

[Statusrapport TRUST](#)

DEL 5: FRA VISJON TIL VIRKELIGHET – PROSESSER SOM ER I GANG

5.1. Fra visjon til virkelighet – fra kommuneplan til handling

Organisasjonen Lillehammer kommune kan ikke alene skape det lokalsamfunnet som visjonene i kommuneplanen beskriver. Men med rundt 10.000 møter mellom innbyggere og kommunens ansatte i døgnet og mer enn 2.000 innbyggere som har et arbeidsforhold til kommunen i løpet av ett år, er organisasjonen Lillehammer kommune allikevel et meget viktig redskap i dette arbeidet.

Med dette som utgangspunkt ble det i 2007 satt i gang en prosess der alle kommunens virksomheter/enheter utfordres på hvordan de vil bidra til å skape det lokalsamfunnet visjonene i kommuneplanen beskriver. Målet med prosessen er å skape en organisasjon der virksomhetene og de enkelte ansatte ser sammenhengen mellom egne oppgaver og visjonene, samtidig som man respekterer og støtter opp under andre virksomheter (og ansattes) bidrag. Prosessen ledes av rådmannsgruppen og resultatet (kunnskap om visjoner og strategier, holdninger til andre) følges blant annet opp gjennom spørsmål i den årlige medarbeiderundersøkelsen.

For å lykkes i arbeidet med å gjøre kommuneplanens visjoner til virkelighet vil virksomhetsledernes evne til å lede i forhold til langsiktige og overordnede mål vil bli stadig viktigere. Dette er en utfordring i en organisasjon der ressursene til ledelse er knappe. En vesentlig del av prosessen videre vil derfor handle om å videreutvikle strategiske lederferdigheter i organisasjonen, herunder ledernes evner til å bygge og bære en enhetlig organisasjonskultur på tvers av organisatoriske skiller.

I 2007 og 2008 var fokuset primært på organisasjonen – hva slags organisasjon må Lillehammer kommune være for å bidra til å bringe Lillehammersamfunnet nærmere de visjonene som beskrives i kommuneplanen. Dette fokuset trekker vi selvfølgelig med oss, men i 2009, 2010 og 2011 har fokuset i økende grad blitt satt på ledelse og lederskap – hva slags ledere må kommunen ha for å bidra til å bringe Lillehammersamfunnet nærmere de visjonene som beskrives i kommuneplanen.

I 2011 har man også begynt å trekke et tredje fokus inn i denne prosessen, nemlig krav til medarbeiderskap og spørsmålet om hva slags ansatte, med fokus på kompetanse og holdninger, kommunen trenger for å bidra til å bringe Lillehammersamfunnet nærmere de visjonene som beskrives i kommuneplanen. Og ikke minst – hvordan arbeidsprosessene skal være.

I 2011 har man også satt fornyet fokus på etikk og oppfølging av kommunens etiske reglement. Temaet er tatt opp på ledersamlinger og det er satt i gang et arbeid med å utvikle verktøy som kan bidra til en løpende diskusjon rundt etiske spørsmål på de enkelte arbeidsplassene.

5.2 Helhetlig virksomhetsstyring

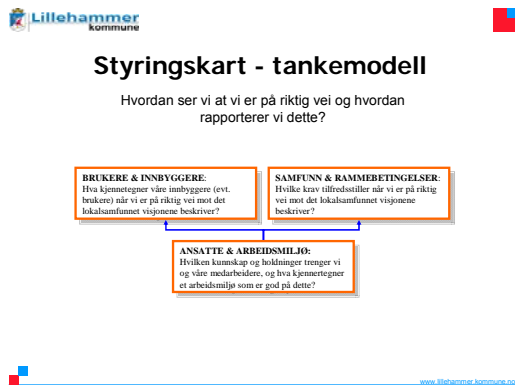
5.2.1. Styringsmodellen

Lillehammer kommune overordnede styringsmodell er basert på prinsippet om balansert målstyring og fokus på resultater. Det vil si at ledere/virksomheter forplikter seg på *hva* som skal oppnås, men selv har stor frihet og ansvar i forhold til *hvordan* dette skal gjøres. At målene skal være balanserte innebærer at virksomheten skal oppnå resultater på flere områder. De fokusområdene som inngår i styringsmodellen i Lillehammer kommune er:

- Brukere og innbyggere (Hva kjennetegner våre innbyggere (brukere) når vi er på riktig vei mot det lokalsamfunnet visjonene beskriver?)
- Samfunn og rammebetingelser (Hvilke krav tilfredsstillers når vi er på riktig vei mot det lokalsamfunnet visjonene beskriver?)
- Ansatte og arbeidsmiljø (Hvilken kunnskap og holdninger trenger vi og våre medarbeidere, og hva kjennetegner et arbeidsmiljø som er god på dette?)

I praksis er virksomhetene i Lillehammer kommune svært forskjellige, både når det gjelder antall ansatte, oppgavens kompleksitet mv. Dette gjør at virksomhetene står overfor ulike utfordringer i hverdagen, også når det gjelder den løpende styringen av

virksomheten. De styringsverktøy som stilles til disposisjon for virksomhetene må ta hensyn til disse forskjellene, samtidig som det er nødvendig med en viss "firkantethet" på fellesskapets vegne for å sikre at informasjon om de ulike virksomhetene er sammenlignbar og kan summeres til et resultat for hele kommunen.



Figur 14. Fokusområdene i Lillehammer kommunes styringsmodell

De verktøy som stilles til disposisjon for virksomhetene kan oppsummeres slik:

- Ressursstyringsverktøy: Økonomi- og personalsystem, fagsystemer.
- Kvalitets- og risikostyringsverktøy: STANDARDEN.
- Dialogverktøy: Bruker- og medarbeiderundersøkelser, Skoleporten, Bedrekom-mune

Foreløpig må resultater fra de ulike verktøyene i hovedsak settes sammen manuelt. Det jobbes med å få på plass en løsning som gir innsikt på tvers av systemene. På overordnet nivå vil denne kunne gjøres tilgjengelig for innbyggere og politikere på nett.

5.2.2 Ressursstyring

Virksomhetene rapporterer på økonomi og sykefravær hver måned. Økonomisystemet genererer en månedsrapport som lederen må kommentere og som avskrives av rådmann/kommunalsjef. Hver annen måned rapporteres hovedtrekkene i økonomirapporteringen videre til formannskapet.

Hvis en virksomhet har sykefravær på mer enn 10 % rapporteres dette som avvik i Standarden (kommunens kvalitetssystem) og følges opp der (forbedringstiltak mv.).

En av kommunesektorens store utfordringer framover vil være å sikre tilgang på kompetent arbeidskraft. Kommunene er høykompetanse arbeidsplasser; i Lillehammer kommune har for eksempel mer enn halvparten av de ansatte en høyskole- eller universitetsutdannelse og nesten førti prosent har fullført videregående eller har fagbrev. Kravet til kompetanse er også økende; flere og flere av kommunens oppgaver forutsetter høyere og mer spesialisert kompetanse enn for bare noen få år siden. Spesielt gjelder dette omsorgssektoren, der overføring av oppgaver fra sykehusene gjør at kommunene nå etterspør spesialsykepleiere innen langt flere fag enn tidligere. Økte krav til kompetanse gjør seg imidlertid også gjeldende innen alle andre fagområder.

Tradisjonelt har kommunene gjerne møtt krav om ny kompetanse gjennom å rekruttere. Etter hvert som arbeidsmarkedet strammer seg til vil dette være en farlig strategi å satse på. For å møte framtidige utfordringer er det avgjørende å sørge for at den kompetansen vi trenger i stor grad finnes blant de medarbeiderne vi allerede har.

En viktig utgangspunkt for dette arbeidet er å ha systematisk oversikt over hvilken kompetanse medarbeiderne har og tilegner seg. Høsten 2010 tok Lillehammer kommune i bruk et databasert verktøy for kompetansekartlegging (Dossier). Pr. juli 2011 har 72 % av kommunens ansatte registrert sin kompetanse.

Neste skritt er å kartlegge framtidig kompetansebehov og avviket mellom behov og tilgang. I den grad kartleggingen viser avvik må det utarbeides planer for systematisk kompetanseoppbygging.

Pleie- og omsorgsvirksomhetene har startet prosessen med å utarbeide en tverrfaglig kompetanseplan. Planen skal inneholde en beskrivelse av kompetansebehov ut fra nasjonale standarder og kommunens egne krav, en beskrivelse av kompetansen kommunen besitter og en analyse av forholdene mellom behov og eksisterende kompetanse. Videre skal planen inneholde en felles handlingsplan med prioriterte resultatmål. For å beholde, utvikle og rekruttere rett kompetanse i kommunen er det viktig at kompetansearbeid får økt fokus, og at dette reflekteres i kommunens budsjetter.

Attraktive arbeidsplasser

I januar 2010 ble det nedsatt en prosjektgruppe representert ved arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiver med mandat til å arbeide fram konkrete og realistiske forslag til forbedring/ending som bidrar til å nå målsettingen om attraktive arbeidsplasser.

Dette kan for eksempel dreie seg om strukturelle endringer, bemanningsnormer, uønsket deltid (eller flere deltidsstillinger), kompetanseheving, lønns- og arbeidsvilkår, holdningskapende arbeid og rekrutteringsprosesser/prosedyrer.

Prosjektgruppen avsluttet sitt arbeid i juni 2011. Ut ifra prosjektgruppens vurderinger av områder som er viktige for å skape attraktive arbeidsplasser og et bedre arbeidsmiljø, valgte prosjektgruppen tidlig fire fokusområder:

- Ledelse
- Kompetanse
- Arbeidstidsordninger
- Lønn og andre incentiver.

Attraktive arbeidsplasser kjennetegnes i stor grad ved faglig stimulerende oppgaver, godt arbeidsmiljø, rimelig arbeidspress, faglig og sosial støtte fra leder og kollegaer, tydelige ledere, klare målsettinger og rettfærdig avlønning. Kjennetegnene er hentet fra en utredning Asplan Viak AS utførte for KS i 2008. Prosjektgruppen sier i rapporten at dette er en god beskrivelse av hva som kan være attraktive arbeidsplasser og bør være noe å jobbe fram mot. Godt jobbinnhold, samt faglig og personlig utvikling er momenter som i stor grad har betydning for arbeidsgleden.

De konkrete forslag som både er av kortsiktig og langsiktig karakter er konsentrert rundt de fire fokusområdene som er nevnt ovenfor.

Sluttrapporten fra prosjektet behandles parallelt med strategi- og økonomiplanen. Dersom anbefalingene fra rapporten vedtas, må de følges opp og økonomiske konsekvenser av forslagene innarbeides så langt det er mulig i budsjettet fra 2012.

5.2.3 Kvalitets- og risikostyring

Som nevnt i del 2.1.3 er det økt fokus på offentlig sektor når det gjelder systematisk kvalitetsarbeid. Kommunene er pålagt å ha systemer for å kvalitetssikre svært mange av de mest sentrale tjenestene, i tillegg til gene-

relle krav i arbeidsmiljøloven mv. At kravene etterleves følges opp gjennom tilsyn.

En forutsetning for å lykkes i kvalitetsarbeidet er et godt kvalitetssystem og en god forståelse i hele organisasjonen for hvor viktig systematisk kvalitetsarbeid er. Det må også etableres gode prosesser for å fastsette kvalitetsstandarder, som sikrer at de som er involvert får delta, men at ingen alene får definere kvaliteten på en tjeneste.

Et annet, og nær beslektet tema som også har fått økt fokus, er risikostyring. Kommunene møter krav om risikostyring fra mange hold. Kvalitetsforskriftene i helsesektoren pålegger virksomhetene å vurdere risikoen for uønskede hendelser og iverksette tiltak for å redusere denne. De nye finansforskriftene pålegger kommunene å gjennomføre systematiske risikovurderinger, både når det gjelder plasseringer, og rutiner for å følge opp slike plasseringer. Plan og bygningsloven pålegger kommunene å gjennomføre risiko- og sårbarhetsanalyser for å kartlegge uønskete hendelser som kan oppstå i lokalsamfunnet (se nedenfor). I tillegg har arbeidsmiljøloven et generelt krav om risikovurderinger som en del av HMS-arbeidet.

I forbindelse med at det skal legges fram en ny stortingsmelding om forholdet mellom staten og kommunene er det ventet at spørsmålet om egenkontroll vil bli et av temaene. Dette omfatter blant annet forhold knyttet til å styrke den administrativ internkontroll gjennom å bruke systematisk risikokartlegging.

Lillehammer kommunes kvalitetssystem (Standarden) er tatt i bruk av et flertall av kommunens virksomheter og det arbeides mot full dekning. Systemet består av en dokumentdel som inneholder prosedyrer (kvalitetsbeskrivelsene) og en rapporteringsdel til å rapportere hendelser (for eksempel avvik) knyttet til prosedyrer og å følge disse opp.

Hendelsesrapporteringen skjer vanligvis under fullt navn, men systemet har også en mulighet for anonym rapportering (varsling).

I erkjennelse av at man i noen grad mangler en helhetlig filosofi rundt kvalitetsarbeidet meldte Lillehammer kommune seg som pilot i et prosjekt i regi av KS om systematisk kvalitetsarbeid etter LEAN-metoden. Metoden er ny for norske kommuner, men brukes av noen helseforetak og av mange danske

kommuner. Lillehammer deltar i prosjektet som region sammen med Øyer og Gausdal; øvrige deltakere er Hamar, Oppegård og Haugesund. Foreløpig er det for tidlig å oppsummere pilotprosjektet formelt, men så langt tilsier alle erfaringer at dette er så vidt nyttig at man tar sikte på å utdanne ytterligere fire veiledere gjennom KS-prosjektet i 2011.

Risiko- og sårbarhetskartlegging (ROS) i virksomhetene

Risiko- og sårbarhetsanalysen for Lillehammer ble vedtatt av kommunestyret i august 2008. Som en del av vedtaket skal det i løpet av planperioden utarbeides ROS-analyser for kommunale virksomheter.

Det er viktig at ROS-arbeidet blir en integrert del av det overordnede styringssystemet, inkludert STANDARDEN. Selv om det neppe vil være hensiktsmessig å utarbeide ROS-analyser for alle virksomhetene, i hvert fall på kort sikt, er måten å tenke på og metodikken viktig både i forhold til å identifisere forhold det er viktig følge med på (måleindikatorer i styringsarkene) og sikre ønsket kvalitet (STANDARDEN).

5.2.4. Dialogverktøy

Lillehammer kommune har gjennomført brukerundersøkelser siden 2003. Det gjøres blant annet regelmessige undersøkelser av brukertilfredshet i barnehagene, sykehjemmet og hjemmetjenesten. I tillegg er det gjennomført brukerundersøkelser for skolefritidsordningen, byggesak og noen interne tjenester. Målsetningen med brukerundersøkelsene er å identifisere områder der virksomhetene har forbedringspotensial. Samlerapportene fra alle undersøkelser finnes på kommunens nettsider.

Fra 2011 har kommunen tatt i bruk et nytt verktøy for å gjennomføre undersøkelsene, nemlig bedrekommune.no. Dette verktøyet er utviklet av KS/Kommuneforlaget og brukes av en lang rekke norske kommuner. Dette betyr at det er mulig å sammenligne Lillehammers resultater med andre kommuner. Fra januar 2012 vil resultatet av undersøkelsene som er gjennomført året før være tilgjengelig på nett med mulighet for egne sammenligninger, men det utarbeides også foreløpige rapporter som legges ut på kommunens nettsider fortløpende.

Bedrekommune.no omfatter nå rundt 18 undersøkelser fordelt på 12 områder/tema. Lillehammer kommune tar sikte på å gjennomføre alle undersøkelsene i løpet av 2011 og 2012, slik at frekvensen blir toårig. Unntaket er medarbeiderundersøkelsen, som gjennomføres årlig.

Lillehammer kommune har gjennomført årlig medarbeiderundersøkelse siden 2004. Resultatene fra denne undersøkelsen er viktige, både som utgangspunkt for å jobbe med arbeidsmiljøet i egen virksomhet, og som input i den vurderingsprosessen som er knyttet til lederavtalene. Det er utarbeidet prosedyrer for hvordan medarbeiderundersøkelsen skal følges opp av den enkelte leder og eventuelle avvik kan rapporteres i Standarden av både overordnede, medarbeidere og fagforeninger. Hovedrapporten fra medarbeiderundersøkelsene er tilgjengelig på kommunens nettsider.

Våren 2011 ble det for første gang gjennomført en innbyggerundersøkelse, det vil si en undersøkelse rettet mot innbyggerne og ikke direkte mot brukene av kommunale enkelttjenester. Den foreløpige rapporten viser meget bra resultater på de aller fleste områder. Endelig rapport vil foreligge i månedsskiftet august/september 2011.

Les mer:

[Lillehammer kommune - spørreundersøkelser](http://www.lillehammer.kommune.no/sporreundersokelser)
www.bedrekommune.no

Vedlegg 1: Hovedoversikt økonomi og forutsetninger 2012 - 2015

Strategi- og økonomiplan 2012-2015 Tall i hele tusen, 2011-kroner	Regnskap 2010	Budsjett 2011 e 1 tert.	Strategi- og økonomiplanperioden			
			2012	2013	2014	2015
Inntekter:						
Skatt	583 298	539 239				
Inntektsutjevning	19 677	22 815				
Rammeoverføringer	273 475	496 201				
Skjønnstilskudd	4 468	11 150				
Sum frie inntekter	880 918	1 069 405	1 073 638	1 070 038	1 071 138	1 071 638
Integreringstilskudd	24 975	29 140	30 899	31 457	31 877	31 387
Tilskudd til ressurskrevende tjenester	20 535	41 817	35 000	35 000	35 000	35 000
Momskompensasjon	14 290	7 635	5 000	2 500	0	0
Amortiseringstilskudd	9 852	10 330	10 931	12 005	11 798	11 131
Eiendomsskatt	54 684	56 524	56 523	56 523	56 523	56 523
Utbytte aksjeselskaper	81 950	35 630	35 693	34 891	34 040	33 209
Kommunens fellesinntekter:	1 087 204	1 250 481	1 247 686	1 242 414	1 240 376	1 238 889
Fellesutgifter:						
Diverse netto Fellesutgifter	7652					
Reallønnsvekst (inkl pensjon og aga)		18 750	44 503	68 740	91 434	114 614
Netto felles pensjonskostnad	-7 883					
Amortisering tidligere premieavvik	3 521	3 798	3 300	3 300	3 300	3 300
Kurstap/kursgevinst	-6 900					
Netto renteutgifter	41 726	47 950	48 468	52 247	53 025	51 958
Netto avdragsutgifter (minimumsavdrag)	52 242	50 769	51 826	51 780	51 569	51 317
Kalkulatoriske renter og avskrivninger	-142 641	-135 564	-140 144	-142 288	-141 717	-140 136
Sum netto fellesutgifter:	-52 283	-14 297	7 953	33 779	57 611	81 053
Netto før avsetninger	1 139 487	1 264 778	1 239 733	1 208 635	1 182 766	1 157 835
Pliktige avsetninger	-350	-1 523	-1 540	-1 560	-1 578	-1 597
Andre avsetninger		-1 950	-492	-481	-469	-457
Bruk av fond/Dekn tidl års underskudd	1 280					
Overføring til investeringer	-9 166					
Inndekking tap 2008- regnskap	-21 063					
Avsatt reserve/Fonds	-1 350	-14 448	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Netto etter avsetninger/bruk av fond:	1 108 838	1 246 857	1 217 701	1 186 594	1 160 719	1 135 781
Til fordeling drift:	1 108 838	1 246 857	1 217 701	1 186 594	1 160 719	1 135 781
Driftsrammer	1 070 405	1 246 857	1 246 857	1 246 857	1 246 857	1 246 857
Reduksjon driftsrammer						
Merforbruk (-)/mindreforbruk	38 433	0	-29 156	-60 263	-86 138	-111 076

Nasjonale forutsetninger	B2011	2012	2013	2014	2015
Befolkningsframskrivninger					
Lønnsvekst		4,30 %	4,70 %	4,70 %	4,70 %
Prisvekst pr år	1,80 %	1,70 %	2,30 %	2,50 %	2,50 %
Reallønnsvekst (utover prisvekst) pr år		2,60 %	2,40 %	2,20 %	2,20 %
Prisvekst til 2011 kr		1,70 %	4,04 %	6,64 %	9,31 %
Pengemarkedsrente		3,70 %	4,70 %	5,00 %	5,00 %
Forventet påslag Lillehammer kommune		0,50 %	0,50 %	0,50 %	0,50 %
Renter på nye og flytende lån	3,60 %	4,20 %	5,20 %	5,50 %	5,50 %

Kilder

Kommunenes Sentralforbund (www.ks.no)
Finansdepartementet (http://odin.dep.no/fin/)
Husbanken (www.husbanken.no)
Kommunalbanken (www.kommunalbanken.no)
Kommunal landspensjonskasse (www.klp.no)
Kommunal og regionaldepartementet (http://odin.dep.no/krd/)
Norges Bank (www.norges-bank.no)
SSB (www.ssb.no)
Teknisk beregningsutvalg

Vedlegg 2: Prioriterte investeringer 2012 - 2015

Prioriterte investeringer Investeringsprosjekt	Ansvarlig	B2011	2012	2013	2014	2015	Avdragstid	Finans	Renter				Avdrag			
									2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Ikke selvfinansierende investeringer		50 900	50 000	50 000	50 000	50 000	10	Lån	2 869	5 892	8 081	9 726	7 590	12 590	17 590	22 590
Sum ikke-selvfinansierende investeringer		50 900	50 000	50 000	50 000	50 000	10									
Selvfinansierende investeringer:																
Nyanlegg/rehab/sanering	V&A	12 366	12 000	12 000	12 000	12 000	40	Lån	752	1 540	2 234	2 827	459	759	1 059	1 359
Randsonetilknytninger	V&A	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	30	Lån	792	1 634	2 365	2 985	650	1 083	1 517	1 950
Tekniske anlegg	V&A	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	20	Lån	778	1 606	2 297	2 869	975	1 625	2 275	2 925
Nyanlegg	V&A	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	20	Lån	718	1 482	2 120	2 648	900	1 500	2 100	2 700
Sum selvfinansierende investeringer:		50 366	50 000	50 000	50 000	50 000										
Sum prioriterte investeringer		101 266	100 000	100 000	100 000	100 000			5 909	12 153	17 098	21 056	10 574	17 557	24 541	31 524

Vedlegg 3: Oversikt over lånebehov på innmeldte ikke selvfinansierende investeringer 2012-2015

Prosjekt	2012	2013	2014	2015
	Låneopptak	Låneopptak	Låneopptak	Låneopptak
Rehab/asfalt komm.veger	4 000 000	4 000 000	5 000 000	6 000 000
Øyresvegen		3 500 000		
Hovslivegen fortau - Nedre del			600 000	
Rehab gågata - Inventar/vegetasjon				
Sjøsetervegen (fullstendig rehab)	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Sjusjøvegen				
Adkomst Hammartun (Rampe/trapp)	1 000 000			
Industrigata		4 000 000		
Rehab. Murer komm.veg	1 000 000	1 000 000	1 000 000	
Rehab. Bruer/gangbruer		1 000 000	1 000 000	
Bekkeinntak (kulvert/rør)		500 000	500 000	500 000
Universell utforming		500 000	500 000	
Vedl vingnesbrua ref. vedl.plan	4 000 000			
Asfaltering grusveger	800 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Rehab/utskifting rekkverk/autovern		500 000	500 000	500 000
Trafikksikkerhetstiltak	500 000	500 000	500 000	1 000 000
Sykkelbyprosjektet	1 500 000	2 000 000		
Sykkel/gangveg			2 000 000	2 000 000
Utskifting P teknisk utstyr		100 000	200 000	
Gatelys		400 000	400 000	
Sum Veg og Trafikk	15 300 000	21 500 000	15 700 000	13 500 000
Stampesletta, gjerder porter	100 000	100 000	100 000	
Stampesletta Kunstgressbane				6 000 000
7'er bane Skogen		500 000		
7'er bane Røyslimoen	500 000			
Strandpromenaden, Skate	1 500 000			
Stampesletta Basishall				X
Tverrløypa, Bru Åveita	1 000 000			
Tverrløypa Nord for Stampa	300 000	100 000	100 000	200 000
Tverrløypa, Sør for Stampa	400 000	300 000	300 000	400 000
Tverrløypa, bru over Mesna		700 000		
Fossvegen	200 000			
Kristinshall, tekniske anlegg				
Kristinshall, Curling				
Kristinshall, Treningshall is	15 000 000			
Engsvea Idrettspark		250 000		15 000 000
Nærmiljøanlegg	150 000	150 000	150 000	300 000
Stampesletta, Rehab/utv. Garderobes			2 500 000	
Stampesletta, Tribune østside				2 000 000
Stampesletta, Garasje/lager			350 000	
Strandpromenaden LRA-Fåberg	200 000	300 000		
Strandpromenaden LRA-Søre Ål			300 000	400 000
Nordre gate, Utskifting Bjørkealle	200 000			
Søndre Park, Rehab + Trær		1 000 000	500 000	
Søndre Park, Omlegging bekk/Leda	150 000	X		
Norde Park, Bydelspark	250 000	2 500 000		
Toalett/HCT bade plasser/friområder	400 000	350 000	350 000	300 000
Innløsing friareal	500 000	300 000	300 000	300 000
BB løypa (Sykkel,Ski,Tur)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	
BB skistadion (ombygging WC krav)	3 000 000	2 000 000		
Lysgårdsbakken HS 104	2 000 000			
Sum Park og Idrett	26 850 000	9 550 000	5 950 000	24 900 000

Prosjekt	2012	2013	2014	2015
	Låneopptak	Låneopptak	Låneopptak	Låneopptak
Slagklipper	200 000			
Ismaskin	1 500 000			
Ny(utskifting) bil, park og idrett	400 000			
Spesialklipper, Parkanlegg	100 000			
Feiemaskin		3 100 000		
Bil/pickup Park og idrett	500 000	500 000		
Redskapsbærer Park og idrett				1 000 000
Kantklipper (Veganlegg)	400 000			
Lastebil (krokløft)	1 200 000			
Wille, anleggsmaskin		1 000 000		
EL-bil	400 000			
Varebil - Parkering			400 000	
Kumskjærer	50 000			
Traktor - Veg				1 300 000
Sopetilhenger til traktor			300 000	
Høytrykkspyler m tank		300 000		
Sum maskiner Kommunalteknikk og Utemiljø	4 750 000	4 900 000	700 000	2 300 000
Lillehammer helsehus	28 200 000	28 200 000	0	0
Innløsning av festekontrakter for	2 000 000			
Kjøp av boliger (flyktn/sosial)	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Inneklima Rådhuset	2 000 000		3 000 000	
Tekniske anlegg Helsehuset	2 000 000			
Automatikk SD Kristins hall	1 000 000			
Ventilasjon Lilleh kino	4 000 000			
Vingar skole, personalrom				
Vingar skole, klasserom og rehab				19 000 000
Vingrom skole, klasserom+bibliotek			15 000 000	
Vingrom skole, tekn anlegg og rehab			14 000 000	
Kringsjø; rehab. blokk D			10 000 000	
Åretta; ny energi-kilde			3 000 000	
Kringsjøhallen; rehab.				10 000 000
Div. utskifting av ventilasjonsanlegg		5 000 000		5 000 000
Rehabilitering bygg v/salg	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Sum Eiendom	47 200 000	41 200 000	53 000 000	42 000 000
Barnehage: Jørstamoen barnehage utbygging til åpen barnehage	4 000 000			
Hjemmetjeneste: Byggningsmessige tilpasninger HDO plasser	1 000 000			
Hjemmetjeneste: Andre investeringer	250 000			
Forprosjekt utvidelse Kino	500 000			
Kirke: Utvidelse Søre Ål Gravplass	750 000			
Kirke: Utvidelse Vingrom kirkegår prosjektering	200 000			
Kirke: Brannsikring kirkebygg	500 000			
Kirke: Automatiske ringeanlegg Fåberg og Saksumdal	500 000			
Kirke: HC- toaletter til kirkene	600 000			
Kirke: Ekstraordinært vedlikehold Saksumdal og Nordre Ål	800 000			
Kultur: Opprustning kjøkken Plan B	100 000			
Kultur: Plan B bygningsmessige endringer for økt aktivitet/fleksibilitet	100 000			
Kultur: Mekkeverksted ungdom basert på å finne et leielokale	200 000			
Kulturhuset Banken: Utskifting av stoler i festsalen	750 000			
Kulturhuset Banken: Oppgradering dimmere festsalen	50 000			
Kulturhuset Banken: Ombygging ekspedisjon	350 000			
Lillehammer helsehus: Maskiner til kjøkken og husvaskeri	300 000			
Rehab: Telefoni-kopling til kommunens sentralbord	100 000			
Miljørettet helsevern, transportabel målestasjon	312 000			
Sum andre områder	11 362 000			
Sum innmeldte investeringer	105 462 000	77 150 000	75 350 000	82 700 000