

# Helhetlig gjennomgang av organisasjonen i Voss herad

# Innhold

- 01** | **Sammendrag, bakgrunn, mandat og metode**
- 02** | **Anbefalinger**
- 03** | **Evaluering av organisasjonen og organisasjonsmodell**
  - Struktur
  - Ledelse, roller og ansvar
  - Kommunikasjon og informasjonsflyt
  - Mål og styringsdata
  - Kompetanse og kapasitet
  - Rutiner og arbeidsprosesser
  - Kultur
- 04** | **Legetjenesten**
- 05** | **Kostnadsberegnete tiltak**
  - Oppsummering
  - Politisk
  - Helse og omsorg
  - Oppvekst
  - Teknisk
  - Kultur og fritid
- 06** | **Vedlegg**
  - KOSTRA

# 01

# Sammen drag, bakgrunn, mandat og metode



## Bakgrunn og mandat

PwC har evaluert organisasjonen og organisasjonsmodellen, vurdert kapasitet i fastlegetjenestene, og beregnet mulige økonomiske innsparingstiltak



### Bakgrunn

Som del av utviklingsprogrammet Voss i pluss 2027 har Voss herad inngått samarbeid med PwC for å styrke innsikten i status og utviklingsbehov innenfor utvalgte kommunale tjenester.

Målet er å bidra til en mer bærekraftig og fremtidsrettet tjenesteutvikling, med særlig vekt på kvalitet, kapasitet og organisering. Arbeidet skal gi et kunnskapsgrunnlag for politiske og administrative beslutninger, og inngår som en del av heradet sitt arbeid med å møte framtidige utfordringer knyttet til demografi, økonomi og kompetanse. Rapporten skal bygge på analyser av tilgjengelig statistikk, dokumentgjennomgang og samtaler med ansatte og ledere i kommunen.



### Mandat

PwC sitt mandat har vært tredelt

1. gjennomføre en overordnet organisasjonsgjennomgang og vurdere hvordan kommunen er rigget for å møte framtidige behov og utfordringer
2. gjennomføre en enkel vurdering av kapasitet i fastlegetjenesten
3. identifisere og kostnadsberegne mulige innsparingstiltak med helårseffekt innen 2027

Mandatet knyttet til økonomiske besparelser har omfattet vurdering av tiltak som nedtrekk i årsverk, strukturendringer, avvikling av tjenester eller aktiviteter, økte inntekter og andre relevante kutt eller reduksjoner i tjenesteomfang. Det har også vært relevant å vurdere tilskuddsordninger, interkommunalt samarbeid og andre fellesløsninger med andre kommuner.

Arbeidet er gjennomført i tett dialog med kommunens ledelse og relevante fagmiljøer. PwC har underveis hatt kontakt med ledere, ansatte, tillitsvalgte, vernetjenesten og folkevalgte gjennom møter, prosjektgrupper og samtaler med enkelttjenester og enkeltpersoner.

Det understrekes at PwC har kostnadsberegnet identifiserte innsparingstiltak, men at oversikten over tiltak ikke utgjør anbefalinger.

**Metode**

PwC har benyttet seg av en kombinasjon av datakilder og metoder i denne rapporten



### Kvantitativ analyse

For å identifisere mulige innsparingspotensialer har PwC analysert dagens drift i Voss herad med hensyn til bemanning, struktur, inntekter, tjenestenivå, tjenestetilbud med mer. Regnskap, budsjett, årsverk, offentlige rapporteringskilder som for eksempel GSI (Grunnskolen Informasjonssystem) og andre kvantitative grunnlag er benyttet i denne sammenheng. Disse dataene er mottatt fra kommunen og PwCs beregning av tiltakene forutsetter at dataen er korrekt og presis. I tillegg er det gjort en økonomisk sammenligning med andre kommuner basert på KOSTRA. Disse tallene er ikke benyttet i utregning av potensielle tiltak, men de har gitt en indikasjon på hvor det kan foreligge besparelser.

**Formål:**

- Identifisere realistiske besparelser på driftsbudsjettet
- Identifisere potensielle tiltak



### Dokumentanalyse

I organisasjonsgjennomgangen har PwC gjennomgått flere dokumenter tilknyttet Voss herad. Blant annet strategier, planer, rapporter, rutiner, organisering med mer.

**Formål:**

- Utfyller de kvalitative analysene med dokumenterte innsikter

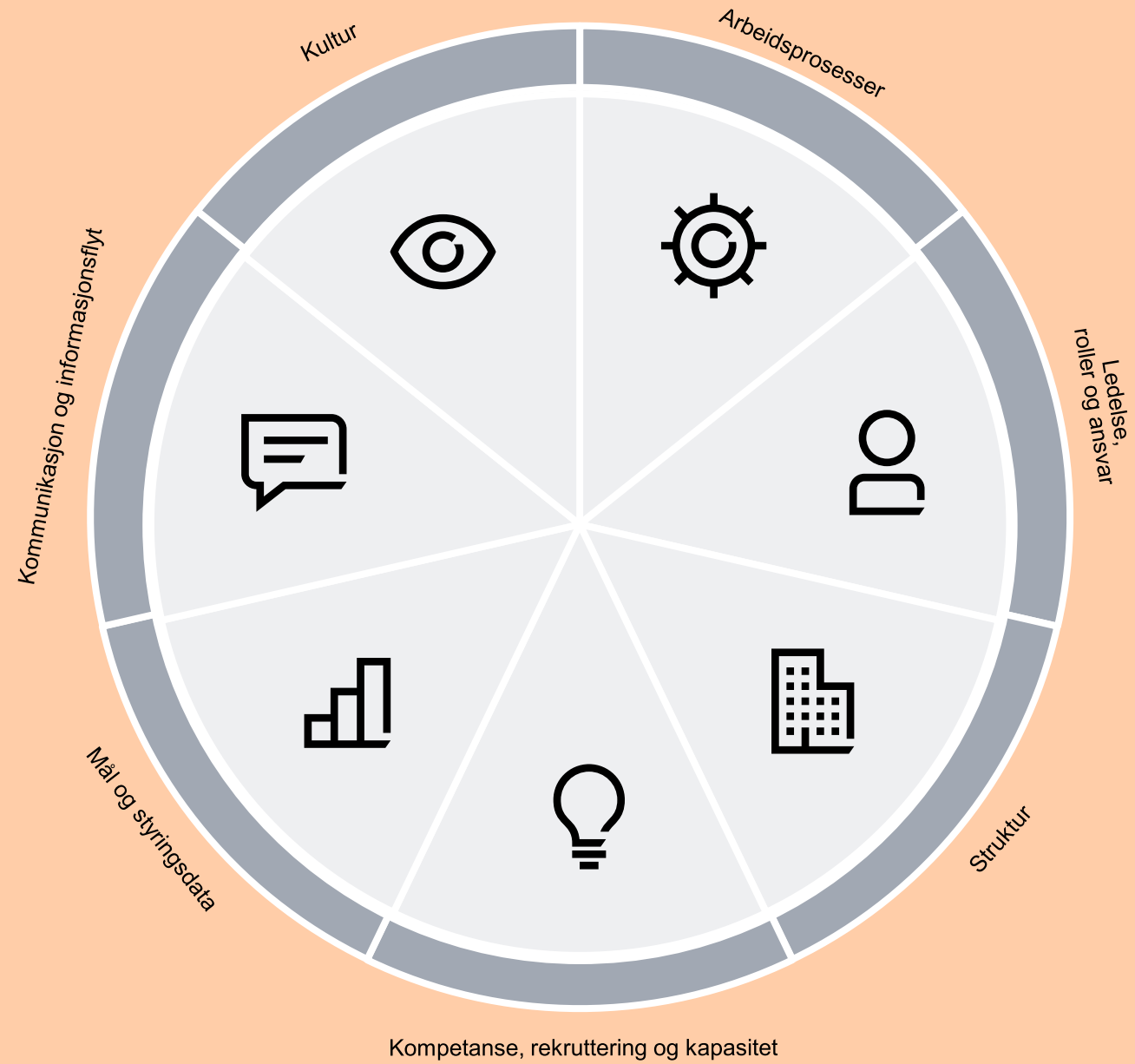


### Kvalitativ analyse

Det er gjennomført samtaler med mange ulike personer i kommunen og hyppige møter med flere. Innsikten fra samtalene er benyttet både i organisasjonsgjennomgangen og til å identifisere mulige økonomiske besparelser. Gjennom samtaler har PwC benyttet eget rammeverk for organisasjonsevaluering og dette rammeverket er også benyttet i analysen av organisasjonsgjennomgangen.

**Formål:**

- Innhenter nøkkelpersoners perspektiver på dagens og fremtidens utfordringer
- Innhente innsikt for å få en dypere innsikt i forhold som er unike for Voss herad
- Avdekke områder hvor det er potensiale for innsparinger



### Sammendrag

# Innsikten indikerer at Voss herad har sterke fagmiljøer og tydelige styringslinjer, men utfordres når det kommer til helhet, samhandling og tverrsektoriell omstilling

- Tydelige styringslinjer i sektorene – svakere helhet på tvers
- Drift og utvikling konkurrerer om samme kapasitet
- Helhetlige grep avhenger av enkeltledere
- Lederrollen er sterkt operativ
- Stab og støtte kobles ofte for sent inn
- Planverk og mål gir begrenset praktisk styring
- Høy fagkompetanse – begrenset gjennomføringsevne
- Kultur preget av faglig stolthet og sterk lokal identitet

# 02

# Anbefalinger



### Sammendrag

PwC sine anbefalinger må forstås som gjensidig avhengige, og skal samlet sett bidra til å styrke helhet, redusere silotenking og øke gjennomføringskraft

- Anbefalingene peker på langsiktige utviklingsretninger
- De er gjensidig avhengige – men må prioriteres over tid
- Organisasjonsmodell er et viktig virkemiddel, ikke en løsning alene
- Helhetlig tilnærming: struktur, styring og utvikling i sammenheng
- Forutsigbarhet, kommunikasjon og involvering er avgjørende

**Mål med anbefalingen**

Å styrke kommunens evne til å skape felles forståelse av prioriteringer, rammebetingelser og veivalg, og sikre legitimitet og gjennomføringsevne i krevende beslutninger - internt i organisasjonen, i samspillet mellom politikk og administrasjon, og i dialogen med innbyggere og lokalsamfunn.

**Sentrale aktiviteter**

- Integrere kommunikasjon tettere i styring, ledelse og omstillingsprosesser
- Involvere kommunikasjonskompetanse tidlig i strategiske og strukturelle grep
- Arbeide mer proaktivt og helhetlig med forventningsstyring og overordnet narrativ

**Forutsetninger for å lykkes**

- Tydelig og samordnet ledelsesforankring
- Vilje til å kommunisere helhet og sammenhenger - også når budskapene er krevende
- Kapasitet til å arbeide langsiktig, ikke bare hendelses- og saksorientert

**Anbefaling 1**

## Bruk kommunikasjon som strategisk virkemiddel for styring, forventningsavklaring og legitimitet

- Kommunikasjon følger i stor grad sektorlinjer og lederrollen
- Gir nærhet til drift, men ulik forståelse på tvers
- Mye tolking og oversettelse i lederlinjen
- Kommunikasjon er ofte hendelses- og saksorientert
- Sprikende budskap skaper usikkerhet og lavere tempo
- Behov for mer strategisk og helhetlig kommunikasjon

**Mål med anbefalingen**

Å styrke lederrollen i Voss herad slik at ledere i større grad kan utøve helhetlig ledelse, prioritering og endringsledelse - og i mindre grad må kompensere for strukturelle uklarheter, fragmenterte arbeidsprosesser og manglende systemstøtte.

**Sentrale aktiviteter**

- Tydeliggjøre forventninger til lederrollen i ny organisasjonsmodell
- Styrke systematisk lederopplæring, onboarding og kontinuerlig lederutvikling
- Avlaste lederrollen gjennom bedre støtte, tydeligere prosesser og klarere ansvar

**Forutsetninger for å lykkes**

- Klar og konsistent forventningsavklaring fra toppledelsen
- Prioritering av lederutvikling også under høyt driftspres
- Støttefunksjoner som reduserer ledernes operasjonelle belastning

**Anbefaling 2**

## Videreutvikle lederrollen for å styrke helhetlig prioritering og gjennomføring i en kompleks organisasjon

- Lederrollen er bred, kompleks og sterkt operativ
- Drift tar mye av ledernes tid og kapasitet
- Utviklingsarbeid må ofte håndteres innenfor ordinær drift
- Variasjon i lederopplæring, onboarding og støtte
- Ledelse preges av å kompensere for strukturell kompleksitet
- Behov for bedre rammer og støtte for lederrollen

**Mål med anbefalingen**

Å styrke kommunens evne til å prioritere, styre og gjennomføre gjennom en mer operativ, sammenhengende og mindre personavhengig styringsmodell, der mål, styringsdata og arbeidsprosesser henger sammen i den daglige virksomheten.

**Sentrale aktiviteter**

- Utvikle felles, relevante styringsdata og enkle dashboards for ledelsesdialog
- Forenkle, standardisere og tydeliggjøre kritiske arbeidsprosesser
- Avklare systemeierskap, ansvar og forventninger til etterlevelse

**Forutsetninger for å lykkes**

- Tydelig prioritering fra administrativ toppledelse
- Reell kapasitet til systematisk forbedrings- og implementeringsarbeid
- Aksept for standardisering der lokal praksis i dag varierer

**Anbefaling 3**

## Etablere en operativ styringsmodell der mål, styringsdata, rutiner og arbeidsprosesser virker sammen i praksis

- Gap mellom formelle rammer og faktisk praksis
- Mange planer og strategier – begrenset operativ effekt
- Mål og styringsdata er fragmenterte og ulikt brukt
- Arbeidsprosesser er personavhengige i praksis
- Ledere bruker mye tid på avklaringer og feilretting
- Behov for mer sammenhengende og operativ styring

**Mål med anbefalingen**

Å sikre at Voss herad har et plan- og strategigrunnlag som i praksis bidrar til tydelige prioriteringer, bedre sammenheng mellom ambisjoner og handlingsrom, og økt gjennomføringsevne over tid. Planverkets rolle må i større grad være å støtte styring og valg - ikke å akkumulere ambisjoner som i praksis må håndteres lokalt i organisasjonen.

**Sentrale aktiviteter**

- Gjennomføre en helhetlig gjennomgang og forenkling av plan- og strategigrunnlaget
- Tydeliggjøre hvilke planer og mål som faktisk skal være styrende
- Knytte planverk tettere til økonomi, styringsdata og oppfølging i linjen
- Utvikle færre, mer tverrsektorielle planer med utgangspunkt i bruker- og innbyggergrupper

**Forutsetninger for å lykkes**

- Politisk og administrativ enighet om prioritering
- Vilje til å redusere ambisjoner der handlingsrommet ikke strekker til
- En felles forståelse av planverkets rolle i styringen

**Anbefaling 4**

## Forenkle og rendyrke plan- og strategigrunnlaget for å styrke prioritering, styrbarhet og gjennomføring

- Omfattende og ambisiøst plan- og strategigrunnlag
- Høy kvalitet i enkeltplaner
- Mange planer virker parallelt
- Prioritering flyttes fra system til individ
- Svak kobling mellom planer, økonomi og styring
- Behov for tydeligere valg og bedre samordning

**Mål med anbefalingen**

Sikre en organisasjonskultur som ivaretar kommunens identitet, faglige stolthet og engasjement, og samtidig gir felles forståelse, tillit og handlingsrom til å gjennomføre prioriteringer og omstillinger på en helhetlig og bærekraftig måte.

**Sentrale aktiviteter**

- Utvikle og forsterke et tydelig «én kommune»-perspektiv i ledelse, styring og samhandling
- Bruke ledelse og kommunikasjon mer aktivt for å bygge felles forståelse av rammebetingelser, prioriteringer og veivalg
- Arbeide systematisk med involvering, begrunnelser og forventningsavklaring i endringsprosesser
- Håndtere spenninger mellom lokale og faglige lojaliteter og helhetlige hensyn eksplisitt, fremfor implisitt

**Forutsetninger for å lykkes**

- Tydelig, konsistent og utholdende ledelse over tid
- Samordnet politisk og administrativ kommunikasjon om retning og handlingsrom
- Erkjennelse av at kultur er et styringspremiss for gjennomføring, ikke et sideordnet arbeidsmiljøtema

**Anbefaling 5**

## Videreutvikle organisasjonskulturen for å styrke fellesskap, gjennomføringsevne og legitimitet i krevende prioriteringer

- Sterk faglig stolthet og lokal identitet
- Høy innsatsvilje og ansvarsfølelse
- Ulik kultur og praksis mellom sektorer
- Risiko for fragmentering og silotenking
- Endring oppleves som krevende når identitet berøres
- Kultur er avgjørende for gjennomføring og legitimitet

### Mål med anbefalingen

Målet med anbefalingen er å styrke kommunens samlede gjennomføringsevne ved å tydeliggjøre ansvar og eierskap for utvikling og omstilling, redusere konkurransen mellom drift og utvikling om samme kapasitet, og legge bedre til rette for helhetlige prioriteringer og tverrsektorielle grep.

Samtidig er det et mål å ivareta og videreutvikle kulturens strategiske rolle i Voss herad som identitetsbærer og sentral del av kommunens rolle som samfunnsutvikler.

Anbefalingen har også som mål å legge et bedre organisatorisk grunnlag for å optimalisere og effektivisere administrative og merkantile funksjoner utover det som vil være mulig gjennom mer generelle innsparinger i dagens struktur.

### Anbefaling 6

## Innføre en ny organisasjonsmodell som fremmer helhet, samhandling og mindre sektororienterte arbeidsformer

- Ny organisasjonsmodell foreslås
- Samle og styrke ressuser til tverrsektoriell utvikling
- Linjen rendyrkes mot tjenesteproduksjon og forvaltning
- Utvikling, plan og prosjekter samles i eget stabsområde
- Kultur og samfunnsutvikling gis tydeligere strategisk forankring
- Bedre rammer for helhet, prioritering og gjennomføring



**Anbefaling 6**

Innføre en ny organisasjonsmodell som fremmer helhet, samhandling og mindre sektororienterte arbeidsformer *forts..*

**Kommuneoverlegen organiseres som tydelig stabsfunksjon**

- Direkte forankret under rådmann
- Klart tverrsektorielt mandat
- Tidligere involvering i strategi og planarbeid
- Styrker helhetlige vurderinger innen helse og beredskap

**Teknisk konsentreres om drift og forvaltning**

- Samler tekniske drifts- og forvaltningsfunksjoner
- Hagahaugen drift foreslås lagt hit
- Tydeligere grenseflater mot tjenestefaglig ansvar
- Bedre grunnlag for helhetlig vedlikehold og investering

**Anbefaling 6**

Innføre en ny organisasjonsmodell som fremmer helhet, samhandling og mindre sektororienterte arbeidsformer *forts..*

**Helse og omsorg organisert etter tjeneste**

- Organisering etter tjeneste, ikke geografi
- Hjemmebaserte tjenester samles i én enhet
- Sykehjem og institusjon samles i egen enhet
- Klarere ansvar, ledelse og fagutvikling
- Større fleksibilitet i videre omstilling

**Barn og unge**

- Barn og unge er et samlet, tverrsektorielt ansvar
- Ungdomsarbeid organiseres under oppvekst og barne- og familietjenester
- Kulturskolen foreslås lagt under oppvekstområdet
- Bedre sammenheng mellom skole, fritid og forebyggende innsats
- Helhet styrkes – særpreg og faglig egenart ivaretas

**Anbefaling 6**

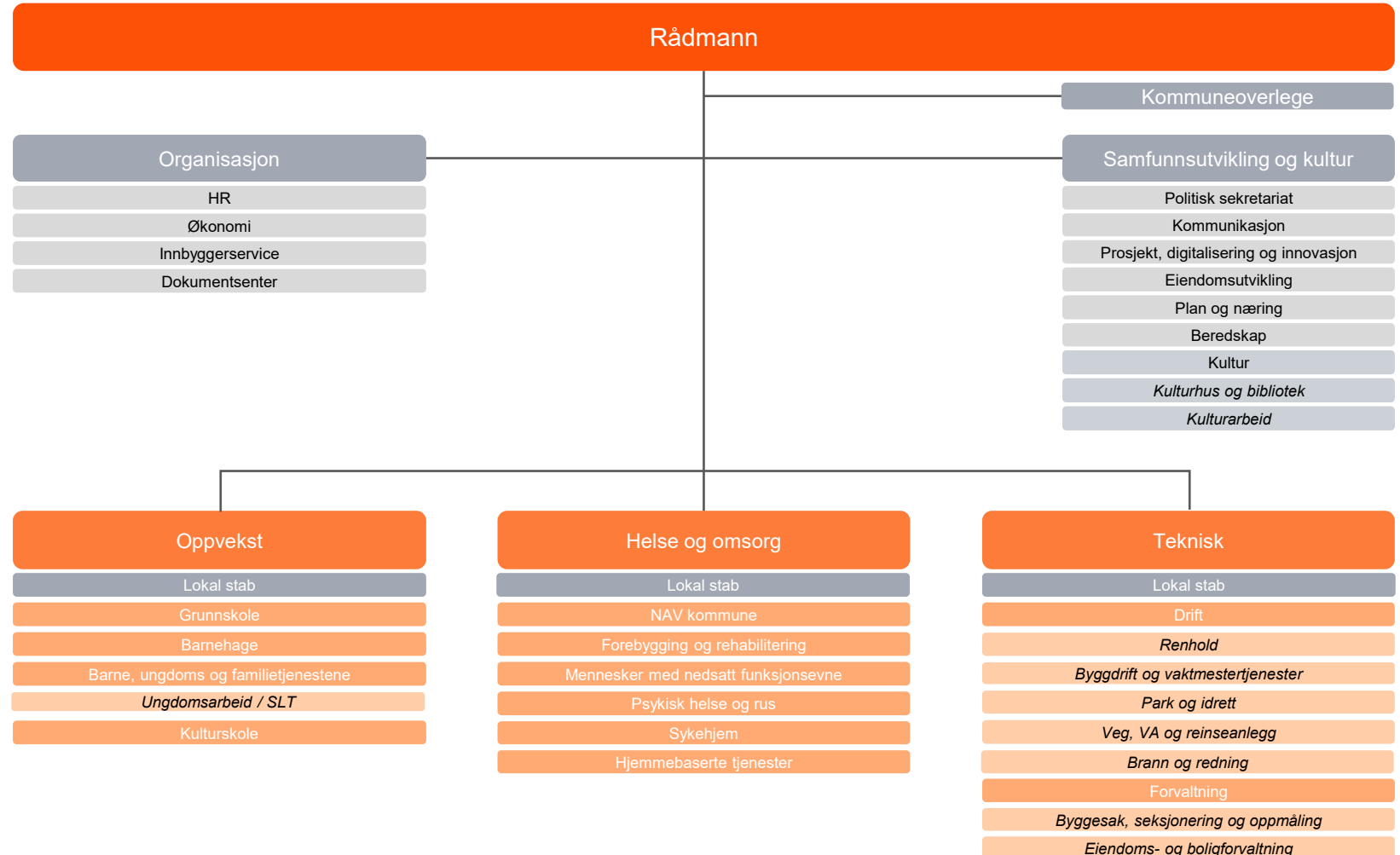
Innføre en ny organisasjonsmodell som fremmer helhet, samhandling og mindre sektororienterte arbeidsformer *forts..*

**IKT og digitalisering**

- Økende krav til sikkerhet, stabilitet og beredskap på IKT-området
- Begrenset lokal kapasitet og økende kompleksitet i IKT-drift
- Interkommunalt samarbeid om IKT-drift anbefales utredet
- Digitalisering løftes som tverrsektorielt utviklingsansvar
- Mer kapasitet til tjenestenær digital utvikling og gevinstrealisering

Anbefaling 6

Innføre en ny organisasjonsmodell som fremmer helhet, samhandling og mindre sektororienterte arbeidsformer *forts..*



**Mål med anbefalingen**

Sikre at eventuelle effektiviseringsgrep innen administrasjonen gjennomføres kunnskapsbasert og målrettet, etter at kommunen har tatt stilling til og innført ny overordnet organisasjonsmodell.

Anbefalingen skal bidra til at administrativ ressursbruk vurderes i sammenheng med kommunens ambisjonsnivå, styringsbehov og gjennomføringsevne, og ikke som et isolert kostnadsspørsmål.

**Sentrale aktiviteter**

- Gjennomføre en systematisk kartlegging av administrative oppgaver, roller og ressursbruk i lys av ny struktur
- Vurdere dimensjonering av stabs- og støttefunksjoner i sammenheng med prioriterte ambisjoner og handlingsrom
- Identifisere effektiviseringspotensial som følger av tydeligere rolle- og ansvarsdeling, bedre samordning og redusert dobbeltarbeid

**Forutsetninger for å lykkes**

- At valg av ny organisasjonsmodell legges til grunn for videre vurderinger og man avventer innsparingsgrep til ny organisasjonsmodell er etablert
- Tydelig ledelsesforankring og felles forståelse av at administrasjonen er en integrert del av kommunens styrings- og gjennomføringskapasitet
- Bevissthet om behovet for kritisk kompetanse innen styring, analyse, digitalisering og utvikling

**Anbefaling 7**

## Gjennomføre systematisk kartlegging av effektiviserings- og innsparingspotensial i administrasjonen etter innføring av ny organisasjonsmodell

- Administrasjonen er del av kommunens styrings- og gjennomføringskapasitet
- Effektivisering bør følge etter valg av ny organisasjonsmodell
- Dagens ressursbruk henger tett sammen med struktur og rollefordeling
- Ambisjonsnivå og ressurser må ses i sammenheng
- Større potensial for varige gevinster i ny organisering
- Isolerte kutt i dagens struktur innebærer risiko

# 04

# Fastlegetjenesten



## Mandat og metode

Mandat og metode for gjennomgang av  
Fastlegetjenestene



Fastlegetjenesten



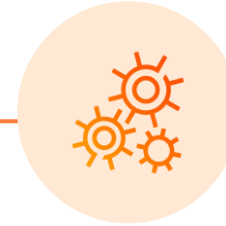
### Mandat

Oppdragets kravspesifikasjon beskriver vurdering av fastlegetjenestene slik:

*«Det skal også leverast ei enkel vurdering/kartlegging av kapasitet på fastlegetenestane basert på tilgjengeleg offentlig statistikk, og om Voss herad eventuelt har utfordringar med å rekruttera og behalda fastlegar»*

PwCs tilnærming er basert på denne beskrivelsen og går således ikke inn i alle detaljer og områder knyttet til legetjenestene i Voss herad. Det har likevel vært naturlig å se fastlegesituasjonen i en litt større kontekst enn kapasitet og eventuelle utfordringer med å rekruttere og beholde fastleger.

PwC beskriver derfor observasjoner og vurderinger som går utover rene kapasitetsforhold, men understreker at kapitlet ikke kan leses som en forvaltningsrevisjon eller fullverdig analyse og vurdering av alle sentrale forhold rundt fastlegetjenesten i Voss herad.



### Metode

PwC har gjennomført intervjuer og gjennomgått dokumenter og offentlig tilgjengelig statistikk. PwC har også mottatt innspill i prosjektets åpne postkasse knyttet til tematikken. PwC beskriver sine observasjoner og vurderinger basert på denne innsikten før konkrete anbefalinger og tiltak beskrives.

PwC beskriver overordnet kommunenes ansvar i forhold til fastlegetjenesten. PwC har ikke foretatt vurderinger av medisinskfaglige forhold knyttet til fastlegetjenesten i Voss herad. Videre har PwC ikke vurdert forhold knyttet til pasientsikkerhet, eller andre generelle eller konkrete forhold som gjelder etterlevelse av, eller forutsetninger for etterlevelse av, gjeldende lover og forskrifter som regulerer kommunens ansvar for fastlegetjenesten eller øvrige deler av kommunens virksomhet. Rapportens vurderinger er dermed ikke å forstå som faglige eller rettslige vurderinger av tjenestens forsvarlighet, kvalitet eller lovmessighet. Vurderingene er avgrenset til organisatoriske, strukturelle og styringsmessige forhold, og er basert på tilgjengelig dokumentasjon og innsikt.

Observasjoner, vurderinger og eventuelle anbefalinger er innrettet mot mandatets beskrivelse av vurdering av kapasitet i fastlegetjenestene og eventuelle utfordringer med å rekruttere og beholde fastleger.

## Observasjoner og vurderinger

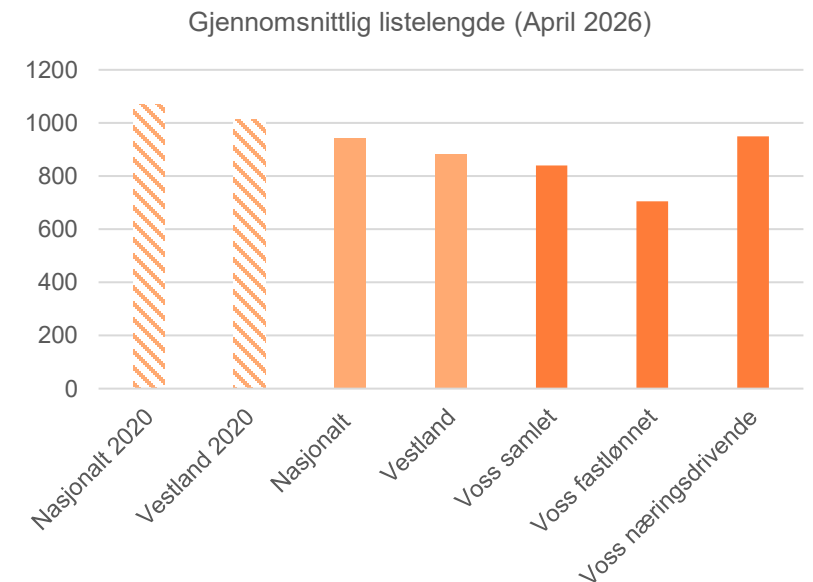
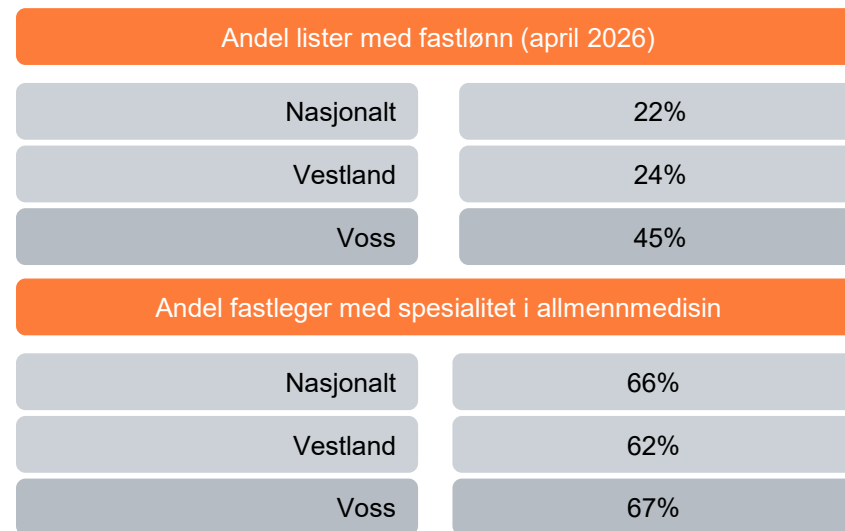
*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

## Kapasitet i fastlegetjenesten i Voss herad

- 21 fastleger – 20 fastlegelister i Voss herad
- Totalt 16 796 listeplasser (ca. 1,02 per innbygger)
- Høyere andel fastlønnede fastleger enn land og fylke
- Lik andel spesialister i allmenntilleggsmedisin som ellers i landet
- Kortere gjennomsnittlig listelengde enn snittet nasjonalt
- Lavere listelengde blant fastlønnede leger



Andel med fastlønn: <https://www.helfo.no/fastlegeordninga/fastlegestatistikk>

Andel med spesialitet i allmenntilleggsmedisin: <https://www.helsedirektoratet.no/statistikk/kvalitetsindikatorer/allmenntilleggsmedisin>

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

## Kapasitet i fastlegetjenesten i Voss herad

- Ingen nasjonale normtall for listeplasser per innbygger
- Mange kommuner opererer med mål om 105 % dekningsgrad
- Voss herad har per april 2026 en dekningsgrad på 102 %
- Avviket vurderes ikke som en akutt kapasitetsutfordring
- Behov for løpende framskriving av fremtidig kapasitet

## Observasjoner og vurderinger

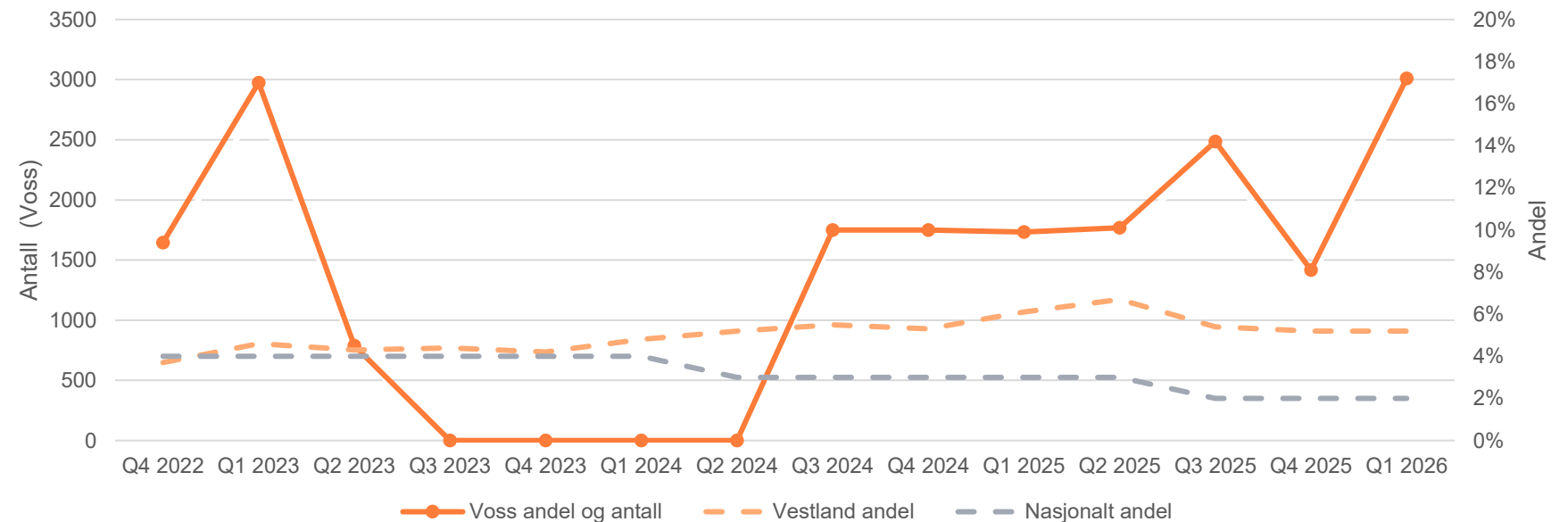
PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene



Fastlegetjenesten

### Voss har over tid hatt en høy andel listeinnbyggere uten fast lege

- Andelen uten fast lege har vært høy over tid i Voss
- Nivået ligger over snittet for Vestland og landet
- Midlertidig bedring i slutten av 2023 og starten av 2024
- Ny økning knyttet til oppsigelser i 2025–2026
- Noe fravær er normalt – men nivået indikerer mer enn dette
- Stabilitet og rekruttering er sentrale forklaringsfaktorer



Tallene inkluderer både fastlønnede og næringsdrivende leger. Kilde: Helsedirektoratet (2023). Innbyggere uten fast lege [nettdokument]. Oslo: Helsedirektoratet (siste faglige endring 26. mars 2026, lest 09. april 2026). Tilgjengelig fra <https://www.helsedirektoratet.no/statistikk/kvalitetsindikatorer/allmennlegetjenesten/innbyggere-uten-fast-lege>

## Observasjoner og vurderinger

PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene

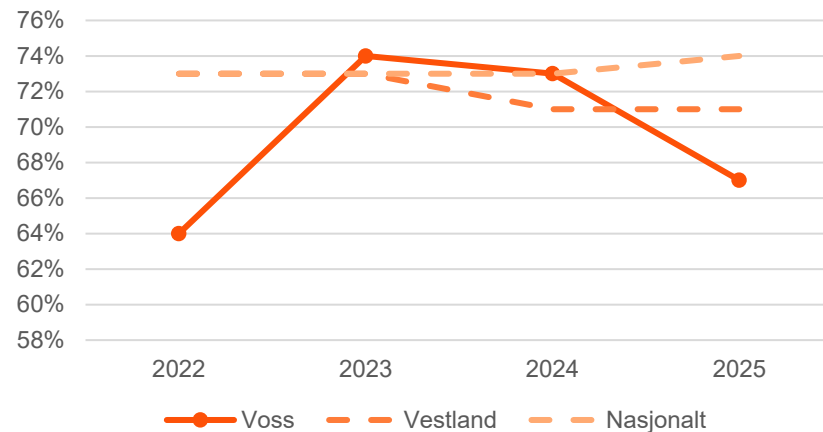


Fastlegetjenesten

# Sammenlignet med landet og Vestland har innbyggere i Voss i gjennomsnitt en kortere relasjon til sin fastlege og møter oftere en annen lege ved konsultasjon

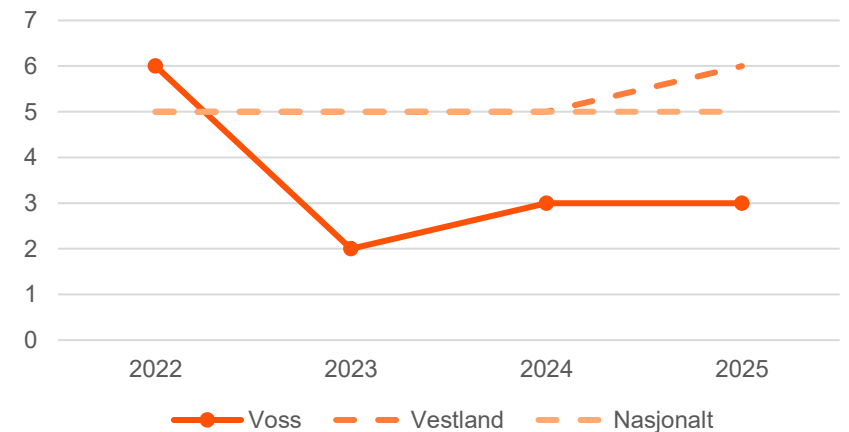
- Kortere lege-pasientrelasjoner i Voss enn i land og fylke
- Utviklingstrekk siden 2022
- Indikerer lavere stabilitet i fastlegeordningen
- Færre konsultasjoner hos egen fastlege i 2025
- Brudd med positiv utvikling de foregående årene
- Sammenheng med økt andel uten fast lege

Andel konsultasjoner siste år hos egen fastlege



Helsedirektoratet (2024). Konsultasjoner hos egen fastlege [nettdokument]. Oslo: Helsedirektoratet (siste faglige endring 26. mars 2026, lest 13. april 2026). Tilgjengelig fra <https://www.helsedirektoratet.no/statistikk/kvalitetsindikatorer/allmenlegetjenesten/konsultasjoner-hos-egen-fastlege>

Gjennomsnitt (median) varighet lege-innbygger relasjon



Helsedirektoratet (2021). Varighet på fastlege-listeinbygger-relasjon [nettdokument]. Oslo: Helsedirektoratet (siste faglige endring 26. mars 2026, lest 13. april 2026). Tilgjengelig fra <https://www.helsedirektoratet.no/statistikk/kvalitetsindikatorer/allmenlegetjenesten/varighet-pa-fastlege-listeinbygger-relasjon>

## Observasjoner og vurderinger

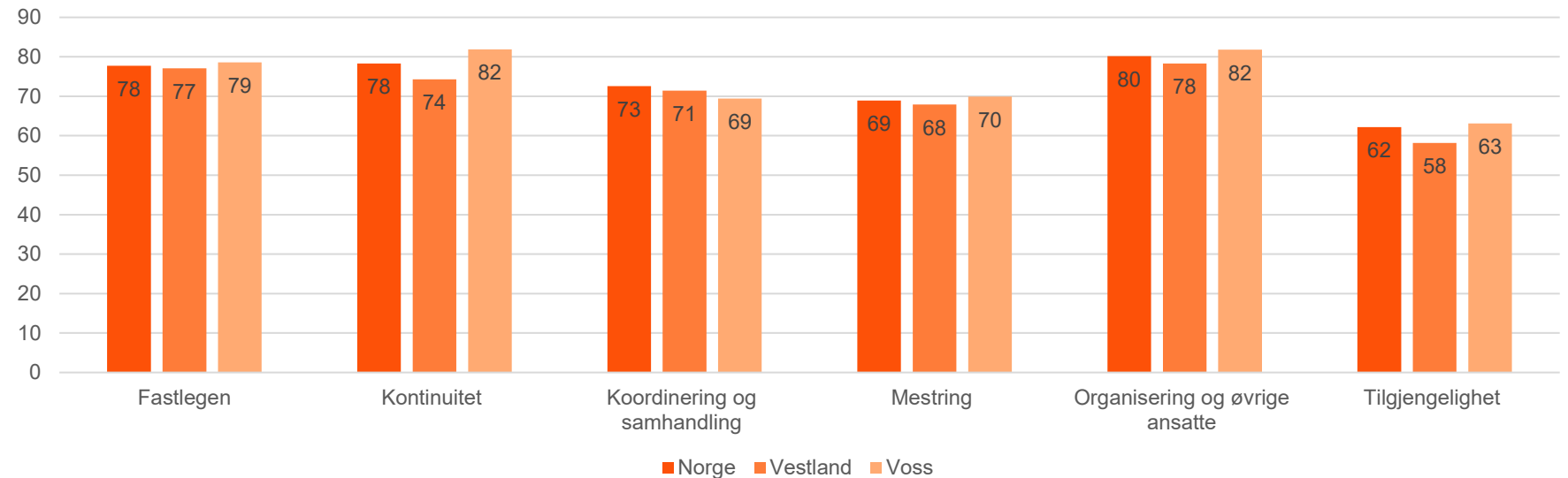
*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

En undersøkelse fra 2023/2024\* viste at pasienterfaringer i Voss herad med fastlege og fastlegekontor var på linje med, eller bedre enn, snittet både nasjonalt og for Vestland fylke

- Høy pasienttilfredshet i Voss i 2023/2024
- På nivå med eller over land og Vestland på alle måleparametere
- Målingen gjennomført i en periode med høyere stabilitet
- Stabilitet gir bedre kontinuitet og samhandling Indikerer gode strukturelle forutsetninger for kvalitet
- Stabilitet er sentralt for pasientopplevd kvalitet over tid



\*Fastlegetjenesten 2023-2024: En forskningsbasert baselinemåling av pasienterfaringer på kommunenivå [The Norwegian General Practitioner Service 2023-2024: A Research-Based Baseline Measurement of Patient Experiences at the Municipal Level] Rapport. Oslo: Folkehelseinstituttet, 2025.

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

Gjennom intervju og dokumentgjennomganger har vi søkt innsikt i forhold ved fastlegetjenestene i Voss herad som ikke kan belyses gjennom offentlig tilgjengelig statistikk

- Offentlig statistikk gir overblikk – men har klare begrensninger
- Skiller i liten grad mellom fastlønn og næringsdrift
- Voss har tilstrekkelig kapasitet – men utfordringer med stabilitet
- Kortere lege-pasientrelasjoner og lavere kontinuitet
- Behov for innsikt tett på praksisfeltet
- Videre vurderinger er fremtids- og løsningsorienterte

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

### Vedvarende utfordringer

- Betydelige kapasitets- og stabilitetsutfordringer over tid
- Perioder med mange uten fast fastlege
- Ulike oppfatninger av årsaker og løsninger
- Flere tiltak er forsøkt – med begrenset varig effekt
- Dialog og samarbeid har blitt mer krevende over tid
- Behov for systematisk oppfølging og felles rammer

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

- Vedvarende utfordringer er i sin natur et ledelsesansvar
- Varige løsninger krever både tydelig ledelse og aktivt medarbeiderskap
- Behov for stabil og tilstrekkelig ledelse av legetjenesten
- Manglende kontinuitet har svekket retning og utvikling
- Ubalanse mellom fag og administrativ styring har forsterket motsetninger
- Tydelige rammer, tillit og involvering er avgjørende for endring

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

- Vedvarende utfordringer med rekruttering og stabilitet i kommunale stillinger
- Høy bruk av vikarleger over tid
- Lov- og avtalefestet fravær forklarer noe, men ikke hele bildet
- Større stabilitet blant næringsdrivende fastleger
- Organisering av total oppgaveportefølje gir fragmentert arbeidshverdag
- Utfordringer med styring, ledelse og faglig kontinuitet

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

- Vedvarende bemanningsutfordringer har påvirket arbeidsmiljø og kultur
- Høy andel vikarer og fravær svekker kontinuitet og tilhørighet
- Lederrollen ved legekantoret har vært krevende å utøve
- Uro og offentlig oppmerksomhet har forsterket belastningen
- Friksjon mellom yrkesgrupper påvirker samarbeid og drift
- Kombinasjon av kommunale og næringsdrivende leger har klare fordeler
- Mangfold i ansettelsesformer gir økt fleksibilitet og attraktivitet

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

- Utfordringene er sammensatte og utviklet over tid
- Særlig sårbarhet i den kommunale delen av tjenesten
- Bemanning, oppgavesett, organisering og ledelse henger tett sammen
- Ingen enkeltgrep gir varig løsning
- Kommunen har allerede gjennomført flere relevante tiltak
- Videre forbedring forutsetter helhetlig og koordinert tilnærming

## Observasjoner og vurderinger

*PwC sine observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

- Tiltakene er riktige – men har hatt begrenset effekt
- Høyt driftspress og ustabil bemanning har hemmet gjennomføring
- Manglende helhetlig modell for organisering og ledelse
- Behov for bedre kobling mellom kortsiktige og langsiktige grep
- Videre arbeid må forankres i plan for legetjenesten
- Helhetlig prosess og involvering er avgjørendeVelfungerende trepartssamarbeid er en kritisk forutsetning

## Anbefalinger

*PwC sine anbefalinger basert på observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

**Fastlegetjenestene anbefaling 1:** Omgjøre ytterligere to kommunale fastlegehjemler til næringsdrift og samlokalisere kommunelegekontoret, daglegevakten og på sikt LIS-legene

- Den kommunale fastlegerollen er i dag bred og fragmentert
- Dagens dimensjonering gir begrenset handlingsrom
- Behov for en mer konsentrert og robust kommunal fastlegetjeneste
- Dimensjonering brukes som organisatorisk virkemiddel – ikke innsparing
- Målet er bedre stabilitet, fagmiljø og ledelse

## Anbefalinger

*PwC sine anbefalinger basert på observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

**Fastlegetjenestene anbefaling 1:** Omgjøre ytterligere to kommunale fastlegehjemler til næringsdrift og samlokalisere kommunelegekontoret, daglegevakten og på sikt LIS-legene

- Ytterligere to kommunale fastlegehjemler foreslås overført til næringsdrift
- Kommunal fastlegetjeneste reduseres til fem hjemler
- Gir nivå nærmere snittet for land og Vestland
- Øker samlet antall listeplasser til ca. 105 % dekningsgrad
- Mer håndterlig volum for kommunal fastlegerolle

## Anbefalinger

*PwC sine anbefalinger basert på observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

**Fastlegetjenestene anbefaling 1:** Omgjøre ytterligere to kommunale fastlegehjemler til næringsdrift og samlokalisere kommunelegekontoret, daglegevakten og på sikt LIS-legene

- Mindre fragmentert arbeidshverdag
- Bedre forutsetninger for samlokalisering
- Styrket fagmiljø og nærledelse
- Bedre rammer for LIS-veiledning
- Gir rom for daglegevakt ved legekontoret
- Må sees i sammenheng med plan for legetjenesten

## Anbefalinger

*PwC sine anbefalinger basert på observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

### **Fastlegetjenestene anbefaling 2:** Styrke ledelse, kultur og medarbeiderskap i den kommunale legetjenesten

- Strukturendringer er nødvendige, men ikke tilstrekkelige
- Behov for tydelig ledelse i den nye, konsentrerte tjenesten
- Roller, ansvar og forventninger må avklares i praksis
- Varig forbedring forutsetter både ledelse og aktivt medarbeiderskap
- Målet er faktisk forbedring – ikke bare ny organisering

## Anbefalinger

*PwC sine anbefalinger basert på observasjoner og vurderinger knyttet til gjennomgangen av Fastlegetjenestene*



Fastlegetjenesten

### **Fastlegetjenestene anbefaling 2:** Styrke ledelse, kultur og medarbeiderskap i den kommunale legetjenesten

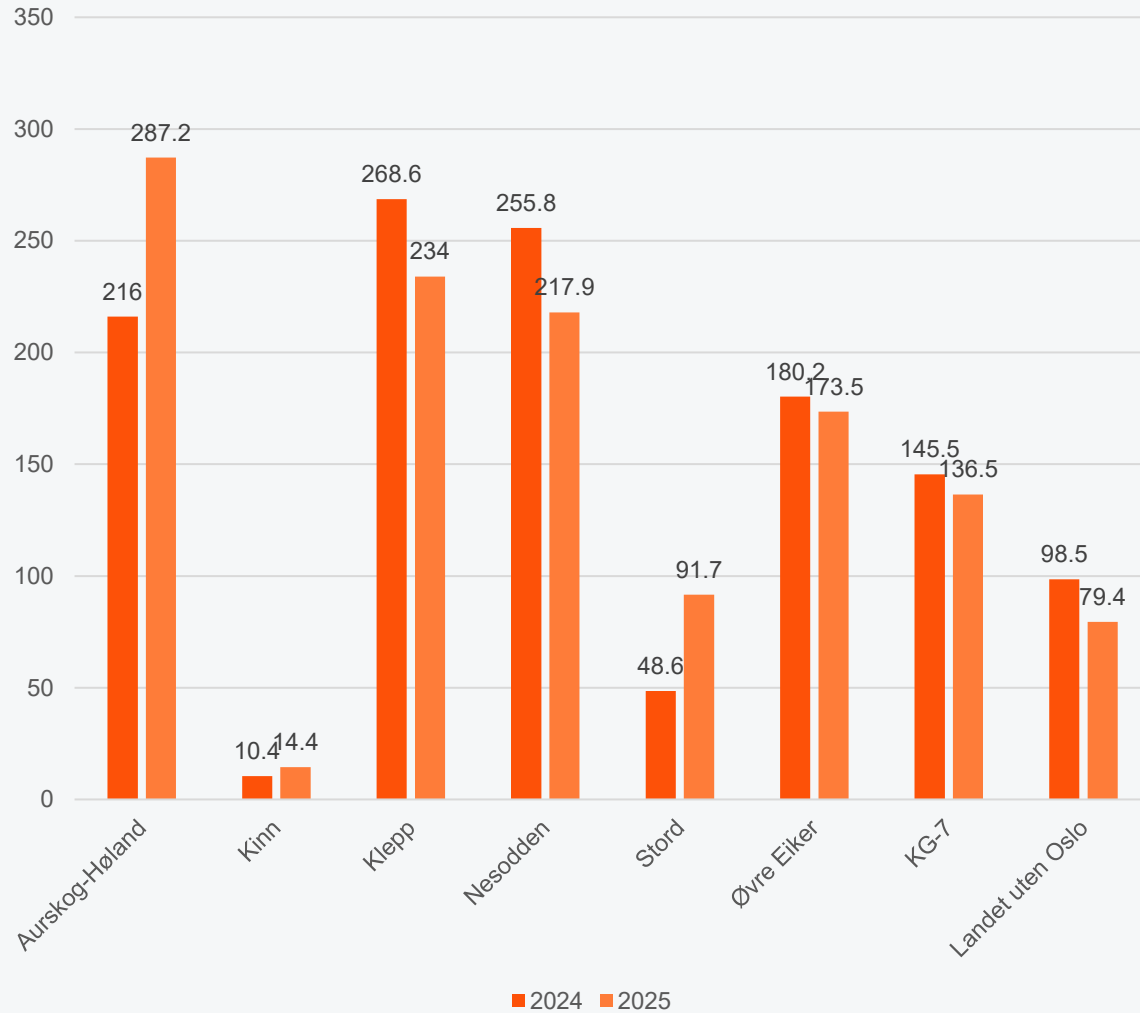
- Operasjonalisere hvordan den nye legetjenesten skal ledes og drives
- Klargjøre oppgaver og ansvar i den kommunale fastlegerollen
- Tydeligere arbeidsdeling mellom leger, sykepleiere og støttepersonell
- Bruke ny struktur aktivt til å styrke ledelse og felles praksis
- Kommunisere endringene som en ny fase for tjenesten
- Forutsetter reelt ledelsesrom, klare mandater og involvering

# 05

## Kostnadsberegnete tiltak



## Forskjell i ressursbruk totalt mellom Voss herad og andre (mNOK)



## Voss har et teoretisk innsparingspotensial sammenlignet med andre

KOSTRA-funksjon for området sammenlignet med den mest kostnadseffektive av kommunene vises i form av netto innsparingspotensiale og størrelsen i prosent.

Grafen til venstre viser det teoretiske innsparingspotensialet for Voss herad, gitt at kommunen hadde driftet med et tilsvarende utgiftsnivå per innbygger som de utvalgte kommunene og gruppene. Vi ser at Voss har et innsparingspotensiale på 136.5 mnok sammenlignet med KOSTRA-gruppe 7.

Grafen viser også utviklingen fra 2024 til 2025. Positive verdier i grafen viser et mulig innsparingspotensiale for Voss herad dersom kommunen legger seg på samme utgiftsnivå per innbygger som sammenligningskommunen eller gruppen. Negative verdier betyr at Voss herad vil få økte kostnader dersom de legger seg på nivå med sammenligningskommunen eller gruppen.

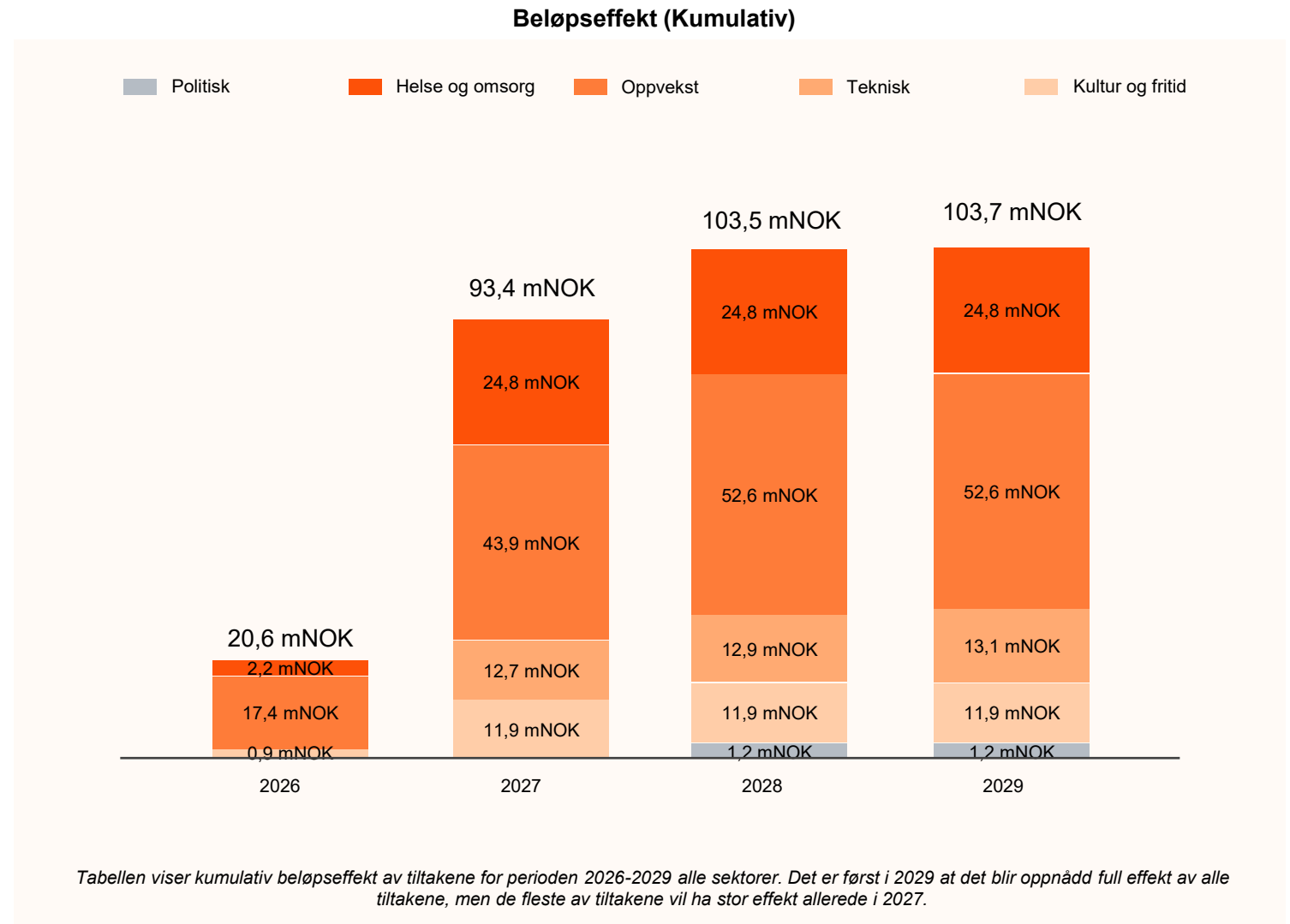
De neste sidene er organisert etter KOSTRA sin inndeling av tjenesteområder og funksjoner. Denne inndelingen er ikke nødvendigvis lik kommunene sin organisering av ulike tjenester og funksjoner i sine kommunalsjefområder. For hvert område vises det teoretiske innsparingspotensialet dersom Voss herad hadde etablert et kostnadsnivå per innbygger tilsvarende de andre kommunene og grupperingene. Det teoretiske innsparingspotensialet for Voss herad per

## Alle identifiserte innsparingstiltak er estimert til å ha fulleffekt fra 2029

Grafen viser den kumulative økonomiske effekten av PwC sine identifiserte kostnadsberegnete tiltak i perioden 2026-2029, fordelt på sektor. Samlet besparelseeffekt øker gjennom perioden og når full årseffekt i 2029. Samtidig vil en vesentlig del av effekten kunne realiseres allerede fra 2027. Som grafen viser har PwC identifisert tiltak som totalt gir i underkant av 1 mNOK i 2027 allerede.

Fordelingen mellom sektorene viser at oppvekst skiller seg ut som området med størst beregnet besparelspotensial. Dette må ses i sammenheng med at det i innsiktsamtalene har fremkommet at helse og omsorg allerede har gjennomført en rekke kutt og effektiviseringstiltak de senere årene. Dette understøttes også av KOSTRA-tall, som indikerer at handlingsrommet er mer begrenset innen helse og omsorg, mens det fortsatt synes å være et tydelig potensial innen oppvekst. Særlig innen barnehage er det identifisert potensiale for å realisere kortsiktige innsparinger, blant annet som følge av overkapasitet i dagens struktur.

Det presiseres at beregningene er basert på data mottatt fra kommunen, og at tiltakene og den estimerte effekten forutsetter at disse dataene er riktige og fullstendige. Endringer i datagrunnlaget kan medføre mindre og større justeringer i de estimerte besparelsene.



## Oppsummering av tiltak

| Område / sektor | Tiltak   | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>årsverk | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2027* | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2028* |
|-----------------|--|--|--|--|
| Politisk        | P1: Redusere antall heradsstyrerepresentanter til minimumskravet på 27                     |  | Kr. 0                                    | Kr. 1 200 000                            |
|                 | <b>Sum politisk (% av total)</b>   |  | <b>Kr. 0</b>                             | <b>Kr. 1 200 000 (1%)</b>                |
| Helse og omsorg | H1: Avvikle Granvin og Vossestrand sykehjem og justere pleiefaktor på gjenværende sykehjem | 20,47                                      | Kr. 19 800 000                           | Kr. 19 800 000                           |
| Helse og omsorg | H2: Avvikle kjøkkenet på Granvin   | 2,27                                       | Kr. 2 200 000                            | Kr. 2 200 000                            |
| Helse og omsorg | H3: Avslutte kveld- og helgebemannning i ambulerende tjenester i psykisk helse og rus      | 2,32                                       | Kr. 2 300 000                            | Kr. 2 300 000                            |
| Helse og omsorg | H4: Avvikle helsestasjon for eldre   | 0,5  | Kr. 600 000                              | Kr. 600 000                              |
|                 | <b>Sum Helse og omsorg (% av total)</b>  | <b>25,56 (31%)</b>                         | <b>Kr. 24 800 000</b>                    | <b>Kr. 24 800 000 (24%)</b>              |

\*Alle summene er avrundet til nærmeste 100 000.

## Oppsummering av tiltak (forts.)

| Område / sektor                  | Tiltak  | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>årsverk | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2027* | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2028* |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| Oppvekst                         | O1: Justere tildeling til ordinær undervisning til nærmere lærernorm                      | 3,21                                       | Kr. 2 900 000                            | Kr. 2 900 000                            |
| Oppvekst                         | O2: Redusere årsverk til ledelse og kontorteknisk personale i skole                       | 6,25                                       | Kr. 5 600 000                            | Kr. 5 600 000                            |
| Oppvekst                         | O3: Redusere årsverk til ITO og assistenter til gjennomsnittet av sammenligningskommuner  | 10,89                                      | Kr. 5 800 000                            | Kr. 9 700 000                            |
| Oppvekst                         | O4: Avslutte tilbud på Garden   | 1,1  | Kr. 1 200 000                            | Kr. 1 200 000                            |
| Oppvekst                         | O5: Flytte barna fra Bolstad barnehage til Evanger barnehage                              | 1,99                                       | Kr. 3 300 000                            | Kr. 6 500 000                            |
| Oppvekst                         | O6: Avvikle Hauge barnehage   | 4,40                                       | Kr. 1 600 000                            | Kr. 3 200 000                            |
| Oppvekst                         | O7: Avvikle Hagahaugen barnehage  | 1,75                                       | Kr. 3 500 000                            | Kr. 3 500 000                            |
| Oppvekst                         | O8: Redusere ressurser til ledelse og merkantil i barnehage                               | 2  | Kr. 3 100 000                            | Kr. 3 100 000                            |
| Oppvekst                         | O9: Justere årsverk til grunnbemanning og/eller pedagogisk leder til nærmere norm         | 7,40                                       | Kr. 12 800 000                           | Kr. 12 800 000                           |
| Oppvekst                         | O10: Øke antall uker sommerstengt i kommunale barnehager til 3 uker                       | 1,58                                       | Kr. 2 100 000                            | Kr. 2 100 000                            |
| Oppvekst                         | O11 : Redusere gjennomsnittlig åpningstid i alle kommunale barnehager til 9 timer per dag | 1,56                                       | Kr. 2 100 000                            | Kr. 2 100 000                            |
| <b>Sum oppvekst (% av total)</b> |   | <b>42,13 (52%)</b>                         | <b>Kr. 43 900 000</b>                    | <b>Kr. 52 600 000 (51%)</b>              |

\*Alle summene er avrundet til nærmeste 100 000.

## Oppsummering av tiltak (forts.)

| Område / sektor                 | Tiltak   | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>årsverk | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2027* | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2028* |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| Teknisk                         | T1: Etablere selvkostgrunnlag og øke kostnadsdekningen på private planer     | 0  | Kr. 1 100 000                            | Kr. 1 100 000                            |
| Teknisk                         | T2: Redusere subsidiering av selvkost på byggesak, seksjonering og oppmåling | 0  | Kr. 400 000                              | Kr. 400 000                              |
| Teknisk                         | T3: Avhende kommunale veier  | 0  | Kr. 1 500 000                            | Kr. 1 500 000                            |
| Teknisk                         | T4: Avhende kommunale bygg   | 0  | Kr. 1 500 000                            | Kr. 1 500 000                            |
| Teknisk                         | T5: Si opp leieavtale for driftsbygg i Granvin                               | 0  | Kr. 800 000                              | Kr. 800 000                              |
| Teknisk                         | T6: Redusere antall boliger som står ledig                                   | 0  | Kr. 1 900 000                            | Kr. 1 900 000                            |
| Teknisk                         | T7: Justere husleie på kommunale boliger                                     | 0  | Kr. 5 600 000                            | Kr. 5 800 000                            |
| <b>Sum teknisk (% av total)</b> |  | <b>0 (0%)</b>                              | <b>Kr. 12 700 000</b>                    | <b>Kr. 12 900 000 (12%)</b>              |

\*Alle summene er avrundet til nærmeste 100 000.

## Oppsummering av tiltak (forts.)

| Område / sektor                          | Tiltak  | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>årsverk | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2027* | Totalt<br>innsparingspotensiale<br>2028* |
|--|---|--|--|--|
| Kultur og fritid                         | K1: Redusere aktivitet og bemanning i bibliotek   | 1,84                                       | Kr. 1 400 000                            | Kr. 1 400 000                            |
| Kultur og fritid                         | K2: Avvikle den utøvende delen av distriktsmusikerordningen                             | 1,75                                       | Kr. 650 000                              | Kr. 650 000                              |
| Kultur og fritid                         | K3A: Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid ( <i>Ungdomsarbeid</i> )  | 5,43                                       | Kr. 5 600 000                            | Kr. 5 600 000                            |
| Kultur og fritid                         | K3B: Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid ( <i>Kulturhuset</i> )    | 4,8  | Kr. 1 100 000                            | Kr. 1 100 000                            |
| Kultur og fritid                         | K3C: Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid ( <i>Frivilligheten</i> ) |  | Kr. 2 800 000                            | Kr. 2 800 000                            |
| <b>Sum kultur og fritid (% av total)</b> |   | <b>13,81 (17%)</b>                         | <b>Kr. 11 900 000</b>                    | <b>Kr. 11 900 000 (11%)</b>              |

\*Alle summene er avrundet til nærmeste 100 000.

# Ulike tiltakstyper vil kunne gi ulikt økonomisk handlingsrom, ha ulik gjennomføringstid og konsekvenser

Modellen til høyre viser tre ulike tiltakstyper – strukturtiltak, driftstiltak og tjenestereduserende tiltak. Disse tre vil kreve ulik tid å gjennomføre, og de gir ulikt potensial for økt handlingsrom.

**Strukturtiltak** er tiltak som endrer den grunnleggende organiseringen av kommunens tjenestetilbud, bygningsbruk eller kapasitet. Dette innebærer gjerne samlokalisering, nedlegging, flytting eller konsentrasjon av tjenester for å utnytte ledig byggkapasitet bedre og redusere faste kostnader. Slike tiltak vil kreve tid, men har også potensiale til å gi Voss betydelig økning i økonomisk handlingsrom.

**Driftstiltak** er tiltak som effektiviserer eller justerer den løpende driften innenfor eksisterende struktur og innenfor lovpålagte rammer. Tiltakene innebærer ikke nedlegging av enheter eller vesentlige endringer i tjenestetilbudets oppbygning, men handler om å drive tjenestene mer kostnadseffektivt. Slike tiltak vil kreve noe tid, og gir Voss moderat potensiale til å øke eget økonomisk handlingsrom.

**Tjenestereduserende tiltak** er tiltak der kommunen reduserer, avvikler eller fjerner tjenester, tilbud eller støtteordninger, ofte innen områder som ikke er lovpålagte. Slike tiltak er «lavhengende frukter», men gir Voss begrenset potensiale for å øke økonomisk handlingsrom.

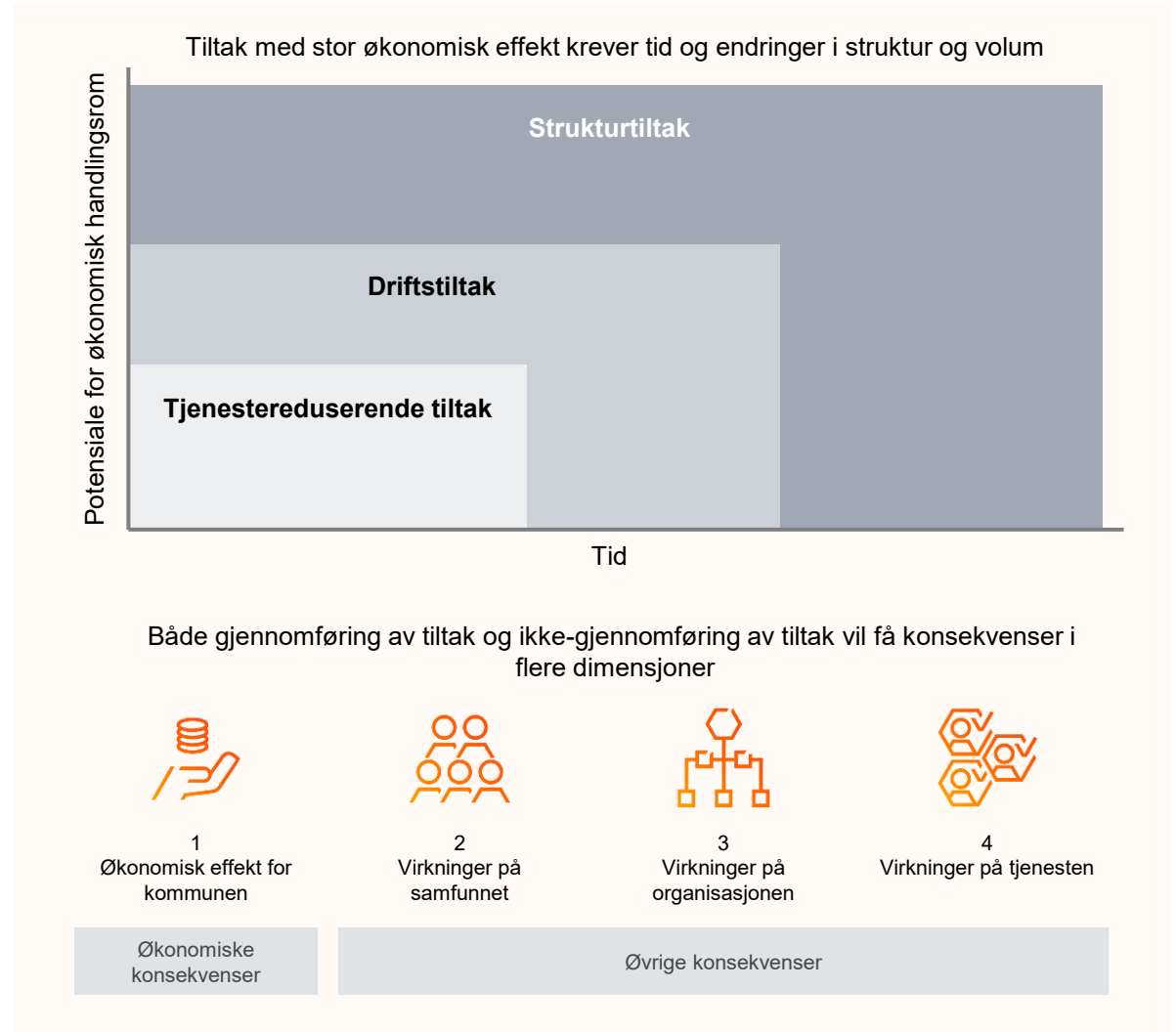
Oppsummert vil strukturtiltak kunne gi Voss herad stort økonomisk handlingsrom på noe lengre sikt, mens tjenestereduserende tiltak er

mer lavhengende frukter som gir mindre økonomisk handlingsrom. Dersom Voss herad ikke gjennomfører strukturtiltak må kommunen gjennomføre et omfang av drifts- og tjenestereduserende tiltak for å kompensere, gitt dagens økonomiske situasjon. Voss risikerer å måtte skjære driften til beinet, og/eller gjøre større kutt i innbyggerenes tjenestetilbud. PwC mener derfor at det vil bli avgjørende å balansere iverksettelse av alle tre tiltakstyper.

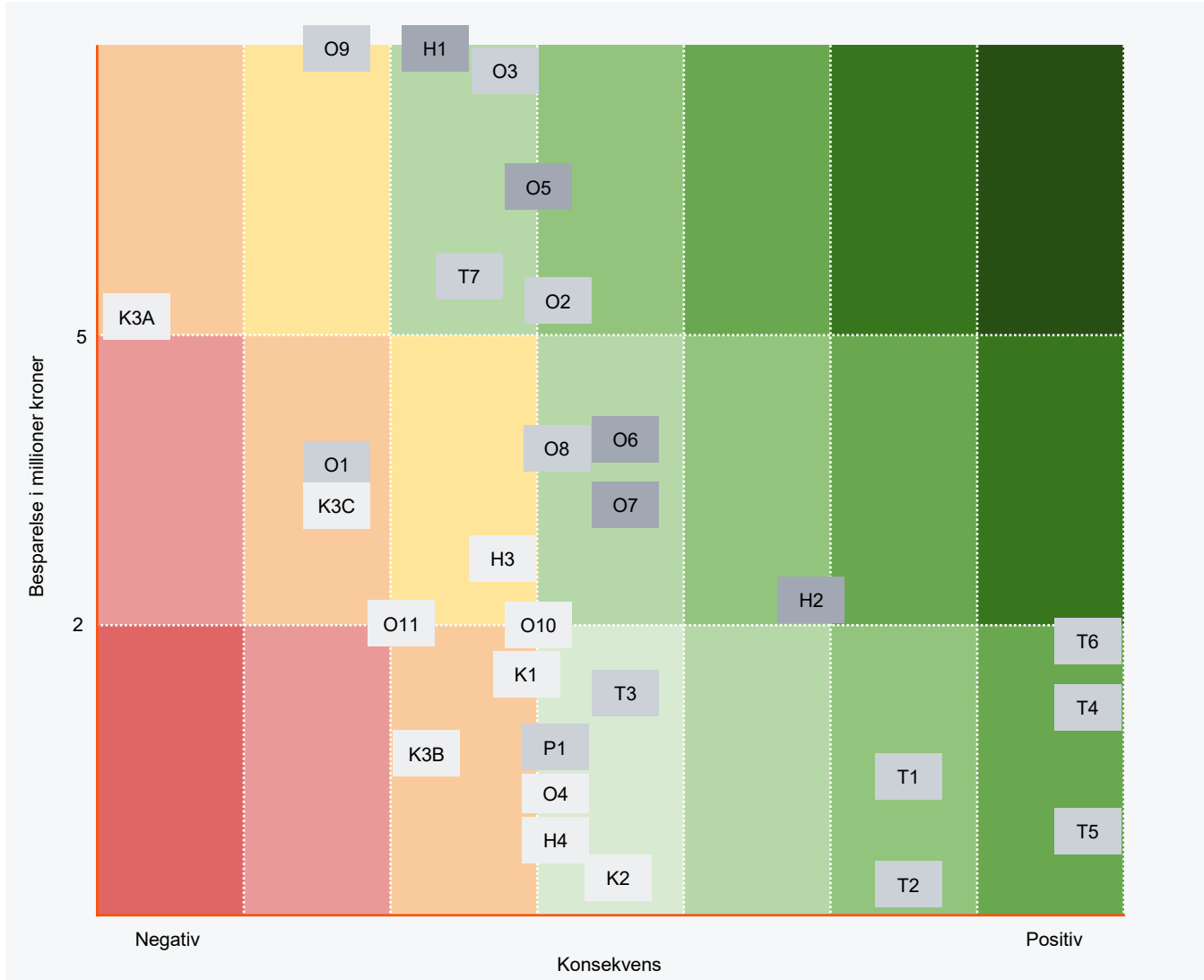
### Tiltak og tiltaksstypen vs. konsekvenser

De kostnadsberegnete tiltakene, og tiltakstypene, vil gi ulike konsekvenser både ved gjennomføring og ikke-gjennomføring. Det må forventes at ulike aktører og interessenter vil ha forskjellige oppfatninger av både positive og negative effekter. Utover de direkte økonomiske konsekvensene, i rapporten er beskrevet som innsparingspotensial, vil tiltakene kunne få betydning langs flere dimensjoner – for samfunnet, enkeltpersoner, organisasjonen og tjenestekvaliteten.

På neste side har PwC har sammenstilt tiltakene i en konsekvensvurderingsmatrise som visualiserer forholdet mellom forventet økonomisk effekt og en samlet vurdering av tiltakets øvrige konsekvenser. Hvert tiltak er plassert langs en skala fra 0 til 7, som spenner fra negative, via nøytrale, til positiv konsekvenser. Vurderingen bygger på en samlet vurdering av konsekvenser på tvers av fire dimensjonene i modellen nede til høyre.



# PwC vurderer at de ulike tiltakene vil gi ulike konsekvenser



Strukturtiltak      Driftstiltak      Tjenestereduserende tiltak

## Tiltak

|     |  |
|-----|--|
| P1  | Redusere antall heradsstyreprerentanter til minimumskravet på 27                       |
| H1  | Avvikle Granvin og Vossestrand sykehjem og justere pleiefaktor på gjenværende sykehjem |
| H2  | Avvikle kjøkkenet på Granvin   |
| H3  | Avslutte kveld- og helgebemanning i ambulerende tjenester i psykisk helse og rus       |
| H4  | Avvikle helsestasjon for eldre   |
| O1  | Justere tildeling til ordinær undervisning til nærmere lærernorm                       |
| O2  | Redusere årsverk til ledelse og kontorteknisk personale i skole                        |
| O3  | Redusere årsverk til ITO og assistenter til gjennomsnittet av sammenligningskommuner   |
| O4  | Avvikle tilbud Garden  |
| O5  | Flytte barna fra Bolstad barnehage til Evanger barnehage                               |
| O6  | Avvikle Hauge barnehage  |
| O7  | Avvikle Hagahaugen barnehage   |
| O8  | Redusere ressurser til ledelse og merkantil i barnehage                                |
| O9  | Justere årsverk til grunnbemanning og/eller pedagogisk leder til nærmere normer        |
| O10 | Øke antall uker sommerstengt i kommunale barnehager til 3 uker                         |
| O11 | Redusere gjennomsnittlig åpningstid i alle kommunale barnehager til 9 timer per dag    |
| T1  | Etablere selvkostgrunnlag og øke kostnadsdekningen på private planer                   |
| T2  | Redusere subsidiering av selvkost på byggesak, seksjonering og oppmåling               |
| T3  | Avhende kommunale veier  |
| T4  | Avhende kommunale bygg   |
| T5  | Si opp leieavtale for driftsbygg i Granvin   |
| T6  | Redusere antall boliger som står ledig   |
| T7  | Justere husleie på kommunale boliger   |
| K1  | Redusere aktivitet og bemanning i bibliotek  |
| K2  | Avvikle den utøvende delen av distriktsmusikerordningen                                |
| K3A | Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid (Ungdomsarbeid)               |
| K3B | Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid (Kulturhuset)                 |
| K3C | Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid (Frivilligheten)              |

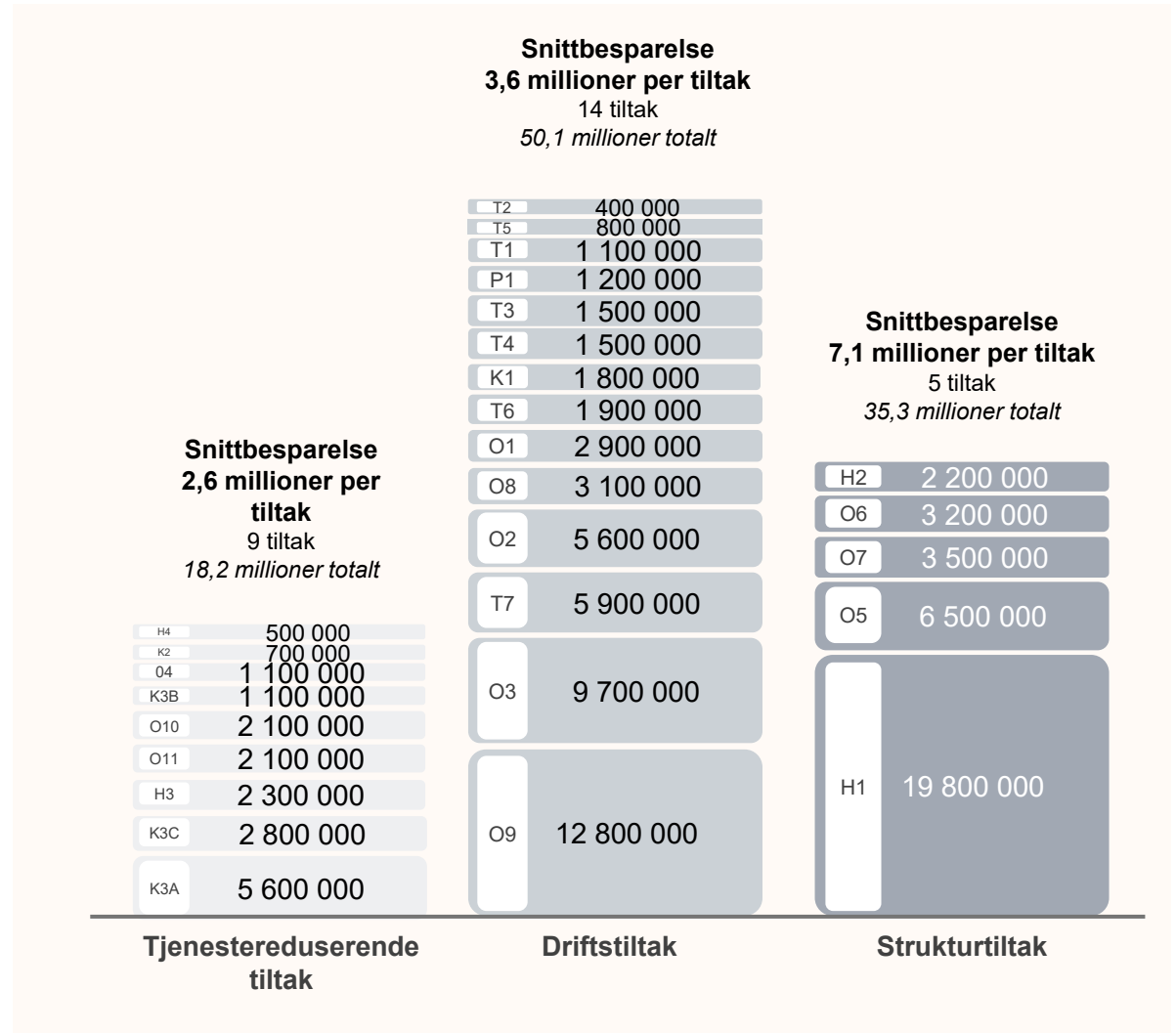
## Strukturtiltakene gir størst økonomisk handlingsrom per tiltak

Oppsummeringen til høyre viser at strukturtiltakene har den klart høyeste gjennomsnittlige besparelsen per tiltak, med gjennomsnittlig 7,1 millioner kroner per tiltak fordelt på 5 identifiserte tiltak. Samlet utgjør dette 35,3 millioner kroner. Dette indikerer at kommunen ved å prioritere strukturtiltak kan realisere et større økonomisk handlingsrom ved gjennomføring av færre tiltak. Etter PwCs vurdering har strukturtiltakene ofte lav til moderat konsekvens for tjenestekvaliteten, noe som gjør denne kategorien særlig relevant å vurdere først dersom man skal gjennomføre kostnadsbesparende tiltak.

Deretter følger driftstiltakene, med en gjennomsnittlig besparelse på omtrent 3,6 millioner kroner per tiltak. I denne kategorien er det identifisert 14 tiltak, med en samlet besparelse på 50,1 millioner kroner. Driftstiltakene representerer dermed også et vesentlig bidrag til det totale innsparingspotensialet, men krever gjennomføring av flere tiltak for å oppnå samme økonomiske handlingsrom som ved strukturtiltakene. PwCs vurdering er at disse tiltakene ofte har moderat til høy konsekvens for tjenestekvaliteten og -tilbudet.

Tjenestereduserende tiltak har den laveste gjennomsnittlige besparelsen per tiltak, med omtrent 2,6 millioner kroner per tiltak. Det er identifisert 9 tiltak i denne kategorien, med en

samlet besparelse på 18,2 millioner kroner. Denne kategorien gir dermed gjennomgående lavere økonomisk effekt og en mindre økning i kommunens handlingsrom per enkelt tiltak. Samtidig vurderer PwCs at konsekvensene ved å gjennomføre tjenestereduserende tiltak ofte er høy for tjenestekvaliteten og -tilbudet.



Metode  
Tiltakenes oppbygging

Bakgrunn for tiltaket

**Relevant data og statistikk for tiltaket**

Relevant innsikt som bygger opp til tiltaket.

**Bakgrunn**

Oppsummerende overskrift

24

Det konkrete tiltaket

**Tiltak xx**

**Tittel på tiltaket**

**Bakgrunn for tiltaket**  
*Kort om bakgrunn for tiltaket*

**Beskrivelse av tiltaket**  
*Kort beskrivelse*

**Forutsetninger for å lykkes**  
*Kort om vesentlige forutsetninger for å lykkes*

**Vurdering av konsekvenser**  
Kort beskrivelse av viktige konsekvenser. Det vil gjennomføres en grundigere konsekvensutredning med ansatte i de ulike sektorene i etterkant av overlevering av rapporten.

**Totalt årlig innsparingspotensiale**

|  |  |       |
|--|--|-------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028) | Kr. x |
|  | Bemanningskostnader                          | Kr. x |
|  | xx   | Kr. x |

**Andel av innsparing ved full effekt**

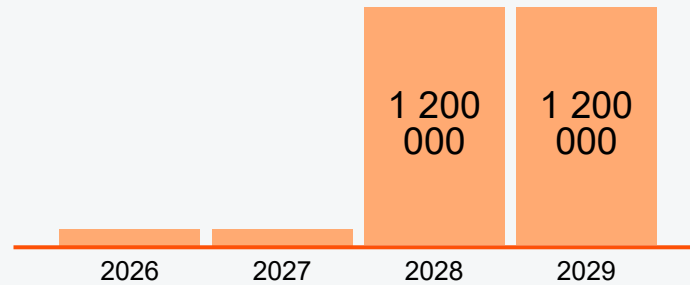
- Voss herad
- Sektor
- Tiltak



# 6.1

## Politisk nivå

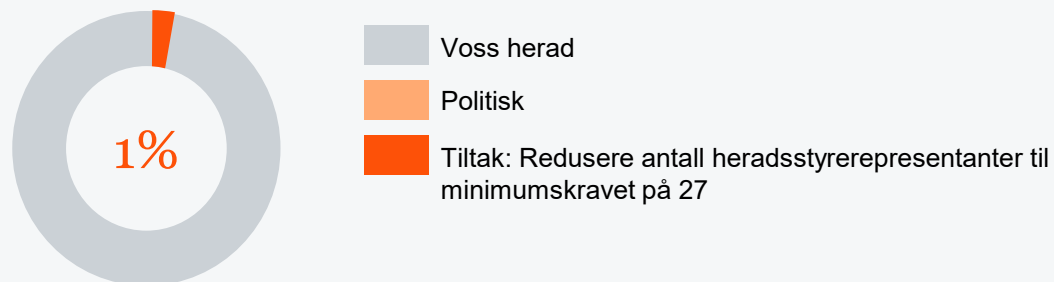


## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028)                     | Kr. 1 200 000 |
|  | Reduksjon honorar politikere ekskludert ordfører og varaordfører | Kr. 1 200 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak P1

# Redusere antall heradsstyrerepresentanter til minimumskravet på 27

### Bakgrunn for tiltaket

Antall medlemmer i kommunestyret fastsettes av kommunestyret selv, men kommuneloven § 5-5 angir et minimumskrav basert på innbyggertall. For Voss herad, med omtrent 16 000 innbyggere, er minimumskravet 27 medlemmer. 27 medlemmer er minimumskravet for kommuner mellom 10 000 og 50 000 innbyggere. Dagens antall på 43 medlemmer er kravet for kommuner med over 100 000 innbyggere. Voss herad ligger dermed godt over lovens minimumskrav for kommuner i denne størrelsesgruppen.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket går ut på å redusere antall medlemmer i heradsstyret til lovpålagt minimum på 27 medlemmer fra og med neste kommunestyrevalg. Besparelsen ligger i honorargodtgjørelsen.

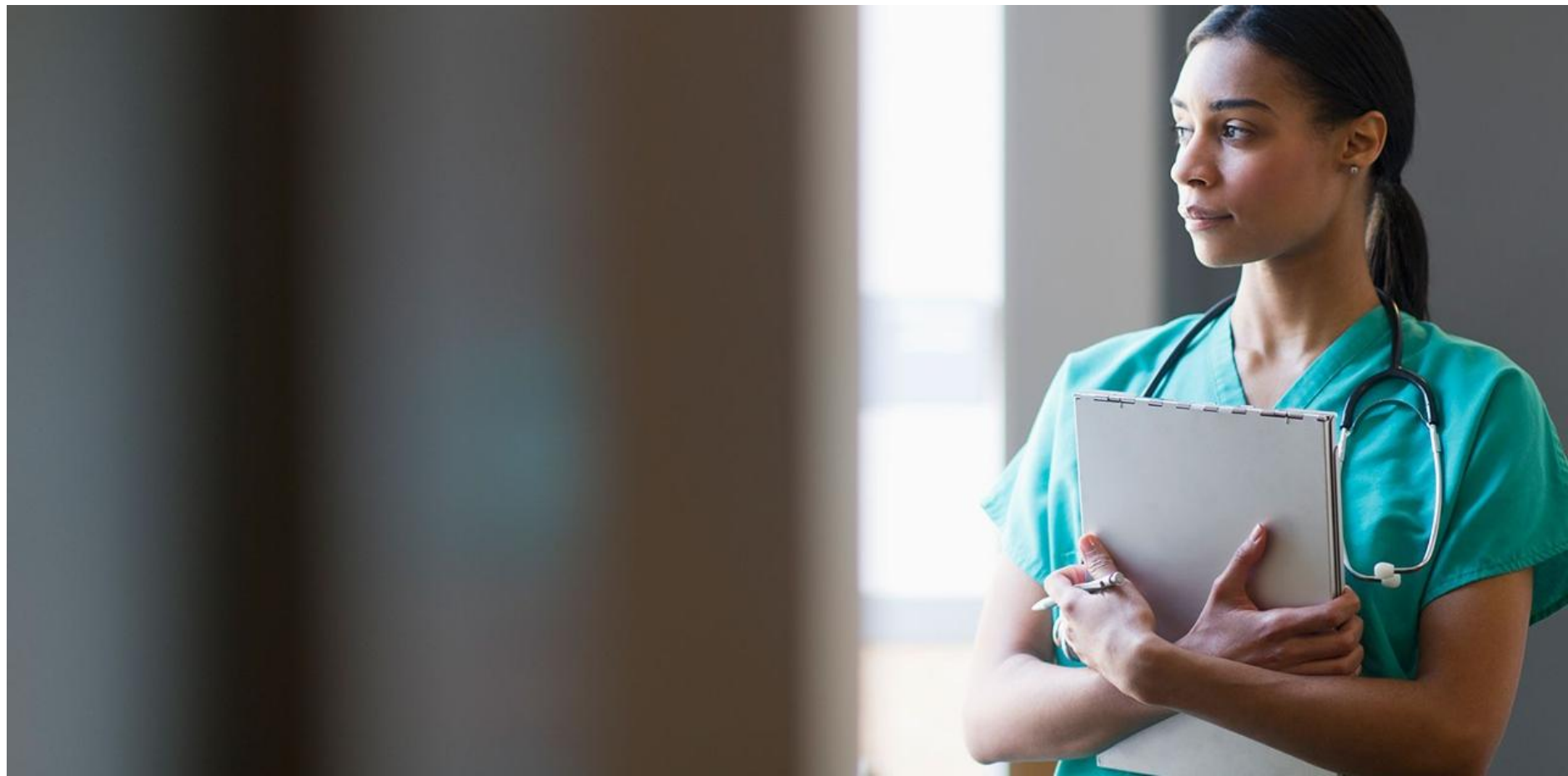
### Vurdering av konsekvenser

En reduksjon i antall medlemmer i heradsstyret til lovpålagt minimum på 27 medlemmer vil kunne gi noe enklere beslutningsprosesser og lavere politiske kostnader. Representativiteten kan svekkes fordi den "effektive sperregrensen" øker; med færre plasser blir det vanskeligere for små partier og lokale lister å få inn representanter, og kommunestyret kan få mindre geografisk og sosial bredde. Arbeidsmengden per representant øker når flere saker og verv må fordeles på færre

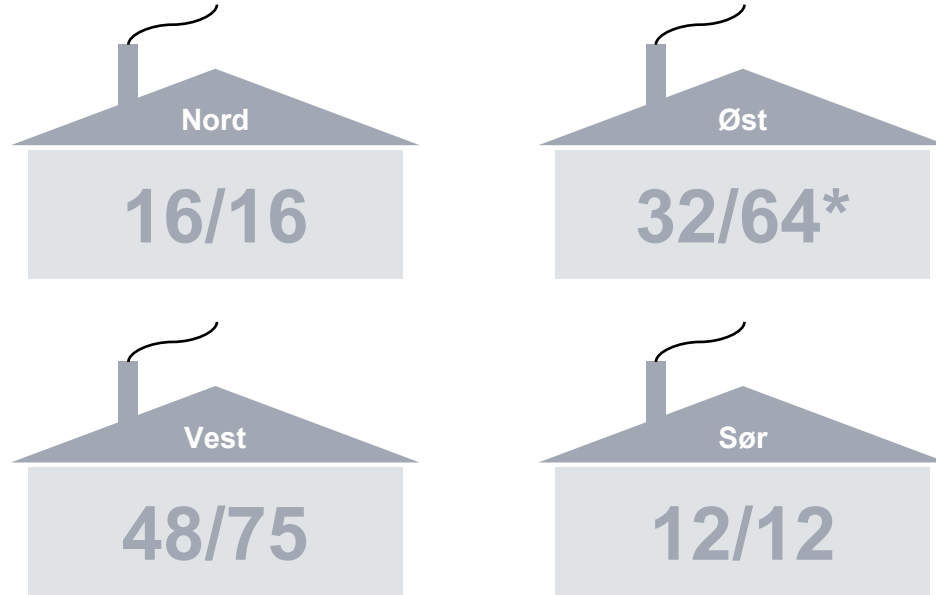
personer, noe som kan gi slitasje, større avhengighet av varamedlemmer og mindre tid til forberedelser og innbyggerdialog. Sårbarheten øker også: Fravær, permisjoner og inhabilitet får større utslag når hvert mandat utgjør en større andel av kommunestyret, og kan føre til utsettelse eller at de samme personene må fylle mange roller. Kontroll og tilsyn kan svekkes dersom det blir vanskeligere å bemanne kontrollutvalg, formannskap og andre lovpålagte organer med nødvendig politisk bredde, kompetanse og uavhengighet. I små kommunestyrer kan formannskapet utgjøre en relativt stor del av hele kommunestyret, noe som gir mindre avstand mellom saksforberedelse og endelig vedtak. Kjønnsbalanse og mangfold kan bli vanskeligere å oppnå i praksis når antallet representanter er lavt, og rekruttering og kontinuitet kan svekkes når færre plasser gir færre muligheter for nye å få erfaring. Samtidig kan færre representanter innebære svakere geografisk og politisk representasjon, og gjøre det vanskeligere for mindre partier og lister å bli valgt inn. Dette kan svekke mangfoldet av stemmer og perspektiver i kommunens øverste folkevalgte organ, og gi en større konsentrasjon av makt hos færre folkevalgte.

# 6.2

# Helse og omsorg



## Benyttet og totalt tilgjengelig kapasitet i sykehjemmene



|                    | Antall pasienter | Ledig bygg kapasitet | Antall langtidsplasser | Antall korttidsplasser |
|--------------------|------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| Granvin (Sør)      | 12               |                      | 12                     |                        |
| Vossestrand (Nord) | 16               |                      | 16                     |                        |
| Voss (Vest)        | 48               | 27                   | 26                     | 22                     |
| Vetleflaten (Øst)  | 32               | 32*                  | 32                     |                        |

\*De ledige plassene på Vetleflaten (øst) blir idag benyttet av dagsenter, og dersom disse skal tas i bruk vil det være behov for å flytte plasseringen av dagsenteret.

## Bakgrunn

### Voss har ledig kapasitet i de største sykehjemmene

Voss herad har i dag fire sykehjem med tilsammen 167 plasser. I august 2025 var 108 av disse i bruk. Samtidig har de to største sykehjemmene betydelig ledig kapasitet - se tabellen til venstre. Antall pasienter på sykehjemmene varierer per i dag fra 12 til 48.

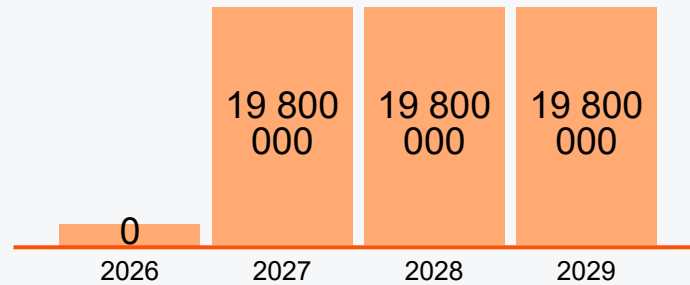
Den gjennomsnittlige pleiefaktoren på sykehjemmene i Voss er 1,16 for korttidsplasser og 1,0 for langtidsplasser. Det finnes ingen norm for pleiefaktor, siden dette avhenger av pasientene på institusjonene. Likevel er nivået på Voss noe høyere enn det PwC ser at andre kommuner planlegger for.

Etter PwC sin vurdering og erfaring fra andre kommuner er det betydelig mer krevende å drive ressurseffektivt når driften er spredt på mange og små lokasjoner. En slik struktur er blant annet en stor drivkraft for antall nattevakter. Voss har i dag ledig bygningskapasitet ved de to største institusjonene. Kapasiteten er såpass stor at det vil være plass til å flytte pasientene ved de mindre lokasjonene inn i de større. Det er PwC sin oppfatning at Voss herad ved å samle pasientene på to institusjoner kan sikte på en pleiefaktor på i gjennomsnitt 1,0 for korttidsplasser og 0,9 for langtidsplasser.

Det ventes i årene fremover større utfordringer ved å rekruttere særlig høyskoleutdannet kompetanse til tjenestene. Det er derfor

nødvendig å planlegge for mer robuste institusjoner med større fagmiljøer. I tillegg vil institusjonstjenester i større grad bli spesialiserte innenfor ulike geriatriske områder og kompetansen vil derfor være av stor betydning. Det er PwC sin erfaring at det er enklere å rekruttere og beholde nøkkelkompetanse i større enheter og at kritisk kompetanse fremover i større grad må brukes på tvers av avdelinger. Dette er vesentlig vanskeligere å få til i små enheter.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

20,5

|  |   |              |                |
|--|---|--------------|----------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027)  |              | Kr. 19 800 000 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader pleie           | Årsverk 13,0 | Kr. 12 600 000 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader ledelse         | Årsverk 2    | Kr. 1 900 000  |
|  | Reduksjon bemanningskostnader annet personell | Årsverk 5,5  | Kr. 5 300 000  |

## Andel av innsparing ved full effekt



Sykehjem

Kjøkken

Psykisk helse og rus

Ikke-lovpålagte tjenester

## Tiltak H1

## Avvikle Granvin og Vossestrand sykehjem og justere pleiefaktor på gjenværende sykehjem

## Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer følgende:

- Avvikle institusjonsdrift ved sykehjemmene i Granvin (sør) og Vossestrand (nord)
- Flytte pasientene til Voss (vest) og Veteleflaten (øst), som har tilsammen 139 plasser og dermed tilstrekkelig kapasitet for alle 108 pasientene
- Justere bemanningsnivået ved de gjenværende sykehjemmene til en pleiefaktor på 1,0 for korttidsplasser og 0,9 for langtidsplasser (gjennomsnitt)
- Redusere 2 årsverk til ledelse
- Redusere 5,5 årsverk annet personell i Nord og Sør

Gitt antall årsverk og antall pasienter som er rapportert å inngå i sykehjemmene idag er det i den nye strukturen beregnet et samlet bemanningsbehov på 99,4 årsverk mot 112,4 årsverk i dagens struktur. Dette tilsvarer en reduksjon på 13 årsverk og i underkant av 13 millioner kroner i driftsbudsjettet.

Da det er ledig byggkapasitet i dag er det forventet at tiltaket kan tas ut i sin fulle effekt fra primo 2027.

## Forutsetninger for å lykkes

Tiltaket vil kreve betydelige ressurser fra tjenesten. Det må legges nye turnuser og arbeidsplaner for alle institusjonene, og

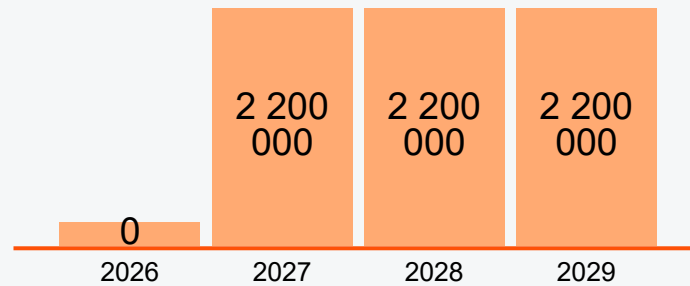
oppgavedeling og fordeling av kompetanse på tvers av avdelinger og lokasjoner må vurderes. I tillegg er det en forutsetning at omstillingsprosessen planlegges og gjennomføres i tett samarbeid med ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten. Det må foreligge en tydelig plan for håndtering av bemanning, omplassering og eventuell overtallighet, med nødvendig støtte fra HR.

God kommunikasjon med pasienter og pårørende er avgjørende. Bakgrunn for endringene, tidspunkt for flytting og hvilket tilbud som møter pasientene i nye omgivelser, må forklares tydelig og tilpasset den enkelte. For særlig sårbare grupper kan det være behov for ekstra oppfølging i overgangsfasen. Det bør også utarbeides en tydelig flytteplan både for ansatte og pasienter.

## Vurdering av konsekvenser



En samling av pasientene gir større fagmiljø og mer robuste vaktordninger noe som kan styrke kvalitet og kontinuitet. Samtidig vil flytting av pasienter og avvikling av to sykehjem kreve god oppfølging for å ivareta trygghet og forutsigbarhet for den enkelte. Tiltaket innebærer omstilling for ansatte og pasienter ved de to sykehjemmene som blir avviklet og tiltaket kan oppleves som svært krevende for disse gruppene. Det finnes risiko for at ansatte ved de to sykehjemmene som avvikles ikke ønsker å arbeide ved nye lokasjoner.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

# 2,27

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 2 200 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 2,27<br>Kr. 2 200 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak H2

# Avvikle kjøkkenet på Granvin

### Bakgrunn for tiltaket

Voss herad har idag to kjøkken, et på Granvin og et på Vetleflaten. PwC får opplyst at kjøkkenet på Vetleflaten har ledig produksjonskapasitet både i form av bemanning, lokale og utstyr til å produsere mat til alle brukerne i Voss herad.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avvikle produksjonskjøkkenet i Granvin, og samle all matproduksjon ved kjøkkenet på Vetleflaten uten å øke bemanningen på Vetleflaten. Mat til brukere som i dag får tjenester fra Granvin-kjøkkenet, vil i stedet bli produsert ved Vetleflaten og distribuert til Granvin og øvrige aktuelle lokasjoner.

### Forutsetninger for å lykkes

For å lykkes med tiltaket er det sentralt med god og tydelig kommunikasjon til berørte parter, både brukere og ansatte. Videre forutsetter tiltaket tidlig og tett involvering av tillitsvalgte i planlegging og gjennomføring av omstillingen.

Kjøkkenet i Granvin produserer i dag fullkost til beboere i omsorgsbolig, og en må derfor vurdere om det er behov for at hjemmetjenesten bistår beboerne med øvrige måltider enn middag om om kjøkkenet legges ned.

### Vurdering av konsekvenser

Å samle matproduksjonen ett sted vil medføre kostnadseffektivisering. Samtidig vil en oppnå redusert sårbarhet i bemanningen. Det vil gi mindre behov for vedlikehold av utstyr og bygningsmasse og reduserte driftskostnader. Samtidig kan tiltaket medføre misnøye blant brukere, tap av lokale arbeidsplasser og potensielt noe mer belastning på hjemmetjenesten for de brukerne som vil trenge bistand til matlaging.

## Bakgrunn

# Vaktordningen i ambulerende tjenester kan organiseres mer effektivt

Voss herad har i dag en egen ambulerende avdeling innen psykisk helse og rus som gir oppfølging til brukere både på dag-, kveld- og helgetid. PwC får opplyst at tjenesten er organisert slik at hver ansatt har sin egen portefølje av brukere, og oppfølgingen gjennomføres i stor grad av den enkelte ansatte.

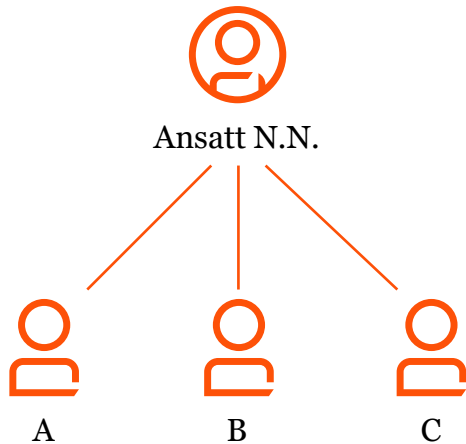
Dagens organisering gjør at brukere i praksis kun får bistand på kveld og helg når «sin» ansatte er på jobb. Dette innebærer at brukergruppen får oppfølging utover ordinær dagtid relativt sjelden, for eksempel én ettermiddag i uken og hver tredje eller fjerde helg. Dette peker i retning av at behovet for bistand utenom ordinær dagtid mandag til fredag er begrenset, og at en stor del av oppfølgingen kan gis innenfor allminnelig arbeidstid i ukedagene.

Ordningen med faste, individuelle brukerporteføljer skaper også sårbarhet i tjenesten. Ved sykdom, ferie eller annet fravær kan det være krevende å sikre kontinuitet og forutsigbarhet i oppfølgingen, fordi det i mindre grad er lagt opp til at andre ansatte tar over. Dette kan gi unødvendig variasjon i tjenestetilbudet og gjør organisasjonen mindre fleksibel ved endringer i brukerbehov eller ressursnivå.

Samtidig er det behov for å sikre at brukere med psykiske lidelser og/eller rusutfordringer får riktig type tjeneste, og at vedtakene de har er i tråd

med faktisk behov og lovverk. En systematisk gjennomgang av brukerne innen psykisk helse og rus, med vurdering av både vedtak og tjenestetype, vil kunne avdekke om dagens ressursbruk er riktig dimensjonert - både når det gjelder volum og tidspunkt for oppfølging.

På kort sikt indikerer dette at det ligger et potensial for å organisere tjenestene mer effektivt, med større vekt på oppfølging på dagtid og bedre samordning mot andre enheter i kommunen, uten at det går vesentlig ut over kvalitet og trygghet for brukere med behov for bistand.

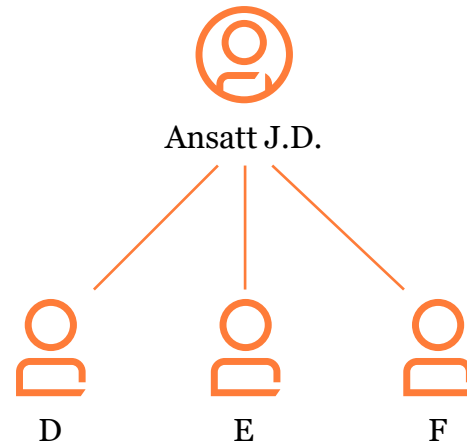


N.N. sin bemanningsplan / turnus

|       | M | T | O | T | F | L | S |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| Uke 1 | D | D | A | D | D |   |   |
| Uke 2 | D | D | D |   |   | D | D |
| Uke 3 | A | D | D | D | D |   |   |

Bruker A, B og C får bistand på de dagene hvor N.N. er på jobb

*Modellen ovenfor er ment som en illustrasjon og representerer ikke faktisk ansatte, brukere og turnuser.*

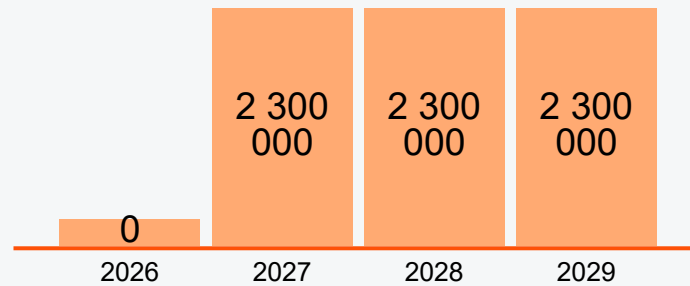


J.D. sin bemanningsplan / turnus

|       | M | T | O | T | F | L | S |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| Uke 1 | A | D |   |   | D | A | D |
| Uke 2 |   | D | D | D | D |   |   |
| Uke 3 | D | A | D | D | D |   |   |



Bruker D, E og F får bistand på de dagene hvor J.D. er på jobb

## Totalt årlig innsparingspotensiale

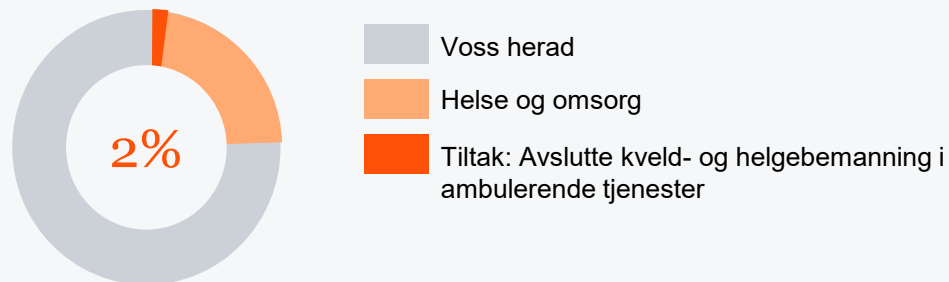


## Reduksjon årsverk

2,32

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 2 300 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 2,32<br>Kr. 2 300 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak H3

## Avslutte kveld- og helgebemannning i ambulerende tjenester i psykisk helse og rus

## Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avvikle dagens ordning med kveld- og helgebemannning i ambulerende tjenester innen psykisk helse og rus.

*PwC sin vurdering:* Erfaringer fra andre kommuner viser at mange brukere i denne målgruppen i hovedsak har behov for planlagt, strukturert oppfølging på dagtid, kombinert med gode rutiner for å håndtere akutte situasjoner gjennom andre tjenester. En mer tverrfaglig og mindre personavhengig organisering kan også styrke robustheten i tilbudet og gi bedre besøkskontinuitet for brukerne over tid.

## Forutsetninger for å lykkes

For at Voss herad skal kunne gjennomføre tiltaket på en forsvarlig måte, er det noen sentrale forutsetninger:

- Tett samarbeid med hjemmetjenesten og andre relevante enheter, med klare avtaler for hvordan behov på kveld og helg skal håndteres for aktuelle brukere.
- Endret organisering av ambulerende tjenester, slik at ansvar fordeles på flere ansatte og ikke knyttes til enkeltpersoner, for å redusere sårbarhet ved fravær.
- Plan for overgang og informasjon, der brukere og pårørende får god informasjon om endringene i tilbudet, og der man ved behov

gjør individuelle tilpasninger.

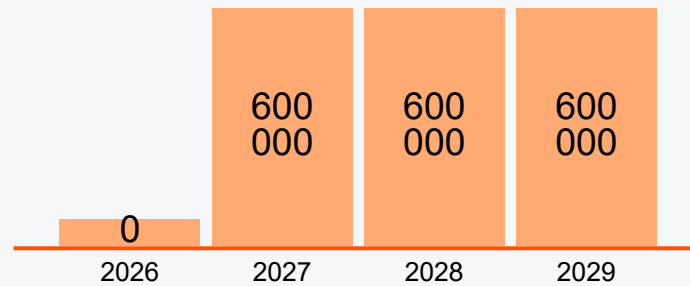
- Løpende oppfølging og evaluering av konsekvensene av tiltaket, med vekt på brukermedvirkning, faglige vurderinger og eventuelle behov for justeringer.

Tiltaket forutsetter god planlegging og tett dialog mellom fagmiljø, tillitsvalgte, ledelse og andre tjenester, men vil over tid kunne bidra til å tilpasse ressursbruken innen psykisk helse og rus til det reelle behovet i kommunen, samtidig som man opprettholder forsvarlige og stabile tjenester for brukerne.

## Vurdering av konsekvenser




Tiltaket gir større fleksibilitet ved fravær, mindre sårbarhet for brukerne og bedre utnyttelse av ressurser. Samtidig vil det være risiko for en opplevelse av redusert trygghet ved lavere kontinuitet i besøk fra samme person og redusert tilbud på kveld og helg.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

0,5

|   |  |             |               |
|---|--|-------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) |             | Kr. 600 000   |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 0,5 | Kr. 500 000   |
|  | Systemkostnad                                |             | < Kr. 100 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak H4

## Avvikle helsestasjon for eldre

**Bakgrunn for tiltaket**

Kommunen tilbyr i dag helsestasjon for eldre i Granvin, som er en tjeneste som ikke er lovpålagt.

**Beskrivelse av tiltaket**

Tiltaket innebærer å avvikle dagens tilbud om helsestasjon for eldre. Dette medfører at ressursbruk knyttet til bemanning og systemkostnader bortfaller. Brukere som i dag mottar oppfølging gjennom tilbudet, må i stedet ivaretas gjennom ordinære og øvrige eksisterende kommunale helse- og omsorgstjenester ved behov.

**Forutsetninger for å lykkes**

For å gjennomføre tiltaket på en god måte må kommunen sikre tydelig informasjon til brukere, pårørende og ansatte om at tilbudet avvikles. Det må også avklares hvordan eventuelle behov for videre oppfølging skal håndteres innenfor eksisterende tjenester.

**Vurdering av konsekvenser**

Avvikling av tilbudet vil gi en økonomisk besparelse, men kan samtidig svekke det forebyggende helsetilbudet til eldre innbyggere. Dette kan føre til at behov oppdages senere enn i dag, og at enkelte brukere i større grad vil være avhengige av andre kommunale tjenester eller fastlege.

## Områder som bør undersøkes videre

Gjennomgangen av helse- og omsorgsområdet viser at kommunen over tid har bygget opp et bredt og sammensatt tjenestetilbud, preget av høy faglig innsats og stor vilje til å møte individuelle behov. Samtidig peker innsikten på et behov for å arbeide mer systematisk og langsiktig med hvordan helse- og omsorgstjenestene samlet sett skal dimensjoneres, lokaliseres og innrettes, gitt utvikling i behov, tilgang på arbeidskraft og kommunens økonomiske handlingsrom. Intervjuene indikerer at mange vurderinger i dag gjøres tett på drift og i respons på konkrete utfordringer, noe som gir nødvendig fleksibilitet på kort sikt, men som over tid kan bidra til at tjenesteomfang, struktur og ressursbruk utvikler seg uten en tilstrekkelig helhetlig vurdering av langsiktig bærekraft og prioritering.

### Behov for en helhetlig og langsiktig plan for tjenestestruktur og dimensjonering

Et sentralt utviklingsområde er å utarbeide en helhetlig og langsiktig plan for helse- og omsorgstjenestene, som tydeliggjør hvilke typer tjenester kommunen skal tilby, i hvilket omfang, og hvor disse tjenestene bør lokaliseres. En slik plan bør gi et samlet bilde av hvordan tjenestene skal utvikles over tid, og fungere som et styrende rammeverk for både faglige prioriteringer, organisering og fremtidige investerings- og strukturvalg innen helse og omsorg. Intervjumaterialet viser at mange vurderinger i dag gjøres avdelings- eller tjenestevis, ofte som respons på akutte behov eller konkrete kapasitetsutfordringer. Dette kan over tid bidra til at den samlede tjenestestrukturen blir lite helhetlig, og at sammenhengen mellom behov, kapasitet, kompetanse og økonomi blir krevende å styre. En helhetlig plan bør ta utgangspunkt i demografisk utvikling, forventet behovsvekst, rekrutteringsutfordringer og økonomiske rammer, og bidra til tydeligere prioriteringer mellom ulike tjenestetyper og innsatsområder.

### Dimensjonering og innretning av bo- og institusjonstilbud, særlig for eldre

Materialet peker særlig på behovet for en mer helhetlig tilnærming

til bo- og institusjonstilbud for eldre. Dette gjelder både dimensjonering, lokalisering og samspill mellom ulike boformer og tjenester. De foreslåtte strukturgrepene i rapporten, herunder avvikling av to lokasjoner for sykehjem, vurderes som nødvendige enkeltgrep, men intervjuene indikerer tydelig at slike beslutninger må følges opp av en langsiktig plan som beskriver hvilke typer tilbud kommunen skal ha fremover, og hvordan disse samlet sett skal dekke framtidige behov. Det fremstår som særlig relevant å kartlegge og planlegge fremtidig behov for ubemannede boformer med varierende grad av bemannede institusjonsplasser med høyere omsorgsnivå. En mer bevisst og langsiktig tilnærming til dette vil være avgjørende for å sikre riktig bruk av ressurser, bedre sammenheng i tjenestene og økt forutsigbarhet for innbyggere, ansatte og organisasjonen.

### Videre arbeid med organisering og drift av hjemmebaserte tjenester

Intervjuene peker også på et betydelig potensial for videre arbeid med organisering og drift av de hjemmebaserte tjenestene. Dette gjelder både samordning, arbeidsformer og bruk av kompetanse. Hjemmebaserte tjenester fremstår som et stadig viktigere virkemiddel i møte med økende behov og begrenset kapasitet på institusjon, men innsikten indikerer at dagens organisering er noe preget av fragmentering, høyt operativt trykk og begrenset rom for systematisk forbedrings- og utviklingsarbeid. Et sentralt utviklingsområde er derfor å se nærmere på hvordan hjemmebaserte tjenester kan organiseres og styres mer helhetlig, slik at kapasitet utnyttes bedre, reisetid og ressursbruk reduseres, og kvalitet og kontinuitet i tjenestene styrkes. Dette bør ses i sammenheng med vurderinger av oppgavedeling, arbeidsprosesser og bruk av tilgjengelig kompetanse, for å sikre bærekraftige løsninger over tid.

### Samspill mellom forebygging, tidlig innsats og mer ressurskrevende tjenester

Materialet indikerer videre at det er behov for å se forebyggende

og helsefremmende tjenester i tettere sammenheng med den samlede tjenestestrukturen i helse og omsorg. Forebygging og tidlig innsats fremstår som faglig viktige og ønskede satsinger, men kan i praksis komme under press når kapasitet og ressurser i stor grad bindes opp i mer ressurskrevende tjenester. Som del av en helhetlig og langsiktig planlegging kan det derfor være relevant å tydeliggjøre hvilken rolle forebygging og tidlig innsats skal ha i den samlede tjenestemodellen, og hvordan disse innsatsene kan bidra til å dempe behovsvekst og ressursbruk over tid. Dette kan gi et bedre grunnlag for prioriteringer og bidra til større forutsigbarhet i utviklingen av tjenestetilbudet.

### Sammenheng mellom tjenesteomfang, ambisjonsnivå og vurdering av innsparing

Materialet indikerer videre at vurderinger av økonomisk handlingsrom og eventuelle innsparingspotensialer i helse og omsorg i begrenset grad kan knyttes til enkeltstående tiltak alene. Et mer reelt og varig potensial ligger i å vurdere samlet tjenesteomfang og ambisjonsnivå, herunder hvilke tilbud som er lovpålagte, og hvilke som ligger i gråsonen eller går utover minimumskravene. Slike vurderinger er krevende, men fremstår som nødvendige for å sikre langsiktig bærekraft. PwC vurderer at eventuelle vurderinger av innsparing knyttet til reduksjon eller omprioritering av ikke-lovpålagte tjenester bør inngå som del av den helhetlige og langsiktige planleggingen av helse- og omsorgstjenestene, og ikke gjennomføres som isolerte eller kortsiktige grep.

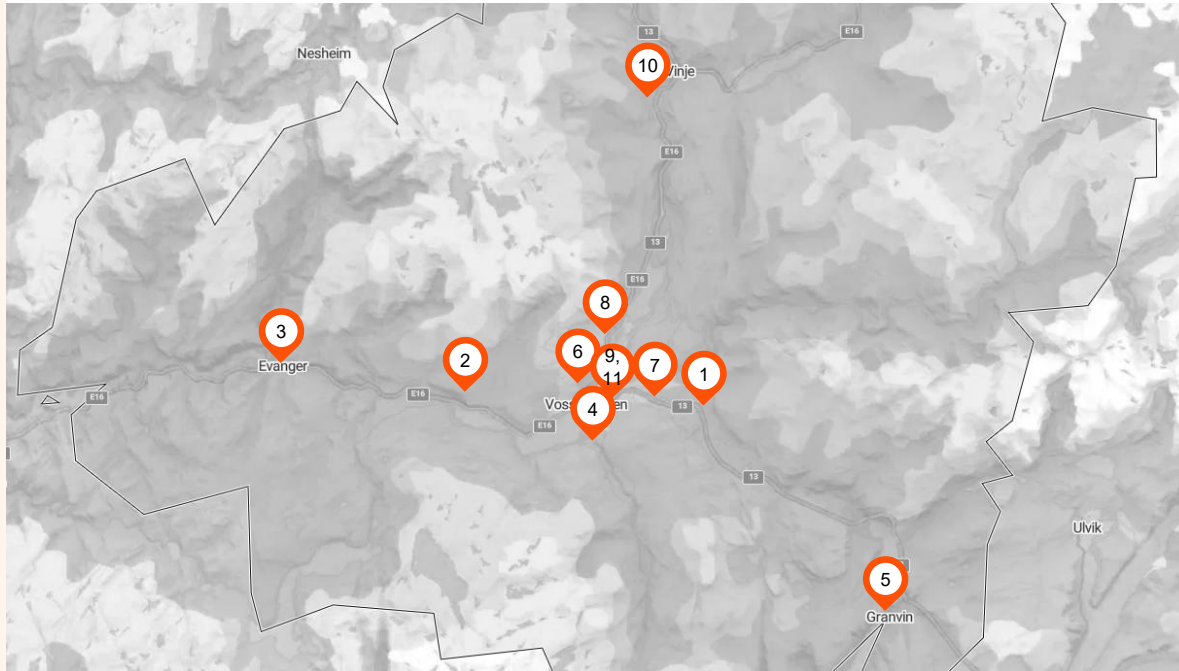
Samlet peker innsikten på at helse- og omsorgsområdet har behov for å løfte blikket fra enkelttiltak og løpende drift, og i større grad arbeide med langsiktige, strukturelle og strategiske valg knyttet til tjenestetilbud, organisering, kompetansebruk og dimensjonering. Et slikt arbeid vurderes å være en viktig forutsetning både for å realisere effekter av foreslåtte tiltak i rapporten, og for å sikre at kommunen over tid kan levere forsvarlige helsetjenester innenfor bærekraftige rammer.

# 6.3

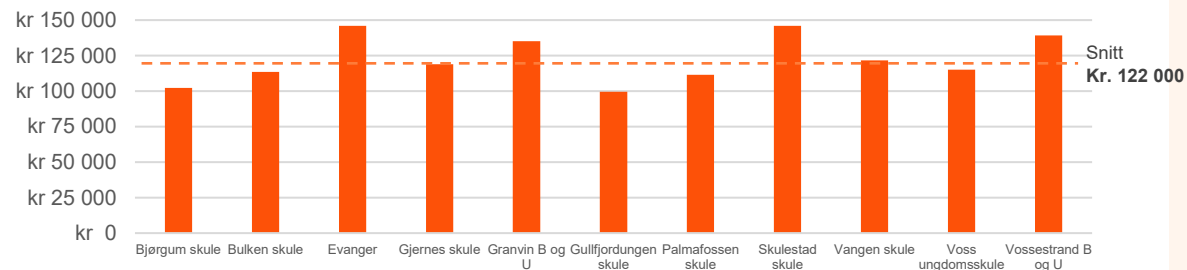
# Oppvekst



## Oversikt over dagens skolestruktur



## Tildelte ressurser per elev på de ulike skolene



Skole

## Bakgrunn

Voss herad har i dag tilsammen 11 skoler

### Barneskoler

1. Bjørgum skole - 126 elever
2. Bulken skole - 91 elever
3. Evanger skole - 53 elever
4. Gjernes skole - 140 elever
6. Gullfjordungen skole - 149 elever
7. Palmafossen skole - 171 elever
8. Skulestad skole - 175 elever
9. Vangen skole - 238 elever

### Barne- og ungdomsskole

5. Granvin barne- og ungdomsskole - 89 elever + 31 elever
10. Vossestrand barne- og ungdomsskole - 113 elever + 42 elever

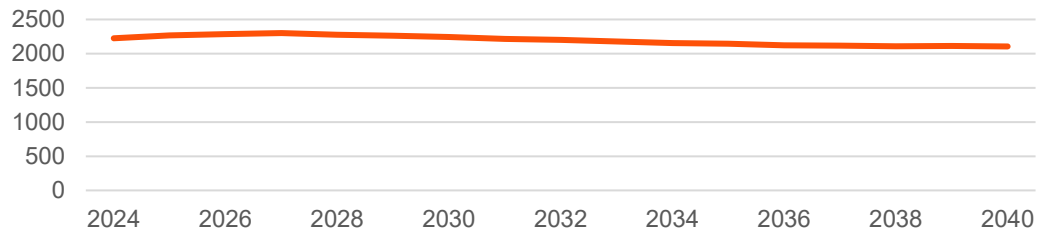
### Ungdomsskole

11. Voss ungdomsskole - 559 elever

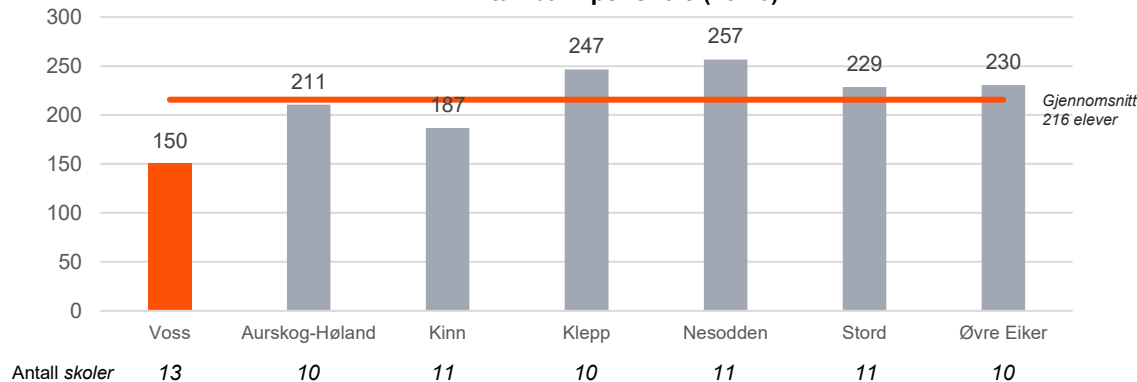
Barnehage

**Nøkkeltall****Antall**

|   |            |
|---|------------|
| Antall skoler (barne- og ungdomskoler telles separat) | 13*        |
| Totalkapasitet (antall elever)                        | 2551       |
| Antall elever i dag                                   | 1953       |
| <b>Overkapasitet (antall elever)</b>                  | <b>598</b> |

**Utvikling antall barn (6-16) Voss herad**

Kilde: SSB (hovedalternativet)

**Antall barn per skole (25/26)**

Kilde: GSI 25/26 og analysebrettet (24/25)

\*ungdomsskoler er regnet som en skole selv om de er sammenslått med en barneskole

**Bakgrunn****Voss har mange skoler og relativt mye ledig kapasitet i skolebyggene**

De siste årene har elevtallet i Voss herad vært svakt økende (se grafen nederst til venstre). Til tross for økningen har kommunen fortsatt relativt stor overkapasitet i skolene. Totalt har de 13 skolene en kapasitet på 2 551 elever, mens det i dag går 1 953 elever i skolene. Det gir en ledig kapasitet på 598 elevplasser.

På Voss går det i snitt 150 elever per skole. I de øvrige kommunene Voss pleier å sammenligne seg med knyttet til Kostra varierer snittet fra 187 til 257 elever per skole. Gjennomsnittet for alle sammenligningskommunene, inkludert Voss, er 216 elever per skole. Det betyr at Voss driver flere små skoler enn sammenligningskommunene.

Framskrivninger av elevtall viser at antall elever i årene framover er svakt synkende. Uten endringer i skolestrukturen vil kommunen derfor fortsatt ha betydelig overkapasitet i skolene. Dette har flere økonomiske og driftsmessige konsekvenser:

- Det binder opp ekstra årsverk og ressurser i små skoler med få elever.
- Det gir høyere kostnader per elev til drift, FDVU og renhold.
- Det gir mindre fleksibilitet ved fravær og gjør det mer krevende å sikre robuste fagmiljø og et bredt pedagogisk tilbud ved alle skoler.

- Tilstrekkelig rekruttering vil bli mer utfordrende.
- Ineffektiv utnyttelse av egen bygningsmasse

Til tross for den betydelige ledige kapasiteten vurderer PwC at det ikke er mulig å gjennomføre kortsiktige strukturendringer i grunnskole med effekt innen 2027. Dette da samlet ledig kapasitet i skolene er høy, men at det er ikke stor nok ledig kapasitet på enkeltskoler i nærheten av hverandre til å flytte elever fra den ene skolen til den andre. Likevel anbefaler PwC at kommunen aktivt planlegger for langsiktige strukturgrep.

Voss bør jobbe mot en fremtidig skolestruktur som tar hensyn til:

- Elevtallsutvikling
- Behov for rekruttering
- Geografiske forhold, med optimale fremtidsrettede skolekrinser
- Driftskostnader knyttet til bygg, vedlikeholdsetterslep og investeringsbehov
- Mål om å oppnå stordriftsfordeler knyttet til bemanning og større fagmiljøer

Helhetlig planlegging vil legge grunnlaget for å bedre utnyttelse av ressurser, reduserte kostnader, sterke fagmiljøer, og et godt og robust skoletilbud for alle elever i kommunen på sikt.

## Lærerårsverk til ordinær undervisning skoleåret 25/26

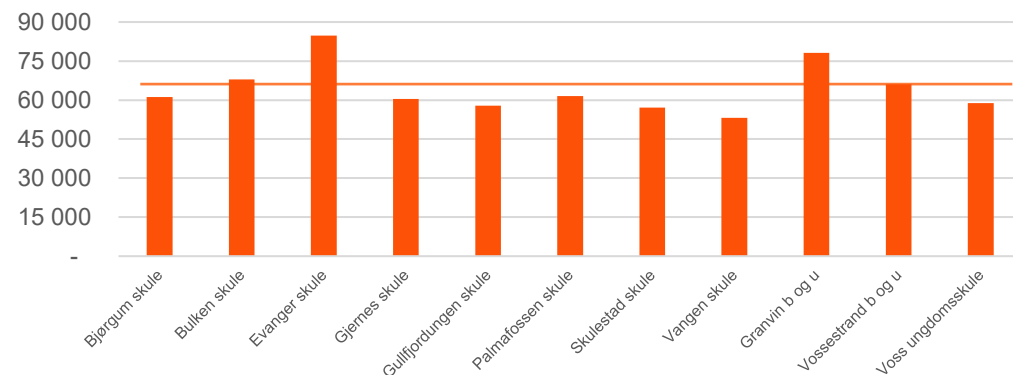
■ GSI rapportering ordinær undervisning ■ Tildelt til ordinær undervisning PwC-modell

| Bjørgum skule | Bulken skule | Evanger skule | Gjernes skule | Gullfjordungen skule | Palmafossen skule |
|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------------|-------------------|
| 8,59          | 6,87         | 4,76          | 8,96          | 9,56                 | 12,02             |
| 8,70          | 6,50         | 4,70          | 9,50          | 10,30                | 11,60             |
| -0,11         | 0,37         | 0,06          | -0,54         | -0,74                | 0,42              |

| Skulestad skule | Vangen skule | Granvin b og u | Vossestrand b og u | Voss ungdomsskule | Totalt |
|-----------------|--------------|----------------|--------------------|-------------------|--------|
| 8,59            | 6,87         | 4,76           | 8,96               | 9,56              | 134,41 |
| 11,80           | 16,80        | 8,60           | 10,70              | 32,00             | 131,20 |
| -1,34           | -2,60        | 1,93           | 0,81               | 4,95              | 3,21   |

## Totalkostnad per elev på skolene for å overholde lærernorm



Kilde: GSI 25/26

## Bakgrunn

# Voss overholder lærernormen på noen skoler, men ligger under norm på andre

Minstenorm for lærertetthet, kanskje bedre kjent som «lærernormen», er innført for å sikre et minstekrav for lærertetthet i norske skoler. Normen fastsetter et maksimalt antall elever per lærer for ulike trinn og skal med det bidra til å sikre et minimumsnivå av kvalitet og likeverdighet i alle landets skoler (Utdanningsdirektoratet, 2026). Den følgende analysen baserer seg på tall fra Grunnskolens informasjonssystem (GSI) fra skoleåret 20/21 til skoleåret 25/26.

I Voss herad har årsverkene til ordinær undervisning gått marginalt ned med 0,3 % siden skoleåret 2021/2022. Dette til tross for at elevtallet har gått opp med 5,3%. Samtidig har årsverkene til assistenter økt med 24 %. Innsikten kan tyde på at ressurser til ordinær undervisning holdes tett på minimumskravet for å kunne tilby ressurser til å støtte elever med særskilte behov. Dette er en trend en også ser nasjonalt.

Ved å ta elevdata fra grunnskole i Voss herad inn i PwC sin ressursfordelingsmodell er det identifisert et innsparingspotensiale på samlet nivå. Modellen til PwC ville tildelt mer ressurser til ordinær undervisning til noen skoler og mindre til andre, sammenlignet med dagens tildeling til ordinær undervisning i Voss herad. Tallene er vist i oversiktene til venstre.

### Forutsetninger i PwC sin modell:

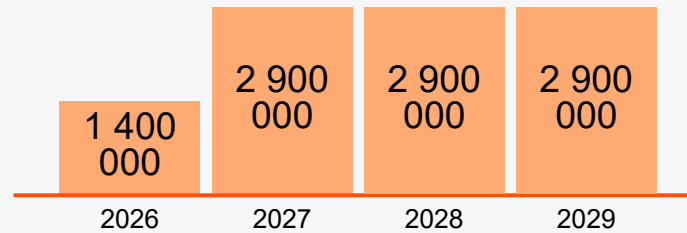
- Modellen sørger for at skolene overholder lærernormen på 1.-4. trinn, 5.-7. trinn og 8.-10. trinn
- Modellen tildeler ressurser per gruppe/klasse
- Ved fådeling: Modellen slår maksimalt sammen to trinn internt i 1.-4.trinn, 5.-7. trinn og 8.-10. trinn, til en gruppe/klasse.

### Det krever ressurser å overholde lærernorm med dagens skolestruktur

I Voss herad overholder noen skoler lærernormen med grei margin, mens andre skoler ligger helt i grenseland og like under lærernormen. Dette sier noe om at overholdelse av lærernormen med dagens skolestruktur, som består av mange og relativt små skoler, er ressurskrevende.



En liten skole trenger mer ressurser for å opprettholde et minimumsnivå og overholde lærernorm enn en større skole. Dette kan en også se av diagrammet nede til venstre. Dette innebærer at det til en viss grad må aksepteres en skjevfordeling av ressurser så lenge skolestrukturen opprettholdes som i dag. Det er samtidig viktig at større skoler får tildelt tilstrekkelig mengde ressurser i tråd med normkravene, for å sikre minimumsnivået og en opplevelse av tilstrekkelig rettferdighet mellom skolene.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

# 3,21

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 2 900 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 3,21<br>Kr. 2 900 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O1

# Justere tildeling til ordinær undervisning til nærmere lærernorm

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å justere tildelingen av årsverk til ordinær undervisning til like over lærernorm på for alle skoler i kommunen. Formålet er at ressursene fordeles mer rettferdig i forhold til elevtall og behov. Med dagens skolestruktur på får de minste skolene tildelt mer ressurser til ordinær undervisning enn de større skolene. Noe forskjeller er imidlertid naturlig for å opprettholde en forsvarlig bemanning på de minste skolene.

*PwC sin vurdering:* Ved å bruke PwC sin tildelingsmodell vurderes det til å være rom for å oppnå både en lavere total tildeling til ordinær undervisning og samtidig en jevnere fordeling av ressursene. Modellen stiller krav til trinnsammenslåing på små skoler, men forutsetter at det minst skal tildeles ressurser for to klasser på 1-4. trinn, to på 5.-7.trinn og to på 8.-10 trinn. Dette vil kunne innebære nedjustering av årsverk ved enkelte små skoler, og økt tildeling til større skoler.

### Forutsetninger for å lykkes

For at Voss herad skal kunne gjennomføre tiltaket på en forsvarlig måte, foreligger det noen sentrale forutsetninger:

- Tydelig kommunikasjon av hva som ligger til grunn for tildelingen, samt hvilken grunnleggende forventninger en har knyttet til organisering på de enkelte skolene. Samtidig må rektors styringsrett opprettholdes.

- Legge til rette for fleksibel organisering og samarbeid mellom skoler. Skape et miljø for å hjelpe hverandre til effektiv og nytenkende organisering innenfor gitte rammer.
- Gjennomgå oppgaver og prosesser og definere hva som er kritisk, viktig, mindre viktig og uviktig. Redusere oppgaver og prosesser til et akseptabelt nivå.
- Åpen og tidlig dialog med skoleledelse, ansatte og tillitsvalgte for å sikre forståelse og legitimitet i endringsprosessen.
- Løpende oppfølging, tilbakemelding og eventuelt justering av tildeling basert på resultater og effekter.

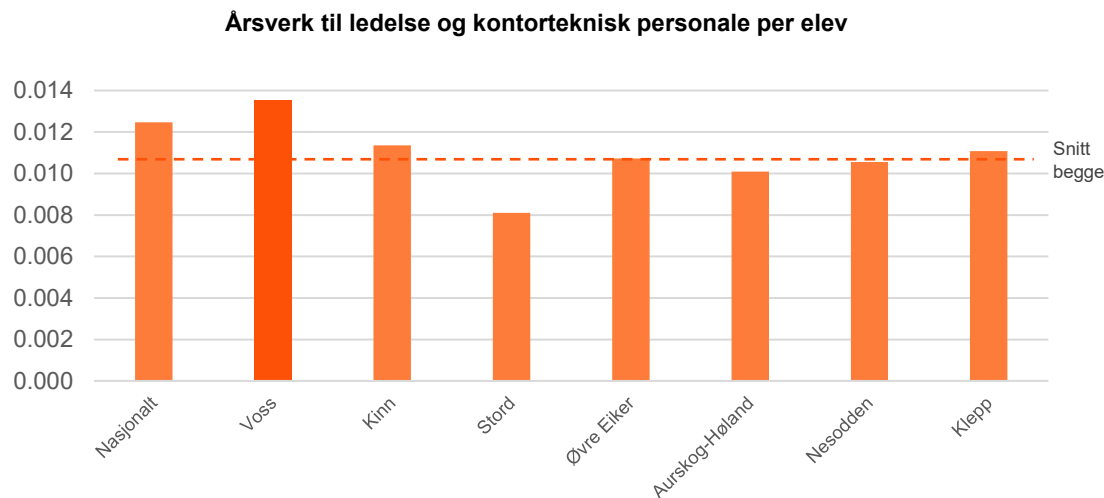
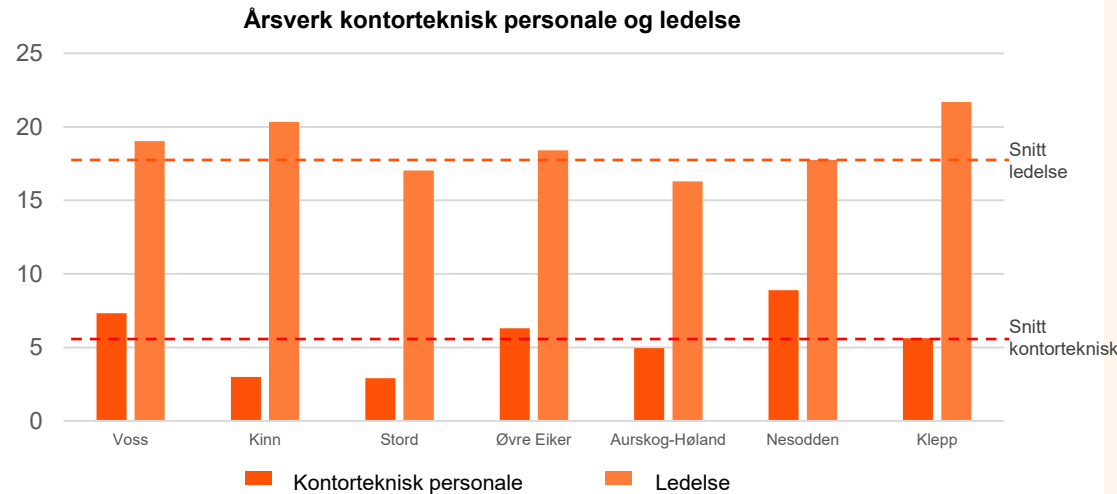
### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil medføre kostnadsreduksjon og skolene kan oppleve at tildelingen i større grad reflekterer elevtall og behov på hver skole. Dette kan også medføre bedre kvalitet i undervisningen samlet sett. Tiltaket kan stimulere til samarbeid mellom skoler.

Det vil også være risiko for at tiltaket medfører at enkelte små skoler opplever å ha svak bemanning til ordinær undervisning, samt usikkerhet og motstand fra ansatte, foresatte og lokalsamfunn. Videre kan tiltaket medføre konsekvenser for andre områder i kommunen, for eksempel økt behov for individuell tilrettelagt opplæring.

## Bakgrunn

# Til tross for færrest elever tildeler Voss mer til administrasjon enn sammenligningskommunene



Kilde: GSI 25/26

\*ungdomsskoler er regnet som en skole selv om de er sammenslått med en barneskole

Skolene på Voss får tildelt relativt mye ressurser til ledelse sammenlignet med både landsgjennomsnittet og kommuner som Voss normalt sammenligner seg med i KOSTRA. Det samme gjelder kontorteknisk personale. Til tross for at Voss har færrest elever blant sammenligningskommunene, rangerer kommunen som nummer tre i tildeling til ledelse, tett bak Kinn på andreplass, og Klepp på første. Når det gjelder årsverk til kontorteknisk personale, ligger Voss på andreplass, like bak Nesodden på første. Ser en på de to postene samlet tildeler Voss mest av de seks sammenligningskommunene og nasjonalt snitt.

Samlet har ressursbruken til ledelse og kontorteknisk personale i Voss herad økt med 7 % siden skoleåret 20/21. I innsiktsintervjuer kommer det frem at noen skoler krever mer årsverk til ledelse, og at tekniske systemer og verktøy utfordrer effektivitet i typiske oppgaver som denne arbeidsstyrken utfører. Det stilles også spørsmål ved om lokale og desentraliserte administrasjon- og ledelsesressurser hindrer administrative stordriftsfordeler mellom skolene, og at dette potensielt medfører ulik og mindre optimal praksis på tvers.

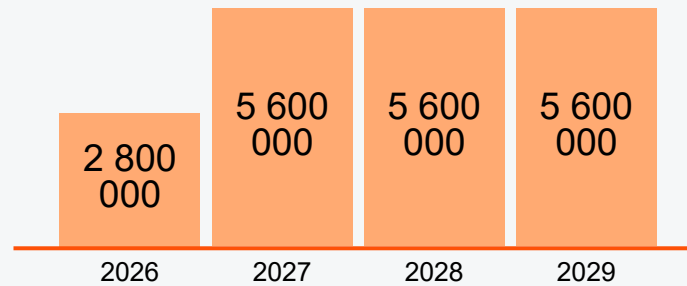
Med bakgrunn i ressursbruken i sammenligningskommuner, samt muligheter for automatisering, mer effektive arbeidsmetoder og

bruk av nye teknologiske systemer, vurderer PwC at det finnes et potensial for å redusere antall årsverk.

### Dagens skolestruktur og organisering stiller krav til relativt mye årsverk ledelse

Voss ser ut til å ha et relativt høyt antall ledelsesårsverk ved den enkelte skole sammenlignet med det PwC har erfart i andre kommuner. Samtidig må dette ses i sammenheng med skolestrukturen: Å drive 11 skoler i en kommune på størrelse med Voss herad gir i seg selv et relativt høyt samlet behov for ledelsesressurser. Når antall ledelsesårsverk deles på antall elever i hver kommune, blir tallene mer sammenlignbare og struktureffekten tydeligere. Voss har færre elever enn alle sammenligningskommunene, men samtidig flere skoler. Siden hver skole krever et visst nivå av ledelse og administrasjon, vil en mer desentralisert skolestruktur gi et høyere behov for ledelsesårsverk per elev enn i kommuner der flere elever er samlet på færre skoler. Det høye nivået av ledelsesårsverk i Voss kan dermed trolig forklares både av relativt høye ledelsesressurser på den enkelte skole og av en skolestruktur som gir et større samlet behov for ledelse.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

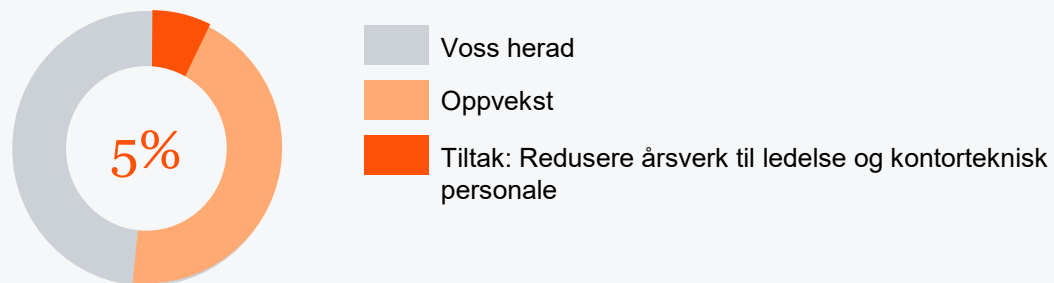


## Reduksjon årsverk

6,25

|  |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 5 600 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 6,25<br>Kr. 5 600 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O2

## Redusere årsverk til ledelse og kontorteknisk personale i skole

## Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å redusere antall årsverk til ledelse og kontorteknisk personale i grunnskolen til gjennomsnittlig antall årsverk i tilsvarende poster i sammenligningskommunene. Dette kan innebære sammenslåing av lederstillinger, reduserte ressurser til å utføre samme oppgaver, omfordeling og effektivisering av oppgaver eller sentralisering av oppgaver.

*PwC sin vurdering:* Da Voss tildeler mer ressurser til ledelse og kontorteknisk personale enn nasjonalt gjennomsnitt og sammenlignbare kommuner, vurderer PwC at det er potensiale for innsparing i administrative årsverk.

## Forutsetninger for å lykkes

Ved gjennomføring av tiltaket vil det være nødvendig å sikre opprettholdelse av effektiv daglig drift, tilstrekkelig administrativ støtte til lærere og ledere, god økonomistyring og elevoppfølging. Dette kan innebære følgende:

- Kartlegging og håndtering av kritiske og viktige oppgavene som må opprettholdes på et forsvarlig nivå
- Gjennomgå arbeidsprosesser og oppgavedeling, og videre identifisere hva som kan organiseres mer ressurseffektivt. For eksempel en effektiv fordeling mellom sentraliserte og desentraliserte oppgaver.
- Identifisere hvilke oppgaver og prosesser som

kan erstattes, eller effektiviseres, av å bruke teknologi.

- Definere hvilke oppgaver som eventuelt kan reduseres eller tas bort i sin helhet
- Tydelig kommunikasjon og involvering av berørte ansatte og tillitsvalgte for å sikre aksept for endringene
- Tilrettelegging for kompetanseutvikling og støtte for ansatte som får endrede eller utvidede arbeidsoppgaver
- Oppfølging for å sikre opprettholdelse av kvalitet i skoleledelsen og administrativ støtte

## Vurdering av konsekvenser

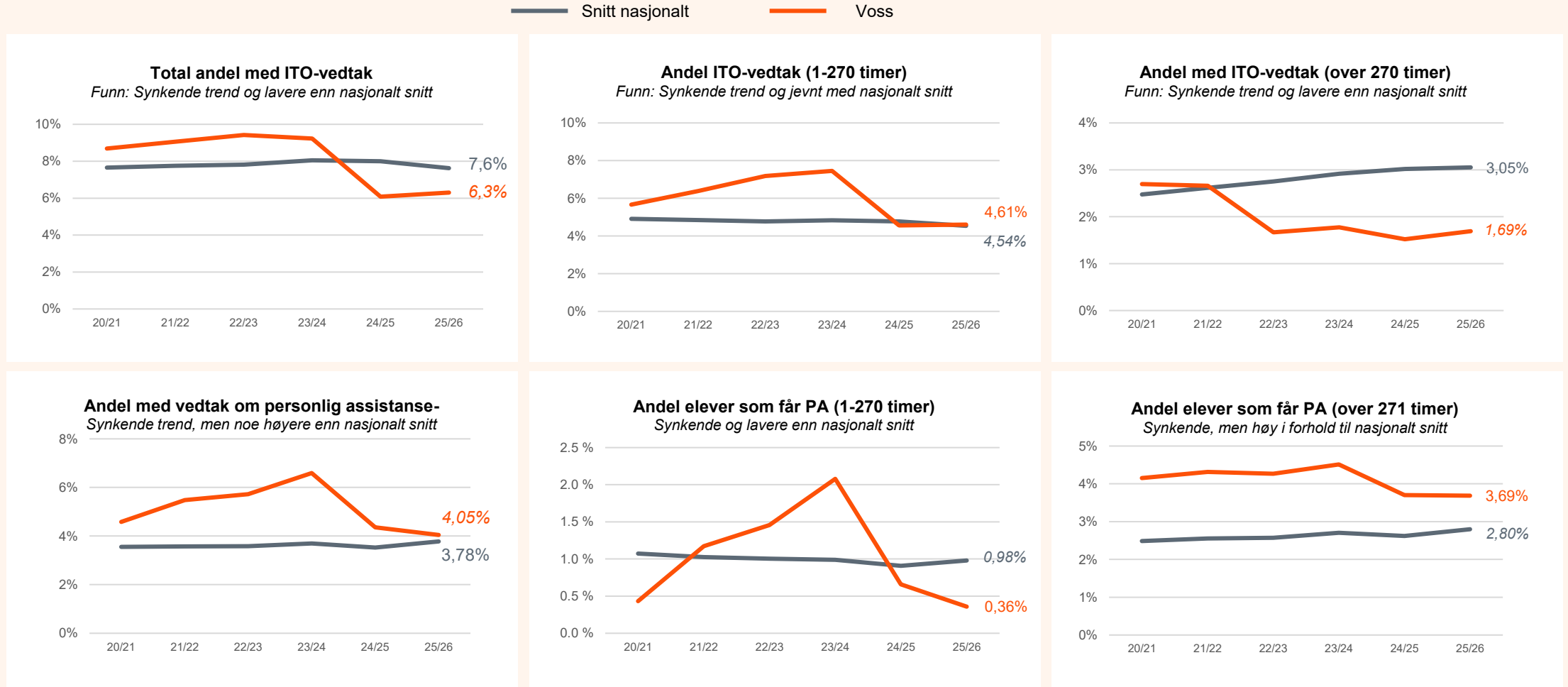
Tiltaket vil medføre reduserte kostnader til administrasjon og kontortekniske oppgaver. Det vil også kunne medføre en gjennomgang for å effektivisere, fornye og styrke prosesser og arbeid med kjerneoppgaver, samt mer lik praksis på tvers av skoler. Administrasjonen kan bli mer strømlinjeformet og få tydeligere ansvarsområder.

Det vil være risiko for økt arbeidsbelastning for gjenværende ledere og administrativt personale, samt en opplevelse av redusert mulighet til å jobbe strategisk. Lærere og assistenter kan oppleve redusert administrativ støtte.

## Bakgrunn

*Omfang av vedtak:* Andel elever som har vedtak om individuell tilrettelagt opplæring (ITO) og personlig assistanse (PA) har gått ned de siste årene

## Individuell tilrettelagt opplæring (ITO)



Kilde: GSI 20/21 - 25/26

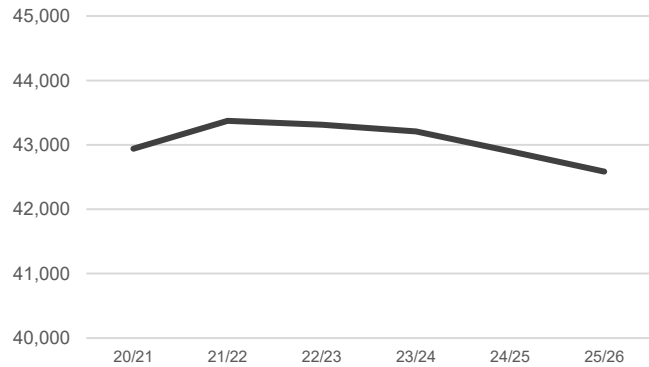
Bakgrunn

*Finansiering av vedtak:* På Voss er årsverk til ordinær undervisning svakt synkende over tid, ressursbruken til ITO er redusert, mens ressursbruken til PA har økt

Årsverk til ordinær undervisning

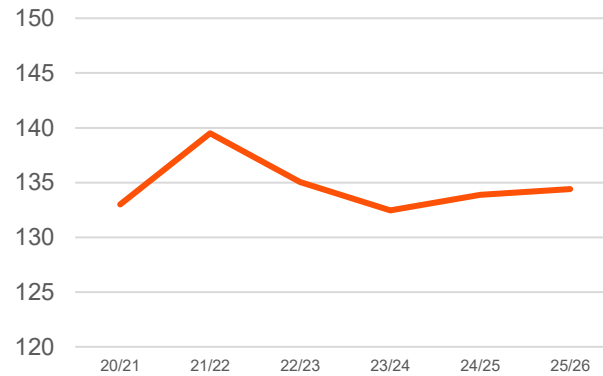
Nasjonalt

Funn: Svak reduksjon



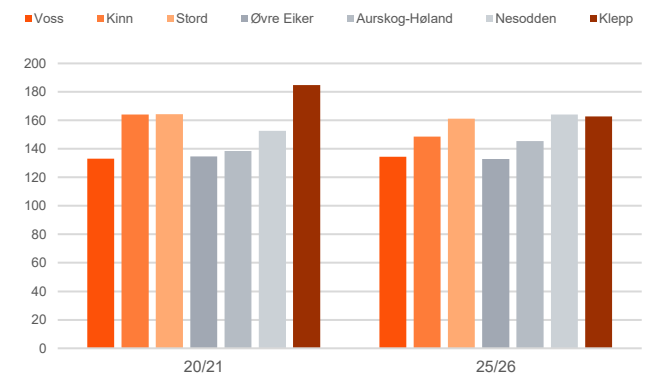
Voss

Funn: Svingende, men i sum relativt stabil



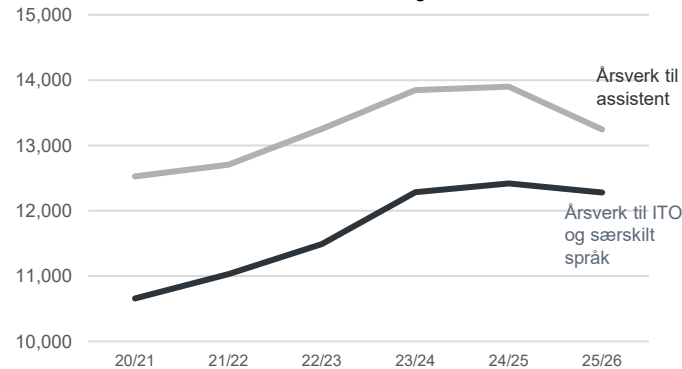
Sammenligningskommuner

Funn: Noe nedgang, men relativt stabilt

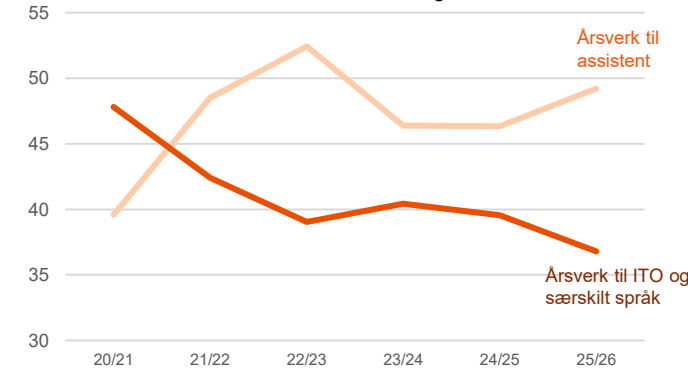


Årsverk til ITO, særskilt språk\* og assistenter

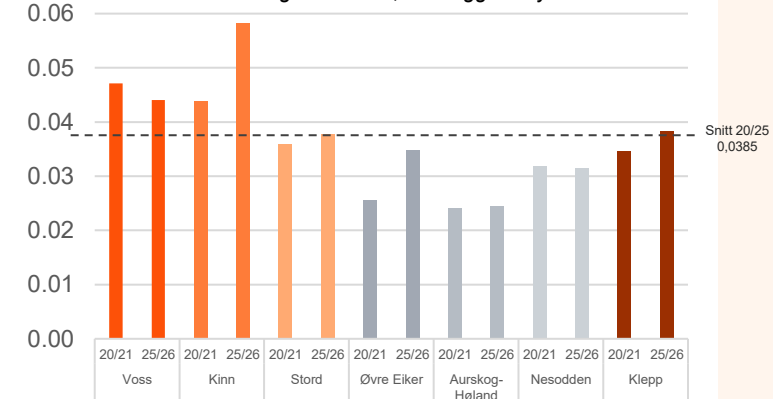
Funn: Parallel økning



Funn: Motsatt endring



Funn: Voss går noe ned, men ligger høyt



\*Obs: Årsverk til særskilt språk opplæring inkluderes i tallene siden de rapporteres på same sted som årsverk til ITO i GSI

Kilde: GSI 20/21 - 25/26

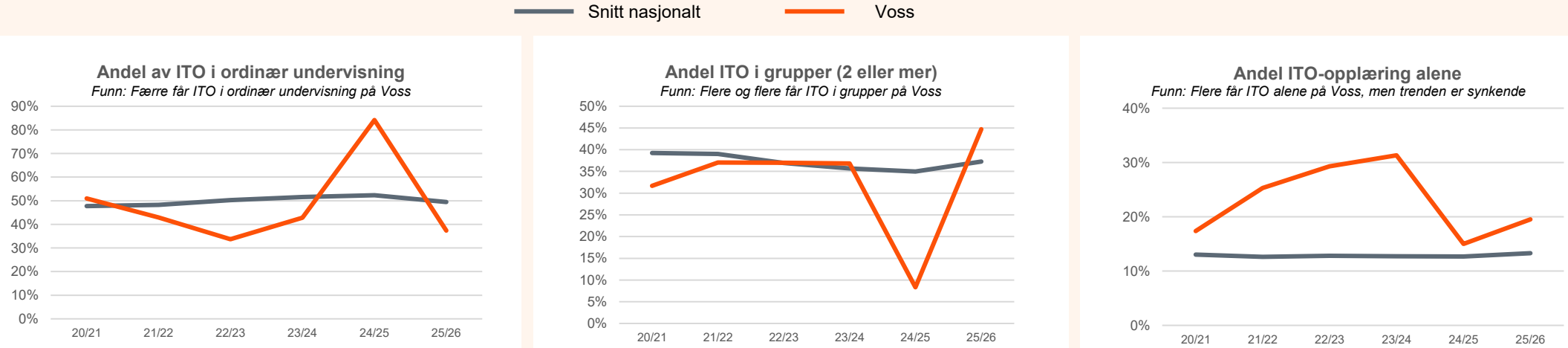
OBS: horisontal akse i tabellene har ulik skala, og starter ikke alltid med 0. Dette for å synliggjøre forskjeller bedre, særlig siden grafene er små

Samlet ressursbruk til ITO, særskilt språk og assistenter per elev 20/21 og 25/26

## Bakgrunn

**Organisering av vedtak:** Sammenlignet med snittet tas flere elever med ITO-tiltak på Voss ut av ordinær undervisning og flere av elevene med PA-tiltak har knyttet til seg dedikerte assistenter

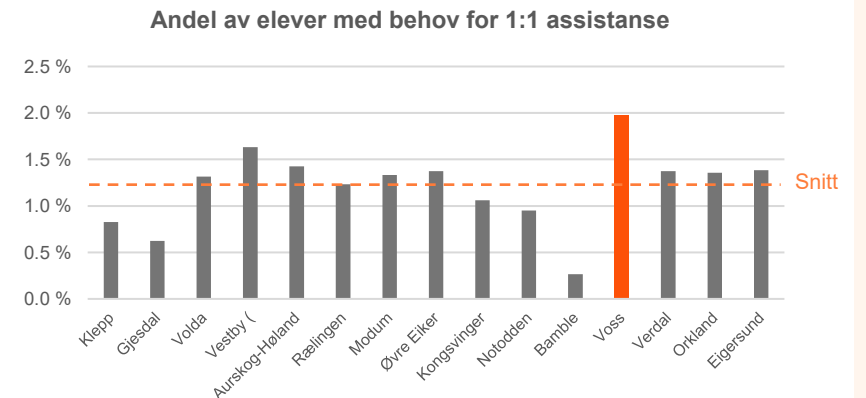
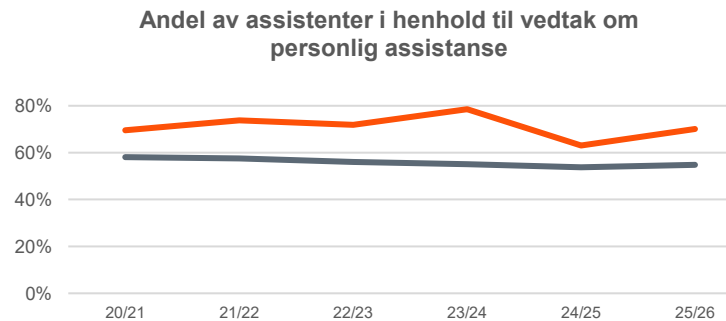
## Organisering av individuell tilrettelagt opplæring (ITO)\*



## Organisering av personlig assistanse (PA)

Elever med behov for 1:1 støtte på Voss

**39**



Kilde: GSI 20/21 - 25/26

\*Skoleåret 24/25 er kraftig avvikende fra resterende år og bør leses med forsiktighet

Kilde: Tall fra Voss herad

## Bakgrunn

# Innsikt kan tyde på at relativt høy ressursbruk til ITO og PA ikke alene skyldes vedtaksomfang og -sammensetning, men også ressursmiks og organisering av tilbudene

Analysene av omfang, finansiering og organisering av ITO og PA viser samlet at ressursbruk til disse tilbudene ikke kan forklares av elevtallsvekst eller vedtaksomfang alene. Funnene peker mot at også organisering av tilbudene og ressursmiks har betydning for det samlede ressursnivået.

**Metodisk avgrensning** - Analysene bygger på aggregerte styringsdata fra Grunnskolens informasjonssystem (GSI), supplert med kommunale opplysninger der det er relevant. Påliteligheten til GSI-tallene er avhengig av konsistent og korrekt GSI-rapportering fra Voss herad og de enkelte rektorene. Analysen omfatter ikke gjennomgang av enkeltvedtak, faktisk elevsammensetning eller individuelle behov. Vurderingene må derfor leses som indikasjoner på utviklingstrekk og mulige forklaringer, ikke som konklusjoner på riktigheten av vedtak eller enkeltavgjørelser.

### Vedtakene er redusert, men ressursbruken har ikke falt tilsvarende

Fra skoleåret 20/21 til 23/24 økte alle typer vedtak markant. Fra 23/24 til 25/26 viser analysene derimot en markant nedgang i vedtak. ITO vedtak ble redusert fra ca. 180 til ca. 120 vedtak. PA-vedtak ble redusert fra ca. 130 til ca. 80 vedtak. Nedgangen gjelder også når utviklingen ses i sammenheng med elevtallsveksten. Nedgangen gjelder i både små (0-270 timer) og store (over 271) vedtak for PA og ITO.

Til tross for gjennomgående vedtaksnedgang viser ikke analysene *tilsvarende* reduksjon i ressursbruk. Assistentårsverkene økte jevnt mellom 20/21 og 23/24 (fra 39,6 til 49,20 årsverk), og har siden holdt seg jevnt høyt. Årsverkene knyttet til ITO og særskilt språkopplæring\* ble i tilsvarende periode redusert (fra 47,81 til

36,79 årsverk). Heller enn en reduksjon i ressursbruk tyder dette på en forskyvning i ressursbruken. En større del av ressursene kanaliseres i 25/26 gjennom assistenter og annet elevrettet arbeid, og en mindre del gjennom pedagogiske eller spesialpedagogiske årsverk. En ser også et relativt stabilt antall årsverk til ordinær undervisning i perioden, til tross for elevtallsvekst. Dette indikerer at vedtaksnedgangen (i antall og omfang) ikke medfører økte ressurser til det store ordinære tilbudet.



Funnene peker dermed mot at det ikke er en enkel sammenheng mellom vedtaksomfang og samlet ressursinnsats.

### Organiseringen av ITO-tilbudet framstår som mer individnært enn nasjonale mønstre skulle tilsi

For andel elever med ITO-vedtak ligger Voss om lag på nasjonalt nivå for mindre vedtak (0-270 timer) og lavere enn nasjonalt snitt for større vedtak (over 271 timer). Målt i vedtaksomfang framstår derfor ikke ITO-vedtakene samlet som tyngre enn ellers i landet. Samtidig viser analysene at en større andel elever med ITO får opplæring alene eller i grupper, mens en lavere andel får opplæring innenfor ordinær undervisning. Dette kan indikere at ITO i praksis gis på en mer individrettet og ressurskrevende måte enn vedtaksomfanget alene skulle tilsi.

### For PA er vedtakssammensetningen mer ressurskrevende

For PA er bildet annerledes. Voss har en lavere andel elever med små vedtak (0-270 timer) og en høyere andel elever med større vedtak (over 271) enn nasjonalt snitt. Andel elever med større vedtak om PA på Voss er 3,69%, mot 2,80% av elever nasjonalt. Det er imidlertid viktig å nevne at også andel større PA-vedtak er redusert siden 23/24.

Kommunen har definert at 39 elever har behov for 1:1-støtte, hvilket er høyt i forhold til tilsvarende i sammenlignbare kommuner. Dette tilsier at vedtakssammensetningen for PA i større grad enn for ITO trekker i retning av et høyere ressursbehov.

Det høye antallet elever med behov for 1:1-støtte forklarer gjerne også hvorfor en større andel av assistentårsverkene på Voss er knyttet til enkeltvedtak om personlig assistanse enn det nasjonale mønsteret tilsier. For Voss gjaldt dette for 70 % av assistentene i 25/26, mot snittet nasjonalt på om lag 55 %.

\*Obs: Årsverk til særskilt språk opplæring inkluderes i tallene siden de rapporteres på same sted som årsverk til ITO i GSI

## Bakgrunn

# PwC sine analyser av ITO- og PA-tilbudet indikerer behov for en dypere gjennomgang av tilbudene, samt en vurdering av hvordan skolestrukturen påvirker kvalitet og ressursbruk

Når antall vedtak og vedtaksomfang ser ut til å gå ned, uten at ressursbruken reduseres, mener PwC det er behov for å se på dagens praksis og organisering av ITO og PA. Samtidig viser analysen at årsverk til ordinær undervisning har vært relativt stabile over tid, til tross for elevtallsvekst. Det kan indikere at nedgangen i vedtak ikke har frigjort ressurser til det ordinære tilbudet.

Selv om analysen ikke gir grunnlag for bastante konklusjoner, gir den et tydelig grunnlag for å gjennomgå hvordan kommunen praktiserer, organiserer og finansierer tilbud om ITO og PA.

### Ressursutviklingen bør undersøkes nærmere

Forskyvningen av ressurser fra ITO til PA går mot utviklingen en ser på nasjonalt nivå. I snitt øker ressursbruken til både assistenter og til individuell tilrettelagt opplæring på nasjonalt nivå (samlet for alle kommuner). På Voss er det gjennomgående at ressursbruken til assistenter øker når ressursbruken til ITO går ned. Dette er interessant i seg selv, da de ITO og PA skal dekke ulike behov og rettigheter.

- Hva driver økningen i ressurser til assistenter og reduksjonen i ressurser til individuell tilrettelagt opplæring?
- Hvordan fattes vedtak om de to ulike?
- Hva er vurderingskriteriene bak vedtakene?
- Hvordan er vedtaksomfang for PA og ITO koblet til ressurstildelingen?
- Vedtak om ITO stiller krav til sakkyndig vurdering av PPT, men i hvor stor grad er PPT involvert i vedtakene om PA?
- Hvordan omsettes sakkyndige vurderinger til organisatoriske grep?
- Er det mulig å kartlegge forskjeller i praksis mellom skoler?

### Organiseringen av tilbudene bør vurderes nærmere

Funnene tilsier også behov for å gjennomgå hvordan ITO- og PA-tilbudene organiseres. Dette gjelder blant annet i hvilken grad elevene får, og burde få, støtte innenfor ordinær undervisning, i mindre grupper eller alene. Det må vurderes hvilke konsekvenser ulik organisering har for ressursbruk, fleksibilitet og kvalitet.

Utdanningsdirektoratet framhever inkluderende fellesskap som et av de viktigste prinsippene i utdanningssystemet, og understreker at elever skal delta i ordinær undervisning og i fellesskapet i så stor grad som mulig. En bør derfor også vurdere om Voss sin organisering av ITO-tilbudet i tilstrekkelig grad støtter opp under prinsippet om inkluderende praksis (Udir, 2026).

Selv om det er naturlig at flere av Voss herad sine assistenter er knyttet til enkeltvedtak om personlig assistanse, er avviket på 15% fra nasjonalt snitt stort nok til å være interessant å se nærmere på.

### Oppgavedeling mellom lærere, spesialpedagoger og assistenter bør vurderes

Utviklingen i årsverk tyder på at en større del av ressursene brukes gjennom assistenter, samtidig som pedagogiske og spesialpedagogiske årsverk er redusert. Det bør derfor vurderes hvordan oppgaver fordeles mellom lærere, spesialpedagoger og assistenter opp mot faktisk behov, samt om dagens modell gir en hensiktsmessig balanse mellom kompetanse, fleksibilitet og ressursutnyttelse, og at ressursmiksen i tilstrekkelig grad brukes på måter som styrker kvaliteten i tilbudene.

### Skolestrukturen bør inngå i den videre vurderingen

Funnene bør også ses i sammenheng med skolestrukturen. I en kommune med flere relativt små skoler og en spredt skolestruktur

vil det være mer ressurskrevende å samle kompetanse, bygge stabile fagmiljøer og bruke spesialpedagogiske og elevrettede ressurser godt og fleksibelt. Dette kan øke risikoen for personavhengige løsninger og gjøre det vanskeligere å etablere robuste og bærekraftige tilbud over tid. Det vil bli viktig å se på hvordan skolestrukturen påvirker kommunens evne til å gi et faglig sterkt, fleksibelt og bærekraftig tilbud til elever med behov for særskilt tilrettelegging.

### Tall mottatt fra Voss indikerer at forskjeller i assistentbruk mot sammenligningskommuner og nasjonalt nivå kan være enda større

Funn og analyser knyttet til individuell tilrettelagt opplæring (ITO) og personlig assistanse (PA) er basert på tall hentet ut fra Grunnskolens Informasjonssystem (GSI). Disse tallene rapporteres inn fra Voss herad og de ulike rektorene i september for inneværende skoleår.

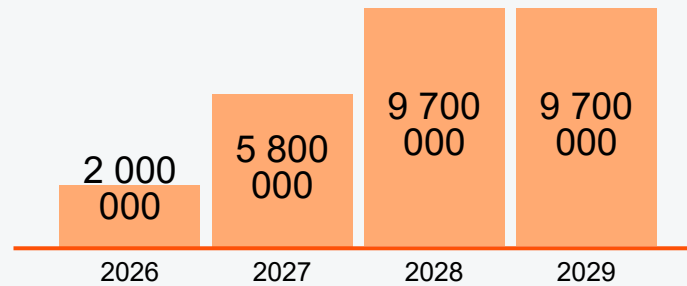
Ser vi på data mottatt fra Voss finner en relativt store avvik mot tallene registrert i GSI.

| År  | 2022/2023 | 2023/ 2024 | 2024/2025 |
|---|-----------|------------|-----------|
| Registrert i GSI  | 52,43     | 46,33      | 46,38     |
| Tildelt til fagarbeidere/ miljøarbeidere/assistenter i grunnskole for skoleåret (uten SFO)  | 66,4      | 53         | 53,7      |
| Faktiske fagarbeidere/ miljøarbeidere/ assistenter i grunnskole registrert i Framsikt for skoleåret (uten ansvar 2110 sentral admin og SFO) | 67,66     | 65         | 78,9      |

Disse forskjellene bør undersøkes videre - er ressursbruken høyere enn det som blir registrert i GSI? Er avvikene knyttet til assistentbruk til gjesteelever? Eller eventuelt til tilsynsordningen? Forskjellene kan bety at Voss herad ligger vesentlig høyere i assistentbruk enn hva GSI viser, og at Voss herad kan ha større avvik i bruk av assistenter mot sammenligningskommunene.

\*Obs: Årsverk til særskilt språkopplæring inkluderes i tallene siden de rapporteres på same sted som årsverk til ITO i GSI

## Totalt årlig innsparingspotensiale

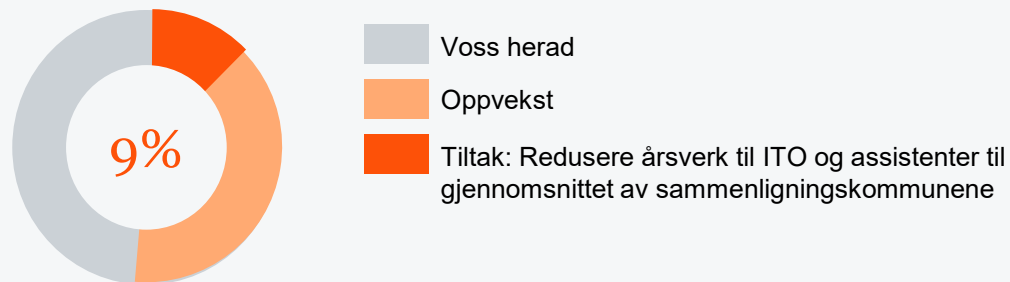


## Reduksjon årsverk

10,89

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028) | Kr. 9 700 000                  |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 10,89<br>Kr. 9 700 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O3

## Redusere årsverk til ITO og assistenter til gjennomsnittet av sammenligningskommuner

## Beskrivelse av tiltaket

Basert på (1) reduksjon i antall og andel vedtak og vedtakstimer for ITO og PA, (1) dagens organisering av tilbudene og (3) tilnærmet uendret ressursbruk for de to (sett samlet), har PwC *identifisert* et samlet innsparingspotensial. Tiltaket innebærer å redusere samlet bruk av årsverk til assistenter, ITO og særskilt språkopplæring *per elev* til gjennomsnittet av sammenligningskommunene Kinn, Stord, Øvre Eiker, Aurskog-Høland, Nesodden og Klepp (inkludert Voss).

PwC har ikke vurdert enkeltvedtak eller individuelle behov, og tiltaket bygger derfor utelukkende på analyse av tilgjengelige styringsdata og sammenligningstall.

## Forutsetninger for å lykkes

Ved gjennomføring av tiltaket vil det være nødvendig å sikre at en opprettholder et ITO-tilbud som er tilstrekkelig forsvarlig. Det kan innebære følgende:

- Gjennomføre en dypere gjennomgang av hva som driver den høye assistentbruken, og hva som er årsak til nedgang i ITO-ressurser
- Gjennomgå konkrete ITO- og PA-vedtak, vedtakspraksis og tildeling av ressurser
- Vurdere om en skiller tydelig nok på vedtak om, og behov for, PA og ITO
- Gjennomgå praksis i sakkyndige vurderinger

fra PPT

- Vurdere om mer støtte kan gis innenfor ordinær undervisning eller i gruppe, i tråd med prinsippet om inkluderende fellesskap
- Tydeliggjøre roller, forventninger og oppgavedeling mellom lærere, spesialpedagoger og assistenter
- Involvere ansatte, tillitsvalgte, skoleledere og foresatte tett i prosessen

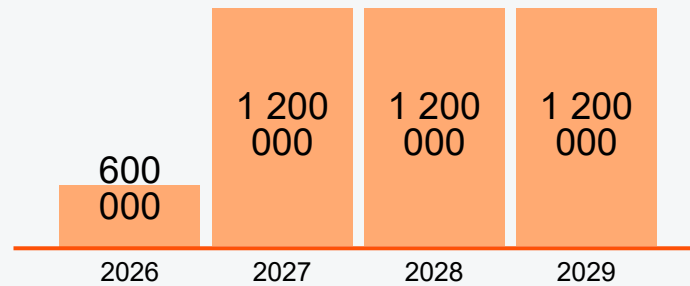
## Vurdering av konsekvenser

Tiltaket kan bidra til mer bærekraftig ressursbruk over tid. At elever med vedtak om ITO og PA støttes mer i ordinær undervisning eller fellesskap kan styrke inkludering i tilbudet. Samtidig vil det være risiko knyttet til å redusere ressurser uten tilstrekkelig innsikt i elevbehovene. For noen elever kan redusert assistentstøtte innebære behov for andre former for oppfølging, og det vil derfor være avgjørende å sikre god overgang i gjennomføringen. Tiltaket må også ses opp mot skolestrukturen, ettersom små og spredte skoler kan ha mindre fleksibilitet i bruk av fagressurser og spesialpedagogisk bemanning.

## Potensialet for besparelse kan være større




Vi har gjort analyser på baserer seg på GSI-rapporteringen. Tallene vi har mottatt fra Voss viser at Voss bruker flere årsverk på assistenter enn hva GSI-rapporteringen tilsier. Det betyr at mulig potensiale for besparelse kan være høyere.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

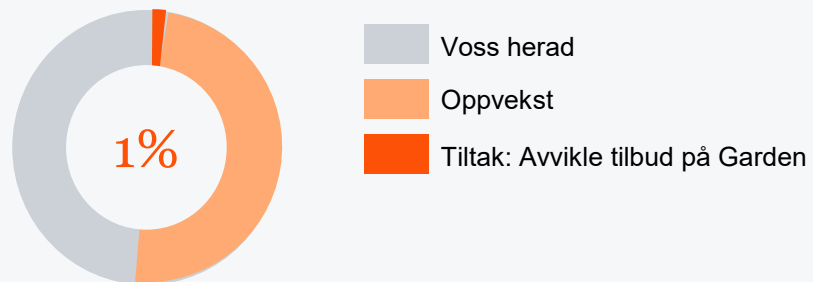


## Reduksjon årsverk

> 1,0

|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028)           | Kr. 1 200 000 |
|  | Estimert besparelse bemanning (mottatt fra Voss herad) | Kr. 1 000 000 |
|  | Reduksjon i skysskostnader (mottatt fra Voss herad)    | Kr. 200 000   |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O4

### Avvikle tilbud på Garden

#### Bakgrunn for tiltaket

PwC har fått opplyst at alle elever fra 3. til 7. trinn i Voss herad, med unntak av Granvin, har tilbud om å reise på gardsbesøk på Lirhus to ganger i året. Her bidrar elevene blant annet med dyrestell, plantestell, matlaging og tradisjonshåndverk. Garden på Lirhus tar i mot mellom 700 og 800 elever to ganger i året.

Voss herad finansierer en 60% lærerstilling og en 50% assistentressurs (delt på to personer). I tillegg kommer det skysskostnader. Dette er et ikke-lovpålagt tilbud og gjennomgangen tyder på at tilbudet også er relativt kostbart.

#### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avvikle tilbudet på Garden.

#### Forutsetninger for å lykkes

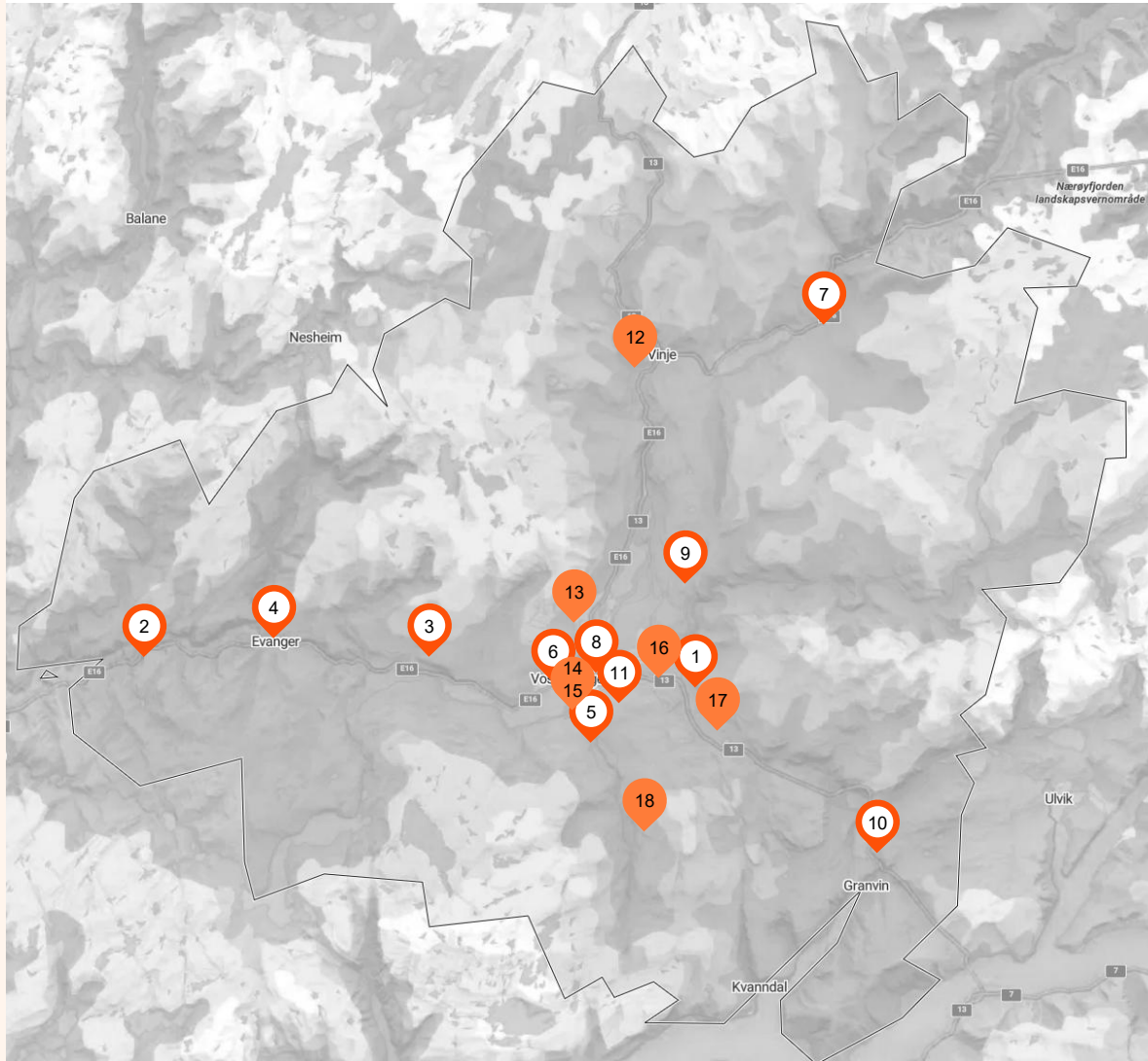
- God dialog med den eksterne aktøren om avvikling av tilbudet
- Tett involvering av aktuelle skoler, elever og foresatte
- Vurdering av alternative opplæringsarenaer eller metoder

#### Konsekvenser av tiltaket

Tiltaket vil gi en økonomisk besparelse for kommunen. Elevene i Voss herad mister en praktisk opplæringsarena og får derav et mindre variert opplæringstilbud. Dette kan medføre

misnøye blant elever, foresatte og berørte.

## Oversikt over dagens barnehagestruktur



## Bakgrunn

Voss herad har i dag 11 kommunale og 7 private barnehager

### Kommunale barnehager

1. Bjørgamarka - 49 barn
2. Bolstad - 14 barn
3. Bulken - 30 barn
4. Evanger - 12 barn
5. Gjernes - 32 barn
6. Hagahaugen - 33 barn
7. Hauge - 15 barn
8. Klausabakken - 126 barn
9. Kløve - 26 barn
10. Tueteigen - 59 barn
11. Voss - 97 barn

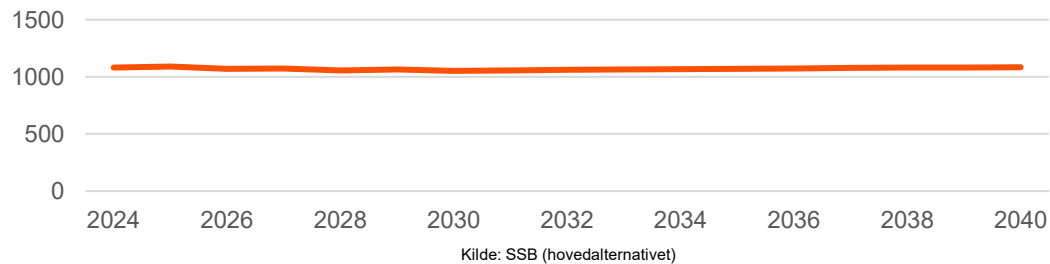
### Private barnehager

12. Sundve Fus barnehage
13. Skulestadmo barnehage
14. Rogne barnehaage
15. Læringsverkestedet Tvildemoen barnehage
16. Regnbogen Natur og Kulturbarnehage
17. Mønshaugen barnehage
18. Bordalen barnehage

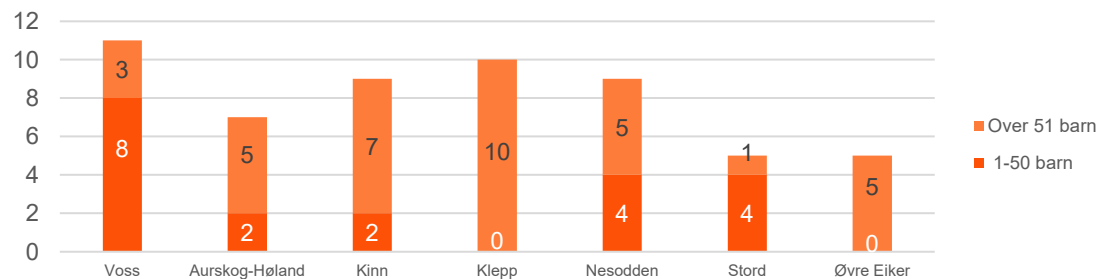
|                        | Private barnehager | Kommunale barnehager                     | Totalt     |
|------------------------|--------------------|--|------------|
| Totalkapasitet         | 400                | 616                                      | 1016       |
| Antall barn i dag      | 330                | 493                                      | 823        |
| Antall barnehager      | 11                 | 7 (8)<br><i>(i følge analysebrettet)</i> | 18 (19)    |
| <b>Ledig kapasitet</b> | <b>70</b>          | <b>123</b>                               | <b>193</b> |

Kilde: Analysebrettet 2025

### Utvikling i antall barn (1-6 år) i Voss herad



### Antall kommunale barnehager etter størrelse (2025)



## Bakgrunn

# Det er ledig kapasitet i både private og kommunale barnehager på Voss

De siste fem årene har antallet barn i barnehagealder i Voss herad holdt seg stabilt.

Totalt er det 1 016 barnehageplasser i Voss herad, fordelt på 400 plasser i private barnehager og 616 plasser i kommunale barnehager. Per i dag er det totalt 193 ledige barnehageplasser på Voss, hvor 123 av dem er i kommunale barnehager og 70 i private. Dette betyr at 19% av dagens barnehagekapasitet står ledig.

Framskrivninger av barnetallet fra SSB viser at antallet barn i barnehagealder vil holde seg relativt stabilt i årene frem mot 2040. Det betyr at overkapasiteten ikke er midlertidig, men strukturell.

Det betyr at Voss herad sannsynligvis vil ha relativt stor overkapasitet i barnehager også i fremtiden. Dersom kommunen ikke tilpasser barnehagekapasiteten, vil dette gi flere utfordringer:

- Det binder opp årsverk i barnehager med lavt barnetall
- Sårbarhet ved sykdom og fravær i små barnehager
- Mindre behov for å søke dispensasjon om en ikke oppnår tilstrekkelig bemanning
- Unødvendige leiekostnader ved lokaler som kommunen leier

- Unødvendig høye FDVU- og renholdskostnader
  - Utfordring å samle og bygge robuste fagmiljø for barna
  - Mer utfordrende rekruttering
- Samlet innebærer dette at driftskostnaden per barn blir høyere enn nødvendig. For å sikre robuste fagmiljø og mer effektiv ressursbruk bør kapasiteten tilpasses.

### Normer/krav barnehagen må forholde seg til

- Barnehagen skal ha minst en barnehagestyrer, men barnehager kan unntaksvis samarbeide om styrerressurs eller ha felles styrerressurs med andre barnehager
- Minst en pedagogisk leder per 7 barn under tre år (*et nytt barn utløser en ny fulltidsstilling*)
- Minst en pedagogisk leder per 14 barn over tre år (*et nytt barn utløser en ny fulltidsstilling*)
- Minst en ansatt (grunnbemanning) per 3 barn under tre år
- Minst en ansatt (grunnbemanning) per 6 barn over tre år

| Barnehage*   | Antall barn totalt** | Årsverk ledelse | Grunnbemanning over behovet | Pedagogårsverk over behovet |
|--------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Bjørgamarka  | 49                   | 1               | 0,6                         | 1,0                         |
| Bulken       | 30                   | 0,6             | 0,0                         | 0,4                         |
| Gjernes      | 32                   | 0,65            | -0,5                        | 0,2                         |
| Klausabakken | 126                  | 2               | 4,4                         | 3,0                         |
| Kløve        | 26                   | 1               | 0,8                         | 0,0                         |
| Tueteigen    | 59                   | 1               | -0,7                        | -1,0                        |
| Voss         | 97                   | 2               | 6,6                         | 2,7                         |

Kilde: Tall mottatt fra Voss herad

\* Barnehager som er omfattet av strukturtiltak i rapporten er ikke nærmere kommentert her, da justering av årsverk inngår i strukturtiltakene gjennom sammenslåing av små og store barn og ny beregning av bemanning opp mot normkravene

\*\*I utregninger som ligger til grunn for tiltakene beregnet på de påfølgende sidene har PwC splittet på små og store barn

## Bakgrunn

# Voss ligger over normtall for bemanning i noen barnehager og under i andre

Det er ulik bemanningssituasjon mellom de kommunale barnehagene på Voss når det gjelder ledelse, pedagogiske ressurser og øvrig grunnbemanning. Analysene viser at noen barnehager ligger over normert behov, mens andre ligger nærmere eller under nivået som følger av nasjonale normkrav. Dette gir ulike driftsmessige forutsetninger.

Voss sin spredte barnehagestruktur, med flere barnehager av ulik størrelse, bidrar sannsynligvis også til ujevn fordeling av ressurser til bemanning. Mange mindre barnehager gir mindre fleksibilitet og færre stordriftsfordeler enn en struktur med færre og større barnehager.

### Forutsetninger for analysen

Analysen tar utgangspunkt i gjeldende krav til styrerressurs, pedagognorm og bemanningsnorm. Faktisk bemanning er sammenlignet med beregnet behov ut fra barnetall, alderssammensetning og de nasjonale kravene og normtallene. PwC har ikke skilt mellom lønn til pedagoger og øvrig grunnbemanning, men har likevel synliggjort hvordan de ulike barnehagene ligger an i forhold til pedagognormen.

I barnehager der styrer har delt stilling mellom ledelse/administrasjon og arbeid i barnegruppen, vil den delen av stillingen som ikke brukes til ledelse/ administrasjon inngå i samlet grunnbemanning.

Ressurser til elever med behov for individuell tilrettelegging er holdt utenfor analysen.

### Ulikheter mellom barnehagene

Analysen viser at Bjørgamarka, Kløve, og særlig Klausabakken og Voss barnehage ligger over grunnbemanningsbehovet. Disse barnehagene har samtidig oppfylt pedagognormen. Bulken ligger samlet sett nært et normert nivå. Gjernes ligger under norm for grunnbemanning, men oppfyller pedagognormen. Tueteigen ligger under både norm for grunnbemanning og pedagoger, og framstår presset knyttet til bemanning. Denne barnehagen har søkt dispensasjon for dette.

### Ledelsesressurser

Voss barnehage og Klausabakken har begge to årsverk til ledelse. Dette da de er større barnehager med mer omfattende drifts- og administrasjonsoppgaver. Samtidig viser analysen at ledelsesressursene i disse barnehagene er høyere enn øvrige kommunale barnehager PwC har jobbet med tidligere.

### Vurdering

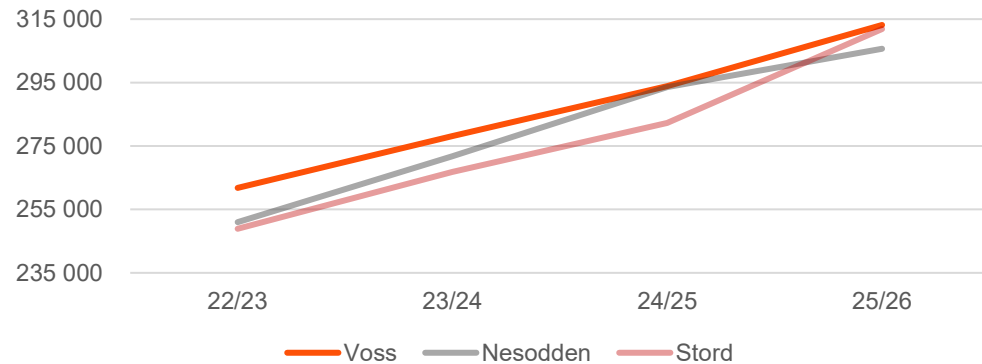
Samlet viser analysen at bemanningen er ulikt fordelt mellom barnehagene. Dette gir grunnlag for å vurdere om årsverk til grunnbemanning kan justeres for å harmonisere bemanningen mellom barnehagene og i større grad tilpasse bemanningen til normkrav og barnetall i de ulike barnehagene.

## Bakgrunn

# Tilskuddssats til private barnehager øker raskt på Voss

## Utvikling i tilskuddssats (små barn\*) til private

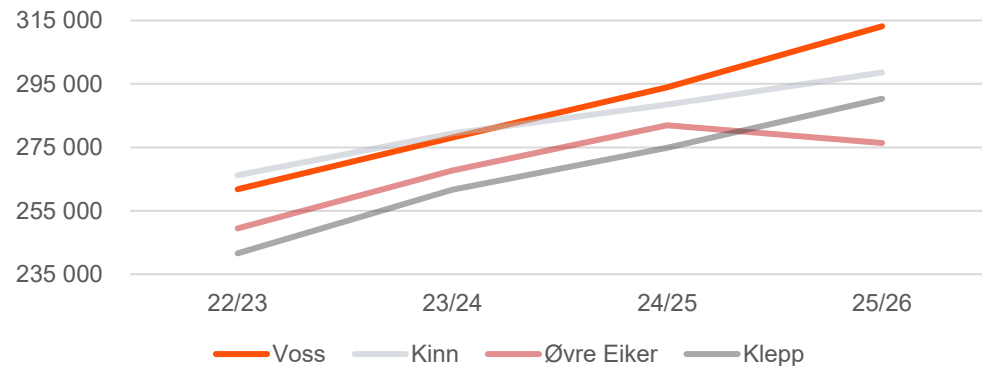
(Voss sammenlignet med kommuner med krapp økning)



Kilde: Barnehagemonitor 2026

## Utvikling i tilskuddssats (små barn\*) til private

(Voss sammenlignet med kommuner med mindre krapp økning)



Kilde: Barnehagemonitor 2026

\* Grafene inkluderer bare utvikling i tilskuddssats for småbarn for forenkling og visuelle årsaker.

Det er stor variasjon i driftstilskuddet til private barnehager. Tilskuddet beregnes ut fra hvor effektivt de kommunale barnehagene driver. Tilskuddet påvirkes derfor av kommunale barnehagers bemanningskostnader og -optimalisering, driftskostnader til bygg, kapasitetsutnyttelse med mer. Vekst i antall barn, driftseffektivisering og strukturgrep kan redusere veksten i privat tilskudd, med effekt to år frem i tid (Barnehagemonitor, 2026).

På Voss var tilskuddssatsen til private 313 161 for små barn og kr. 165 743 for store barn for barnehageåret 25/26. Året før var tilskuddssatsen 27% lavere for små barn og 37% lavere for store barn.

Grafene til venstre viser at Voss jevnt over ligger høyt i forhold til private tilskuddssatser mot sammenligningskommuner i tilskuddssats for småbarn. Grafen oppe til venstre viser at Voss, Nesodden og Stord har hatt krapp vekst i tilskuddssatsen for småbarn. Grafen nede til venstre viser at Kinn, Øvre Eiker og Klepp har hatt noe mildere vekst i privat tilskuddssats for småbarn. Grafen viser også at disse har noen knekkpunkt med redusert vekst.

Fellestrekk ved kommunene som har mildere utvikling i privat tilskudd er at kommunene enten har få eller ingen små kommunale barnehager (under 51 barn). Øvre Eiker og Klepp har ingen som er mindre enn dette. Kinn har to mindre

barnehager, men har til gjengjeld lagt ned tre små i tidsperioden (Analysebrettet, 2026).

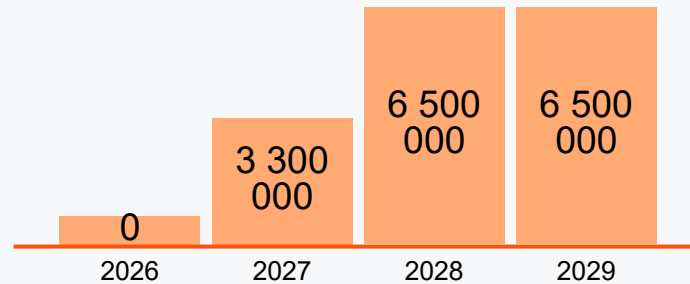
Fellestrekk ved kommunene som har krappere vekst i tilskuddssatsen er at de har færre barn per barnehage og relativt mange små kommunale barnehager. Samtidig har verken Stord eller Nesodden gjennomført strukturelle grep siden 2022 (Analysebrettet, 2026). Alle fellestrekkene deler kommunene også med Voss.

Ved første øyekast kan forskjellene mellom kommunene i grafen se små ut. Likevel vil marginale forskjeller i tilskuddssats utgjøre store forskjeller i totale kostnader til privat tilskudd.

Et eksempel: I Øvre Eiker var tilskuddssatsen i 25/26 kr. 276 387 for småbarn kr. 146 027 for store barn. Dersom Voss hadde driftet sine kommunale barnehager som Øvre Eiker ville en spart kr. 36 774 per småbarn i private barnehager, og kr. 19 717 per store barn. Med antall små og store barn i private barnehager på Voss ville dette utgjort en total innsparing på 8,7 millioner kroner i totalt driftstilskudd.

Det er viktig å påpeke at målet ikke er å tyne privat tilskuddssats til et så lavt nivå at det går ut over evnen til å opprettholde forsvarlig drift i private barnehager. Målet bør være å rigge seg for kostnadskontroll, unngå uforholdsmessig stor vekst i tilskuddssats, opprettholdelse av god kommunal og privat barnehagedrift, samt å sørge for at antall barnehageplasser matcher behovet.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

2,0

|  |  |             |               |
|--|--|-------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028)         |             | Kr. 6 500 000 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                        | Årsverk 2,0 | Kr. 1 800 000 |
|  | Reduksjon renhold og FDVU <i>(kilde: Norconsult)</i> |             | Kr. 900 000   |
|  | Reduksjon leiekostnad                                |             | Kr. 500 000   |
|  | Effekt privat driftstilskudd                         |             | Kr. 3 300 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O5

## Flytte barna fra Bolstad barnehage til Evanger barnehage

## Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avvikle driften ved Bolstad barnehage og at barna flyttes til Evanger barnehage. Evanger barnehage ligger i nærheten av Bolstad barnehage og ledig kapasitet til å ta barna i mot. Barnehagene ligger også i samme skolekrets.

Tiltaket innebærer avslutning av leieavtale på Bolstad, reduksjon i renhold og FDVU kostnader, nedtrekk i bemanning på Bolstad, men en oppjustering av bemanningen i Evanger for å oppnå normkrav etter økning i antall barn.

Begrunnelsen for å flytte barna fra Bolstad til Evanger, og ikke motsatt, er at Bolstad leier bygget, samt planer om etablering av en oppveksthub på Evanger sammen med skolen.

## Forutsetninger for å lykkes

- God dialog og et strukturert samarbeid mellom de to barnehagene slik at det blir forutsigbare ramme.
- Tidlig og tydelig informasjon til foreldre, ansatte og andre berørte parter om prosess, tidsplan og alternativer.
- Planlagt og koordinert overgang for barna, med fokus på trygg tilvenning og ivaretagelse av relasjoner.
- Avklarte personalmessige forhold, inkludert

omplussing, kompetansekartlegging og nødvendig støtte til ansatte i omstillingsprosessen.

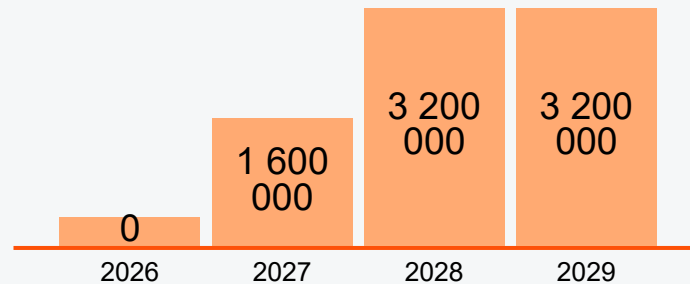
- Politisk forankring og administrativ kapasitet til å følge opp gjennomføringen og håndtere eventuelle innvendinger og klager.

## Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil gi reduserte driftskostnader til bemanning, renhold, FDVU og leie, og dermed et betydelig årlig innsparingspotensial for kommunen. Tiltaket vil også medføre bedre utnyttelse av kommunal bygningsmasse.

For barna vil overgangen innebære skifte av barnehagemiljø, men også mulighet til å inngå i større barnegrupper med bredere pedagogisk tilbud og mer robuste fagmiljøer. For foreldre kan tiltaket innebære endrede hente- og bringerutiner og i noen tilfeller noe lengre reisevei. For de ansatte medfører tiltaket omstilling og mulig endring av arbeidssted, men også mulighet for å inngå i større faglige fellesskap.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

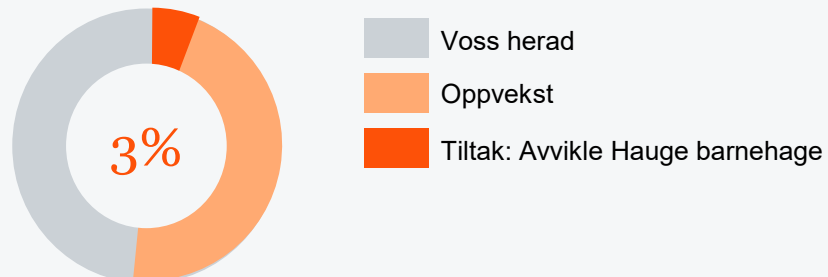


## Reduksjon årsverk

# 4,4

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2028)  | Kr. 3 200 000                |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                 | Årsverk 4,4<br>Kr. 3 900 000 |
|  | Reduksjon renhold og FDVU (kilde: Norconsult) | Kr. 300 000                  |
|  | Reduksjon leiekostnad                         | Kr. 40 000                   |
|  | Effekt privat driftstilskudd                  | Kr. (800 000)*               |
|  | Endring i brukerbetaling                      | Kr. (200 000)                |

## Andel av innsparing ved full effekt



\*Selv om totalt driftstilskudd til private barnehager øker noe, vil tilskuddssatsen per barn reduseres med 8 293 for småbarn og 4541 for store barn ved gjennomføring av tiltaket

## Tiltak O6

# Avvikle Hauge barnehage

### Beskrivelse av tiltaket

Hauge barnehage er i dag en liten barnehage med 15 barn. Tiltaket innebærer å avvikle driften ved Hauge barnehage og forutsetter at barna begynner i den private barnehagen i nærheten som har ledig kapasitet.

Tiltaket innebærer avslutning av leieavtale på Hauge, reduksjon i renhold og FDVU kostnader, avvikling av bemanning på Hauge.

### Forutsetninger for å lykkes

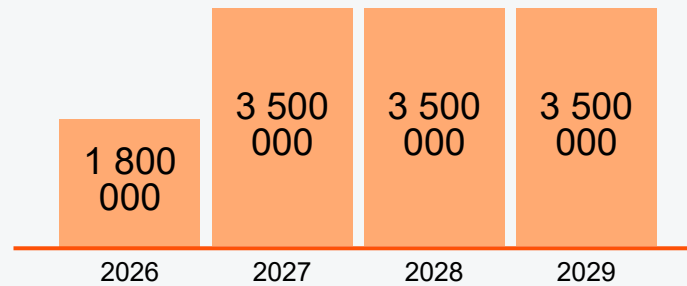
- God dialog og et strukturert samarbeid med den private barnehagen for å sikre forutsigbare rammer.
- Tidlig og tydelig informasjon til foreldre, ansatte og andre berørte parter om prosess, tidsplan og alternativer.
- Planlagt og koordinert overgang for barna, med fokus på trygg tilvenning og ivaretagelse av relasjoner.
- Avklarte personalmessige forhold, inkludert omplassering, kompetansekartlegging og nødvendig støtte til ansatte i omstillingsprosessen.
- Politisk forankring og administrativ kapasitet til å følge opp gjennomføringen og håndtere eventuelle innvendinger og klager.

### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil gi reduserte driftskostnader til bemanning, renhold, FDVU og leie, og dermed et betydelig årlig innsparingspotensial for kommunen. For barna vil overgangen innebære skifte av barnehagemiljø, men også mulighet til å inngå i større barnegrupper med bredere pedagogisk tilbud og mer robuste fagmiljøer.

For foreldre kan tiltaket innebære endrede hente- og bringerutiner og i noen tilfeller noe lengre reisevei. For de ansatte medfører tiltaket omstilling og mulig endring av arbeidssted, men også mulighet for å inngå i større faglige fellesskap.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

1,75

|  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027)  | Kr. 3 500 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                 | Årsverk 1,75<br>Kr. 1 600 000 |
|  | Reduksjon renhold og FDVU (kilde: Norconsult) | Kr. 300 000                   |
|  | Effekt privat driftstilskudd                  | Kr. 1 700 000*                |

## Andel av innsparing ved full effekt



\* PwC mottok oppdaterte data om antall barn i Hagahaugen barnehage etter beregning av privat tilskudd. Oppdatert privat tilskudd er endret prosentvis i forhold til endringen som ble gjort i barnetall og nødvendig bemanning

## Tiltak O7

## Avvikle Hagahaugen barnehage

## Bakgrunn for tiltaket

Det er relativt mye ledig kommunal barnehagekapasitet i Voss sentrum. Etter det PwC har fått informasjon om har de private barnehagene i sentrum med ledig arealkapasitet ikke ønsker om å ta i mot flere barn enn det de har i dag. Det ble i februar vedtatt å legge ned Hagahaugen barnehage.

## Beskrivelse av tiltaket

Da det i februar ble vedtatt å legge ned Hagahaugen barnehage var det ønske om at PwC kostnadsberegnet tiltaket. Dette tiltaket innebærer med andre ord å avvikle Hagahaugen barnehage.

## Forutsetninger for å lykkes

- God dialog med kommunale og private barnehager i nærheten av Hagahaugen.
- Tidlig og tydelig informasjon til foresatte, ansatte og andre berørte parter om prosess, tidsplan og alternativer.
- Planlagt og koordinert overgang for barna, med fokus på trygg tilvenning og ivaretagelse av relasjoner.
- Avklarte personalmessige forhold, inkludert omplassering, kompetansekartlegging og nødvendig støtte til ansatte i omstillingsprosessen.
- Politisk forankring og administrativ kapasitet til

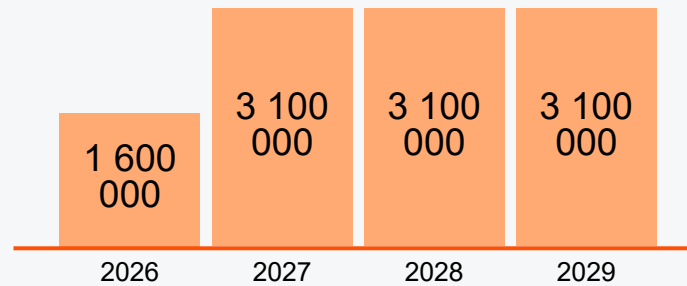
å følge opp gjennomføringen og håndtere eventuelle innvendinger og klager.

## Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil gi reduserte driftskostnader til bemanning, renhold, FDVU og leie, og dermed et betydelig årlig innsparingspotensiale for kommunen. For barna vil overgangen innebære skifte av barnehagemiljø, men også mulighet til å inngå i større barnegrupper med bredere pedagogisk tilbud og mer robuste fagmiljøer. For foreldre kan tiltaket innebære endrede hente- og bringerutiner og i noen tilfeller noe lengre reisevei. For de ansatte medfører tiltaket omstilling og mulig endring av arbeidssted, men også mulighet for å inngå i større faglige fellesskap.

PwC sine analyser viser at nedleggelse av Kløve kunne vært mer besparende. Samtidig har Kløve barnehage mer ledig kapasitet, og statistikk tyder på barnehagen har lavere søkertall enn Hagahaugen. Da politikerne i Voss herad har vedtatt nedleggelse av Hagahaugen, og en er kommet langt i denne prosessen, ser PwC likevel reversering av vedtaket som mindre hensiktsmessig både for foreldre, ansatte og barna. Det er gjennomfør administrativt arbeid for å gjennomføre avviklingen av Hagahaugen, og barna har fått tildelt plasser i andre barnehager.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

2,0

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 3 100 000                |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 2,0<br>Kr. 1 800 000 |
|  | Effekt privat driftstilskudd                 | Kr. 1 300 000                |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O8

## Redusere ressurser til ledelse og merkantil til barnehage

## Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å redusere med 1 årsverk til ledelse/merkantil i Voss barnehage og 1 årsverk til ledelse/merkantil i Klausabakken barnehage. Totalt utgjør dette to årsverk.

*PwC sin vurdering:* Erfaringer PwC har fra arbeid i andre kommuner viser at det som hovedregel ikke er nødvendig med mer enn 1 årsverk til ledelse per barnehage. Dette gjelder også i barnehager på størrelse med Voss barnehage og Klausabakken. Erfaring tilsier at antall oppgaver en barnehagestyrer i en stor og en liten barnehage må håndtere ikke nødvendigvis er svært ulikt. Det som skiller seg er omfang i de ulike oppgavene. En barnehagestyrer, med godt etablerte systemer og et sterkt sentralt støtteapparat, vil oppnå stordriftsfordeler i gjennomføring av styreroppgavene.

## Forutsetninger for å lykkes

- At sentralt organiserte støttefunksjoner er hensiktsmessig innrettet.
- At styrer ikke må håndtere uforholdsmessig mange spesielle personal saker, eller saker med barn og foresatte
- Kartlegging og håndtering av kritiske og viktige oppgavene som må opprettholdes på et forsvarlig nivå.
- Gjennomgå arbeidsprosesser og

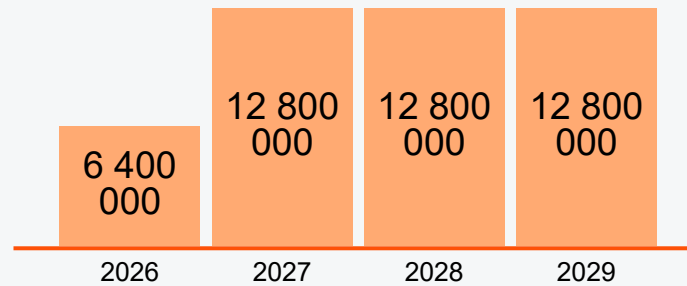
oppgavedeling, og videre identifisere hva som kan organiseres mer ressurseffektivt. For eksempel en effektiv organisering av sentraliserte og desentraliserte oppgaver.

- Identifisere hvilke oppgaver og prosesser som kan erstattes av, eller effektiviseres, ved bruk av teknologi.
- Definere hvilke oppgaver som eventuelt kan reduseres eller tas bort i sin helhet
- Tydelig kommunikasjon og involvering av berørte ansatte og tillitsvalgte for å sikre forståelse og aksept for endringene
- Kontinuerlig oppfølging for å sikre opprettholdelse av kvalitet i barnehageledelsen og administrativ støtte
- Tilrettelegging for kompetanseutvikling og støtte for ansatte som får endrede eller utvidede arbeidsoppgaver

## Vurdering av konsekvenser

Det er en fare for mindre tid til pedagogisk ledelse, oppfølging av ansatte og dialog med foreldre for gjenværende leder. Tiltaket kan føre til en svekkelse av kvalitet i administrativ oppfølging dersom støttefunksjonene ikke fungerer godt nok.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

# 7,4

|  |  |              |                 |
|--|--|--------------|-----------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027)         |              | Kr. 12 800 000  |
|  | Reduksjon bemanningskostnader i barnehager over norm | Årsverk 8,5  | Kr. 7 600 000   |
|  | Økning bemanningskostnader i barnehager under norm   | Årsverk -1,2 | Kr. (1 100 000) |
|  | Effekt private tilskudd                              |              | Kr. 6 200 000   |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak 9

# Justere årsverk til grunnbemanning og/eller pedagogisk leder til nærmere norm

### Beskrivelse av tiltaket

Det er ujevn fordeling mellom barnehagene knyttet til hvor mye bemanning de har. Fra tabell på side 138 ser vi at noen ligger godt over norm mens andre ligger under norm. Ved å justere bemanningen slik at alle barnehagene oppfyller normkrav, men at ingen ligger over 10% finnes det innsparingspotensiale. Årsverk knyttet til barn med vedtak om individuell tilrettelegging er holdt utenfor beregningen. Tiltaket vil også kunne redusere driftstilskudd til private.

### Forutsetninger for å lykkes

- Tydelig informasjon og god involvering av ansatte og tillitsvalgte i prosessen.
- God planlegging av turnus og organisering, slik at endringene oppleves håndterbare for ansatte og trygge for barna.
- At rammevilkår (for eksempel bygningsmessige forhold) tillater å gjennomføre tiltaket.

### Vurdering av konsekvenser

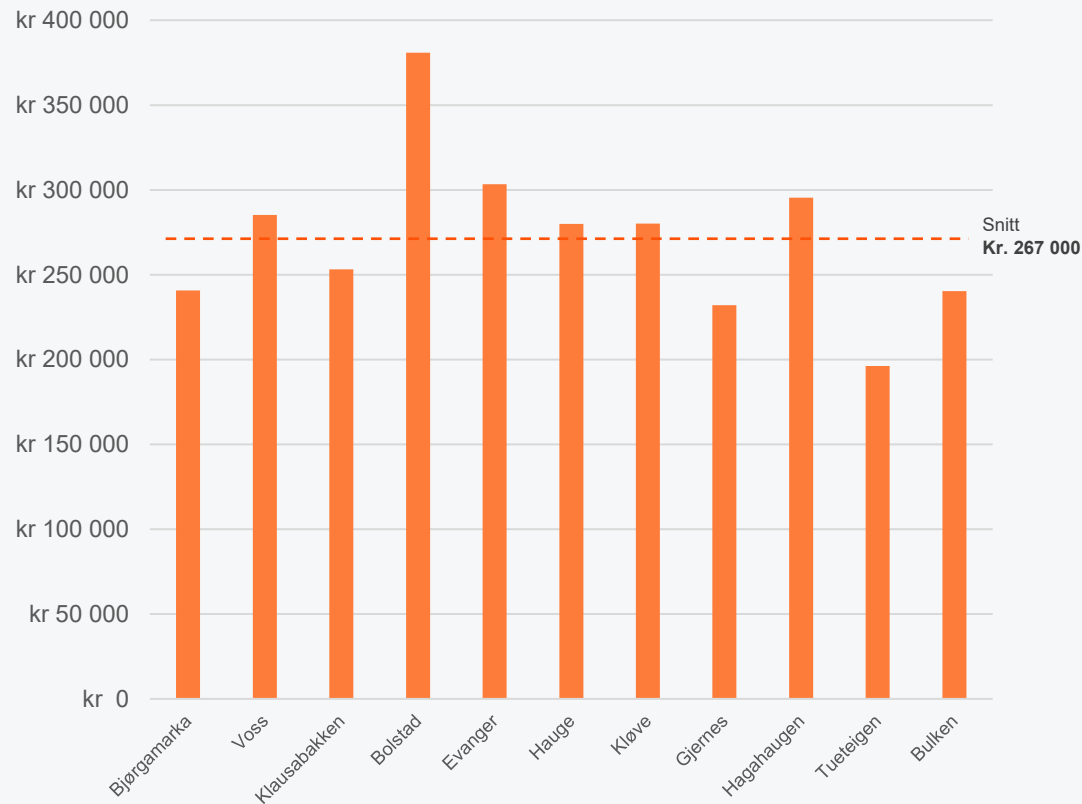
Tiltaket vil gi reduserte bemanningskostnader i noen barnehager og økning i bemanningskostnader i andre barnehager. Samlet sett er det potensiale for betydelig innsparing. Bemanningen harmoniseres på tvers av barnehagene, noe som gir mer likeverdige rammer for drift.

For ansatte kan tiltaket innebære omorganisering av arbeidsoppgaver, endret stillingsstørrelse og i noen tilfeller endring av arbeidssted, med risiko for økt opplevd arbeidspress dersom omstillingen ikke gjennomføres godt. For barna kan tettere bemanningstilpasning gi mer forutsigbare grupper. Tiltaket kan gi mindre fleksibilitet ved sykdom, fravær og ekstra behov i perioder.

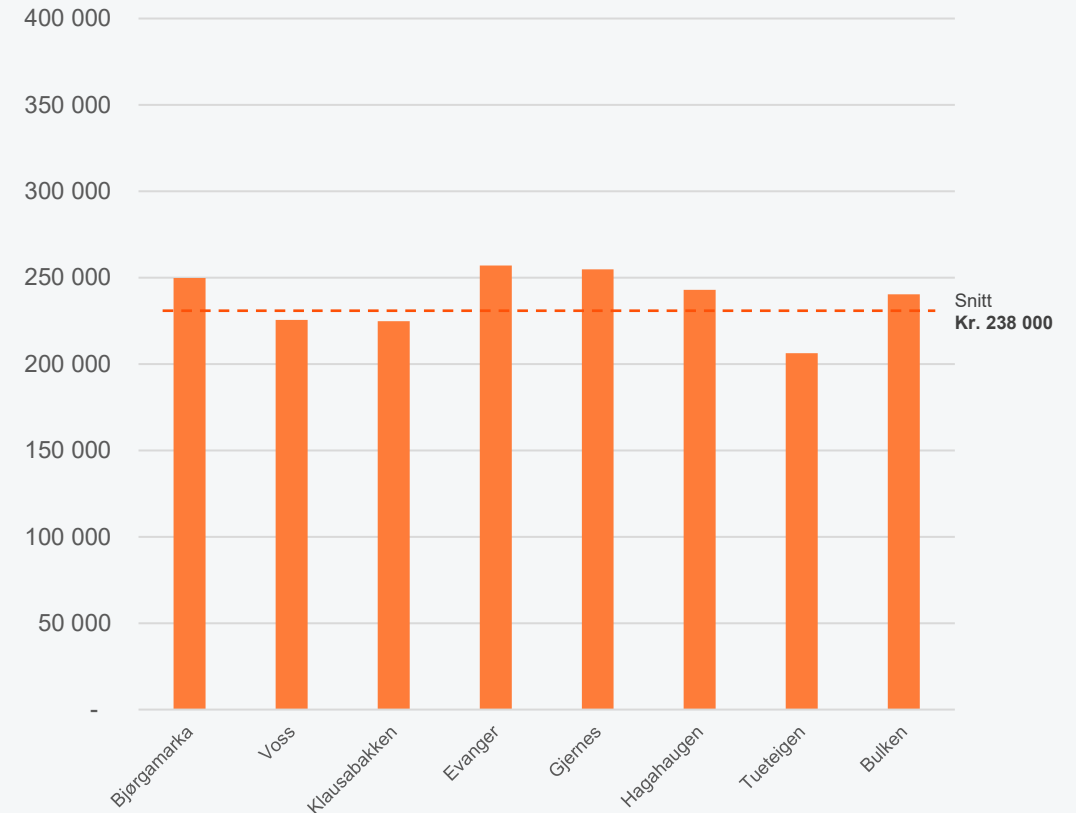
## Tiltak O5-O9

Ved å gjennomføre tiltak O5 – O9 vil en oppnå jevnere fordeling av ressurser per barn i de kommunale barnehagene og gjennomsnittlig tildelte ressurser per barnehagebarn i Voss herad vil reduseres

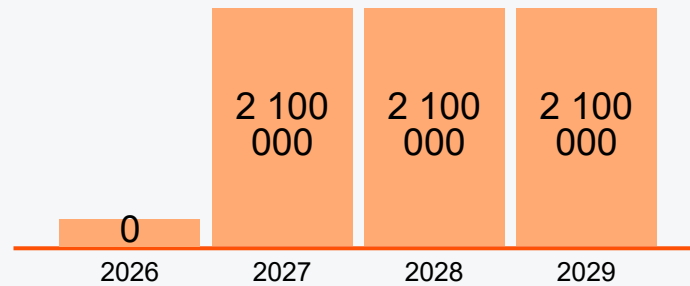
**Tildelte ressurser per barn**  
I dag



**Tildelte ressurser per barn**  
Ved innføring av tiltak O5 - O9



## Totalt årlig innsparingspotensiale



## Reduksjon årsverk

# 1,6

|   |  |             |               |
|---|--|-------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) |             | Kr. 2 100 000 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 1,6 | Kr. 1 400 000 |
|  | Effekt private tilskudd                      |             | Kr. 700 000   |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O10

# Øke antall uker sommerstengt i kommunale barnehager til 3 uker

### Bakgrunn for tiltaket

Loven gir rom for å øke antall uker med feriestengte barnehager i heradet.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å øke antall uker med feriestengte barnehager i Voss herad fra to til tre uker i snitt for alle barnehager. Her er det fleksibelt om Voss eventuelt ønsker å stenge en barnehage i fire uker, og opprettholde 2-ukers feriestengning i en annen.

### Forutsetninger for å lykkes

- Gjennomgang av hvor mange barn som i gjennomsnitt er i de ulike barnehagene i ferieukene en har i dag, og hvor mange som eventuelt treffes av å stenge en uke ekstra.
- God informasjon og involvering av foreldre, ansatte og tillitsvalgte tidlig for å skape forståelse og aksept.
- Praktisk planlegging av feriekabalen og hvordan dette skal gjennomføres.
- Oppfølging og dokumentasjon av konsekvenser av tiltaket.
- Støtte ansatte i kommunikasjon og dialog med foreldre grunnet redusert tjenestetilbud.

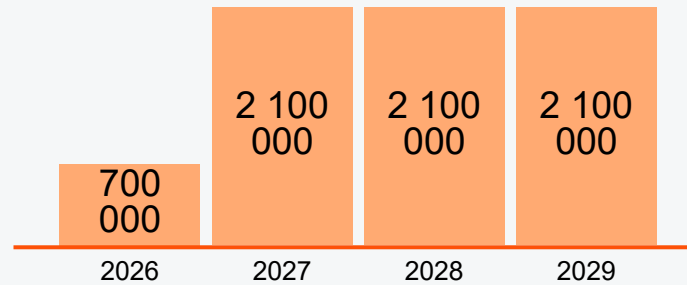
### Vurdering av konsekvenser

Gjennomføres tiltaket vil foreldre i alle, eller utvalgte barnehager, oppleve et redusert

barnehagetilbud. Dette kan medføre utfordringer i hverdagslogistikken. Det kan oppstå misnøye blant dem som rammes, hvilket også kan bli utfordrende for barnehagene å håndtere.




Tiltaket kan medføre enklere bemanningsplanlegging, særlig knyttet til bemanning i barnehagenes ferier.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

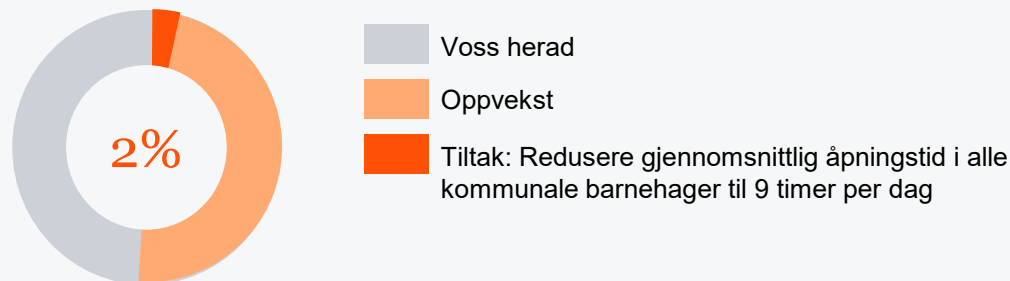


## Reduksjon årsverk

# 1,6

|   |  |             |               |
|---|--|-------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) |             | Kr. 2 100 000 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader                | Årsverk 1,6 | Kr. 1 400 000 |
|  | Effekt private tilskudd                      |             | Kr. 700 000   |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak O11

# Redusere gjennomsnittlig åpningstid i alle kommunale barnehager til 9 timer per dag

### Bakgrunn for tiltaket

Loven gir rom for å redusere barnehagens daglige åpningstid i heradet.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å redusere åpningstid i kommunale barnehager til et snitt på 9 timer per dag for alle barnehager i Voss herad. Tiltaket har lagt til grunn redusert åpningstid i alle barnehager, men her kan Voss selv velge hvordan den reduserte åpningstiden eventuelt ville fordelt seg mellom barnehagene. For eksempel kan Voss herad velge å beholde dagens åpningstid i noen barnehager, og redusere åpningstid i andre barnehager mer. Vi har lagt til grunn at det alltid bør være minst to ansatte på jobb i barnehagene, og innsparingen reflekterer dette.

### Forutsetninger for å lykkes

- Gjennomgang av hvor mange barn som i gjennomsnitt bruker de ulike barnehagene de første og siste timene av dagen.
- God informasjon og involvering av foreldre, ansatte og tillitsvalgte tidlig for å skape forståelse og aksept.
- Praktisk planlegging av hvordan dette skal gjennomføres.
- Oppfølging og dokumentasjon av konsekvenser av tiltaket.

- Støtte ansatte i kommunikasjon og dialog med foreldre grunnet redusert tjenestetilbud.

### Vurdering av konsekvenser

Gjennomføres tiltaket vil foreldre i alle, eller utvalgte barnehager, oppleve et redusert barnehagetilbud. Dette kan medføre utfordringer i hverdagslogistikken. Det kan oppstå misnøye blant dem som rammes, hvilket også kan bli utfordrende for barnehagene å håndtere.

For barnehageledelsen kan tiltaket bety at de får enklere bemanningsplanlegging gjennom året, og barnehagene vil ha færre timer de må planlegge for å opprettholde minstebemanning.

## Tiltak som bør undersøkes videre

### Dypere gjennomgang av organisering, finansiering og vedtakspraksis knyttet til ITO og PA

Basert på bakgrunnen og tiltaket knyttet til ITO og PA, se side 129-133, mener PwC det vil være naturlig å gjennomføre en dypere gjennomgang av vedtakene, organiseringen og finansieringen av ITO- og PA-tilbudet. Det er som nevnt ikke tilstrekkelig å se aggregerte styringsdata, og sammenligninger med nasjonalt snitt, for å gjennomføre kostnadsreducerende tiltak knyttet til dette. Det vil blant annet være nødvendig å vurdere hvordan vedtakspraksisen foregår, hvordan støtten er organisert, hvordan ressurser tildeles i forhold til dette, hvilke oppgaver assistenter og spesialpedagogisk bemanning utfører og skal utføre, om deler av støtten kan gis på andre måter, og om det er mulig å dreie ressursene mot mer fleksible og faglig robuste løsninger. Gjennomgangen bør belyse om det er mulig å redusere ressursbruken uten å gå på bekostning av kvaliteten i tilbudet til elevene. Det er også svært viktig at gjennomgangen ses i sammenheng med nåværende og fremtidig skolestruktur.

### Gjennomgang av barnevernet

Barnevernstjenesten i Voss herad fremstår som et område med komplekse og sammensatte utfordringer. Høye kostnader ser ut til å være knyttet til bruk av eksterne og spesialiserte tiltak, blant annet private tilbud og institusjonsplasseringer, samt at innsatsen i noen tilfeller kommer sent og dermed blir mer ressurskrevende.

I innsikten fremkommer det at mangel på kommunale tilbud, svak helhetlig koordinering rundt barn og unge med store behov, og utfordringer knyttet til styring, rutiner og økonomi kan bidra til høyt kostnadsnivå. Voss herad bør kartlegge hvilke tiltak og brukergrupper som driver kostnadene, i hvilken grad kostnadene skyldes manglende forebygging og tidlig innsats, og om dagens organisering og samhandling mellom tjenester gir tilstrekkelig effekt. Innsikten gir grunnlag for å tro at kostnadene knyttet til barnevernstjenesten kan reduseres gjennom sterkere forebyggende arbeid, tidligere og mer koordinerte tiltak, utvikling

av flere lokale tilbud som kan erstatte dyre eksterne løsninger, samt bedre styringsdata og ressursutnyttelse.

### Gjennomgang av SFO tilbudet

Voss herad tilbyr i dag utvidet SFO og SFO i ferie. Det er ikke lovpålagt for kommuner å ha dette tilbudet. Voss herad kan dermed spare penger på å redusere SFO tilbudet sitt. PwC har ikke i denne gjennomgangen hatt rammer til å gjennomføre beregninger på dette.

### Videre gjennomgang og vurderinger knyttet til skolestruktur

Det er i dag betydelig ledig kapasitet i skolene i Voss herad, med plass til om lag 675 flere elever enn dagens elevtall. Samtidig har ingen av dagens skolebygg tilstrekkelig ledig kapasitet til å kunne innlemme en annen nærliggende skole i sin helhet, i sin eksisterende bygningsmasse.

Etter PwCs vurdering er det derfor ikke mulig å gjennomføre strukturtiltak som gir økonomiske besparelser på kort sikt, herunder innen 2027. PwCs erfaring er likevel at strukturelle grep i skolesektoren over tid kan gi vesentlige innsparinger i driften, både knyttet til byggkostnader og stordriftsfordeler knyttet til bemanning. Det er samtidig kvalitetsmessige fordeler ved å etablere større enheter og samle større fagmiljø. Basert på dette mener PwC at Voss herad bør planlegge for, og gjennomføre, betydelige framtidige strukturgrep i skolesektoren. For å få et reelt helhetsbilde av en strukturendring, både knyttet til kostnader og kvalitet, vil det bli viktig å inkludere alle kostnader knyttet til strukturendringene samt hvilke kvalitative gevinster en kan oppnå.

### Logopedtilbud

Logopedtilbudet trekkes frem som et område hvor det kan være potensial for økonomiske innsparinger, men hvor det vil bli behov for nærmere utredning før konkrete tiltak kan anbefales. Innsikt tyder på at kommunen i dag har et relativt omfattende og sterkt logopedtilbud bygget opp av egne ansatte, og at tjenesten leverer bistand på tvers av flere brukergrupper. Innsikt indikerer at

tjenesten finansieres gjennom driftsbudsjettet til oppvekst, helse og omsorg, samt gjennom salg av tjenester til andre aktører (Helse Bergen og Vaksdal kommune). Selv om dette indikerer at kommunen har bygget opp sterk faglig kapasitet reiser det spørsmål ved om dagens organisering er den mest kostnadseffektive.

Kommunen er forpliktet til å sørge for at nødvendige logopedtjenester blir levert, men det innebærer ikke at tjenesten må være organisert med fast ansatte, og ikke i dagens omfang. En videre utredning bør derfor avklare det rettslige handlingsrommet, omfanget av faktisk behov, hvilke deler av tilbudet som er kjerneoppgaver for kommunen, og om hele eller deler av tjenesten kan organiseres mer fleksibelt gjennom kjøp av tjenester, interkommunalt samarbeid eller andre bemanningsmodeller.

### Gjennomgang av tildelingsmodell

PwC har erfaring med oppbygging og bruk av ressurstildelingsmodeller til skole. PwC har ikke hatt ramme eller mandat til å gjennomgå dagens ressurstildelingsmodell i dette prosjektet. Likevel er det i gjennomførte innsiktssamtaler og analyser fremkommet behov for å se på modellen. PwC mener det vil bli ekstra relevant å se på hvordan tildelingsmodellen legger opp til tildeling av ressurser til individuell tilrettelagt opplæring og personlig assistanse. Her vil det være relevant å se modellen opp mot vedtakspraksis, samt PPT og rektor sin rolle i vedtakspraksisen. Modellen fremstår også ved første øyekast som kompleks og omfattende. Det vil sannsynligvis være potensiale for å forenkle modellen, og gjøre den forståelig og brukervennlig for en bredere brukergruppe, for eksempel rektorer og flere ledere i sektoren. Det vil også være relevant å se på om modellen kunne blitt mer direkte forståelig for politisk nivå.

## Tiltak som bør undersøkes videre

### Gjennomgang av vikarbruk

Innsikt tyder på at oppvekstsektoren har betydelige årlige kostnader knyttet til vikarbruk. PwC har ikke hatt ramme til å undersøke dette nærmere i dette prosjektet, men anbefaler at Voss herad tar en overordnet gjennomgang på vikarbruk i kommunen, for alle sektorer.

### Gjennomgang av tilsynsordningen

Voss herad har Tilsynsordningen for elever på for 8.-10. trinn som ikke kan være alene hjemme uten tilsyn, og som ikke har rett på tilbud etter opplæringsloven. Det er også for barn som for eksempel har avlasting etter helse- og omsorgstenestelovverket og som er hos oss etter skoletid, fram til avlastningshjemmet åpner på ettermiddagen. Dette er et tilbud som trekker ressurser fra oppvekstsektoren, men som kunne vært erstattet av alternative tjenester finansiert av andre sektorer.

Dette er et ikke-lovpålagt tilbud som Voss herad kan vurdere å se på for mulig innsparing for oppvekstsektoren, men som sannsynligvis vil medføre tilsvarende økte kostnader andre steder i kommunen.

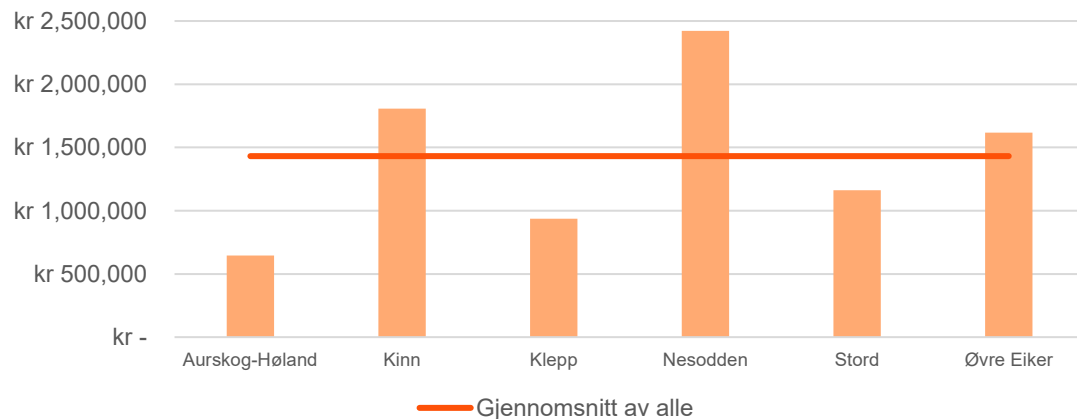
# 6.4

# Teknisk



| Voss herad | Inntekter fra private planer<br>(kommunens egne tall) | Private planinitiativ til<br>detaljeregulering som<br>kommunen har mottatt<br>(antall) (SSB tall) |
|------------|---|---|
| 2025       | 415 000   | 3   |
| 2024       | 313 000   | 8   |
| 2023       | 505 000   | 7   |
| 2022       | 398 000   | 7   |
| 2021       | 363 000   | 9   |

Gjennomsnittlig gebyrgrunnlag i sammenligningskommuner,  
2021-2025



Tallene ovenfor er hentet fra SSB  
Aurskog-Høland, Nesodden og Øvre Eiker har kun data tilgjengelig de siste to årene og derfor er det et snitt av disse to årene som er presentert i grafen.

## Bakgrunn

# Voss herad har gebyrinntekter på private planer, men fører ikke selvkost på området

### Bakgrunn for tiltaket

Voss herad fører i dag ikke selvkost på private planer. Dette innebærer at kommunen ikke krever gebyrer som dekker de faktiske kostnadene knyttet til behandling av private planer. Etter selvkostprinsippet kan kommunen kreve inn gebyrer for tjenester som skal dekke både direkte og indirekte kostnader, herunder administrasjon, lønn, IKT-systemer og øvrige relevante utgifter. Gebyrene kan samlet sett ikke overstige kommunens faktiske kostnader over tid knyttet til området.

Voss herad fører i dag ikke selvkost på området for private planer. Det betyr at kommunen ikke har etablert et selvkostregime som dokumenterer og fordeler de faktiske kostnadene ved saksbehandling av private planforslag fullt ut mot gebyrinntektene på området.

Samtidig har kommunen et gebyrregulativ og faktiske inntekter knyttet til private planer. Kommunen tar derfor betalt fra private aktører for behandling av detaljreguleringsplaner, men gebyrnivået er satt lavere enn det som ville gitt full kostnadsdekning. Dette innebærer at deler av kostnadene ved saksbehandlingen blir finansiert over kommunens ordinære budsjetter.

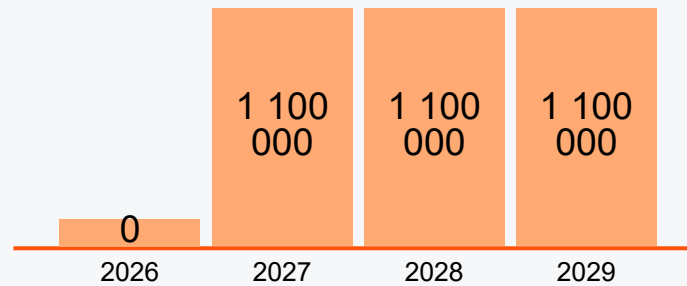
Kommunen mottok 3 private planinitiativ til detaljregulering i 2025. Antallet saker varierer mellom år, men aktiviteten viser at det løpende



utføres arbeid på området. Kommunens egne tall viser inntekter fra private planer gjennomsnittlig 400 000 kroner årlig i perioden 2021-2025. Til sammenligning viser SSB-data at sammenligningskommunene i samme periode har hatt et gjennomsnittlig gebyrgrunnlag på omtrent 1,5 mill. Kroner i året. Selv om størrelsene ikke er fullt ut direkte sammenlignbare, indikerer forskjellen at Voss herad kan ha et potensial for økte inntekter og oppnå høyere kostnadsdekning på området.

På denne bakgrunnen er det relevant å vurdere om kommunen bør etablere et tydeligere selvkostgrunnlag for private planer, slik at en større del av kostnadene bæres av aktørene som utløser arbeidet. PwC har erfaring fra arbeid med både små og store kommuner der private planer i større grad inngår i et selvkostregime i tråd med regelverket. Praksisen varierer mellom kommuner når det gjelder nivå på kostnadsdekning.

Aktivitetsnivået innen private planer vil naturlig nok kunne svinge mellom år, og gebyrgrunnlaget må derfor vurderes over tid heller enn ut fra ett enkelt år. Likevel underbygger sammenligningen at Voss herad i dag har et potensiale for å øke inntekter på private planer i tråd med selvkostprinsippet.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig inntektspotensiale (fra 2027) | Kr. 1 100 000 |
|  | Potensiell økning i gebyrinntekter         | Kr. 1 100 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T1

# Etablere selvkostgrunnlag og øke kostnadsdekningen på private planer

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer at Voss herad innfører selvkost på området for private planer, og fastsetter gebyrer som i større grad dekker kommunens kostnader til saksbehandling innenfor gjeldende regelverk. Formålet er å flytte finansieringen av tjenesten fra det ordinære driftsbudsjettet til gebyrinntekter, slik at brukerne av tjenesten i større grad betaler for de faktiske kostnadene kommunen har med arbeidet knyttet til private planer.

Basert på erfaringstall fra sammenligningskommunene, estimeres tiltaket å kunne gi en potensiell økning i gebyrinntekter på omtrent 1,1 mnok ved overgang til fullstendig selvkost på private planer. Dette er et indikativt anslag basert på nivået i sammenligningskommunene.

### Forutsetninger for å lykkes

For at Voss herad skal allokere korrekte kostnader på selvkostområdet private planer bør det gjennomføres en grundigere analyse enn det PwC har kunnet gjøre innenfor rammen av dette arbeidet. Kommunen må gjennomføre en nærmere kartlegging av ressursbruk, kostnadsgrunnlag og saksvolum tilknyttet private planer. Det må utarbeides et forsvarlig selvkostgrunnlag og gebyrregulativ i tråd med gjeldende regelverk. Politisk ledelse må ta stilling til om de skal og i hvilken grad de skal subsidiere

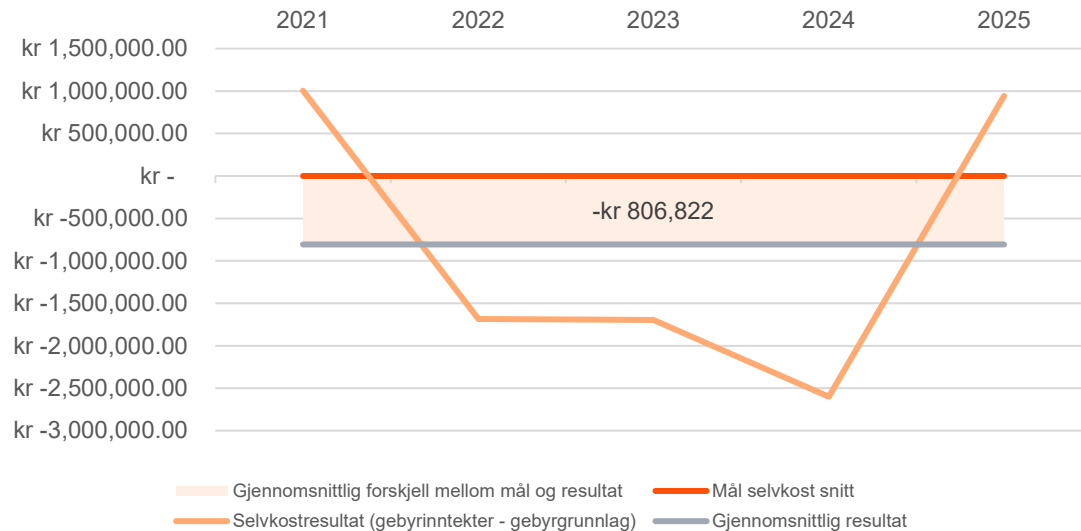
området.

### Vurdering av konsekvenser

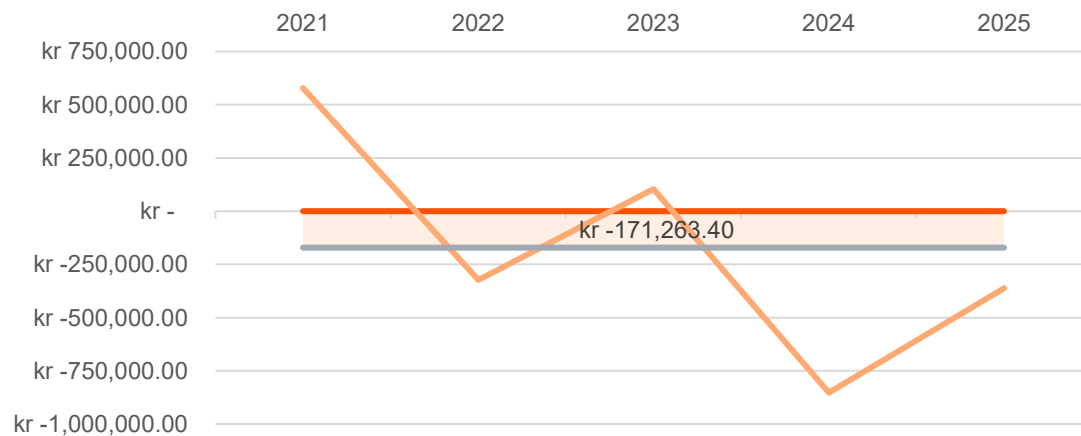
På den positive siden kan innføring av selvkost på private planer gi bedre kostnadsdekning for kommunen og redusere behovet for subsidiering fra fellesskapet. Det kan også bidra til en mer rettferdig gebyrpraksis, ved at aktører som utløser saksbehandling i større grad dekker kostnadene knyttet til dette. Videre kan tiltaket gi økt bevissthet om ressursbruk i kommunen og bringe praksisen mer i tråd med det som er vanlig i andre kommuner.

Samtidig kan tiltaket ha enkelte negative konsekvenser. Økte gebyrer vil innebære høyere kostnader for private aktører, noe som kan medføre risiko for redusert aktivitet i private planinitiativ. Dette kan igjen påvirke bolig- og næringsutviklingen i kommunen.

## Selvkost byggesak og seksjonering



## Selvkost Oppmåling



## Bakgrunn

# Selvkostområdene byggesak, seksjonering og oppmåling er subsidiert med ca. 2mNOK siste 5 år

### Bakgrunn for tiltaket

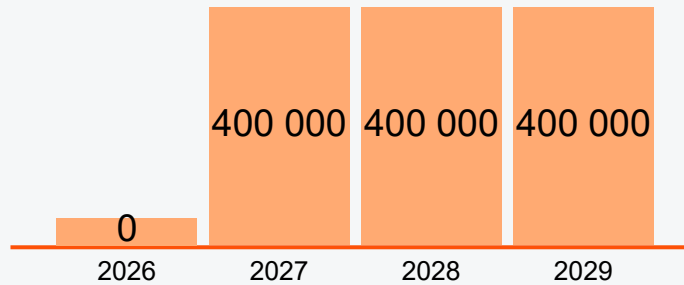
Selvkost innebærer at kommunen kan kreve gebyrer for tjenester som dekker de faktiske kostnadene knyttet til å levere tjenesten, men ikke mer. Gebyrene skal dekke direkte og indirekte kostnader, inkludert administrasjon, lønn, IT-systemer og andre relevante utgifter. Et eventuelt overskudd må brukes til å sette ned gebyrene de påfølgende årene og et eventuelt underskudd på disse områdene må dekkes av kommunale midler. Gebyrene for byggesak, seksjonering og oppmåling er etter PwC sin oppfatning satt med utgangspunkt i 100% selvkost. Seksjonering er hos Voss herad inkludert i byggesak. Voss herad har subsidiert selvkostområdene oppmåling, seksjonering og byggesak med i overkant av 2 mNOK siden 2021. Tabellen nedenfor viser hvor mye



kommunen har dekket på disse selvkostområdene de siste fem årene.

Grafene til venstre viser selvkostresultatet, gjennomsnittlig selvkostresultat siste fem år, selvkostmålet og gapet mellom målet og gjennomsnittlig resultat for områdene byggesak og seksjonering og oppmåling. For byggesak og seksjonering har Voss et gjennomsnittlig resultat på ca -800 000 kr i året og for oppmåling har kommunen et gjennomsnittlig resultat på ca -170 000kr i året. Likevel har kommunen hatt en del år med overskudd og dermed hatt midler tilgjengelig på fond til å dekke mye av underskuddsårene.

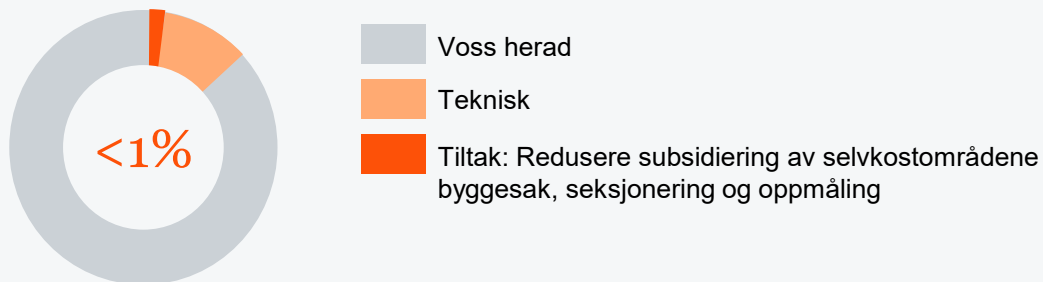
| Dekning fra kommunekasse | 2021     | 2022     | 2023     | 2024       | 2025     | Sum hvert område  |
|--------------------------|----------|----------|----------|------------|----------|-------------------|
| Oppmåling                | 0        | 0        | 0        | -300 000   | -400 000 | -700 000          |
| Byggesak                 | 0        | 0        | 0        | -1 300 000 | 0        | -1 300 000        |
| <b>Sum</b>               | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b>   | <b>0</b> | <b>-2 000 000</b> |

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |             |
|---|--|-------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027)       | Kr. 400 000 |
|  | Økning i gebyrinntekter eller nedtrekk i kostnader | Kr. 400 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T2

# Redusere subsidiering av selvkost på byggesak, seksjonering og oppmåling

### Beskrivelse av tiltaket

Kommunen har de siste fem årene subsidiert byggesak, seksjonering og oppmåling med gjennomsnittlig 400 000 kr i året. Tallet er lavt men det er likevel et potensiale for å redusere kostnader/øke inntekter.

Samtidig vil tiltaket bidra til at tjenestene i større grad finansieres etter selvkostprinsippet og redusere belastningen på kommunens frie inntekter.

PwC vurderer at Voss herad kan justere gebyrene for selvkostområdene byggesak, seksjonering og oppmåling slik at gebyrene i enda større grad dekker de faktisk kostnadene knyttet til tjenestene. Dette kan gjøres ved å enten redusere kostnader knyttet til drift eller øke gebyrene.

Det årlige innsparingspotensialet er basert på gjennomsnittlig subsidiering de siste 5 årene.

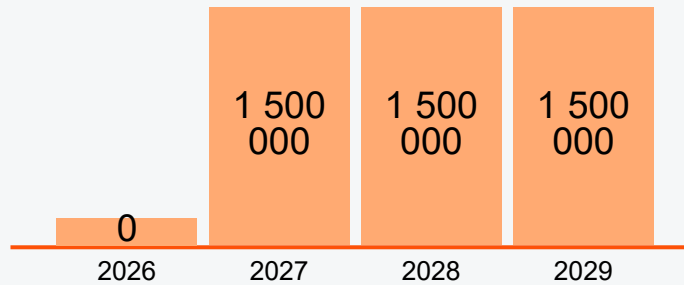
### Forutsetninger for å lykkes



Kommunestyret må vedta økte gebyrer, eller redusere ressursinnsats. Dette kan eksempelvis gjøres ved å redusere antall ansatte på områdene eller ikke ansette ved vakanser.

### Vurdering av konsekvenser

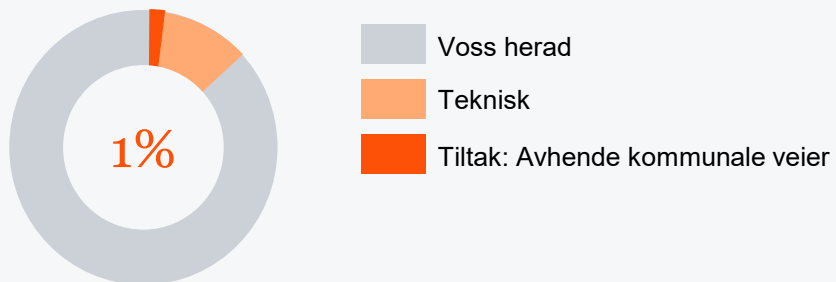
Tiltaket kan medføre økte kostnader for innbyggere og næringsliv gjennom høyere gebyrer. Dette kan gi negative reaksjoner og redusert opplevd tilgjengelighet til tjenestene. Dersom innsparing tas ut gjennom redusert ressursbruk, kan det også påvirke saksbehandlingstid, kapasitet og servicegrad.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 1 500 000 |
|  | Reduksjon i årlige driftskostnader           | Kr. 1 500 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T3

# Avhende kommunale veier

### Bakgrunn for tiltaket

Voss herad har et stort kommunalt veinett. Det er betydelige kommunale driftskostnader til alle veier som er klassifisert som kommunale - løpende vedlikehold, brøyting og vinterdrift, trafikksikring, administrasjon, med mer.

Kommunestyret vedtatt tre kriterier for hvilke veier som kan vurderes omklassifiserte til private veier. De er følgende:

- Veier uten helårs fastboende
- Veier med lav trafikkbelastning
- Veier som ikke er nyttet til allmennyttige formål eller interesser, samt bakgårder, gatetun og blindveier

Vedtaket fra heradstyret inkluderer også at det er tilstrekkelig at en vei oppfyller et av kriteriene for at omklassifisering kan vurderes.

Avhending av kommunale veier kan bidra til å redusere drifts- og vedlikeholdskostnader, samtidig som kommunen får en mer tydelig og bærekraftig forvaltning av infrastrukturen. Innsikt tyder på at flere veier enn de som inngår i dette tiltaket er aktuell for avhending.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer omklassifisering av kommunale veier til private veier. Slik ønsker en å konsentrere kommunens ressurser om veier som er viktige for allmenn ferdsel og tjenesteproduksjon, og redusere ressursbruk på

veistrekninger med begrenset kommunal nytte.

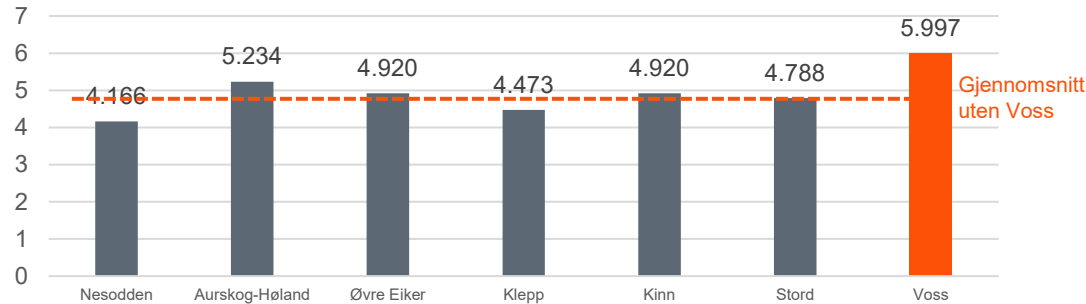
### Forutsetninger for å lykkes

- Involvering av berørte aktører
- Politisk forankring og vilje til å gjennomføre avhendingen
- God juridisk og administrativ avklaring av eigarforhold, rettar og plikter
- God dialog og informasjon til berørte grunneiere, beboere og andre brukere
- Plan for overføring av ansvar, drift og vedlikeholde til private parter der det er aktuelt

### Vurdering av konsekvenser

Voss herad får reduserte kostnader til drift, vedlikehold og fremtidige oppgraderinger av veier som har begrenset kommunal funksjon. Tiltaket kan også bidra til at kommunen kan konsentrere ressursene om de veiene som har størst betydning for allmenn ferdsel og tjenesteproduksjon, og slik få en mer målrettet og bærekraftig forvaltning av kommunalt veinett.

Omklassifisering av veier til private veier kan medføre økt ansvar og høyere kostnader for grunneiere og andre brukere. Det kan også oppstå motstand fra berørte parter, særlig der det er ulike oppfatninger om veiens nytte og funksjon. Det vil også være risiko for lavere fremtidig standard og vedlikehold på veiene som ikke lenger er kommunale.

Kommunalt eid areal per innbygger (m<sup>2</sup>)

Kilde: SSB tabell 11906 (2025)

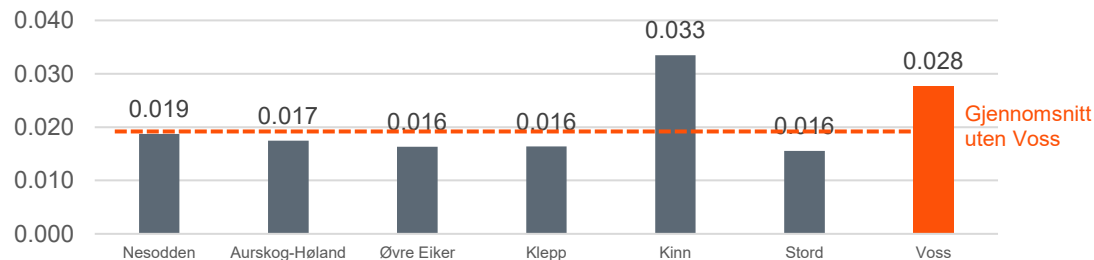
Utgifter til vedlikehold per kvm

Utgifter til driftsaktiviteter per kvm

| Kommune        | Utgifter til vedlikehold per kvm | Utgifter til driftsaktiviteter per kvm |
|----------------|----------------------------------|--|
| Nesodden       | 58                               | 884                                    |
| Aurskog-Høland | 115                              | 774                                    |
| Øvre Eiker     | 85                               | 632                                    |
| Klepp          | 136                              | 731                                    |
| Kinn           | 82                               | 676                                    |
| Voss           | 229                              | 1115                                   |

Kilde: SSB tabell12051 (2025)

Antall kommunale boliger per innbygger



Kilde: SSB tabell 12195 (2025)

## Bakgrunn

# Voss herad eier relativt mye bygnings- og boligmasse

### Mye eiendomsmasse

I sammenligninger med utvalgte kommuner rapporterer Voss herad om en relativt omfattende kommunal eiendomsmasse. Heradet rapporterer om høyest areal på formålsbygg per innbygger blant kommunene det sammenlignes med, og her skiller heradet seg ekstra ut med høyt antall kvadratmeter per innbygger til kulturbygg, administrasjonsbygg og institusjonslokaler.

Tallene viser samtidig at Voss ikke bare har en stor bygningsmasse, men også at denne er kostnadskreven å eie og drifte. Heradet ligger høyest i utvalget på utgifter til vedlikehold per kvadratmeter, utgifter til driftsaktiviteter per kvadratmeter og energikostnader per kvadratmeter. Samlet indikerer dette at Voss har både høy bygningsmessig kapasitet og høye løpende kostnader knyttet til eiendomsmassen.

Voss herad rapporterer også over gjennomsnittet når det gjelder antall kommunale boliger per innbygger. Innsiktssamtaler tyder på at en relativt stor andel av disse står ledig da de enten (1) må klargjøres for nye leietakere, eller (2) krever større rehabilitering/investeringer for å klargjøres for utleie. Når en relativt stor andel av de kommunale boligene står ledige, kan det svekke evnen til å møte boligbehovet blant innbyggere som trenger kommunale boliger, samtidig som heradet får økte kostnader til drift, vedlikehold og eventuell rehabilitering uten tilsvarende leieinntekter.

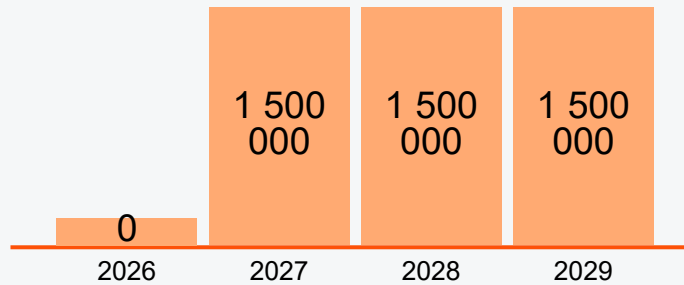
Sammenligningen viser også at Voss har markant høyere rapporterte brutto investeringsutgifter til boligformål per innbygger. Dette tyder på at det bindes betydelige ressurser i oppbygging og opprettholdelse av den kommunale boligporteføljen.

Basert på dette vurderes eiendomsområdet som et sentralt område for effektivisering og innsparing. Når både arealomfanget og kostnadsnivået er relativt høyt sammenlignet med andre kommuner, er det grunnlag for å vurdere om hele bygningsmassen er nødvendig for å dekke kommunens tjenestebehov. Forslag om å avhende bygg må ses i lys av dette: som et tiltak for å redusere kapitalbinding, begrense framtidige investeringsbehov og redusere løpende kostnader til drift, vedlikehold og energi. Avhending kan samtidig bidra til bedre arealutnyttelse og en mer bærekraftig eiendomsforvaltning over tid.

Innsiktssamtaler peker på at det vil være ytterligere potensiale for avhending av bolig- og eiendomsmasse i fremtiden. Dette vil kreve politisk vilje og eventuelt at politikere godkjenner nytt reglement for kjøp og salg av kommunal eiendom.

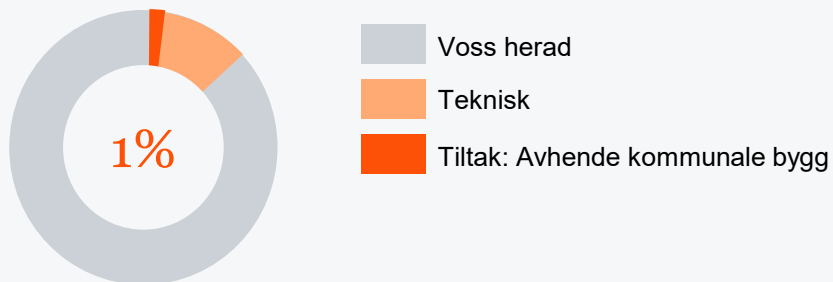
Det må bemerkes at KOSTRA-statistikk på funksjonsnivå bærer med seg en viss usikkerhet grunnet at kommuner kan føre kostnader og ulikt.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|  |  |               |
|--|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 1 500 000 |
|  | Reduksjon i årlige driftskostnader           | Kr. 1 500 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T4

# Avhende kommunale bygg

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avhende bygg som Voss herad ikke har behov for i framtidig tjenesteproduksjon. Følgende bygg er identifisert som bygg som burde avhendes - Raundalen skule, Bordalen skule (Nyhagen), Myrkdalen skule, Oppheim skule, Bolstad skule (Rongen skule), Tueteigen barnehage og Lassebakken barnehage.

### Forutsetninger for å lykkes:

- Involvering av lag og organisasjoner som i dag eventuelt låner / leier bygningsmassen
- Gjennomføre eventuelle vurderinger rundt om bygningsmassen bør omreguleres til andre formål før avhending, for eksempel bolig- eller fritidseiendom
- Tydelig kommunikasjon av hvilke bygg som ikke er nødvendige for framtidig tjenesteproduksjon
- Politisk forankring og vilje til å gjennomføre avhendingen

### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil redusere unødvendige kostnader, begrense vedlikeholdsetterslep og frigjøre kapital. Tiltaket kan også bidra til en mer hensiktsmessig og bærekraftig eiendomsportefølje, der kommunen i større grad konsentrerer ressursene om bygg med høy

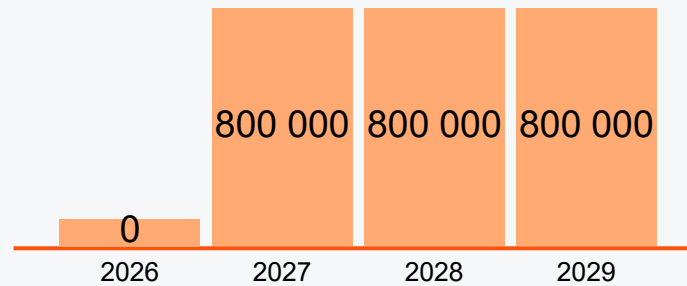
nytteverdi og strategisk betydning for tjenesteproduksjonen.



En vil også frigjøre bygningskapasitet til andre formål.

### Tiltaket kunne vært større

Innsiktssamtaler indikerer at Voss herad kunne avhendet flere kommunale bygg (også boliger), men PwC har ikke mottatt tilstrekkelig datagrunnlag for å si noe om andre bygg enn de som inngår i dette tiltaket.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |             |
|---|--|-------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 800 000 |
|  | Reduksjon i årlige leiekostnader             | Kr. 800 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T5

### Si opp leieavtale for driftsbygg i Granvin

#### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å si opp leieavtale på lagerbygg i Granvin, som i dag brukes av driftsavdeling og brann og redning. Leieavtalen er allerede sagt opp og utløper 31.12.2026.

#### Forutsetninger for å lykkes:

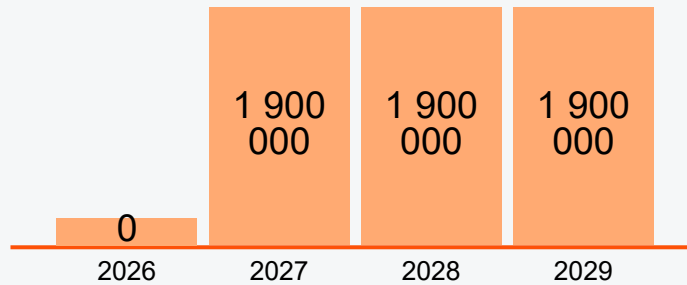
- At driftsavdeling og brann og redning får tilgang til egnede erstattingslokaler innen utløpet av leieavtalen. Det er PwC sin forståelse at dette er ivaretatt.
- At alternative lokaler dekker nødvendige krav til funksjon, kapasitet, beredskap og HMS.
- At flytting og eventuell omorganisering planlegges i god tid
- At tiltaket er godt koordinert mellom berørte enheter
- At oppsigelsen følges opp slik at lokalene faktisk kan avvikles innen 31.12.2026



#### Vurdering av konsekvenser

Å si opp en leieavtale med eksternt part kan medføre bedre utnyttelse av kommunal bygningsmasse. Siden det er vedtatt å si opp leieavtalen forutsetter PwC at videre vurdering av konsekvenser er gjennomført, og at risikoer og hensyn er ivaretatt.

## Tiltak T6

### Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 1 900 000 |
|  | Tapt leieinntekt                             | Kr. 1 900 000 |

### Andel av innsparing ved full effekt



## Redusere antall boliger som står ledig

### Bakgrunn for tiltak

Innsikt anslår at det til en hver tid står mellom 10 og 20 kommunale boliger ledig på Voss. Dette tallet omfatter boliger som står ledig i (1) overgangsfaser mellom leietagere i forbindelse med klargjøring eller ordinær oppussing, og (2) boliger som ikke er i stand til utleie og venter på større investeringer/rehabilitering. Tallet på boliger som er ledige og klare til innflytning er til vanlig lavt - anslagsvis 0-3 boliger. Innsikt tilsier at det per i dag er tre hus med 10 kommunale boliger som trenger omfattende rehabilitering for å kunne leies ut. I følge innsikt er det samtidig høy etterspørsel etter kommunale boliger. Andre deler av Heradet (f.eks. næringsavdelingen og Barne- og familietjenesten) har også uttrykt interesse for kommunale boliger knyttet til sitt arbeid.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å redusere antall boliger som står ledig. Dette kan innebære mer effektiv boligforvaltning gjennom å skaffe bedre oversikt, mer effektive rutiner for tildeling og klargjøring, planmessig vedlikehold og investeringer, og vurderinger av om enkelte boliger bør avhendes om de ikke er egnet, formålstjenlige eller økonomisk forsvarlige å sette i stand.

### Forutsetninger for å lykkes

- Oversikt over boligmasse, lediggang, boligtype, vedlikeholdskostnader per bolig,

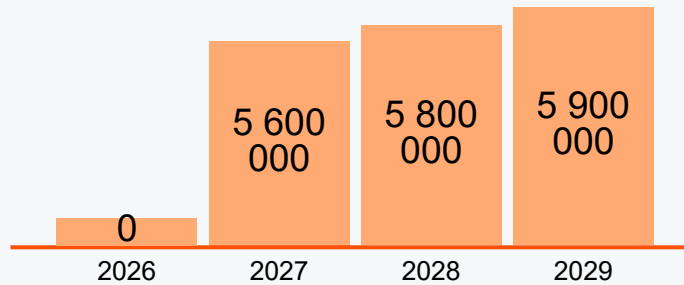
leieinntekter og tilstand på alle boliger



- Helhetlig vurdering av boligbehovet i kommunen og hvilke ombygginger og investeringer som bør gjøres
- Tydelig prioriteringer for vedlikehold, rehabiliteringer og investeringer
- Tillatelse/løyve til rehabilitering av boliger med omfattende ombyggings-/vedlikeholdsbehov
- Løpende vurderinger om boliger sin formålstjenlighet, for eksempel om de bør videreføres, oppgraderes eller avhendes.
- God samordning mellom eiendomsforvaltning og boligforvaltning, samt andre relevante tjenesteområder

### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil kunne gi økte leieinntekter og redusert behov for kommunal subsidiering av boligporteføljen. Samtidig kan tiltaket kreve økt ressursbruk og investeringer på kort sikt, særlig til klargjøring, vedlikehold og rehabilitering av boliger som i dag ikke er utleieklare. Effektivisering av boligforvaltningen kan også føre til avhending av boliger som ikke er egnet eller økonomisk forsvarlige å sette i stand, noe som kan frigjøre ressurser og gi en mer formålstjenlig portefølje. Det kan også medføre redusert antall kommunale boliger. Samlet vil tiltaket kunne gi bedre utnyttelse av boligmassen og bedre samsvar mellom boligporteføljen og kommunens behov.

## Totalt årlig innsparingspotensiale



|   |  |               |
|---|--|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial (fra 2027) | Kr. 5 600 000 |
|  | Økt leieinntekt på kommunale boliger         | Kr. 5 600 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak T7

# Justere husleie på kommunale boliger

### Bakgrunn for tiltak

Innsiktssamtaler tyder på at leiekostnader for kommunale boliger ligger betydelig under gjengs leie på Voss. Alle boliger oppgis å ligge minst 20% under markedspris, men kan ligge så lavt som 50% under markedspris. Dette tyder på at det ligger et vesentlig inntjeningspotensial ved å øke leiepriser for kommunale boliger. Det er hver enkelt sitt ansvar å skaffe seg bolig. Om forskjellen i leiepris på kommunale boliger og private boliger er for stor kan det bli uforholdsmessig attraktivt å bo i kommunale boliger. Dette kan medføre at beboere blir boende svært lenge i de kommunale boligene. Det er i dag utfordrende at innbyggere blir boende for lenge i kommunale boliger i forhold til det som er formålet med boligene.

### Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å øke leieinntekter til *nærmere* gjengs leie/markedspris. I tiltaket økes gjennomsnittlig leiepris for alle kommunale boliger med 20% fra dagens nivå til 2027 og deretter indeksjusteres leieprisene hvert år. Tiltaket kan også gjennomføres mer gradvis og besparelsen vil da være lavere de neste årene.

### Forutsetninger for å lykkes

- Gradvis innfasing av økte leiepriser
- Kartlegging av antall kvadratmeter og tilstandsgrad per kommunale bolig

- Etablering av tydelige prinsipper for leiefastsettelse - for eksempel praksis rundt indeksjustering, prising av beliggenhet, standard og type bolig.
- Tydelig vurdering av sosiale hensyn
- Tydelig kommunikasjon med dagens leietakere om bakgrunn og tidslinje
- Politisk forankring

### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil gi økte leieinntekter og redusere behovet for kommunal subsidiering av boligporteføljen. Det kan også bidra til bedre samsvar mellom husleienivået i kommunale boliger og det lokale leiemarkedet. Mindre prisforskjell mellom markedsleie og leiepriser for kommunale boliger kan også bidra til kortere leieforhold i kommunale boliger, hvilket er positivt, hvertfall for noen typer boliger.

Samtidig kan økt husleie gi negative konsekvenser for leietakere med svak betalingsevne, og føre til misnøye eller behov for økt oppfølging i enkelte saker. Tiltaket kan også medføre mer administrativt arbeid knyttet til varsling, regulering og dialog med leietakere. Samlet vil konsekvensene derfor avhenge av hvor store justeringene blir, og hvordan kommunen ivaretar sosiale hensyn i gjennomføringen.

# Tiltak som bør undersøkes videre

## Gjennomgang av bilparken

Voss herad har i dag ikke en total oversikt over bilparken. PwC anbefaler å få oversikt over denne slik at Voss herad har data til å gjøre vurderinger på om den kan optimaliseres. Relevant data vil være antall kilometer hver bil kjører i året, motortid, antall drivstoff biler, antall elektriske biler, antall bilberginger, antall skader mm. Dataen kan ved enkel analyse gi god styringsdata for beslutninger som tas på bilparken. Generelt kan en optimalisering og effektivisering av bilparken gi betydelige besparelser på driftsbudsjettet til kommunen.

## Gjennomgang av brøyte tilbudet

PwC har mottatt indikasjoner på at terskelen for når brøyting igangsettes varierer mellom ulike lokasjoner i kommunen. Det er i dag i stor grad brøytemannskapene selv som vurderer når det er behov for brøyting. Videre er det indikert at terskelen for å igangsette brøyting kan være lavere hos private leverandører enn hos kommunale brøytemannskaper. Dette kan innebære at kommunen har et potensial for å redusere kostnadene til brøyting gjennom tydeligere og mer enhetlige kriterier for når brøyting skal utføres. PwC anbefaler at Voss herad undersøker området nærmere for å etablere felles terskelverdier og tydeligere styring av praksis. Dette kan gi en mer kostnadseffektiv vinterdrift.

## Vurdere konkurranseutsetting av tjenester

PwC vurderer at Voss herad bør undersøke om det foreligger eventuelle økonomiske fordeler ved å konkurranseutsette deler av tjenestene, eksempelvis renhold. Flere kommuner har overført slike tjenester til private leverandører, noe som har ført til økt effektivitet og lavere kostnader for kommunen. Det kan derfor være et potensial i økonomisk besparelse ved å konkurranseutsette tjenester, men det bør gjøres en vurdering av dette før det eventuelt gjennomføres.

## Gjennomgå nivå på drifts- og vedlikeholdskostnader

Sammenligninger med andre kommuner indikerer at Voss har relativt høye drifts- og vedlikeholdskostnader knyttet til bygg. Se

sammenligningstall fra SSB i bakgrunnskapittelet for eiendom. Det samme gjelder investeringskostnader knyttet til boliger. PwC har ikke hatt ramme til å gå dypere inn i dette, men anbefaler at Voss herad ser nærmere på dette.

## Gjennomgang og effektivisering av eiendomsforvaltning

Ved gjennomgang av KOSTRA-tall for Voss, og sammenligningskommuner, fremstår det som at Voss har høye kostnader knyttet til eiendomsforvaltning. Innsikt fra intervjuene tyder på at Voss holder på med en gjennomgang av eiendomsmassen som skal ferdigstilles til sommeren. Etter dette vil Voss ha bedre forutsetninger for å gjøre gode strategiske vurdering og beslutninger knyttet til eiendomsforvaltningen. PwC har derfor ikke dykket dypere i dette området per nå. Innsiktsintervjuer indikerer likevel behov for følgende: Likevel ser PwC behov for følgende:

- Etablere oversikt over eiendomsmasse og nødvendige nøkkeltall per eiendom
- Vurdere innføring av nytt reglement for salg av eiendommer som gir administrasjonen mer handlingsrom
- Tydeliggjøre hvem som eier alle bygg
- Oversikt over kvm og tilstand på boliger, mer effektiv eiendomsforvaltning

## Gjennomgang av boligforvaltningen

Innsikt tyder på at beboere i kommunale boliger på Voss blir boende lenger enn det som er intensjonen, og at en medvirkende årsak er lave leiepriser på kommunale boliger. Det er også avdekket at enkelte boforhold medfører høy slitasje på boligene og restanser på husleien. Dette peker på et potensial for tettere oppfølging av beboere i kommunale boliger, blant annet gjennom oppfølging av restanser, sterkere kobling til NAVs ordninger og andre tiltak for å redusere restanser, samt botrening. Slik oppfølging vil være et viktig første steg for at Voss herad kan iverksette effektive tiltak knyttet til boligforvaltningen.

Videre er det identifisert behov for å etablere en samlet oversikt, for eksempel i et eiendoms-dashboard, over alle kommunale boliger, herunder areal, årlige driftskostnader og tilstandsgrad for hver enkelt bolig.

Videre indikerer oversendt datamateriale at Kredinors arbeid gir effekt på redusert restanse.

## Videre arbeid med omklassifisering og avhending av kommunale veier

Innsiktssamtaler indikerer at det eksisterer flere kommunale veier som oppfyller de politisk vedtatte kravene til omklassifisering. Samtalene indikerer også at det ligger vesentlig mer innsparingspotensiale i dette arbeidet fremover, enn det som ligger i PwC sitt tiltak ovenfor.

# 6.5

## Kultur og fritid



## Nøkkeltall

| (2024 tall)      | Årsverk* | Årsverk | Innbygger per årsverk (antall) | Netto driftsutgifter til folkebibliotek per innbygger (kr) | Lønnsutgifter (1000kr) | Utlån per innbygger (antall) |
|------------------|----------|---------|--------------------------------|--|------------------------|------------------------------|
| Voss herad       | 6,34     | 6,6     | 2475                           | 373  | 5171                   | 4                            |
| Aurskog-Høland   | 4,7      | 4,7     | 3897                           | 356  | 2960                   | 2                            |
| Kinn             | -        | 3,7     | 4708                           | 300  | 3317                   | 1,8                          |
| Klepp            | 5        | 5       | 4237                           | 262  | 4738                   | 2,9                          |
| Nesodden         | 8**      | 8**     | 2587                           | 366  | 6428                   | 2,7                          |
| Stord            | 4,7      | 3,7     | 5230                           | 263  | 3576                   | 1,6                          |
| Øvre Eiker       | 5,4      | 7,8     | 2692                           | 419  | 6813                   | 3                            |
| KG-7             | -        | -       | 3368                           | 317  | -                      | 2,6                          |
| Landet uten Oslo | -        | -       | 3075                           | 343  | -                      | 2,5                          |

\*Tallene i denne kolumnen er årsverk tall per januar 2026. PwC har vært i kontakt med kommunene og fått bekreftet deres tall

\*\*Nesodden har ikke innbyggjerservice og biblioteket fungerer som dette

## Bakgrunn

## Voss har flere årsverk i bibliotek enn sammenligningskommunene

**Folkebibliotek**

Kommunen har etter folkebibliotekloven § 4 og 5 ansvar for å sørge for et offentlig bibliotektilbud som er gratis og tilgjengelig for innbyggerne. I Voss herad er dette per januar 2026 organisert gjennom to bibliotek, med totalt 6,34 årsverk.

Tabellen til venstre viser nøkkeltall for bibliotektilbudene i Voss herad sammenlignet med utvalgte kommuner i 2024. Det må bemerkes at KOSTRA-statistikk på funksjonsnivå bærer med seg en viss usikkerhet grunnet at kommuner kan føre kostnader og statistikk ulikt. Likevel gir statistikken til venstre et bilde av driftsnivået i hver kommune. Voss herad har utlånstall per innbygger som er betydelig høyere enn landsgjennomsnittet og sammenligningskommunene. Dette indikerer at bibliotekene i Voss herad er tilgjengelig og en verdsett ressurs for innbyggerne. Besøktall er ikke tatt med på grunn av stor usikkerhet knyttet til disse.

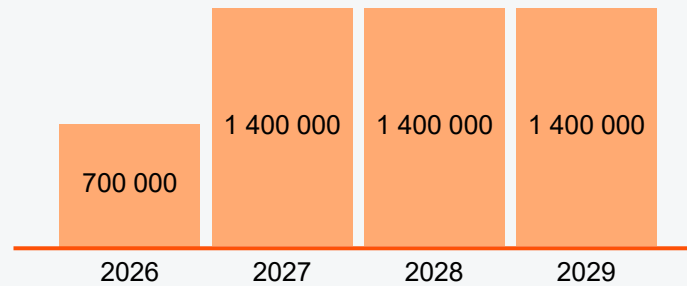
PwC har vært i kontakt med hver av sammenligningskommunene for å få oppdaterte tall for årsverk per januar 2026, og årsverkkolonnen til venstre markert med \* viser dermed tallene som kommunene har bekreftet. Kommunene ligger ganske likt foruten Øvre Eiker som har hatt et betydelig nedtrekk.

Voss herad har flere årsverk til bibliotek enn de

fleste sammenligningskommunene. I tillegg har Voss det laveste innbyggertallet per årsverk. Dette indikerer at Voss har et høyere driftsnivå enn sammenligningskommunene. Netto driftsutgifter per innbygger ligger også høyt hos Voss sammenlignet med de andre.



PwC sin erfaring er at flere kommuner har startet med meråpent bibliotek der innbyggerne har tilgang til biblioteket uten at det er bemannet. En slik løsning kan også øke tilgjengeligheten til biblioteket.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

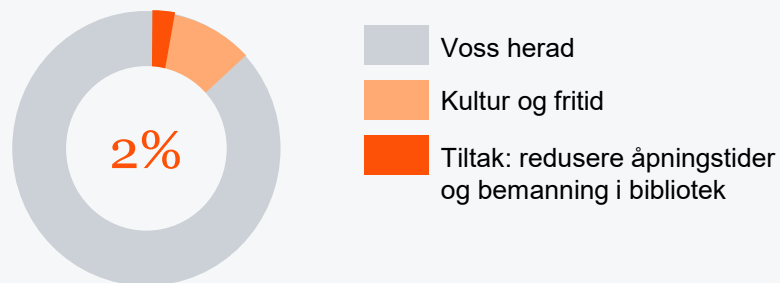


## Reduksjon årsverk

# 1,84

|   |                                   |                               |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial | Kr. 1 400 000                 |
|  | Reduksjon bemanningskostnader     | Årsverk 1,84<br>Kr. 1 400 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak K1

# Redusere aktivitet og bemanning i bibliotek

### Beskrivelse av tiltaket

Heradet har i dag to bibliotek. Hovedbiblioteket er lokalisert i Voss kulturhus, biblioteket er åpent og bemannet seks dager i uken inkludert to ettermiddager. Biblioteket i Granvin er lokalisert i Kulturbanken. Dette biblioteket er åpent med bemanning to dager i uken inkludert en ettermiddag. Det har også meråpent hver dag fra 07:00-22:00.

Voss herad har flere biblioteksårverk enn de fleste sammenligningskommunene, og tallet på innbygger per årsverk ligger også høyere. Andre kommuner som PwC har pratet med er i prosess og har vært i prosess på å redusere sine årsverk i bibliotek.

*PwC sin vurdering:* Voss herad har et høyere driftsnivå for bibliotek enn de fleste andre sammenligningskommunene og andre er i prosess med å redusere mer. Dersom Voss reduserer tjenesten til omtrent snittet av nivået til sammenligningskommunene vil det være rom for å redusere kostnader på området.

### Forutsetninger for å lykkes

For at Voss herad skal klare å gjennomføre tiltaket kan det være behov for å redusere aktiviteten i bibliotek. Dette kan innebære følgende:

- Trekke ned volumet av arrangementer og

aktiviteter

- Redusere tiden det er bemanning i biblioteket på Voss
- Ikke ha bemanning i biblioteket på Granvin

### Vurdering av konsekvenser

Gjennomføringen av tiltaket vil kreve både ressurser og innsats fra bibliotekstjenesten. Dette gjelder både tilpasning av dagens tilbud og en systematisk vurdering av hvilke konkrete aktiviteter som skal reduseres eller avvikles. Ledelsen og ansatte må også samtidig håndtere situasjoner der innbyggere har forventninger til et tjenestetilbud og et omfang som ikke lenger opprettholdes. For innbyggerne kan endringene innebære færre fysiske møteplasser, redusert tilgjengelighet og et samlet sett mindre tilbud. I tillegg kan tiltaket medføre økt pågang hos innbyggjerservice, ettersom biblioteket i dag håndterer en del henvendelser fra publikum.

**Nøkkeltall****Voss herad**

|   |           |
|---|-----------|
| Antall distriktsmusikere                        | 6         |
| Samlede årsverk knyttet til ordningen           | 3,75      |
| Utøvende årsverk                                | 1,75      |
| Årsverk knyttet til undervisning i kulturskolen | 2,0       |
| Brutto budsjettert kostnad                      | 1,3 MNOK  |
| Tilskudd fra Vestland fylkeskommune             | 0,45 MNOK |
| Kjøp fra Fossegrimen                            | 0,20 MNOK |
| Netto kommunal kostnad                          | 0,65 MNOK |

**Bakgrunn****Voss har en distriktsmusikerordning med både utøvende virksomhet og undervisning****Distriktsmusikere**

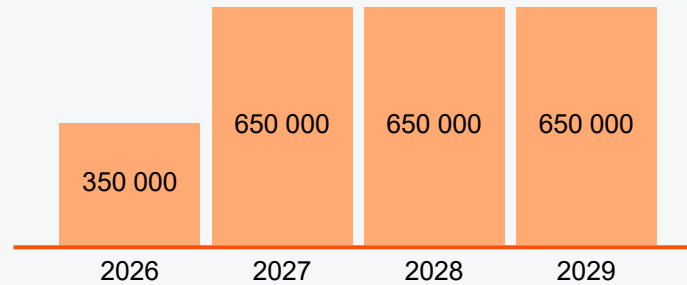
Distriktsmusikerordningen i Voss herad er organisert under kulturskolen og skal bidra til å verne og videreutvikle klassisk musikk og tradisjonelle kunstformer. I Voss omfatter ordningen både klassisk musikk og folkemusikk. Distriktsmusikerne bidrar gjennom konserter og utøvende virksomhet i distriktet, samtidig som deler av ressursene også brukes til undervisning i kulturskolen.

Voss har i dag seks distriktsmusikere. Den utøvende delen av ordningen utgjør samlet 1,75 årsverk, mens om lag 2 årsverk er knyttet til undervisning i kulturskolen. Samlet er det dermed 3,75 årsverk knyttet til ordningen. Dette innebærer at ordningen både er et kulturtiltak og en ressurs inn i kulturskoletilbudet.

Den direkte budsjetterte kostnaden til distriktsmusikerne er om lag 1,3 MNOK. Samtidig mottar kommunen kr 450 000 i tilskudd fra Vestland fylkeskommune, og orkesteret Fossegrimen kjøper tjenester for kr 200 000. Netto kommunal kostnad er dermed om lag kr 650 000. Den økonomiske belastningen for kommunen er derfor lavere enn brutto kostnad isolert sett tilsier, men ordningen representerer likevel en ressursbruk innen et ikke-lovpålagt område.

Det finnes begrenset sammenligningsgrunnlag for distriktsmusikerordninger på tvers av kommuner. Mange kommuner har ikke tilsvarende ordninger, og blant dem som har slike ordninger, er omfanget ofte mindre enn i Voss. Dette gjør det krevende å vurdere ressursnivået gjennom ordinære sammenligninger, men det understøtter samtidig at ordningen i stor grad er et lokalt prioritert kulturtiltak fremfor en standard kommunal oppgave.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

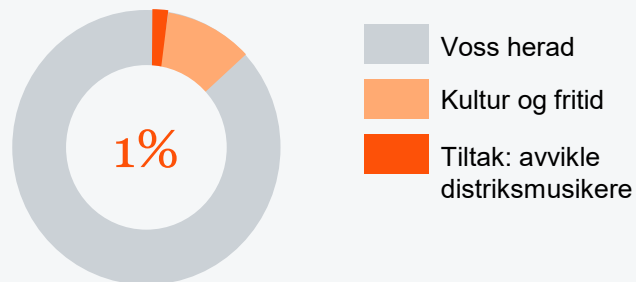


## Reduksjon årsverk

# 1,75

|  |   |                 |               |
|--|---|-----------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial             |                 | Kr. 650 000   |
|  | Reduksjon budsjett                            | Årsverk<br>1,75 | Kr. 1 350 000 |
|  | Total reduksjon tilskudd fylkeskommune        |                 | Kr. (450 000) |
|  | Total reduksjon kjøp fra orkester Fossegrimen |                 | Kr. (200 000) |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak K2

### Avvikle den utøvende delen av distriktsmusikerordningen

#### Beskrivelse av tiltaket

Voss herad har seks distriktsmusikere knyttet til kulturskolen. Den utøvende delen av ordningen utgjør 1,75 årsverk, mens om lag 2 årsverk er knyttet til undervisning i kulturskolen.

Distriktsmusikerordningen skal bidra til å verne og videreutvikle klassisk musikk og tradisjonelle kunstformer, og omfatter både klassisk musikk og folkemusikk. Ordningen er ikke lovpålagt.

Den direkte budsjetterte kostnaden til distriktsmusikerne er om lag 1,3 MNOK. Kommunen mottar samtidig kr 450 000 i tilskudd fra Vestland fylkeskommune, og orkesteret Fossegrimen kjøper tjenester for kr 200 000. Netto kostnad for kommunen er dermed om lag kr 650 000.

*PwC sin vurdering:* Dersom Voss herad ønsker å redusere kostnader innen ikke-lovpålagte kulturområder, vurderer PwC at den utøvende delen av distriktsmusikerordningen er et aktuelt område å vurdere. Potensiell innsparing må vurderes opp mot eventuelt bortfall av tilskudd og andre inntekter.

#### Forutsetninger for å lykkes

- Avklare konsekvenser for tilskudd og eksterne inntekter
- Vurdere hvordan avtaler, oppdrag og samarbeid knyttet til utøvende virksomhet skal håndteres

- Avklare om undervisningsdelen i kulturskolen skal videreføres uendret
- Planlegge gjennomføringen i dialog med berørte ansatte og samarbeidspartnere

#### Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil redusere kommunens utgifter til en frivillig kulturordning. Samtidig vil det gi et smalere profesjonelt kulturtilbud og redusere kommunens bidrag til å verne og videreutvikle klassisk musikk og tradisjonelle kunstformer. For innbyggerne kan dette innebære færre konserter og mindre tilgang til profesjonelle utøvere lokalt. Netto innsparing vil bli lavere dersom bortfall av aktivitet også fører til redusert tilskudd eller lavere eksterne inntekter.

## Nøkkeltall

| Tjenestetilbud              |  | Sum       |
|-----------------------------|--|-----------|
| Budsjett ungdomsarbeid 2026 |  | 5 600 000 |
| Budsjett kulturhuset 2026   |  | 1 100 000 |

| Årlig tilskudd - frivillighet              | Avtaleperiode           | Sum                  |
|--|-------------------------|----------------------|
| Økonomisk støtte Voss frivillighetssentral | 01.12.2023 - 01.12.2027 | Ikke kontraktsfestet |
| Økonomisk støtte Voss røde kors            | 01.03.2024 - 01.03.2026 | kr. 750 000          |
| Økonomisk støtte Kirkens Bymisjon          | 01.01.2024 - 31.12.2026 | kr. 2 000 000        |

## Bakgrunn

## Voss herad tilbyr flere ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid

Voss herad tilbyr flere tjenester og aktivitetstilbud innen kultur og fritid som ikke er lovpålagte, eksempelvis ungdomsarbeid, kulturhuset, inklusiv kinodrift og støtte til frivilligheten. Tilbudene bidrar til aktivitet, møteplasser og kulturtilbud i kommunen, men representerer samtidig områder der kommunen i større grad har handlingsrom til å justere nivå, omfang og organisering enn innen lovpålagte tjenester.

### Ungdomsarbeid - K3A

Voss herad har et bredt ungdomstilbud organisert under kultur og fritid, med flere faste møteplasser og aktiviteter for ungdom. Tilbudet omfatter blant annet ungdomsklubber, åpen hall, ferieaktiviteter og oppsøkende ungdomsarbeid. Aktivitetsnivået er høyt, og enkelte av møteplassene har jevnt godt besøk. Tilbudene er i hovedsak lavterskel og gratis, og er innrettet for å gi ungdom trygge møteplasser, aktivitet og sosial tilhørighet. Deler av tilbudet finansieres også gjennom eksterne midler, noe som bidrar til å opprettholde omfanget av aktivitetene.

### Kulturhuset - K3B

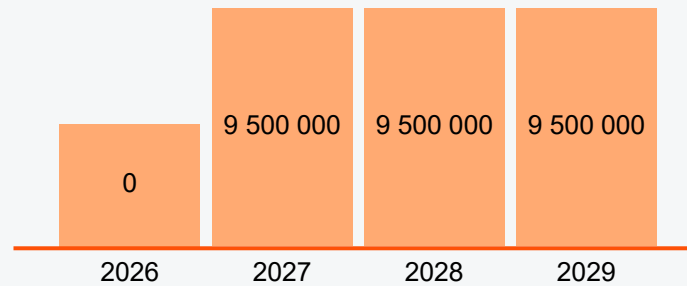
Kulturhuset er en sentral del av kulturtilbudet i Voss herad og rommer flere ulike funksjoner og aktiviteter. Virksomheten omfatter blant annet kinodrift, utleie av lokaler og tilrettelegging for arrangementer og kulturaktiviteter. Kulturhuset brukes både til egne og eksterne arrangementer, og fungerer som en viktig arena for konserter,

forestillinger og andre møteplasser i kommunen. Driften er sammensatt, med både publikumsrettede tilbud og kommersiell aktivitet gjennom blant annet kino og utleie.

### Støtte til frivillighet - K3C

Voss herad gir støtte til frivilligheten gjennom både økonomiske tilskudd og ulike former for faglig og administrativ oppfølging. Dette omfatter blant annet kurs, koordinering, veiledning og samarbeid med lag og organisasjoner på kultur- og fritidsfeltet. Støtten bidrar til å styrke frivillig aktivitet og lokal deltakelse, og legger til rette for at frivillige aktører kan være med på å skape tilbud og møteplasser i kommunen. Samtidig innebærer dette en kommunal ressursbruk på et område som ikke er lovpålagt, og der kommunen i større grad kan vurdere nivå, innretning og organisering av innsatsen.

## Totalt årlig innsparingspotensiale

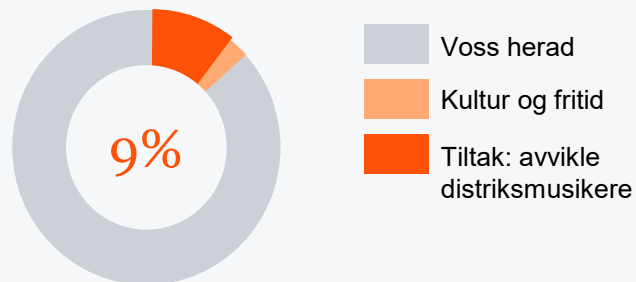


## Reduksjon årsverk

10,23

|  |                                      |              |               |
|--|--------------------------------------|--------------|---------------|
|  | Totalt årlig innsparingspotensial    |              | Kr. 9 500 000 |
|  | K3A: Avvikle ungdomsarbeid           | Årsverk 5,43 | Kr. 5 600 000 |
|  | K3B: Avvikle Kulturhuset             | Årsverk 4,8  | Kr. 1 100 000 |
|  | K3C: Avvikle støtte til frivillighet |              | Kr. 2 800 000 |

## Andel av innsparing ved full effekt



## Tiltak K3

## Avvikle ikke-lovpålagte tjenester innen kultur og fritid

## Beskrivelse av tiltaket

Voss herad tilbyr flere tjenester innen kultur og fritid som ikke er lovpålagte, blant annet ungdomsarbeid, kulturhusdrift og støtte til frivilligheten. Tilbudene bidrar til aktivitet, møteplasser og deltakelse i lokalsamfunnet, men er samtidig områder der kommunen har større handlingsrom til å vurdere nivå, omfang og organisering enn innen lovpålagte tjenester. Dersom kommunen har behov for å redusere driftsutgiftene, fremstår ikke-lovpålagte tjenester som et naturlig område å vurdere nærmere. Tiltaket innebærer at kommunen vurderer om enkelte tilbud kan reduseres, omorganiseres eller avvikles for å oppnå lavere kostnader.

For tiltak *K3C: Avvikle støtte til frivillighet* ligger deler av besparelsen på oppvekst sitt budsjett.

## Forutsetninger for å lykkes

For å kunne gjennomføre tiltaket må kommunen avklare hvilke tjenester og ordninger som er aktuelle å redusere eller avvikle, og hvilke bindinger som følger av avtaler, tilskudd og samarbeid. Det bør også kartlegges i hvilken grad tilbudene er finansiert av eksterne midler, slik at reell netto besparelse kan vurderes. Videre vil det være viktig å ta stilling til om deler av aktiviteten kan videreføres med lavere ressursbruk eller gjennom andre aktører. En tydelig prioritering, kombinert med god dialog med berørte ansatte, frivillige og

samarbeidspartnere, vil være viktig for å sikre en gjennomførbar prosess.

## Vurdering av konsekvenser

Tiltaket vil kunne gi reduserte driftsutgifter, samtidig vil det innebære at kommunen får et smalere kultur- og fritidstilbud og en redusert rolle som tilrettelegger for aktivitet, møteplasser og frivillighet. For innbyggerne kan dette bety færre tilbud, lavere tilgjengelighet og mindre støtte til lokale initiativ. Tiltaket kan også svekke forebyggende og inkluderende arbeid som i dag skjer gjennom kultur- og fritidsfeltet. Dersom tilbud avvikles uten at andre aktører overtar, må kommunen være forberedt på at enkelte aktiviteter og møteplasser faller helt bort.

## Tiltak som bør undersøkes videre

### Gjennomgang av tilbuds nivået på kino

Voss kino fremstår som et område hvor kan være potensial for økonomiske besparelser, men det er behov for nærmere utredning før konkrete tiltak kan anbefales. Innsikt gir ikke grunnlag for å peke på én enkelt kostnadsdriver, men det bør utredes i hvilken grad organisering, bemanning, arbeidsprosesser og åpningstilbud er tilpasset faktisk etterspørsel og ressursbruk. En videre utredning bør blant annet se på sammenhengen mellom besøkstall, visningsfrekvens, bemanningsbehov og driftskostnader fordelt på ukedager og forestillinger, samt vurdere om enkelte oppgaver kan løses mer effektivt gjennom endret oppgavefordeling digitalisering eller justert struktur. Voss kino har åpent onsdag-søndag hver uke, og mandager og tirsdager i ferier eller ved spesielle anledninger. Det er klart flest besøkende i helgen (lørdag og søndag), og færrest besøkende onsdager og torsdager.

Innsikt gir grunnlag for å tro at kostnader knyttet til kinotilbudet kan reduseres gjennom et mer konsentrert kinotilbud på dager med høyest etterspørsel, mer fleksibel ressursbruk og mer effektive arbeidsprosesser, samtidig som en vurderer tiltak som styrker inntektssiden.

### Gjennomgang av tilbuds nivå i kulturskolen

Kulturskolen fremstår ikke som et område med et tydelig innsparingspotensial basert på overordnede nøkkeltall. Voss har lavere driftsutgifter enn de fleste sammenlignings-kommuner både per innbygger i alderen 6-15 år og per elev, samtidig som andelen barn på venteliste ligger på nivå med relevante referanser. Dette tyder på at tjenesten allerede drives relativt nøkternt og med en kapasitet som i hovedsak er tilpasset etterspørselen. Dersom området skal vurderes videre, bør dette derfor rettes inn mot mulige mindre effektiviseringstiltak i organisering og kapasitetsutnyttelse, heller enn større budsjettkutt.

### Økte leiepriser ved enkeltarrangement

Økte leiepriser ved enkeltarrangement kan være et aktuelt tiltak for å styrke inntektssiden for Kulturhuset, men bør utredes nærmere før det eventuelt gjennomføres. Dagens prismodell ser ut til å være innrettet for å holde terskelen for arrangører lav, etter erfaringer med at høyere leie i noen tilfeller ga lavere aktivitet. Samtidig er det en hypotese om at særlig frivillige arrangører i enkelte tilfeller kan betale noe mer enn i dag, eventuelt gjennom en modell som kombinerer fast leie og provisjon. For Gamlekinoen må en slik vurdering også ses opp mot politiske føringer om lav leie og vilkårene for momskompensasjon etter ombygging. En videre utredning bør derfor analysere historiske arrangement og inntekter, vurdere betalingsvilje og aktivitetsvirkninger for ulike arrangørgrupper, og avklare om en justert prismodell kan gi høyere samlede inntekter uten å redusere bruken vesentlig.

### Innlemme Vossabadet og Voss idrettshall KF i kommunen

Innlemming av Vossabadet og Voss idrettshall KF i kommunen kan være et aktuelt tiltak for å redusere administrative kostnader og gi bedre økonomistyring, men bør utredes nærmere før det eventuelt gjennomføres. Innsikten tyder på at dagens organisering som kommunalt foretak kan gi mindre integrert styring, egne administrative funksjoner og svakere samordning med kommunens øvrige systemer og støttefunksjoner. Samtidig er det en hypotese om at en innlemming i kommunen kan redusere dobbeltarbeid, forenkle styringslinjene og gi bedre grunnlag for helhetlig oppfølging av økonomi og drift. En videre utredning bør derfor kartlegge hvilke administrative og økonomiske gevinster som realistisk kan hentes ut, hvordan ansvar for drift og bygningsmasse eventuelt bør organiseres, og hvilke konsekvenser en omorganisering vil ha for styring, tjenestekvalitet og handlingsrom.

