

## Innkalling

**Møte:** Havnestyret  
**Møtested:** Skur 38, Vippetangen  
**Møtedato:** 27.01.2026  
**Tid:** Kl. 13:00  
**Sekretariat:** Hans Bernhard Klepsland

Forfall meldes til utvalgssekretær Hans Klepsland, tlf. 482 62 056.

E-post: [hans.klepsland@oslohavn.no](mailto:hans.klepsland@oslohavn.no).

Sakspapirene ligger i Acos Møteportal.

## Saker til behandling

| Type | Saksnr. | Sakstittel                                                    |              |
|------|---------|---------------------------------------------------------------|--------------|
| FS   |         | Protokoll fra forrige havnestyremøte                          | -            |
| FS   |         | Avgradering av saker                                          | -            |
| FS   |         | Rapport vedr. bruk av fullmakter                              | -            |
| FS   |         | Habilitet                                                     | -            |
| ST   | 01/26   | Hav Eiendom - salg av skoletomt i Bjørvika                    | § 23 4. ledd |
| ST   | 02/26   | Hav Eiendom - Handlingsplan 2026                              | § 23 4. ledd |
| ST   | 03/26   | Prosjektstatus Kneppeskjær øst 1.1.2026                       | § 23 1. ledd |
| ST   | 04/26   | Gods- og passasjerutvikling med inntektseffekter, 2025        | -            |
| ST   | 05/26   | Tall Ships Races Oslo 2029                                    | -            |
| ST   | 06/26   | Status for bruk av kunstig intelligens i Oslo Havn KF         | -            |
| ST   | 07/26   | Orientering om Effektiviseringsprogrammets leveranse for 2025 | -            |
| ST   | 08/26   | Ukraina - bistand fra Oslo Havn KF med aggregater etc.        | -            |
| ST   | 09/26   | Havnedirektørens orientering                                  | § 14 1. ledd |

|    |       |                                        |   |
|----|-------|----------------------------------------|---|
| ST | 10/26 | Tildelingsbrev 2026                    | - |
| FS |       | Eventuelt                              | - |
| FS |       | Havnestyrets egentid med havnedirektør | - |
| FS |       | Havnestyrets egentid                   | - |

**Oslo, 23. January 2026**

## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 04/26    | Havnestyret | 27.01.2026 |

**Arkivsak:** 22/95 - 20  
**Saksbehandler:** Carl Johan Hatteland /

## Gods- og passasjerutvikling med inntektseffekter, 2025

## Sammendrag:



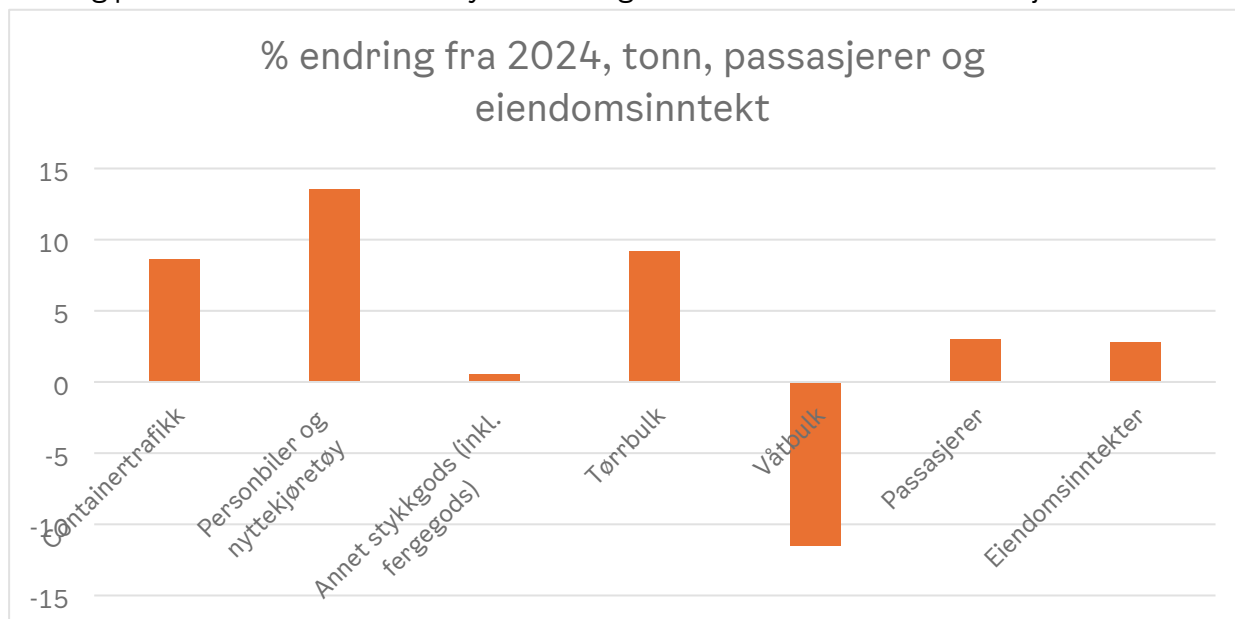
Totalt ble det lastet/losset ca. 5,46 mill. tonn gods, opp 1,5 % fra 2024, og ca. 6,53 mill. passasjerer, opp 3 % fra 2024. Økte volum tørrbulk, container, biler og annet stykkgoods forklarer godsveksten, mens cruise og flere passasjerer til/fra øyene forklarer passasjerveksten.



Driftsinntektene har økt fra kr. 456 mill. til kr. 501 mill., en økning på kr. 45 mill. (9,8 %). Økningen kommer i hovedsak fra økte kai-, passasjer- og varevederlag, ca. kr. 30 mill., men også økte inntekter fra utleie av bygg og areal, og fra parkering og tjenester. Ekeberg-anlegget viser seg utfordrende å finne egnede leietakere til, og representerer et foreløpig uforløst inntektpotensial.

## Saksfremstilling:

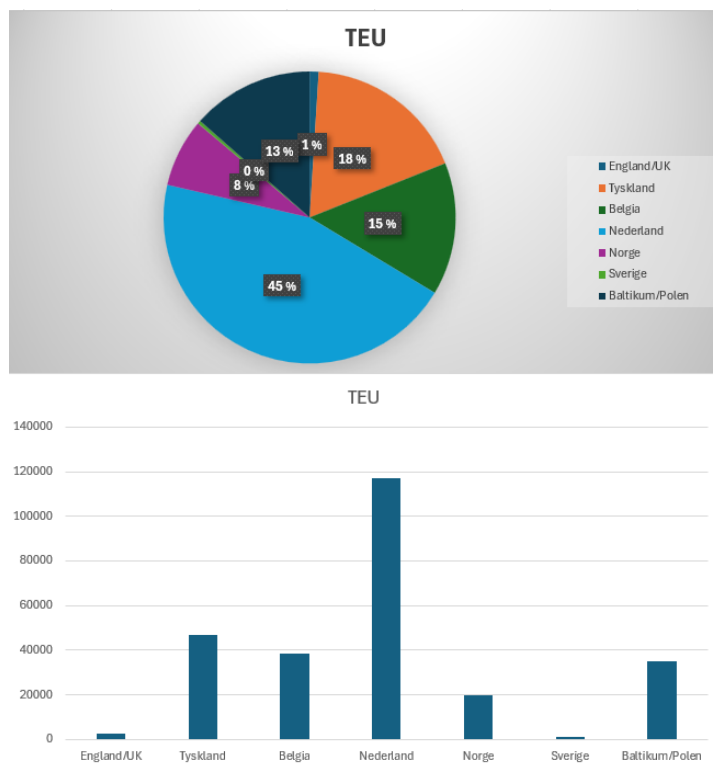
Strategiplan 2022-2040 definerer syv forretningsområder. Her er en kort situasjonsbeskrivelse.



1. **Containertrafikk (lo-lo):** Det ble losset/lastet 260.570 teu (141.821 containere) i containerterminalen i 2025, mot 239.919 teu (131.142 containere) i 2024, en vekst i teu på 8,6 %. Veksten i containerlast var på 104.107 tonn, + 7,6 %, til 1,48 mill. tonn. Veksten i eksportlast var på 6,4 % og importlast på 7,9 %.

85 % av teus fordeler seg nokså jevnt på 40' og 45' containere, mens ca. 13 % er 20' containere.

Nederland er største destinasjon for teu til/fra Oslo, etterfulgt av Tyskland, Belgia og Baltikum/Polen. Det repositioneres også ca. 20.000 teu mellom havnene i Oslofjorden.



2. **Personbiler og nyttekjøretøy:** Det ble lastet/losset 42.576 biler (108.527 tonn) i 2025, mot 37.501 biler (91.991 tonn) i 2024, en vekst på hhv. 13,5 % (17,9 %, 5.075 biler). 662 biler ble eksportert mot 604 biler i 2024. En gjennomsnittsbil veide 2,55 tonn i 2025 mot 1,83 tonn i 2015 (+ca. 40 % økt vekt per bil), og det ble fakturert varevederlag for om lag like mange tonn bil i 2025 som i 2015 da det ble lastet/losset 59.723 biler.

3. **Annet stykkgoods (inkl. fergegoods):** Det ble omlastet 530.276 tonn annet stykkgoods inkl. fergegoods i 2025, mot 527.596 tonn i 2024 (+ 0,5 %). Fergegoods har en reduksjon på 24.606 tonn (- 6,4 %) til 359.157 tonn, mens annet stykkgoods (ikke med ferge) hadde en økning på 27.286 tonn (+18,9 %) til 171.119 tonn.

I 2025 ble det losset ca. 73.600 tonn betongelementer for Ny vannforsyning. Dette er last som ikke kommer i 2026, og det forventes derfor reduksjon i annet stykkgoods i 2026 med mindre det kommer nye større prosjekter. For utenriksfergene er reduksjonen størst for traller med og uten trekkvogn.

4. **Tørrbulk:** Tørrbulk består av skog- og landbruksprodukter, jern- og stålprodukter og annen tørrbulk. Samlet økte forretningsområdet tørrbulk med 155.547 tonn (+9,2 %) til 1.836.192 tonn. Skog- og landbruksprodukter økte svakt med 5.100 tonn. Det ble importert mindre landbruksprodukter i 2025, mens eksport/utskipping av skog- og landbruksprodukter økte. Det har med kornhøsten å gjøre, samt økt utskipping av pellets til kunde i Nord-Norge.

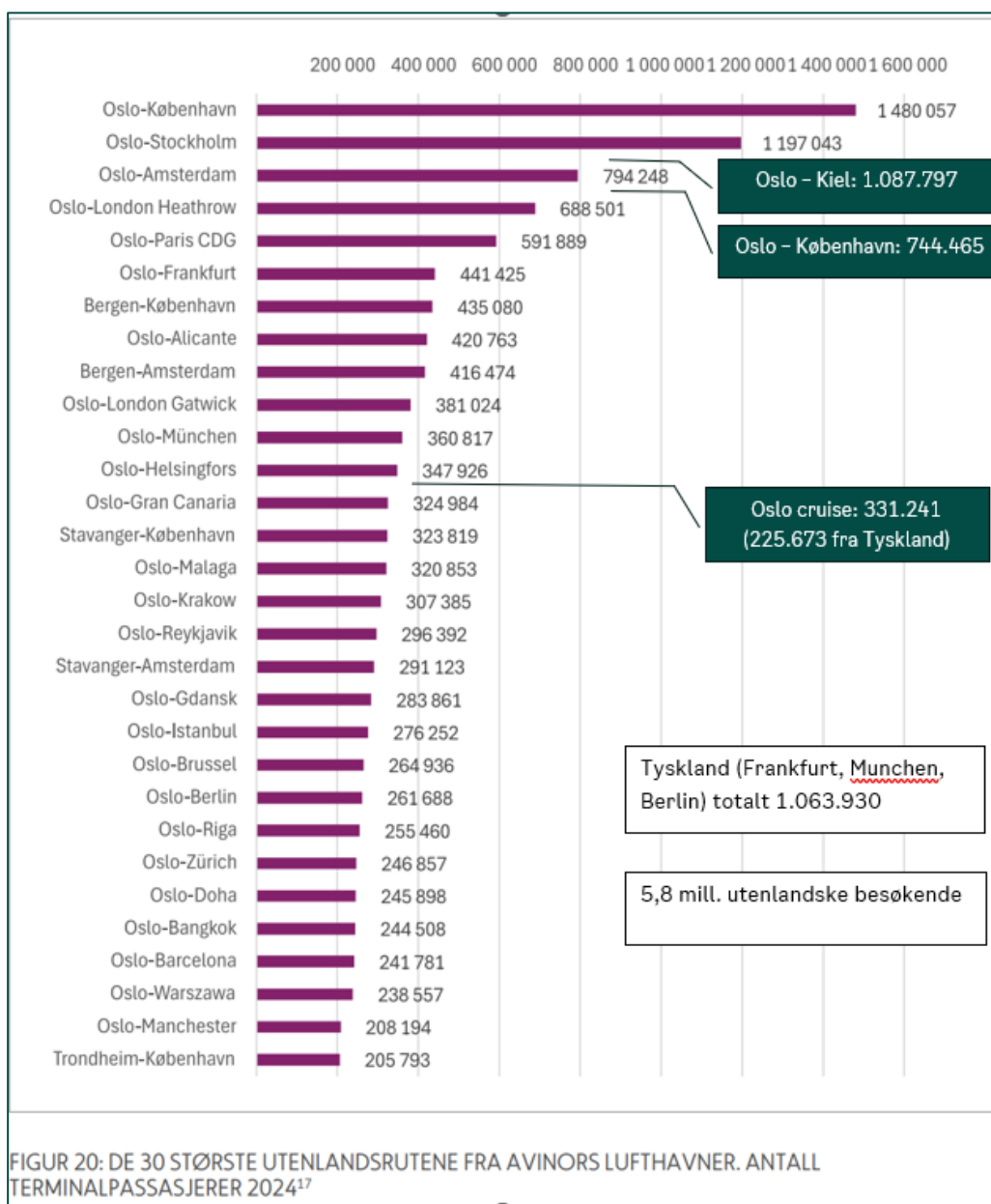
Etter avvikling av skrapterminalen og flytting av terminal for ferdigjern, samt at aluminium nå kommer i container, ble jern- og stålprodukter (som tørrbulk) redusert med 85.000 tonn til 34.500 tonn.

Bygg- og anleggsnæringen har hatt lav aktivitet i 2025, noe som resulterer i lavt forbruk av sement og betong, saltvolumet ble også lavt (til sammen 40.000 tonn mindre sement, tilslag og salt enn i 2024), men samtidig har det blitt skipet ut store volum deponimasser, fresemasser og gjenvinningsmasser (276.000 tonn mer enn i 2024). Selv om en stor del av økningen er prosjekterelatert (Ring 1) og forventes betydelig redusert i 2026, er det også utskipping av nye volum frese-, rive- og gjenvinningsmasser som forventes å øke i 2026.

5. **Våtbulk:** Det er en betydelig reduksjon i våtbulk på -196.500 tonn (- 11,5 %) til 1,52 mill. tonn. Det er det laveste volumet de siste 10 år. Siden 2020 har volumet våtbulk variert fra 1,51 mill. tonn til 1,82 mill. tonn, mens i 10-årsperioden før det varierte volumet mellom 1,9-2,1 mill. tonn. Om nivået drivstoff for veg- og flytrafikk har stabilisert seg på dagens nivå, om det vil reduseres ytterligere, eller øke (som følge av økt trafikk/transportmengde eller økt konsolidering) er ikke avklart. Fra 2029 forventes utskipping av CO2 å øke volumet våtbulk.
6. **Passasjertrafikk innenriks og utenriks:** Totalt hadde Oslo havn ca. 6,53 mill. passasjerer i 2025 mot 6,34 mill. i 2024 (+ 190.000 passasjerer, en økning på 3 %). Etter innføring av rapporteringsplikt og passasjervederlag for lokal charter- og sightseeing trafikk i 2025, har vi nå rimelig god statistikk for innenriks/lokal passasjertrafikk. For samband i Ruter-regi (Norled og Boreal) har det vært en svak reduksjon for Norled (-20.000 passasjerer), men en betydelig økning for Boreal med øyåtene (+ 180.000 passasjerer). Samlet sett er økningen i Ruter-sambandene på ca. 160.000 passasjerer. Charter- og sightseeing segmentet hadde ca. 267.000 passasjerer. Totalt sett benyttet ca. 4,33 mill. passasjerer lokale passasjertilbud i 2025, en økning på 3,8 % fra 4,18 mill. passasjerer i 2024.

Utenriks passasjertrafikk med cruiseskip og utenriksferger hadde en svak økning fra 2024 på 1,7 % (38.000 passasjerer) til 2,2 mill. passasjerer. Cruiseskip hadde 331.241 passasjerer, ca. 80.000 flere passasjerer (+ 26 %) med 38 flere anløp enn i 2024, og utenriksfergene 1,83 mill. passasjerer, ca. 48.000 færre passasjerer (- 2,6 %) med 10 færre anløp enn i 2024.

Oslo havns betydning for reiselivsnæringen, spesielt i Oslo, er betydelig. Figuren under viser Oslo havns utenriks passasjertilbud i forhold til luftfarten i Norge og Oslo. Det som bl.a. kan forstås fra den er at i størrelsesorden 50 % av reisende mellom Tyskland og Norge kommer over Oslo havn, og at andelen tyske besøkende til Norge trolig er større over Oslo havn enn over Oslo Lufthavn. Tyskland er et av de største turistmarkedene for Norge.



7. **Eiendom - bygg og utearealer:** Inntektene fra utleie (areal, bygg og parkering) har økt med ca. 6,6 mill. (+2,8 %) til 238.322 mill. i 2025. Ca. kr. 3,3 mill. av økningen kom fra parkering som gav en omsetning på ca. kr. 38,9 mill. i 2025 (ca. kr. 26 mill. kom fra automatinntekter og kontrollavgifter, mens ca. kr. 13 mill. kom fra avtaleparkering). En betydelig andel av automatinntektene kommer fra eiendom som skal byutvikles, og vil derfor bortfalle på sikt.

For utleie av bygg og areal ble det også en økning på ca. kr. 3,3 mill. (+ 1,6 %) til kr. 206 mill. til tross for bortfall av leieinntekter fra bl.a. Kneppeskjær (Harald A. Møller), fra COOP-bygget og fra Ekeberg-anlegget. Det viser seg utfordrende å fylle opp Ekeberg-anlegget på kort sikt, og representerer foreløpig et uforløst inntekspotensial.

#### **Økonomiske og administrative konsekvenser:**

Driftsinntektene i 2025 økte med kr. 45 mill. (9,8 %) fra kr. 456 mill. i 2024 til kr. 501 mill. i 2025. Ca. kr. 21 mill. av økningen kan knyttes til anløp og avledede tjenester (cruiseanløp avleder i størrelsesorden kr. 15 mill. av disse). Passasjersteder bidro til ca. kr. 4 mill. i økte steder, varesteder (og avledet omsetning fra dette) med ca. kr. 9,5 mill., og andre tjenester med ca. kr. 3,5 mill. I tillegg bidro eiendom med ca. kr. 6,6 mill. av økningen i driftsinntekter.

I havnestyresak om priser og forretningsvilkår for 2026 estimeres det en inntektsøkende effekt av endringer på til sammen kr. 20 mill. (utover KPI). Bortfall av leieinntekter fra Filipstad vil bidra negativt til driftsinntekter i 2026, mens økt priser på leiekontrakter, nye utleieforhold (f.eks. rigg Celsio) og økt utleiegrad (Ekeberg-anlegget) forventes å mer enn kompensere for bortfallet, slik at nettobidraget til økte driftsinntekter fra forretningsområdet eiendom blir positivt. Det er derfor grunn til å forvente driftsinntekter i 2026 i størrelsesorden kr. 520-530 mill. (+ 4-6 %).

#### **Havnedirektørens vurderinger:**

Det er vanskelig å spå – spesielt om framtiden, og kombinasjonen av geopolitiske forhold og konjunkturutvikling i Norge, prosjektersponering i Oslo, og næringsspesifikke forhold (bygge- og anleggsnæringen) gjør det utfordrende å utlede hva dette betyr for avledet etterspørsel etter sjøtransport og havnetjenester for Oslo havn i 2026.

Til tross for stor usikkerhet, velger vi likevel å anslå en svak volumvekst, både for gods og passasjerer. Vi tror at økt kjøpekraft vil bidra til økte containervolum, og at økt utskipping av rive- og gjenvinningsmasser og lokale bygge- og anleggsprosjekter som avleder noe økte volum av tilslag til betong og sement, vil kompensere for redusert utskipping av deponimasser og bortfall av prosjektlast av annet stykk gods. Vi tror også på en svak økning i våtbulk som følge av økt transportbehov på veg og i luften.

#### **Havnedirektørens forslag til vedtak:**

Havnestyret tar saken til orientering

Ingvar Meyer Mathisen  
havnedirektør

Einar Marthinussen  
avdelingsdirektør

## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 05/26    | Havnestyret | 27.01.2026 |

**Arkivsak:** 25/294 - 5  
**Saksbehandler:** Vidar Pederstad /

## Tall Ships Races Oslo 2029

**Bakgrunn**

Tall Ships Races er et internasjonalt maritimt arrangement som kombinerer seiltrening for ungdom med bred bylivs- og publikumsaktivitet i vertskapshavnene. For 2029 vil fem byer og fem havner utpekes. **Oslo har ferdigstilt en søknad til STI**, hvor **Oslo Havn** står som **formell søker** på vegne av **Oslo kommune**.

Oslo Havn og Oslo kommune har et **utstrakt samarbeid** med europeiske havner og byer, herunder **Rotterdam**, blant annet gjennom en **MoU om grønn skipsfart** og samarbeid på byrådsnivå. Det er etablert dialog med Rotterdam by om mulig samarbeide knyttet til TSR 2029 og i fremtidige arrangementer.

**Formål og mål**

- Formål:**

Gjennomføre **TSR Oslo 2029** som et trygt, inkluderende og økonomisk ansvarlig arrangement som **reduserer utenforskap**, bygger forståelse og respekt som grunnlag for **fredelig sameksistens**, fremmer **grønn omstilling** i havnen, og **skaper betydelige omdømmeverdier** for byen og havnen med tydelig forankring i Oslo som sjøfartsby og vår historiske maritime arv. TSR 2029 gir en mulighet til å knytte **bærekraft, ungdom, kultur og maritim næring** sammen i en synlig og inkluderende ramme.

### Hovedmål:

- Oppfylle **STIs vertskapskrav** innenfor et balansert **basiskonsept**.
- Aktivere **ungdom** (trainees) med sosial inkludering og mestring som kjerne.
- Levere **sikker og skalerbar** havneproduksjon med god publikumslogistikk.
- Mobilisere **sponsorer og kommersielle partnere** gjennom tydelige motytelser.
- Synliggjøre **bærekraft og grønn havnedrift** i praksis.

### Økonomiske rammer og finansieringsmodell

**Total ramme (basiskonsept): NOK 21 millioner.**

#### Fordeling og forutsetninger:

- **Oslo Havn:**
  - **Garanti til STI: GBP 189.000.**
  - **Kontantbidrag: NOK 4 millioner** (inkludert garantien og over 4 år).
  - **In-kind:** Operativ støtte (kai/fasiliteter/logistikk/HMS m.m.).
- **Oslo kommune: NOK 6 millioner** (over 3 år).
- **Sponsorer/kommersielle partnere: NOK 11 millioner.**
  - **Krav:** Avtaler med betryggende antall sponsorer skal foreligge **før STI-signering**.
  - **Overinntekter:** Dersom sponsorinntekter > **NOK 11 millioner**, skal inntil **NOK 2 millioner** brukes til å **redusere Oslo kommunes bidrag**.

#### Utvidet konsept (opsjon):

Enhver kostnad **ut over** NOK 21 millioner skal **utelukkende** dekkes av sponsorer/partnere gjennom egne aktivitetsmoduler som finansierer seg selv (inkl. egen bemanning/produksjon).

#### Organisering og styring

- **Prosjekteier:** Oslo Havn KF
- Etablerer **eget prosjekt** underlagt Havnedirektøren
- **Prosjektleder:** \_\_\_\_\_

- **Styringsgruppe:** Oslo Havn (leder), representanter fra Oslo kommune (kultur/næring), samt relevante fagfunksjoner (HMS, beredskap, kommunikasjon).
- **Prosjektprinsipper:**
  - **Faseinndelt plan** med beslutningsporter; STI-signering forutsetter trygghet for finansiering og definerte rammer.
  - **Risikostyring** med tydelig toleranse
  - **Anskaffelser/kontrakter** i tråd med Oslo kommunes regelverk og havnens praksis.
  - **HMS og beredskap** innlemmet i alle leveranser i havnerommet.

### **Fremdrift og milepæler**

- Søknadsfristen er 30.01.2026
- Beslutning i Oslo Byråd ca. 30.01.2026
- Prosjektleder engasjeres for å innhente MOU fra en betryggende andel private støttespillere (01.02-30.06)
- STIs tildeling vil foreligge 15.06.2026.
- Vårt bud skal være gyldig fram til tildeling har skjedd, senest 30.12.2026.
- Kansellering av «BID» før signering gitt tildeling vil kunne utløse garantien.
- Signering av kontrakt og første betaling av ¼ av garantibeløpet til STI skjer innen 30-60 dager etter tildeling.
- Oslo Havns forpliktelser vil være definert av Host Port Contract, Port Manual og de forpliktelser som framgår av vår søknad (Bid document).
- En kansellering etter signering av kontrakt vil kunne utløse erstatningsansvar.
- Et avgjørende element er at søknaden har støtte fra Oslo kommune og at Oslo som vertsby oppfattes som initiativtaker..

### **Vurdering**

Administrasjonen vurderer at Oslo Havn, som prosjekteier, har de riktige forutsetningene for å levere et trygt og profesjonelt arrangement innenfor en ansvarlig økonomisk ramme. Modellen balanserer **ambisjon og risiko**, og legger samtidig til rette for **skalering** gjennom eksternt finansierte moduler dersom markedet tillater det. Forbeholdet om **Byrådets formelle støtte** og kravet om **sponsorgrunnlag før signering** gir nødvendig disiplin og forutsigbarhet.

## Konklusjon

Prosjektet anbefales gjennomført med Oslo Havn som prosjekteier og med de foreslåtte rammene og styringsprinsippene. Vedtaket vil gi administrasjonen mandat til å ferdigstille søknadsprosessen, forhandle med STI og sikre finansiering i tråd med forutsetningene.

### Havnedirektørens forslag til vedtak:

1. **Oslo Havn KF** gis tillatelse til å være **prosjekteier** for **Tall Ships Races (TSR) Oslo 2029** og representere Oslo kommune som **formell søker** overfor **Sail Training International (STI)**.
2. Vedtaket tas med **forbehold om at Byrådet i Oslo** fatter formelt støttevedtak i tråd med de samme rammene, gir Oslo Havn tillatelse til å ta rollen som prosjekteier og til å stille **garanti til STI på GBP 189.000**. Et slikt vedtak er ventet i Byrådsmøtet gjennomført 30.01.2026.
3. Prosjektet skal baseres på et **basiskonsept** som oppfyller STIs vilkår innenfor en **finansiell ramme på NOK 21 millioner**, der:
  - **Oslo Havn** stiller garanti til STI på **GBP 189.000** og bidrar med totalt **NOK 4 millioner** over fire år, i tillegg til ytelser **in-kind**.
  - **Oslo kommune** forventes å bidra med **NOK 6 millioner** fordelt over tre år.
  - **Sponsorer og kommersielle partnere** skal bidra med de resterende **NOK 11 millioner**. Avtaler med et betryggende antall sponsorer skal være på plass **før signering** med STI. Dersom sponsorinntekter **overstiger NOK 11 millioner**, skal **inntil NOK 2 millioner** brukes til å **redusere Oslo kommunes bidrag**.
4. Kostnader **ut over** budsjettet på **NOK 21 millioner** skal **utelukkende** dekkes av **sponsorer og/eller partnere** for et utvidet konsept som engasjerer egne medarbeidere og finansierer egne aktiviteter.
5. **Ambisjonsnivå og omfang** for TSR Oslo 2029 skal defineres **før signering** med STI og danne grunnlaget for detaljplanlegging, styringsprinsipper og risikotoleranse.

Ingvar Meyer Mathisen  
havnedirektør

Vidar Pederstad

**Vedlegg:**

|            |          |
|------------|----------|
| 21.01.2026 | Søknad   |
| 21.01.2026 | Budsjett |
| 21.01.2026 | Bilder   |



# The Tall Ship Races 2029

Bid to Host the Tall Ships in Oslo

4rd draft

21.01.2026

# Index

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Index.....</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>Executive Summary.....</b>                       | <b>2</b>  |
| <b>About This Document.....</b>                     | <b>4</b>  |
| <br>                                                |           |
| <b>1. COLLABORATIVE INNOVATION</b>                  |           |
| <b>1.1 The Challenge.....</b>                       | <b>6</b>  |
| <b>1.2 The Opportunity.....</b>                     | <b>7</b>  |
| 1.2.2 A Clearer Definition of Roles.....            | 7         |
| 1.2.3 Cruise-In Company.....                        | 7         |
| 1.2.4 Long-term Local Partnerships.....             | 8         |
| <b>1.3 The Experience.....</b>                      | <b>9</b>  |
| 1.3.1 Day 1: Sail in and Opening Ceremony.....      | 10        |
| 1.3.2 Day 2: Crew/Trainee Day.....                  | 10        |
| 1.3.3 Day 3: Disembarking/Embarking.....            | 12        |
| 1.3.4 Day 4: Sail-Out and Local Evaluation Day..... | 12        |
| <br>                                                |           |
| <b>2. THE BASE CONCEPT</b>                          |           |
| <b>2.1 Rejoining TSR after five decades.....</b>    | <b>13</b> |
| <b>2.2 Stakeholders.....</b>                        | <b>14</b> |
| 2.2.1 Sail Training International (STI).....        | 14        |
| 2.2.2 The Ships.....                                | 14        |
| 2.2.3 The City of Oslo.....                         | 15        |
| 2.2.4 The Port of Oslo.....                         | 16        |
| 2.2.5 Christian Radich.....                         | 16        |
| 2.2.6 Oslofjord Cities.....                         | 17        |
| 2.2.7 Sponsors and Partners.....                    | 17        |
| 2.2.8 Media Partners.....                           | 18        |
| <b>2.3 Arenas.....</b>                              | <b>18</b> |
| 2.3.1 The Oslofjord.....                            | 18        |
| 2.3.2 The Quays.....                                | 18        |
| 2.3.3 The Promenades.....                           | 19        |
| 2.3.4 The Castle Area.....                          | 20        |
| 2.3.5 The Parade Street.....                        | 20        |
| 2.3.6 The Town Hall Facilities.....                 | 20        |
| 2.4.1 Audience at Sea.....                          | 21        |
| 2.4.2 Audience in Oslo.....                         | 21        |
| 2.4.3 Audience Online.....                          | 21        |
| 2.4.4 Crews.....                                    | 21        |
| 2.4.5 Trainees.....                                 | 22        |
| 2.4.6 Volunteers.....                               | 22        |
| 2.4.7 Special Invitees.....                         | 23        |
| <b>2.5 Budget.....</b>                              | <b>24</b> |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.6 Fund-raising.....</b>                               | <b>25</b> |
| 2.6.1 Broad and Early Engagement.....                      | 25        |
| 2.6.2 Iterative Partner Recruitment.....                   | 26        |
| 2.6.3 Clear Separation from the Extended Concept.....      | 26        |
| 2.6.4 Financial Discipline and Transparency.....           | 26        |
| <b>2.7 Flexibility and Risk Management.....</b>            | <b>27</b> |
| 2.7.1 Clear Separation Betw. Base and Extended Concepts... | 27        |
| 2.7.2 Flexibility Through Modularity.....                  | 27        |
| 2.7.3 Financial Risk Control.....                          | 27        |
| 2.7.4 Operational and Safety Considerations.....           | 28        |
| 2.7.5 Adaptive Governance.....                             | 28        |
| 2.7.6 Confidence for Stakeholders.....                     | 28        |
| <br><b>3. THE EXTENDED CONCEPT</b>                         |           |
| <b>3.1 Same Core, Higher Purpose.....</b>                  | <b>29</b> |
| 3.1.1 Youth Development as a Guiding Principle.....        | 29        |
| 3.1.2 International Friendship and Understanding.....      | 30        |
| 3.1.3 A Maritime Cultural Festival.....                    | 30        |
| 3.1.4 Programming and Commercial Partnerships.....         | 31        |
| 3.1.5 Collaboration Models.....                            | 31        |
| 3.1.6 Sustainable and Responsible Development.....         | 31        |
| 3.1.7 Long-Term Perspective.....                           | 32        |
| 3.1.8 Key Partners.....                                    | 32        |
| <b>3.2 Modular and Partner-Driven Structure.....</b>       | <b>33</b> |
| 3.2.1 Partnership as a Development Method.....             | 33        |
| 3.2.2 Piloting ahead of 2029.....                          | 33        |

## Executive Summary

The Port of Oslo, on behalf of the City of Oslo, submits this bid to host The Tall Ships Races 2029 with the ambition of welcoming the fleet back to Oslo more than fifty years after the memorable event of 1978. True to the roots of The Tall Ships Races and the core values of Sail Training International, young trainees are placed at the centre of the event. Oslo seeks not only to host a successful event, but also to contribute innovations that enhance the trainee experience.

The bid envisions a large fleet approaching Oslo through the fjord and being welcomed by extensive public audiences, comparable in scale and atmosphere to Oslo's National Day celebrations. Crews and trainees will form a visible and central presence in the city, reinforcing the public character of the event and the close connection between ships, sailors, and the urban waterfront. With the arrival race leg ending at Færder, the Oslofjord becomes an integral part of the event arena, enabling a potential Cruise-in Company leg and coordinated fleet movements that build anticipation ahead of the fleet's joint arrival in Oslo.

The proposal is structured around a clear separation between a Base Concept and an Extended Concept. The Base Concept defines a conservative, realistic, and fully deliverable host port event that meets all requirements set by Sail Training International. It is designed to be delivered within a fixed financial framework of NOK 21 million, plus in-kind logistics and port services, and is based on a three-part funding model combining contributions from the City of Oslo, the Port of Oslo, and private sponsors. The Extended Concept outlines how additional content and long-term value may be developed through partnerships and external funding to lay the foundation for hosting the race every 4th year.

Oslo's position as one of the world's leading maritime cities, combined with its role as host of the Nobel Peace Prize, aligns closely with the purpose and values of The Tall Ships Races. This bid reflects both respect for the traditions of the event and a forward-looking ambition to deliver a meaningful and well-managed Tall Ships Races in Oslo, with a structure designed to reduce risk while developing partnerships, sponsorship, and funding through collaboration.

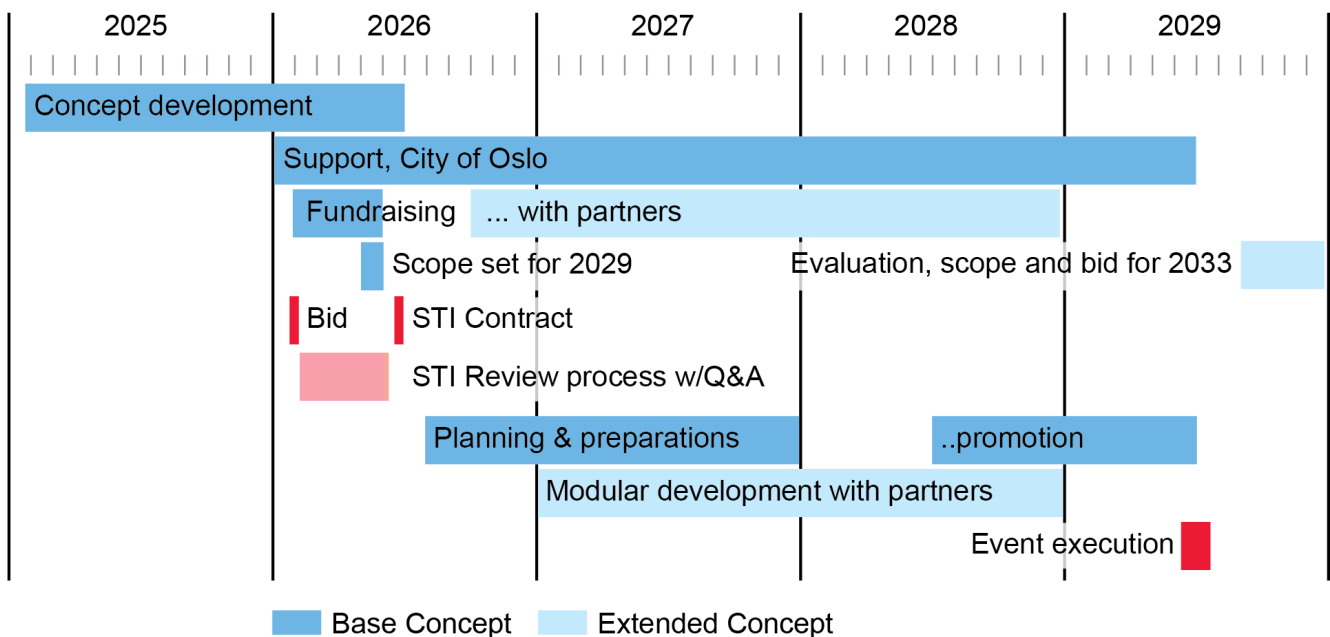
## About This Document

The document is divided into three parts. The first part describes our **Ideas for Innovation** and clarifications that could make TSR more profitable for the participating ships and improve the experience and safety for trainees.

The second part describes a **Base Concept**, and constitutes the obligations, responsibilities, and duties that the Port of Oslo will assume upon signing the Host Port Contract.

The third part, the **Extended Concept**, outlines our preliminary strategy for partner-driven development and modular programme that could make Oslo a recurring host port for The Tall Ships Races in future years.

The Base Concept presents a conservative and deliverable solution, supported by a solid and credible level of sponsor interest, to be further confirmed no later than 30 June 2026. The scope of the Extended Concept will depend on collaboration with partners following the signing of the Host Port Contract. The timeline and process for this development are outlined in the chart below.



## Process for Contract Signature

If our bid is accepted and Oslo is selected among the Host Ports, the process for signing the Host Port Contract will be as follows:

- This bid document will be updated to reflect any clarifications arising from the evaluation process, including Q&As and any subsequent negotiations.
- The updated bid document will be verified with Sail Training International and the City of Oslo and confirmed as the version to be attached to the Host Port Contract.
- Letters of Intent and/or Memoranda of Understanding with prospective partners and sponsors to be recruited after bid submission will be updated and signed as relevant.
- Verification will be obtained from the City of Oslo confirming that the project is included in the municipal budgeting process for the fiscal year 2027.
- Legal counsel at the Port of Oslo will review and verify all documents prior to signing.
- The total process from bid approval to contract signature is estimated to take **60 days**.

## Support for the Bid as of 30 January 2026

This bid is submitted following preliminary discussions with potential partners and consultations with other Norwegian host ports during the summer of 2025. Experience gained from preparations to participate in *The Tall Ships Races* in 2022 and 2023 has also informed the work.

A dedicated project manager has been assigned to the project since October 2025, bringing extensive experience from organising **Nor-Shipping** and working with the **Christian Radich Foundation**.

A case to be presented to the Oslo City Council is currently under preparation to give the Port of Oslo a clear mandate. It will confirm that the City of Oslo stands behind the initiative, commits to providing financial support, and, in addition, grants its wholly owned municipal enterprise the mandate to carry out the project.

# 1. COLLABORATIVE INNOVATION

Our ambition is to introduce new ideas to be developed in dialogue with Sail Training International, participating ships, and partner ports, with the aim to:

- improve the financial sustainability of participating ships,
- strengthen the safeguarding of young participants

Drawing on hands-on experience from operating a Class A tall ship, we believe Oslo can offer practical insights and constructive innovations that support the shared objectives of all stakeholders involved in The Tall Ships Races.

While fully committed to fulfilling host port responsibilities in accordance with Sail Training International's expectations and requirements, we see value in continuous, collaborative improvement.

## 1.1 The Challenge

We are concerned about the declining number of participating ships, which over time may affect the strength and visibility of The Tall Ships Races brand. As a potential host city in 2029, Oslo is committed to working collaboratively to help reverse this trend.

Relevant factors include:

- the quality of the host port experience for the ships,
- the combined onboard and onshore experience for trainees,
- the need to minimise potential conflicts between commercial activities and trainee care and safeguarding, and
- most critically, the financial viability of participating ships.

The reduction in income opportunities for ships while docked in host ports is one of the key challenges identified.

Ships currently apply different practices regarding the number of days trainees remain on board and the fees they pay. While pricing must remain ship-specific, we believe that the structure of the trainee experience can be more clearly defined.



## 1.2 The Opportunity

We see an opportunity to improve income for participating ships by integrating days spent in port into the trainee experience, priced at the same rate as sailing days. This would provide ships with a predictable and stable revenue stream during port stays. The approach would reduce reliance on deck parties and help minimise potential conflicts between commercial activities and the duty of care for trainees.

This is a win-win situation where young trainees and their sponsors see higher value, and the program becomes more youth-focused.

A clear focus on youth, aligned with long-term partners and sponsors that share core values of STI and TSR, can strengthen the TSR position and reduce the reliance on ad hoc low-interest commercial activities.

Adjustments can be piloted in Oslo, evaluated as options or inclusion in the best practice for the standard host port programme.

### 1.2.2 A Clearer Definition of Roles

**Trainees:** We distinguish between two main categories of trainees:

- **Sponsored trainees U25** (all trainees that are 25 years and younger): These participants shall constitute at least 50% of the trainees on board the ships and are primarily supported through sponsorships and partnerships, reflecting Sail Training International's core mission of youth development and inclusion
- **Self-paying trainees O25** (all trainees that are 26 years and older): These participants finance their own voyage and can remain an important contribution to the ships' financial sustainability if seen as a separate participant group.

To create a safe environment where young teenagers can participate, blended social activities involving youth and adults should be carefully managed and clearly structured. This also involves being cautious with social activities that combine Crew and Sponsored Trainees. We define **Crews** as all employed personnel and volunteers serving on board the ships.

### 1.2.3 Cruise-In Company

We propose that the sailing leg from the previous host port to Oslo be divided into two stages: a regatta ending in the outer Oslofjord and a subsequent Cruise-In-Company. This approach will activate the entire fjord and engage the coastal towns and communities we

pass on our way towards Oslo. These are designated ports in smaller coastal towns where ships can make pre-arranged visits one or two days before the final approach to the capital, further ensuring that the entire fjord and the communities along the route are engaged and activated during the event.

All ships will then gather at a designated waypoint in the Oslofjord before sailing together towards Oslo

These Cruise-In Company ports function as the “backstage”, where the fleet prepares for the grand opening. As the ships assemble, media attention intensifies, thousands of private boat owners are expected to join the armada, creating a spectacular and highly visible maritime procession into Oslo.

#### 1.2.4 Long-term Local Partnerships

The counties surrounding the Oslofjord host not only approximately half of Norway’s private boats, but also the country’s largest and most international ocean and maritime industry cluster. This regional concentration represents a significant opportunity to expand the reach towards potential sponsors and partners and to build long-term engagement in the years leading up to each Tall Ships Races event.

Sponsored trainees are primarily supported through sponsorships and partnerships, and local sponsors can be identified and involved as part of host port programme development well in advance of each race. Sponsors engaged early in this process are likely to develop a strong and sustained commitment to supporting marginalised youth as trainees, often well ahead of the point at which ships decide whether to participate. Their interest in preventing and reducing social exclusion typically represents a long-term engagement rather than a one-off contribution.

In this way, Oslo can build long-lasting local partnerships, with The Tall Ships Races acting as a catalyst for a connected network of European port cities. Approaches that successfully address social exclusion among marginalised youth may also contribute to strengthened international cooperation and peacebuilding. This represents a potential that is intentionally treated as an open opportunity within the proposal’s Extended Concept.

By placing the youngest participants—the Sponsored Trainees—at the centre of our attention, host ports can establish long-term partnerships with local stakeholders, anchored in the core values and purpose of The Tall Ships Races.

## 1.3 The Experience

The event begins in the Oslo Fjord and leads up to four days in Oslo that are organised for maximum media exposure, crowd attraction and visitor satisfaction:



- Day 1 Sail in and Opening Ceremony
  - Sail in, ships are berthed by 12 o'clock
  - Opening Ceremony
  - Captains Dinner
  - Trainee Party
- Day 2 Crew day
  - Sports and cultural activities
  - Crew Parade
  - Prize Giving
  - Crew Party
- Day 3 Embarking / Disembarking
  - Trainee change
  - Captains Briefing
- Day 4
  - Tall Ships Parade
  - Race start

### 1.3.1 Day 1: Sail in and Opening Ceremony

We envision the **Sail-In** as an impressive attention-grabber: a coordinated approach from a designated waypoint where the full fleet gathers before making a joint entry towards the capital. This shared entrance creates a powerful visual moment, drawing thousands of spectators both at sea and on land. Boats of all sizes follow the fleet in from the outer fjord, while crowds line the shoreline, piers and viewpoints all the way to Oslo. The atmosphere builds as the ships make their final approach into the harbour, turning the arrival into one of the most memorable highlights of the entire event.

The **Opening Ceremony** that officially mark the start of Tall Ships Races Oslo, welcomes crews, trainees, captains, and visitors to a shared celebration of seamanship, cultural exchange, and international friendship.

Set against the backdrop of Oslo's iconic waterfront, the ceremony highlights the city's maritime heritage and its role as host port. With music, a stage program, and greetings from distinguished guests, the event creates a unifying moment for participants and the public alike.

A formal **Captains' Dinner** for captains and invited guests will be held in the main hall of Akershus Fortress — a historic and dignified venue symbolizing Oslo's maritime and national heritage.

### 1.3.2 Day 2: Crew/Trainee Day

**The Crew Parade** will be held in the afternoon where all individuals on board the ships meet the public and fill the city centre along our parade route. It leads to the **Prize Winning Ceremony** before trainees and the crew split for separate events in the evening.

The Crew Parade, proudly led by His Majesty The King's Guard, will bring colour and energy to the heart of Oslo. With participants marching along Karl Johans gate, the procession will pass the Parliament (Stortinget) before turning at the Royal Palace and making its way back to Oslo City Hall and City Hall Square. Dressed in team colours, waving flags, and accompanied by music and cheering crowds, the crews will showcase the spirit of international friendship, maritime tradition, and youthful energy. This festive procession not only honours the crews but also connects them with Oslo's cultural heritage, creating a joyful and unforgettable experience for participants and spectators alike.

## Tailored End-of-Day Events

Following the Crew Parade, trainees and Crew split into **separate Parties**.

**Trainee Party U25** is a curated and inclusive event designed specifically for sponsored trainees (25 years and younger). It takes place as a combined event at **Akershusutstikkeren** – with its social and culinary spaces provided through **Restaurant Skur 33** and **Christian Radich's Skur 32** – and on board the ships moored around the pier, creating a lively maritime setting where each ship offers its own theme, with food, music, and interactive activities. Trainees are invited to move freely between ships and the pier area. More than a celebration, the Trainee Party represents a continuation of the learning journey at sea, fostering a sense of belonging, shared identity, and international friendship in a respectful and joyful environment. The location and format support networking in numerous smaller and safe settings, improve safeguarding, and provide ships with revenue opportunities through food, drinks, and venue use.

Crew Party provides an opportunity for crew members to step off the ship, relax and recharge after days at sea, and connect with fellow professionals from other ships in a casual setting. More than a celebration, the Crew Party in the evening recognises the hard work, dedication, and professionalism of those who make The Tall Ships Races possible, offering a safe and enjoyable environment for camaraderie and international exchange. It is a social event exclusively for the permanent crew members of the participating ships, designed to be a much-needed pause from responsibility for both ship and trainees. The **Crew Party** takes place as a seafront venue at **SALT**. With its cultural programme, music, food, large sauna, and panoramic views of the Opera House, SALT offers an ideal setting for an evening of connection and celebration. Together, these two events, held across separate venues, allow each group to conclude the day with relationship-building activities tailored to their respective roles and needs.

Paying **trainees aged 25** and over will be offered a dedicated venue for a self-funded social event at **VIPPA**. Maintaining a clear distinction between adult participants and younger teenagers is essential in this type of party setting, both for safeguarding reasons and to ensure an age-appropriate environment for all. By separating the groups, we create a safe and enjoyable space for young trainees, free from the influence and social dynamics of an adult party culture. At the same time, adult trainees are provided with a setting that matches their expectations and level of independence.

This approach reinforces The Tall Ships Races' longstanding and serious commitment to youth development. It ensures that younger participants remain at the centre of the event's educational and social mission, while respecting the different needs and responsibilities of adults. In practice, this strengthens the safeguarding framework, supports healthy social interactions, and upholds the integrity of TSR as a youth-focused, inclusive and responsible international event.

### 1.3.3 Day 3: Disembarking/Embarking

The last disembarking trainees leave the ship after breakfast. This day also marks the first day for the embarking trainees, who board their assigned ships after lunch, signalling the start of the next stage of the voyage. The afternoon and evening are dedicated entirely to embarkation and a structured onboarding programme, including safety briefings, vessel familiarisation, rigging orientation, and an introduction to onboard routines. The onboarding process is designed to ensure a safe, confident, and well-prepared start to the sail training experience, while also fostering early social bonding and a strong sense of belonging on board.

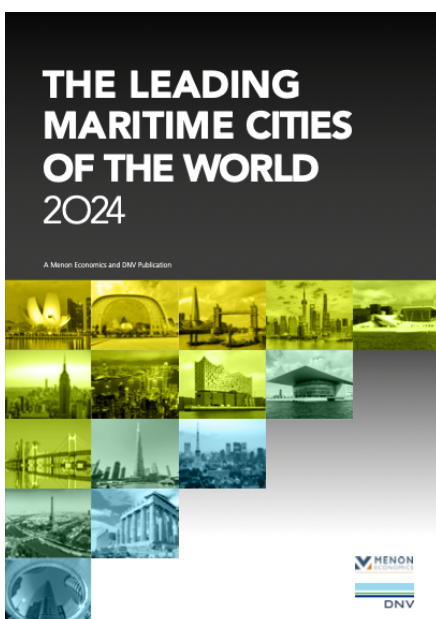
### 1.3.4 Day 4: Sail-Out and Local Evaluation Day

The Sail-Out offers a final and highly visible moment for the public to experience the ships, particularly for those who have discovered the event through media coverage in the preceding days. It is also a farewell moment for parents, families, and friends as the new trainees depart on the next stage of the race.

Day 4 also provides an opportunity to host a closing celebration at SALT for everyone involved—volunteers, sponsors, Port of Oslo personnel, and others. While impressions are still fresh and participants are present, an initial evaluation can capture important input to inform more formal evaluation processes at a later stage. With key stakeholders gathered, this provides a clear opportunity to assess potential pathways for collaboration towards the next Tall Ships Races event. Extending the programme over one or more additional days for special interest groups would provide an opportunity to evaluate and plan continuous activities, with the next Tall Ships Races event serving as a key milestone.

## 2. THE BASE CONCEPT

### 2.1 Rejoining TSR after five decades



The Tall Ships Races (TSR) have proven to be a major public event, both at sea and in host ports, offering a festival atmosphere, strong youth engagement, and inspiration for urban and harbour development. Oslo experienced this first-hand in 1978, when the event became a milestone in the city's maritime history and a significant occasion for the entire Oslofjord region, as documented by the broadcaster NRK<sup>1</sup>.

Repeating the event in 2029 would in itself represent a significant achievement. Over the past five decades, the maritime industry has evolved alongside the offshore oil sector into a broader ocean economy, playing a strong role both in Europe and globally. Oslo remains a leading maritime city<sup>2</sup>, and the tall ship **Christian Radich** continues to guide young people towards future career opportunities through its sail training programmes<sup>3</sup>.

Oslo, Norway's largest cargo port, collaborates closely with Rotterdam, Europe's largest port, to improve the efficiency and climate performance of the transport corridor between Norway and mainland Europe<sup>4</sup>. The scope of this collaboration, combined with the Oslofjord region's development into an industry cluster of world-class maritime companies, provides a strong and credible base of potential sponsors to engage with. Sail Training International's mission for more than 70 years — to shape a brighter future for young people through the transformative experience of a sail training voyage — resonates not only with the City of Oslo but also with leading organisations and companies across the region. We look forward to inviting these stakeholders to support the hosting of The Tall Ships Races 2029.

<sup>1</sup> Our national broadcaster NRK made a 45-minute documentary, which now serves as an excellent reminder that what we propose for 2029 has been successfully achieved before. (Stills from the film top left).

<https://tv.nrk.no/program/FREP78430078>

<sup>2</sup> Maritime industry experts voted Singapore, Oslo, Shanghai, and Rotterdam to be the cities best prepared for the digital transformation of the industry with Singapore as the world's leading centre for green technologies and solutions, followed by Oslo and Rotterdam.

<https://www.dnv.com/maritime/publications/the-leading-maritime-cities-in-the-world-in-2024/>

<sup>3</sup> Christian Radich's Windjammer programme is a valuable investment for society. Six sails per year, with 40 participants on each voyage, have involved 1,029 participants since 2018, of whom 90% completed the programme and 86% described their participation as life-changing.

<https://windjammer.no/>

<sup>4</sup> The MoU since 2023 aims, among other things, to support companies and trade and investment organisations in both cities.

## 2.2 Stakeholders

The stakeholders of this concept can be grouped into two main categories: participants directly involved in The Tall Ships Races event, and partners contributing to the delivery of an extended and regionally anchored concept. Together, these stakeholders ensure strong local ownership, regional engagement, and international visibility.

### 2.2.1 Sail Training International (STI)

Sail Training International is the principal stakeholder and rights holder of The Tall Ships Races. The Port of Oslo recognises STI's long-standing mission to promote youth development and international friendship through sail training and is committed to delivering an event that fully aligns with STI's objectives, standards, and operational requirements.

Close cooperation with STI before and during the event will ensure compliance with contractual obligations, safe and efficient race operations, and a high-quality experience for ships, trainees, and visitors.

### 2.2.2 The Ships

The participating ships are at the heart of The Tall Ships Races. Each vessel seeks meaningful sail training opportunities for its permanent crew and trainees, combined with a rewarding in-port experience. Social programmes, trainee activities, and well-organised port stays are integral to the ships' overall experience.

To strengthen the financial sustainability of the fleet and enhance the quality of the sail training programme, the event will lay the foundation for adopting a reorganised model in which two or three additional on-board days during each host-port stay are integrated as a core part of the voyage. This should be a fundamental element of the overall experience, designed to deepen learning, foster cultural exchange, and ensure continuity between sailing and in-port activities. Trainees will contribute to predictable income for the ships, reducing reliance on ad hoc commercial deck rentals to ensure that in-port time remains purposeful, educational, and fully aligned with the mission of sail training.

#### **Potential Revenue Streams for Participating Ships**

All participating ships should adhere to the mandatory standard daily trainee rate during their stay in Oslo, covering at least two of the three days alongside the quay. This ensures that each vessel maintains an income level equivalent to a regular voyage at sea. In addition to this guaranteed baseline, several supplementary revenue opportunities will be activated both during the

Cruise-In-Company leg and throughout the main event in Oslo. Our objective is to provide a minimum of NOK 1 million in additional revenue for the participating ships during their time in the Oslofjord.

#### **Cruise-In Company**

- Deck Rental for Events: Ships docked in fjord towns can rent out deck space for receptions, cultural events, or corporate gatherings.
- Local Paying Sailors for Sail Parade: Offer individuals or companies the opportunity to join the final leg from EAP to Oslo as paying guests, creating an exclusive sailing experience.

#### **Oslo Port Stay**

- Trainee Party Charter: Rent out the ship for trainee-focused social events in Oslo.
- Deck Parties for Partners & Sponsors: Host premium networking events for sponsors, partners, and business stakeholders in Oslo.
- Corporate Hospitality Packages: Offer tailored experiences for companies, including onboard receptions and private tours.

#### **Food & Beverage Services**

- Onboard Bar and Restaurant Operations: Larger ships can operate bars or pop-up restaurants during the event, attracting visitors and generating direct sales.
- Special Dining Experiences: Curated dinners for VIP guests or themed culinary events onboard.

#### **Fjord Cruises**

- Short Cruises for Visitors: Smaller ships can offer scenic fjord cruises during the Oslo stay, targeting tourists and locals.
- Private Charter Options: Exclusive half-day or full-day charters for companies or private groups.

#### **Additional Opportunities**

- Merchandise Sales: Ship-branded souvenirs and maritime-themed products (open ship sales).
- Photo & Media Packages: Sell professional photo experiences during the Sail Parade or onboard events.
- Collaborations with Local Tourism Operators: Joint packages combining onboard experiences with regional attractions.

### **2.2.3 The City of Oslo**

The City of Oslo is a central stakeholder, both as host city and as the primary interface with the public. The event is expected to attract large and diverse audiences of all ages, including a significant number of children and young people.

Based on experience from major public events such as Norway's National Day (17 May), Oslo has the capacity to accommodate crowds in excess of 100,000 people in the city centre. Activities will be distributed across multiple venues and waterfront areas to ensure accessibility, safety, and a varied public experience. A continuous promenade along the quays will allow visitors close access to the ships, including organised "open ship" periods. Rather than aiming for a single, uniform audience experience, the programme will offer a wide range of activities, recognising the diversity of interests and expectations among visitors.

#### 2.2.4 The Port of Oslo

The Port of Oslo is the initiator and project owner of Tall Ships Races Oslo 2029. Acting on behalf of the City of Oslo, the Port has taken the lead in developing the bid and will assume overall responsibility for the planning and delivery of the event.

In addition to its strategic role, the Port of Oslo plays a key operational role by providing berthing, infrastructure, logistics, and coordination with maritime authorities. In close cooperation with the police, fire services, health authorities, and private security providers, the Port will ensure robust safety, security, and emergency preparedness. Given the expected attendance of several hundred thousand visitors, safety planning and operational coordination will be central elements of event preparation and delivery.

#### 2.2.5 Christian Radich

Oslo's role as the home port of **Christian Radich** provides both a strong foundation for hosting The Tall Ships Races in 2029 and a unique opportunity for the city and the vessel alike. Christian Radich is one of Norway's most iconic full-rigged ships, deeply rooted in maritime tradition and a powerful cultural symbol of adventure, heritage, and international friendship. Its presence in Oslo reinforces the city's identity as a seafaring capital and adds prestige to the event, creating a compelling narrative for visitors and participants alike.

From a practical perspective, Christian Radich represents an extraordinary resource. With decades of experience operating large sailing ships and a long history of participation in The Tall Ships Races across Europe, the organisation behind the vessel brings extensive expertise in logistics, safety, and crew management—capabilities that are critical for an event of this scale. Equally significant is the ship's strong support network: the Christian Radich Friends Association, with more than 1,000

members, provides a substantial volunteer base. Their involvement can play a pivotal role in organising and mobilising volunteers before, during, and after the event, ensuring smooth operations and fostering strong community engagement.

Together, Oslo and Christian Radich combine cultural significance with operational strength to deliver a world-class Tall Ships Races in 2029—an event that celebrates maritime heritage while promoting inclusion, cooperation, and civic pride.

### 2.2.6 Oslofjord Cities

The Oslofjord region represents a unique opportunity to extend the impact of The Tall Ships Races beyond the host city. The race finishes at Færder, the gateway to the Oslofjord, and includes non-competitive stages such as Cruise-in-Company, where ships visit multiple ports along the fjord.

Cities and towns throughout the fjord that choose to prepare for ship visits can connect to the overall programme, creating a truly regional initiative. Each city will attract local audiences to join at the port and — given that more than half of Norway’s small boats are located in the Oslofjord<sup>5</sup> — also at sea. After these local port visits, all ships will assemble for a large-scale joint arrival parade into Oslo.

This regional approach will generate significant anticipation, social media activity, and advance publicity, encouraging visitors from across the region to attend the Oslo programme. It also opens the door to expanded recruitment of trainees from local communities along the fjord, strengthening youth engagement and fostering a broader sense of ownership and participation in the event.

### 2.2.7 Sponsors and Partners

Sponsors and partners are essential stakeholders in both the Base Concept and the potential Extended Concept. The Oslofjord region hosts a strong cluster of world-class maritime, ocean, and logistics companies, as well as a number of private foundations, providing a credible and relevant sponsor base.

Partnerships may include financial sponsorship, in-kind contributions, trainee sponsorships, and support for cultural, educational, and sustainability initiatives linked to the event. These collaborations will be developed progressively and in alignment with STI’s values and objectives.

---

<sup>5</sup> According to the Norwegian Society for Sea Rescue ([rs.no/batstatistikk](https://rs.no/batstatistikk)), 252,000 small boats are registered in the counties surrounding the Oslofjord. Estimates of the total number of boats vary, but are significantly higher.

### 2.2.8 Media Partners

Although media representatives form a relatively small stakeholder group numerically, they play a crucial role in amplifying the impact of the event.

The visual appeal of the ships, combined with large public gatherings and the many personal stories among crew and trainees, offers extensive storytelling potential. Media activities may include embarkation opportunities on selected vessels during the approach through the fjord.

Professional media and press services will be provided, including advance briefings, background material, and clear contact points, enabling journalists and editorial teams to work efficiently. The resulting coverage and visual content will continue to promote the event across traditional media, digital platforms, and search engines long after the ships have departed.

## 2.3 Arenas

The Tall Ships Races Oslo 2029 will take place within a clearly defined and compact set of maritime and urban arenas. Together, these arenas provide the physical framework required to receive the fleet, accommodate large public flows, and ensure safe and efficient operations, while maintaining close integration between port areas and the city centre.

### 2.3.1 The Oslofjord

The Oslofjord forms the natural maritime approach to the host port and provides a distinctive setting for the arrival of the fleet. The fjord extends from the outer coastal waters at Færder to the inner harbour areas of Oslo, offering sheltered sailing conditions and clear navigational structure.

The geography of the fjord allows ships to assemble at designated waypoints in the fjord before proceeding inwards. The prevailing summer wind direction from the south supports sailing conditions that are well suited to coordinated fleet movements toward the city. The fjord's width, visibility from shore, and proximity to populated areas make it suitable for large-scale maritime arrivals while maintaining safe separation between commercial traffic and event-related vessel movements.

### 2.3.2 The Quays

The primary harbour area designated for Tall Ships Races Oslo 2029 extends from Rådhusplassen, along the Akershus quays, around Vippetangen, and towards the Opera House area.

Key quays include:

- Langkaia (near the Opera House)
- Vippetangen
- Akershusstranda
- Rådhuskaia
- Revierkaia

Together, these quays provide an estimated total quay length of approximately 1,500–1,800 metres, with water depths generally ranging from 7 to 11 metres, making them suitable for Class A and other large sail training vessels.

The harbour configuration allows ships to be moored in close proximity to each other while maintaining clear operational zones for crew access, port services, and safety management. The quays are located immediately adjacent to the city centre, ensuring short walking distances between ships, public transport, and central urban facilities.

### 2.3.3 The Promenades

A continuous 1,000 meter promenade open to the public runs along the designated quay areas, creating uninterrupted pedestrian access along the waterfront. This promenade enables controlled public movement parallel to the fleet and provides clear sightlines toward the ships and the harbour basin.



The promenade areas are designed for high pedestrian capacity and are already established as major public spaces in Oslo. They support barrier placement, access control where required, and separation between operational ship areas and public zones. The flat terrain and existing infrastructure contribute to good accessibility for all user groups.



#### 2.3.4 The Castle Area

The Akershus Fortress area represents a central spatial anchor within the event zone. The fortress grounds include large open outdoor areas, elevated viewpoints overlooking the harbour, and direct connections to the surrounding quays and promenades. The area allows for clearly defined access points and can accommodate both open and controlled-use zones. Its proximity to Akershusstranda and Vippetangen ensures strong spatial continuity between maritime and land-based arenas, while its historic character provides a strong visual and symbolic backdrop to the harbour area.

#### 2.3.5 The Parade Street

Karl Johans gate serves as the principal linear connection between the harbour area and the inner city. As Oslo's main ceremonial street, it provides a direct and recognizable route linking the waterfront with the Parliament (Stortinget) and the Royal Palace. The street's width, capacity, and experience in accommodating large public gatherings make it suitable for organized processions and large-scale pedestrian movement. Its role as a national and civic axis reinforces the physical connection between the maritime event area and the city's institutional core.

#### 2.3.6 The Town Hall Facilities

The Oslo City Hall (Rådhuset) and City Square (Rådhusplassen) form a major civic arena adjacent to the harbour. The square provides a large open space suitable for gatherings and logistical staging, with immediate access to quays, promenades, and public transport.

The Town Hall building offers established facilities commonly used for official receptions and formal functions, while the surrounding plaza integrates naturally with the waterfront areas. Together, these elements strengthen the coherence of the overall event geography and support efficient coordination between maritime and civic spaces.

#### 2.4 Participant Experience

The participant experience for Tall Ships Races Oslo 2029 is designed to be safe, inclusive, and well organised for all groups involved. Using the arenas described in Chapter 2.2, the Base Concept establishes a clear and reliable framework that supports

maritime operations, public access, and meaningful interaction between ships, crews, trainees, and the city.

### 2.4.1 Audience at Sea

The Oslofjord allows audiences to experience the fleet from both land and water. Private boats and spectators at sea will be able to observe ship movements within the fjord under established maritime regulations and navigational guidance.

Designated sailing routes and coordination with maritime authorities will ensure that event-related vessel movements are conducted safely and without interference with commercial traffic. The fjord's geography provides natural viewing opportunities while maintaining appropriate separation between spectator craft and participating ships.



### 2.4.2 Audience in Oslo

Audiences in Oslo will experience the event through access to the waterfront, quays, and adjacent public spaces described in Chapter 2.2. These areas are capable of accommodating large and diverse public flows and are already used for major civic gatherings.

Public access will be organised to allow close visual contact with the ships while maintaining secure operational zones.

Open access to the ships is arranged every day for the public.

Activities and access points will be distributed across a wide area to avoid congestion and to support safe crowd movement.

Information regarding access, opening times, and movement will be communicated in advance through established channels.

The Base Concept does not aim to create a single, uniform audience experience, but rather to provide multiple points of access that together support a broad and inclusive public presence.

### 2.4.3 Audience Online

The event will be supported by a basic digital presence to provide information and updates before and during the port stay. Online channels will be used to share practical information, official announcements, and visual material related to ship arrivals and activities in port.

This digital layer supports accessibility for those unable to attend in person and extends the reach of the event beyond the physical arenas, without introducing additional operational complexity.



### 2.4.4 Crews

Permanent crew members of the participating ships will be received and supported through established port services and organised in-port arrangements. The Base Concept prioritises rest, safety, and clear logistics following demanding periods at sea.

Designated crew-focused social occasions will be organised within controlled settings, providing opportunities for informal interaction and recovery. These activities are intended to support wellbeing and professional exchange, while respecting the responsibilities crews hold toward their vessels and trainees.

### 2.4.5 Trainees

Trainees are a central participant group in Tall Ships Races Oslo 2029. The Base Concept ensures that all trainees experience a structured, safe, and welcoming port stay that complements their time at sea.

We distinguish between two main categories of trainees:

#### **Sponsored trainees U25 (25 years and younger):**

These participants are supported through sponsorships and partnerships, reflecting Sail Training International's core mission of youth development and inclusion.



#### **Self-paying trainees O25 (26 years and older):**

These participants finance their own voyage and represent an important contribution to the ships' financial sustainability.

For both groups, the sail training programme will include two-three additional days on board during each host port stay as an integrated part of the voyage. This element is designed to enhance the overall quality of the experience by deepening learning, fostering cultural exchange, and strengthening continuity between sailing and in-port activities.

Access to ships, organised activities, and social interaction will be planned in a manner that supports inclusion and safeguarding. Events intended specifically for trainees will be clearly defined, age-appropriate, and supervised in line with STI guidelines and national regulations.

The Base Concept focuses on providing a coherent and meaningful continuation of the sail training experience during the port stay, without extending beyond confirmed operational capacity.

We will seek collaboration with Christian Radich to pilot a focus on sponsored trainees (25 years and younger) for 20 trainees in 2027 and 40 in 2028. As part of our share of sponsored trainees as a host port, we will sponsor at least 100 trainees in 2029.

### 2.4.6 Volunteers

Volunteers will play an important supporting role in the delivery of the event. Recruitment will take place in cooperation with

established volunteer organisations, sailing clubs, and maritime cultural institutions.

Volunteers will assist with guidance, practical support, and liaison between ships, organisers, and the public. All volunteers will receive appropriate training and clear task definitions to ensure consistent service delivery and a safe working environment.

#### 2.4.7 Special Invitees

A limited number of official guests and invited representatives will be received in connection with formal elements of the event. These include representatives of Sail Training International, captains, partners, and public authorities.

Facilities used for official functions will be selected based on proximity to the harbour and suitability for controlled access. These arrangements will be managed to avoid interference with general public access and ship operations.

## 2.5 Budget

### Budget Scope – Base Concept

The Base Concept budget covers all mandatory host port obligations required by Sail Training International, including in particular:

- Host port fee and contractual obligations to Sail Training International
- Port operations, berthing, and use of quays and harbour infrastructure
- Trainee program
- Safety, security, and emergency preparedness in coordination with relevant authorities
- Reception, accreditation, and logistics for ships, crews, trainees, officials, and guests
- Core public programme elements, including official ceremonies and parades
- Volunteer recruitment, training, coordination, and support
- Event organisation, project management, and administrative functions
- Communications and information services required for safe and effective event delivery

All costs associated with these obligations are included within the fixed financial framework of the Base Concept. No mandatory deliverables are dependent on funding related to the Extended Concept.

In addition to this cash-based budget, the Port of Oslo will provide substantial in-kind contributions in the form of port logistics, infrastructure, and operational support. These resources include berthing, quay access, and essential services, significantly reducing direct costs while ensuring the safe and efficient delivery of the event.

### Financial framework

- The financial framework for Tall Ships Races Oslo 2029 is capped at a **maximum of NOK 21 million**, which represents a fixed and non-negotiable upper limit.
- The scope of the event is designed to fit within this framework, ensuring predictability and financial control.

### Base Concept funding (fully deliverable)

The Base Concept is financed through a three-part funding model that ensures broad ownership and limited risk exposure:

| Port of Oslo<br>(in-kind)     | Not<br>monetised | Services and infrastructure                      |
|-------------------------------|------------------|--------------------------------------------------|
| Funding<br>source             | Amount<br>(MNOK) | Status                                           |
| City of Oslo                  | 4–6              | Subject to municipal budgeting<br>process (2027) |
| Port of Oslo<br>(cash)        | 4                | Direct contribution                              |
| Private<br>sponsors           | 11–13            | To be secured                                    |
| <b>Total Base<br/>Concept</b> | <b>Up to 21</b>  | Fixed ceiling                                    |

For a detailed budget, see attachment.

## 2.6 Fund-raising

Fund-raising for Tall Ships Races Oslo 2029 is structured to support the reliable delivery of the Base Concept while establishing a broad and credible foundation for longer-term partnerships. The approach prioritises early engagement, financial discipline, and transparency, ensuring that core obligations are not dependent on speculative or conditional income.

The fund-raising strategy for the Base Concept is designed to engage a broad range of sponsors at an appropriate initial level, with the opportunity to revisit and expand engagement if and when elements of the Extended Concept are realised. The presence of a clearly articulated Extended Concept provides a long-term perspective that helps attract sponsors with an interest in deeper, sustained involvement over time.

### 2.6.1 Broad and Early Engagement

Initial sponsor engagement will focus on building relationships across a wide spectrum of potential partners, including companies, organisations, and institutions with relevance to maritime activity, youth development, culture, and international cooperation. Early engagement is intended to be inclusive and exploratory, allowing

potential sponsors to participate at a level that reflects their interests and capacity.

This approach supports risk diversification and encourages early ownership, while preserving flexibility for both the event organisation and its partners.

### 2.6.2 Iterative Partner Recruitment

The recruitment of partners and sponsors will follow an iterative process. Existing networks and established contacts will be used to obtain early feedback and assess interest at an individual level.

This dialogue-based approach allows potential partners to become familiar with the project in an informal and exploratory manner before any public association is made.

References to prospective partners will be handled cautiously and only where appropriate, ensuring that all communication reflects confirmed interest and mutual understanding.

### 2.6.3 Clear Separation from the Extended Concept

Financial contributions to the Base Concept are clearly separated from any future involvement in the Extended Concept. Participation at the Base Concept level does not imply any obligation to engage in extended initiatives, nor does it require thematic alignment beyond support for the core event.

Opportunities to deepen engagement or participate in extended activities are addressed separately in Chapter 2 and are subject to confirmed funding, partner readiness, and mutual agreement.

### 2.6.4 Financial Discipline and Transparency

All fund-raising activities related to the Base Concept will be conducted within established governance and the financial control frameworks of the Port of Oslo. Contributions will be documented, allocated, and reported in a transparent manner, ensuring confidence for sponsors, public stakeholders, and Sail Training International.

This disciplined and inclusive approach ensures that Tall Ships Races Oslo 2029 is delivered on a sound financial footing, while remaining open to additional value creation where conditions allow.

## 2.7 Flexibility and Risk Management

Flexibility and risk management are fundamental principles underpinning the delivery of Tall Ships Races Oslo 2029. The Base Concept is designed to ensure that the event can be delivered safely, reliably, and in full compliance with Sail Training International's requirements, regardless of the scope or timing of any extended activities.

At the same time, the overall project structure allows for additional initiatives to be developed where conditions allow, without introducing undue risk to the core event delivery.

### 2.7.1 Clear Separation Between Base and Extended Concepts

A central risk management measure is the clear and deliberate separation between the **Base Concept** and the **Extended Concept**.

All obligations related to hosting the Tall Ships Races — including port operations, safety and security, trainee provision, core programming, and coordination with authorities — are fully defined, planned, and financed within the Base Concept. These obligations are independent of any additional ambitions described in Chapter 3. No element of the Extended Concept is required for the successful delivery of Tall Ships Races Oslo 2029.

### 2.7.2 Flexibility Through Modularity

Flexibility is achieved through the modular structure applied to the Extended Concept. This structure ensures that additional initiatives can be:

- Introduced only when conditions are met
- Adjusted in scope or timing
- Deferred or cancelled without consequence to the Base Concept

This approach allows the project to respond to funding availability, partner readiness, and external conditions, while preserving the stability of the core event.

### 2.7.3 Financial Risk Control

Financial risk is managed through a strict separation of budgets and responsibilities. The Base Concept is financed independently of the Extended Concept and is not dependent on additional fund-raising.

Extended activities are governed by a fund-raising-first principle. No extended initiative will be initiated without secured financial or

in-kind resources, and financial responsibility for each module will be clearly assigned. This prevents cross-subsidisation and protects the Base Concept from budget escalation.

#### 2.7.4 Operational and Safety Considerations

All activities, whether part of the Base Concept or proposed under the Extended Concept, are subject to assessment of their impact on:

- Crowd management and public safety
- Ship operations and crew welfare
- Youth safeguarding
- Coordination with emergency services and authorities

Extended initiatives that cannot be accommodated within existing operational capacity or safety frameworks will not be implemented.

#### 2.7.5 Adaptive Governance

Governance structures are designed to support informed and timely decision-making throughout the planning and delivery process. Regular reviews and clearly defined decision points enable the event organisation to respond to new information, emerging risks, or changing external conditions.

This adaptive governance model ensures that flexibility is exercised deliberately and responsibly, with accountability clearly defined.

#### 2.7.6 Confidence for Stakeholders

By anchoring Tall Ships Races Oslo 2029 in a robust and deliverable Base Concept, and by managing all additional ambitions through structured flexibility and risk control, the project offers confidence to all stakeholders.

Sail Training International, participating ships, public authorities, partners, and the public can rely on a secure core delivery, while remaining open to additional value creation where conditions allow. This balance between reliability and ambition ensures that Tall Ships Races Oslo 2029 is delivered with both responsibility and vision.

## 3. THE EXTENDED CONCEPT

### 3.1 Same Core, Higher Purpose

The Extended Concept for Tall Ships Races Oslo 2029 is founded on the same operational core described in Chapter 2. The obligations of a host port, the physical arenas, and the baseline participant experience remain unchanged. The Extended Concept does not seek to alter this foundation, but to use it as a platform for broader societal value where partnerships and resources allow.

Oslo views Tall Ships Races 2029 as an opportunity to contribute to the long-term objectives of sail training beyond the delivery of a single event. By aligning the event with existing strategies for youth engagement, international cooperation, and sustainable development, the city aims to strengthen the relevance and long-term legacy of the Tall Ships Races, while remaining fully compliant with Sail Training International's framework.

The realisation of this higher purpose is dependent on collaboration with partners engaged in youth development, culture, knowledge-sharing, and public engagement, and who share an interest in fostering inclusive and peaceful communities.

#### 3.1.1 Youth Development as a Guiding Principle

Sail training places young people at the centre of learning, responsibility, and personal growth. The Extended Concept builds on this principle by exploring additional opportunities for youth participation, inclusion, and international exchange that extend beyond the time spent at sea.

Where appropriate, the event may be used as a catalyst to connect young people from different backgrounds and regions, offering shared experiences that promote cooperation, mutual understanding, and long-term engagement with maritime and civic life. These initiatives are intended to complement, not replace, the core sail training experience.

Youth development in this context is understood as a cumulative and habit-forming process, in which repeated participation in structured, safe, and **joyful, positive activities builds confidence, responsibility, and a sense of belonging** over time. These qualities are central not only to individual growth, but also to the formation of resilient and inclusive communities.

### 3.1.2 International Friendship and Understanding

The Tall Ships Races have a long tradition of fostering international friendship and understanding. Oslo's Extended Concept seeks to reinforce this tradition by providing space for dialogue, cultural exchange, and collaboration among participants, partners, and institutions.

By welcoming ships, crews, and trainees from many nations to a shared urban and maritime setting, the event can serve as a visible expression of peaceful cooperation and shared values. Any initiatives developed under this heading will be partner-driven and aligned with STI's charitable aims.

In the Extended Concept, international friendship and understanding are viewed as the **foundation of a broader, bottom-up contribution to peacebuilding**. Through shared activity, repeated interaction, and cooperation within clearly defined and safe frameworks, participants develop trust, empathy, and lasting connections across borders. These forms of **everyday, grassroots interaction** complement formal diplomatic efforts and contribute to stable and peaceful communities over time.

### 3.1.3 A Maritime Cultural Festival

The Extended Concept envisions transforming Tall Ships Races Oslo 2029 into a broader maritime cultural event that celebrates Norway's rich seafaring heritage. In addition to the participating tall ships, a wide range of historic and veteran vessels will be invited to berth along the waterfront. These may include traditional fishing boats, coastal cargo vessels, steamships, classic yachts, smaller historic sailing vessels such as Colin Archer designs, exploration vessels, and ferries. Together, they will form a diverse and representative maritime fleet.

These vessels will be open to the public for guided tours, storytelling sessions, and hands-on experiences, creating a living and accessible maritime museum along Oslo's waterfront.

To realise this ambition, partnerships will be established with organisations dedicated to preserving and promoting Norway's maritime heritage, including Norsk Forening for Fartøyvern, Kystlaget, the Norwegian Maritime Museum (Norsk Maritimt Museum), and relevant associations representing steamships and classic vessels. These partners bring recognised expertise in restoration, interpretation, and public engagement, ensuring that each vessel's history and role in trade, fishing, transport, or cultural life is communicated to visitors in an engaging and inspiring manner.

The geographic footprint of the event may be extended to include quay areas from Grønlikaia, via the Munch Museum and the Opera House, through Vippetangen and into the Rådhus quays, creating a continuous maritime experience across Oslo's inner harbour. This expanded layout allows for thematic zones, interactive exhibits, and cultural programming that complement the core Tall Ships Races activities.

By integrating historic vessels and heritage organisations into the event, Oslo can offer a distinctive and immersive celebration of maritime culture—one that connects past and present, engages diverse audiences, and strengthens the city's identity as a leading maritime capital.

### 3.1.4 Programming and Commercial Partnerships

TSR Oslo 2029 will bring 50–100 sail training ships to the city, with thousands of crew members and trainees — and over 350,000 visitors to the port area. This presents a unique opportunity for cultural expression, economic development, and vibrant city life.

We will collaborate with actors who see potential in TSR Oslo as:

- **A cultural arena** – for music, art, history, and identity
- **A commercial platform** – for food, trade, experiences, and brand building
- **A social meeting place** – for locals, tourists, and communities

#### Collaboration Models

- Partner up with major cultural events, existing or new
- Portside cultural programming with local contributors
- Pop-up food arenas and market stalls
- Diversity programming with minority culture and youth engagement together with sponsors and organizations

We will launch an open call for contributors and offer coordination, visibility, and support to partners who share TSR's values.

### 3.1.5 Sustainable and Responsible Development

Oslo's strategic ambition includes the responsible use of the event platform to promote sustainability in maritime operations, urban life, and event delivery. The Extended Concept allows for additional initiatives that highlight environmental awareness, innovation, and responsible use of shared resources.

These initiatives will be developed in alignment with existing sustainability policies and will be integrated into the event only where they can be delivered without compromising safety, quality, or core operations.

### 3.1.6 Long-Term Perspective

The Extended Concept reflects Oslo's interest in establishing a long-term relationship with Sail Training International. By demonstrating both reliable delivery of the core event and the capacity to add value over time, Oslo aims to position itself as a potential recurring host city.

This long-term perspective is contingent on the successful delivery of Tall Ships Races 2029 and on continued alignment between the objectives of the city, the Port of Oslo, and Sail Training International.

### 3.1.7 Key Partners

We have identified the **Nobel Peace Center** and **Norway Cup** as potential key partners. Coordination between Norway Cup and *The Tall Ships Races* in **week 31, 2029** offers concrete opportunities for a strong opening, with young people, families, and visitors filling the city and shaping a new kind of public celebration—one that highlights peaceful international coexistence built through everyday, local interaction.

Collaboration with **Norway Cup** may form part of the **Base Concept**, while cooperation with the **Nobel Peace Center** could mark the starting point for an **Extended Concept**, to be developed once the Base Concept is fully funded.

The Nobel Peace Center brings international reputation, expertise, and networks suited to developing programmes that can continue between editions of *The Tall Ships Races* in Oslo every four years. Norway Cup—the world's largest youth football tournament, with 1,500–2,000 teams from 50–60 nations each year—is held annually in Oslo and serves as a reference model for joyful, relationship-based interaction that takes place locally and continuously across Europe, for example through the Scout Movement, whose umbrella organisations WOSM and WAGGGS alone represent more than 60 million members worldwide and over 10 million members in Europe.

Highlighting such activities as **grassroots peacebuilding** is a central idea of the Extended Concept, with *The Tall Ships Races 2029* serving as its point of departure.



## 3.2 Modular and Partner-Driven Structure

The Extended Concept for Tall Ships Races Oslo 2029 is organised as a **modular and partner-driven structure**. Rather than defining a fixed programme in advance, additional initiatives are developed as clearly defined modules, each shaped through collaboration with relevant partners and implemented only where conditions allow.

This approach ensures that extended activities add value without introducing dependency, risk, or complexity to the Base Concept.

### 3.2.1 Partnership as a Development Method

We will engage with partners in the development of content, not only as sources of funding. Dialogue with partners will therefore be the primary mechanism for shaping extended initiatives.

While aligned with Sail Training International's charitable aims and within the arenas and participant framework described in Chapter 2, our aim is to secure long-term value for Oslo and thereby build support for regular participation in the Tall Ships Races. Through structured engagement, partners may contribute Expertise and Relevance, Delivery capacity, and Financial or in-kind resources.

### 3.2.2 Piloting ahead of 2029

Our model for collaborative and partner-driven innovation will enable us to demonstrate concrete results without having to wait for a successful event in 2029. In partnership with Christian Radich, we can pilot several initiatives aimed at renewing the Tall Ships Races concept during the period 2027–2028, including purposeful deviations from Sail Training International's established framework.

Such a partnership fulfils several key objectives in the project's pilot phase:

- Testing initiatives that provide increased and more targeted focus on trainees under the age of 25
- Establishing and trialling collaboration with Norwegian organisations working with young people
- Testing a revenue model that we believe is more sustainable for the ships, while recognising that it requires validation to gain broader acceptance among participating vessels
- Contributing actively to The Tall Ships Races during the period 2027–2028

Taken together, this provides a robust foundation for a long-term partnership that creates value for the sponsor, for the young people involved, for the ships—and for Oslo as host city in 2029.

# Preliminary Budget – Tall Ships Races

## Oslo 2029

| Kategoris: EXPENSES                                                     | Budget – total expenses (NOK) TSR Oslo | Budsjett in-kind total (NOK) | 2026      | 2027      | 2028      | 2029       | Kommentarer Oslo                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Port fee - Sail training International                                  | 2 539 300                              |                              | 634 825   | 634 825   | 634 825   | 634 825    | GBR 189.000 fordelt på fire delbetalinger i a GBR 47.375 (kurs 13,40)                                                                                           |
| Planning, project management, administration, and operational execution | 7 000 000                              |                              | 1 500 000 | 1 500 000 | 1 700 000 | 2 300 000  | Lønn, møter, reiser, rådgivning, Forsikring, regnskap, kontor, juridisk støtte. Oppstart av eget driftsselskap med effekt fra 01.01.2027                        |
| Harbour costs, infrastructure, and logistics                            | 0                                      | 3 000 000                    | 0         | 0         | 0         | 0          | Havneoppsett, strøm, vann, avfall, transport                                                                                                                    |
| Event planning and execution                                            | 1 000 000                              |                              | 0         | 0         | 0         | 1 000 000  | Diverse kostander knyttet til gjennomføring (skilt, telt, renhold ...)                                                                                          |
| Safety, health, and emergency preparedness                              | 1 000 000                              | 0                            | 0         | 0         | 0         | 1 000 000  | Vakthold, politi, helseberedskap, adgangskontroll                                                                                                               |
| Hospitality and crew services                                           | 250 000                                | 0                            |           |           |           | 250 000    | Dusj, toalett, klesvask                                                                                                                                         |
| Activities for crew and trainees                                        | 1 500 000                              |                              |           |           |           | 1 500 000  | Captains dinner, Trainee Party, Crew party, Crew Parade Crew Pub++                                                                                              |
| Trainee program                                                         | 2 500 000                              |                              |           |           |           | 2 500 000  | Vertsby forventes å rekruttere minst 100 trainees fra egen by, prisestimat er NOK 25.000 per trainee. Vårt mål er 200, 100 fra Oslo og 100 fra Ukraina (Odessa) |
| Deck parties / other ship-generated income                              | 1 000 000                              |                              |           |           |           |            |                                                                                                                                                                 |
| Volunteer Programme                                                     | 500 000                                |                              |           |           |           | 500 000    | Opplæring, klær, mat, koordinering                                                                                                                              |
| Communication and branding                                              | 1 500 000                              |                              | 0         | 0         | 500 000   | 1 000 000  | PR, grafisk profil, nettside, sosiale medier                                                                                                                    |
| Contingency costs (10%)                                                 | 2 000 000                              |                              |           |           |           | 2 000 000  | Buffer for prisendringer og risiko                                                                                                                              |
|                                                                         |                                        |                              |           |           |           |            |                                                                                                                                                                 |
| Total costs                                                             | 20 789 300                             | 3 000 000                    | 2 134 825 | 2 134 825 | 2 834 825 | 12 684 825 |                                                                                                                                                                 |

| Source of Revenue/Funding (NOK))           | Budget            | In-kind          | 2026             | 2027             | 2028             | 2029             | Kommentarer                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oslo Kommune                               | 6 000 000         | 0                |                  | 2 000 000        | 2 000 000        | 2 000 000        | Oslo kommune,                                                                                                                   |
| Port of Oslo (Municipal Enterprise)        | 4 000 000         | 3 000 000        | 2 500 000        | 500 000          | 500 000          | 500 000          | Oslo Havn bidrar med ca. kr 3 mill. i tjenester og leveranser. I tillegg dekker de inntil kr 4 mill. til andre utlegg/kostnader |
| Sponsorship Revenue/Partnership Agreements | 7 500 000         |                  |                  | 2 500 000        | 2 500 000        | 2 500 000        | Næringsliv, maritime aktører, teknologi                                                                                         |
| Commercial Partners                        | 2 500 000         |                  |                  |                  |                  | 2 500 000        | Matboder, salgsstands, arrangementer                                                                                            |
| Commercial Sales/Activities – the Ships    | 1 000 000         |                  |                  |                  |                  |                  | Mulige internasjonale fond                                                                                                      |
| Diverse inntekter                          | 0                 |                  |                  |                  |                  |                  |                                                                                                                                 |
| <b>Total Revenue</b>                       | <b>21 000 000</b> | <b>3 000 000</b> | <b>2 500 000</b> | <b>5 000 000</b> | <b>5 000 000</b> | <b>7 500 000</b> |                                                                                                                                 |



Oslo Welcomes  
The Tall Ships  
Races Back

# The Tall Ship Races Oslo 1978



# The Tall Ship Races Oslo 2029



An aerial photograph showing the Oslo Fjord, a large body of water surrounded by green hills and urban areas. A yellow speech bubble points to the city of Oslo.

The City of Oslo

Coordinated Sail In



The Oslo Fjord area  
has half of Norway's small boats  
(252,000 registered)

# A Compact and Extendable Event

Coordinated Sail In

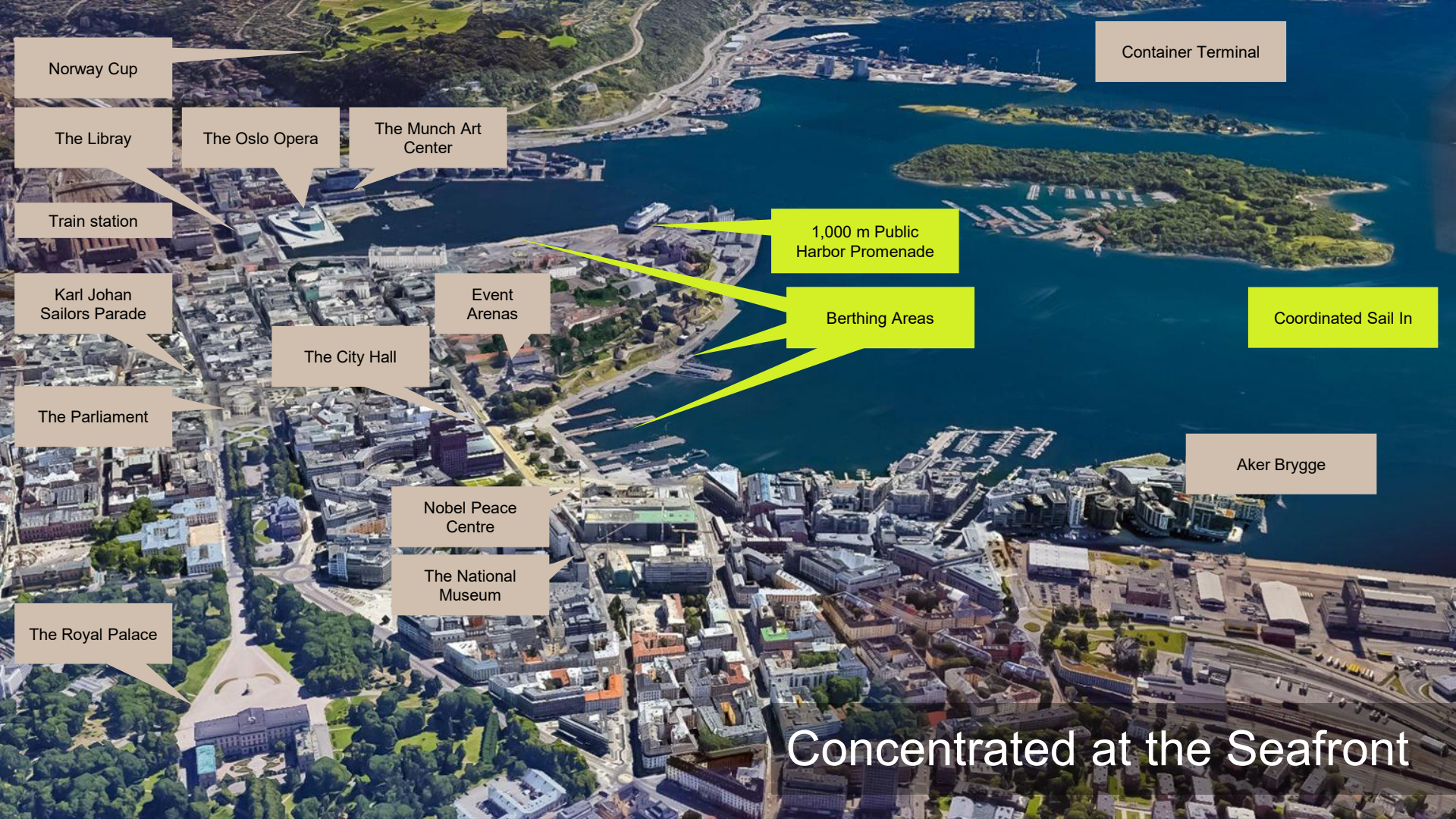
A Compact Base Case Event

...with Potential Extensions

Oslo Havn



Oslo



Norway Cup

The Library

The Oslo Opera

The Munch Art Center

Train station

Karl Johan Sailors Parade

The Parliament

The Royal Palace

Nobel Peace Centre

The National Museum

Event Arenas

The City Hall

1,000 m Public Harbor Promenade

Berthing Areas

Container Terminal

Coordinated Sail In

Aker Brygge

Concentrated at the Seafront

The Parade  
Street

The City Hall

Event Arenas

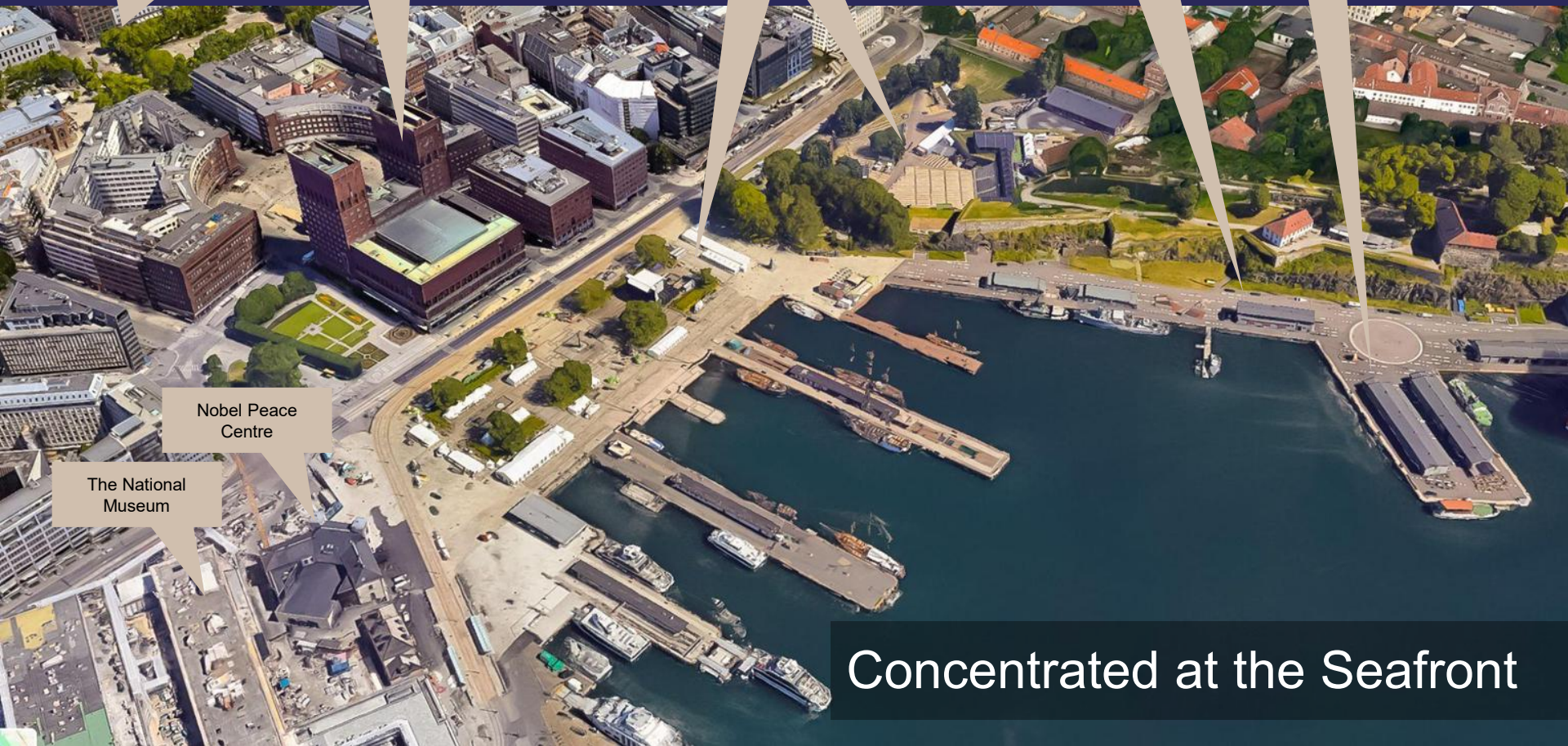
The Harbor  
Promenade

Young  
Trainee's  
Peer

Nobel Peace  
Centre

The National  
Museum

Concentrated at the Seafront





The Royal  
Palace

The Parade  
Street

The City  
Hall

Public Event  
Arenas

SALT

Oslo Opera  
Roof Top

Munch Art  
Centre

Public Transport Hub

Sailor's Parade

Trainee Party O25

Crew Party

Captain's  
Dinner

Berthing Area

Pipervika

Trainee Party  
U25

Berthing Area

Berthing Area

Bjørvika

Vippetangen

TSR Social  
Area

Norway Cup





The City Hall

Public Event  
Arenas

SALT

Oslo Opera  
Roof Top

Munch Art  
Centre

Nobel Peace  
Centre

The National  
Museum

Berthing Area

Trainee Party U25

Captain's Dinner

Berthing Area

Trainee Party O25

Crew Party

Berthing Area

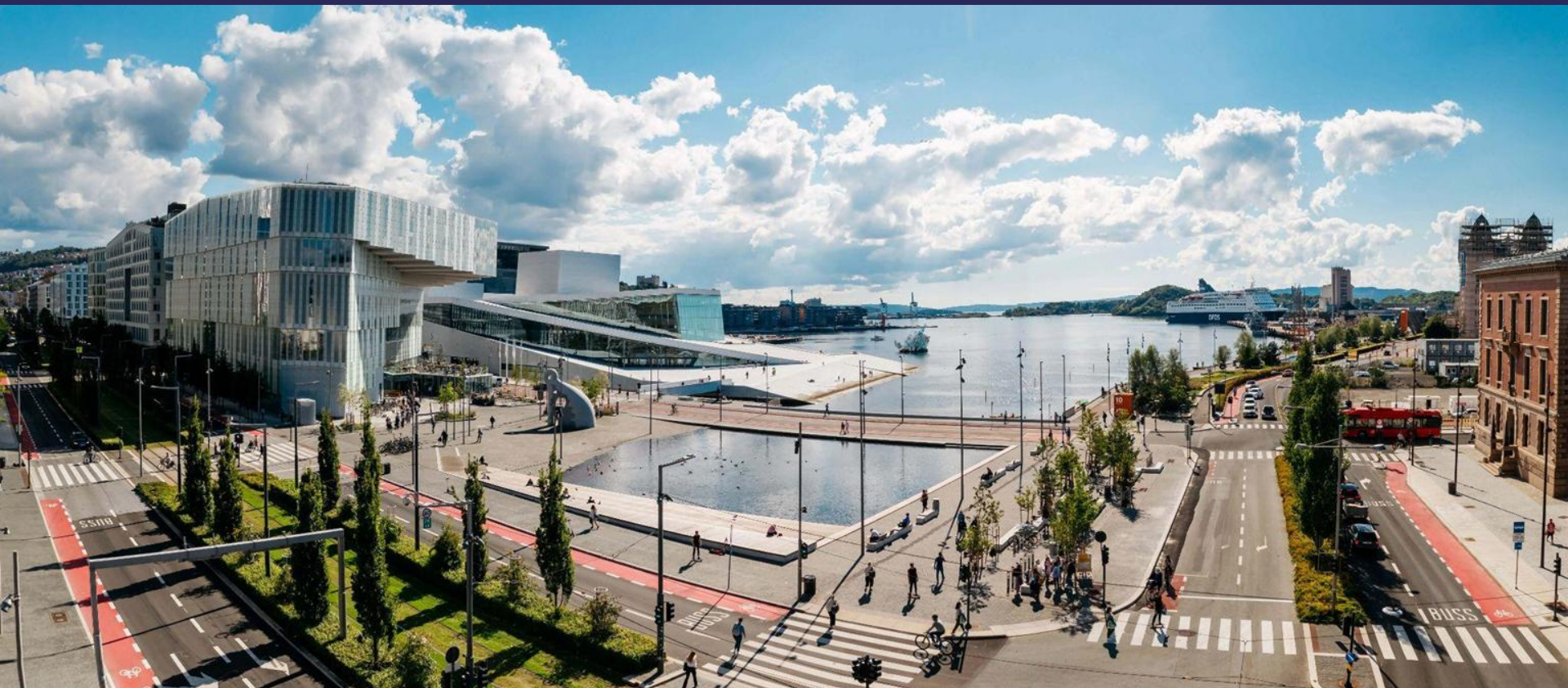
Port of  
Oslo HQ

TSR Social  
Area

# Ongoing Urban Development







Oslo Havn



Oslo



Oslo Havn



Oslo





Oslo Havn



Oslo











## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 06/26    | Havnestyret | 27.01.2026 |

**Arkivsak:** 23/219 - 5

**Saksbehandler:** Tore Beitveit / seksjonssjef

## Status for bruk av kunstig intelligens i Oslo Havn KF

### Sammendrag:

Oslo Havn arbeider aktivt med å ta i bruk kunstig intelligens (KI) i tråd med Oslo kommunes KI-policy og førende prinsipper. Bruken av KI er økende i organisasjonen og integreres i saksbehandling, dokumentforvaltning, anskaffelser, forvaltning og drift. Flere fagavdelinger tester og tar i bruk KI-baserte systemer, og det pågår også deltakelse i kommunens felles satsinger.

### Saksfremstilling:

#### 1. Innledning

Havnestyret fikk i sak 50/25 en første orientering om status for bruk av kunstig intelligens (KI) i Oslo Havn. Styret ba om en ny status tidlig i 2026. Denne saken gir en oppdatert oversikt over hvordan KI brukes i organisasjonen, hvilke initiativ som pågår, og hvordan vi følger kommunens overordnede satsing på ansvarlig KI.

Oslo Havn følger Oslo kommunes KI-policy, "Vær varsom"-prinsipper og gjeldende rammeverk for informasjonssikkerhet og personvern.

## 2. Overordnet status

Bruken av generativ KI, særlig Microsoft Copilot, er økende i Oslo Havn. Typiske bruksområder i dag er:

- utkast til e-poster, notater og rapporter
- oppsummeringer av dokumenter
- forbedring av språk og klarspråk
- strukturering av presentasjoner
- støtte i analyser og informasjonsinnhenting

All bruk skjer innenfor sikre og godkjente rammer innenfor kommunens Microsoft 365 databehandleravtale, og uten å dele personopplysninger eller interne dokumenter i åpne KI-tjenester.

## 3. Arbeid med KI i organisasjonen

KI er nå et gjennomgående tema i Oslo Havn og diskuteres løpende i flere arenaer:

- **Workshopper og temamøter** hvor erfaringer og behov samles.
- **Avdelings- og seksjonsmøter**, hvor KI kobles til faglige prosesser.
- **Daglig bruk**, der ansatte tar i bruk KI-verktøy i saksbehandling og dokumentproduksjon.

Vi legger stor vekt på **kritisk tenkning** og **holdningsarbeid**. KI kan gi feilaktige forslag, og ansatte trenes i å:

- vurdere KI-svar kritisk
- kvalitetssikre fakta og tall
- bruke KI som støtte, ikke som fasit
- forstå begrensninger og risiko

Dette er nødvendig for ansvarlig bruk og for å unngå feilvurderinger.

## 4. KI-initiativ i Oslo Havn

Dette avsnitter beskriver pågående og etablerte tiltak i foretaket.

### 4.1 Artifik – nytt innkjøpssystem

- KI er integrert for å støtte anskaffelsesprosesser.

- Artifikk bruker KI til å foreslå riktige CPV-koder (EU-standardiserte produkt- og tjenestekoder), forbedre tekster og gi kvalitetssikrede vurderinger som gjør anskaffelser mer presise og effektive.

#### 4.2 Chatbot for innkjøp

- Bygger på Oslo Havns egne styrende dokumenter for gjennomføring av anskaffelser.
- Gir ansatte rask tilgang til rutiner og regelverk, og er til støtte under førstelinjekontroller.

#### 4.3 Chatbot for Utenriksfergeutredningen

- Opprettet grunnet stort volum av dokumenter knyttet til utredningen.
- Gir medarbeidere med tilgang mulighet til å få oversikt over sakskomplekset og raskt finne kilder.

#### 4.4 Findable (innenfor forvaltningsområdet)

- Benytter KI for automatisk kategorisering av dokumenter etter bygningsdelstabellen.
- Integrert med forvaltningssystemet FAMAC.

#### 4.5 Firemesh (innenfor forvaltningsområdet)

- KI-støttet egenkontroll av sprinkleranlegg.
- Utfører tester, dokumenterer resultater og registrerer avvik i FAMAC.

#### 4.6 Videoovervåking med KI-funksjoner (under testing)

- KI-funksjonalitet er tilgjengelig i systemet og testes nå.
- Kan gjenkjenne objekter (person, kjøretøy, dyr), identifisere bevegelse i sperrede områder og håndtere LPR-funksjonalitet (kamera- og bildeanalyse).
- **Ikke implementert i ordinær drift**, og bruken er **ikke avklart**. KI-delen av videoovervåkingssystemet ligger lokalt og det sendes ikke filmer til skyen for behandling.
- Krever egne vurderinger av personvern, behov, logging og driftskonsekvenser før eventuell anvendelse i ordinær drift.

#### 4.7 Scanning av maritim infrastruktur

- Pågående anskaffelse for scanning og modellering av alle våre kaier.
- Tiltaket vil danne datagrunnlag for fremtidige KI-baserte prediksjons- og tilstandsvurderingsverktøy.

## 5. Utviklings- og innovasjonsarbeid i Oslo kommune

Oslo Havn følger aktivt kommunens KI-arbeid og deltar i relevante fellestiltak.

- Digitaliseringsetaten har etablert en portal med oversikt over alle kommunens KI-prosjekter.
- Oslo Havn følger særlig de andre eiendomsforetakene.
- **Oslobygg** har flere relevante prosjekter innen drift, energiforvaltning og sensorteknologi som vurderes løpende.

### **Økonomiske og administrative konsekvenser:**

Arbeidet med KI innebærer per i dag:

- ingen store investeringskostnader utover eksisterende systemanskaffelser som allerede er budsjettfestet (Artifik, scanning av maritim infrastruktur)
- begrensede administrative konsekvenser, primært knyttet til kompetanseheving og koordinering
- mulig fremtidig gevinst i form av effektivisering, bedre datakvalitet og redusert manuelt arbeid

### **Havnedirektørens vurderinger:**

Havnedirektøren vurderer at Oslo Havn har en moden og ansvarlig tilnærming til KI. KI-arbeidet gir allerede nytte innen dokumentforvaltning, anskaffelser, drift og analyse. Samtidig gjennomføres viktige tiltak for å sikre ansvarlig bruk gjennom kritisk tenkning, holdningsarbeid og deltakelse i kommunens felles rammeverk.

Videre ser havnedirektøren at:

- KI vil ha økende betydning for effektiv drift og kvalitet
- datagrunnlag og dokumentasjon er avgjørende for videre utvikling
- tett samhandling med Digitaliseringsetaten og andre eiendomsforetak gir stor verdi
- testing innenfor sikkerhetsområdet må skje kontrollert, med klar vurdering av personvern og lovmessige rammer

Arbeidet ligger godt an til å støtte foretakets fremtidige digitaliseringsbehov.

### **Havnedirektørens forslag til vedtak:**

Styret tar orienteringen om status for bruk av kunstig intelligens i Oslo Havn KF til etterretning.

Ingvar Meyer Mathisen

havnedirektør

John Erling Larsen

finans- og organisasjonsdirektør

## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 07/26    | Havnestyret | 27.01.2026 |

**Arkivsak:** 24/70 - 10

**Saksbehandler:** Bodil Blindheim / HR-rådgiver

## Orientering om Effektiviseringsprogrammets leveranse for 2025

### Saksfremstilling:

#### 1. Innledning

Ved inngangen til 2025 igangsatte Byrådet et effektiviseringsprogram med mandat om å «utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte».

I 2025 har Effektiviseringsprogrammet med bistand fra PwC og Oslo Economics gjennomført sektorgjennomganger av KON, MOS, BYU, UTD, HLS, SET, BLK (med byrådsavdelingene) og FIN (med fokus på fellestjenester). Tjenestene som ligger til bydelene har, som følge av den pågående bydelsreformen, ikke blitt gjennomgått, med unntak av barnehageområdet.

Effektiviseringsprogrammet leverte rett før jul sine rapporter fra sektorgjennomgangene til Byråd for finans. Vedlagt ligger rapportene for alle sektorgjennomgangene. Det er ni delrapporter (åtte sektorrapporter og en rapport for tverrgående problemstillinger) til resten av byrådet. I tillegg følger et dokument der alle tiltakskortene er sammenstilt. Effektiviseringsprogrammet har identifisert 126 tiltak med et samlet anslått potensiale for besparelser på om lag 3,8 mrd. kroner.

Byrådet har ønsket et utenfra blick på kommunen og ga Effektiviseringsprogrammet mandat til å utfordre gjeldende politikk og «vedtatte sannheter». Byrådet vil nå gjennomgå innholdet i rapportene og se på hva det er ønskelig å ta med videre og hvordan.

Tiltakene som ligger i rapportene er derfor ikke politisk godkjent eller foreslått av byrådet, men må regnes som et innspill til byrådets videre effektiviseringsarbeid.

Videre vil orienteringen være uttrekk fra delrapportene som omhandler eller kan få betydning for Oslo Havn KF:

- Delrapport 2 - Sektorgjennomgang for kultur og næring (KON)
- Delrapport 8 – Sektorgjennomgang Fellestjenester (FIN)
- Delrapport 9 – Tverrgående problemstillinger

## **2. Sammendrag Delrapport 2 – Sektorgjennomgang for kultur og næring (KON)**

Oslo Havn har gjennom flere år standardisert og effektivisert drift ved å ta i bruk fellestjenester og IT-verktøy som er en del av tilbudet i Oslo kommune. Effektivitetsprogrammet vurderer at det trolig er lite ytterligere effektiviseringspotensial på dette området.

2016

- Overførte Regnskap (bokføring) til UKE inkl. ansatte
- Overførte fakturamottak til UKE
- Overførte lønnstjenester til UKE inkl. ansatte

2017

- Overførte IT-driften til UKE/Oslofelles (kontorstøttesystemer og fagsystemer på egen plattform)
- Overførte lokalt nettverk til UKE/Oslofelles
- Overførte Port til skyløsning hos leverandør (tidligere lokal server)

2024

- Overførte nettverksinfrastruktur Sjørsøya til Telenor, på samme Oslo kommune-plattform

2025

- Overførte tekniske IT-systemer (videovervåking/adgangskontroll) til UKE/Oslofelles teknisk plattform

2026

- (NY) Implementering av nytt felles intranett i HAV.

Generelt

- Anskaffelser: kommunens (UKE) samkjøpsavtaler benyttes i så stor grad som mulig

I tillegg er Oslo Havn i prosess med flere tiltak for å effektivisere, redusere kostnader, samt øke inntekter, blant annet:

- Økte avgifter og økt grad av viderefakturering av kostnader.
- Mål om å øke avkastning på investert kapital.
- Driftsinntektene er økt fra 295 mill. til 456 mill. de siste fem årene.
- Gjennomgang av kostnadsbase.

Effektiviseringsprogrammet har utredet følgende effektiviseringstiltak for Oslo Havn i egne tiltakskort (se full beskrivelse av tiltakskort i vedlegg):

#### HAV1: Avhende eiendommer på Bekkelaget/Ormsund

| <b>Økonomisk effekt<br/>(driftsvirkning i<br/>hele kroner,<br/>positive tall<br/>beskriver redusert<br/>kostnad)</b> | <b>2026</b><br>0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>2027</b><br>3 100 000 | <b>2028</b><br>3 100 000 | <b>2029</b><br>3 100 000 | <b>2030 →</b><br>3 100 000 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                      | Verdien av eiendommene er anslått til 10–15 mill. Vi antar at et salg kan gi en inntekt på 12,5 mill. Vi legger til grunn at driftsvirkningen av frigjort kapital utgjør 10 % årlig. I tillegg kommer sparte FDV-kostnader, estimert til 1,8 mill. i 2024. Dette gir i sum en økonomisk effekt på 3,1 mill. per år. Vi legger til grunn en effektiv salgsprosess, med virkning fra 2027. |                          |                          |                          |                            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                              | <b>Tiltaket har en liten økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                          |                            |

#### HAV2: Innføre betaling for bruk av maritimt kulturhistorisk område på Nordre Akershuskai/Akershusavstikkeren

| <b>Økonomisk effekt<br/>(driftsvirkning i<br/>hele kroner,<br/>positive tall<br/>beskriver redusert<br/>kostnad)</b> | <b>2026</b><br>6 340 000                                                                    | <b>2027</b><br>6 340 000 | <b>2028</b><br>6 340 000 | <b>2029</b><br>6 340 000 | <b>2030 →</b><br>6 340 000 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                      | Tiltaket gir Oslo Havn økte inntekter tilsvarende dagens FDV-kostnader på 6 340 000 kroner. |                          |                          |                          |                            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                              | <b>Tiltaket har en liten økonomisk effekt, og noe negativ virkning på kommunemål.</b>       |                          |                          |                          |                            |

Administrasjonen legger til grunn at den økonomiske effekten blir omtrent som beskrevet. Siden tiltakene foreløpig er forslag fra programmet, vil ikke videre prosess igangsettes før byrådet har fattet en formell beslutning.

I tillegg mener Effektiviseringsprogrammet at det kan være fornuftig å se nærmere på muligheten for delvis lånefinansiering av investeringer, noe som er vanlig for andre havner. Oslo Havn finansierer i dag investeringer basert på kontantstrøm fra havnevirksomheten, utbytte fra Hav Eiendom eller bruk av disposisjonsfond.

### **3. Sammendrag Delrapport 8 – Sektorgjennomgang Fellestjenester (FIN)**

Denne sektorgjennomgangen har sett på Oslo kommunes fellestjenester, og effektiviseringstiltak knyttet til nye fellestjenester eller endringer og utvidelser i eksisterende fellestjenester. Dette er problemstillinger som hører naturlig hjemme i FIN-sektor, siden etatene i sektoren i stor grad er tjenesteleverandører.

Oslo kommune har allerede etablerte fellestjenester for lønn og IKT, og til dels også for dokumentasjonsforvaltning og anskaffelser. Det arbeides for tiden med å innføre fellestjeneste for regnskap.

Blant de identifiserte mulige forbedringer eller nye fellestjenester fremstår særlig fem som svært viktige å arbeide videre med (i tillegg til arbeidet med regnskapstjenester som allerede er godt i gang):

#### **1. Kontorlokaler som tjeneste.**

Kontorlokaler som tjeneste innebærer at det opprettes en helt ny fellestjeneste i kommunen som har som oppgave å dekke alle virksomheters behov for kontorarealer. Dette er en stor endring fra dagens situasjon, der hver enkelt virksomhet selv skaffer kontorlokaler i markedet. Ingen virksomheter skal lenger selv skaffe, forvalte eller drifte kontorlokaler. Tiltaket vil kunne frigjøre noe tid hos virksomhetene, men den viktigste virkningen er at kontorlokalene kan standardiseres, og tilpasses til en arealnorm som hindrer unødig høye kostnader til lokaler.

#### **2. Førstelinje IKT-support.**

Tiltaket innebærer at IKT-support leveres som en tjeneste, som en del av de samlede IKT fellestjenestene i kommunen. En obligatorisk tjeneste vil innebære at ingen virksomheter lenger har egne ansatte som arbeider med førstelinje support. Samling kan medføre mer robuste fagmiljøer, mer fleksibel bruk av ressurser, standardisering og digitalisering av prosesser, og vil medføre et potensial for effektivisering. Samtidig må det sikres gode tjenester for brukerne, og det kan blant annet innebære at medarbeiderne til dels fortsatt har sitt arbeidssted ute i virksomhetene.

#### **3. Dokumenthåndtering og arkiv (utvidet dokumentsenderfunksjon).**

Byarkivet leverer i dag dokumentsentertjenester til 26 virksomheter i kommunen, herunder samtlige bydeler. Tiltaket innebærer å styrke denne funksjonen, ved at Byarkivet leverer tjenester til samtlige virksomheter, og at flere av oppgavene som foreløpig ikke er overført til Byarkivet fra de 26 virksomhetene, overføres. Samtidig vurderes Byarkivets flyttet ut av KUL, og legges i FIN-sektor, som står for kommunens fellestjenester. Tiltaket gir rom for stordriftsfordeler, og blant annet digitalisering vil bidra til at dokumentforvaltningen effektiviseres betydelig.

#### **4. Sentralisering av anskaffelser.**

Anskaffelser er allerede til dels dekket som en fellestjeneste i kommunen, der

virksomheter får støtte på ulike måter.

Byrådsavdeling for finans arbeider med et forslag om at anskaffelser sentraliseres i større grad enn i dag, ved at flere av oppgavene som i dag ligger ute i virksomhetene, samles. Målet er både økt kvalitet og høyere effektivitet, noe som kan oppnås gjennom større, mer robuste fagmiljøer, digitalisering og standardisering.

#### **5. PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste.**

Tiltaket innebærer at anskaffelser og forvaltning av PC-er/mobil/o.l. flyttes til en fellestjeneste, som da leverer slikt utstyr som en tjeneste. Dette vil medføre at utskiftning av utstyr skjer etter en samlet plan, noe som kan medføre økt levetid på utstyr. Effektiviseringsprogrammet er kjent med at det er gjort analyser som viser at levetiden på utstyr i kommunen er relativt kort sammenlignet med andre virksomheter. Det oppstår derfor et effektiviseringspotensial, som betinger at man lykkes med å øke denne levetiden.

Det arbeidet som allerede er gjort på disse områdene, tilsier at det er stort økonomisk potensial for besparelser.

Mulige identifiserte forbedringer nr 2, 3, 4 og 5 kan få større eller mindre betydning for organisering og ansatte i Oslo Havn.

### **4. Sammendrag Delrapport 9 – Tverrgående problemstillinger**

Delrapport 9 belyser utvalgte tverrgående problemstillinger og peker på noen retninger for videre arbeid, uten å foreslå konkrete tiltak slik de andre åtte sektorrapportene gjør. Mange av problemstillingene er kjente, men rapporten gir samlet oversikt og supplerende innsikt på tvers av sektorer.

Gjennom arbeidet med effektiviseringsprogrammet har det blitt identifisert flere overordnede og tverrgående styringsutfordringer i kommunen. Et fellestrekk ved disse utfordringene er at de er krevende å tallfeste og løse gjennom enkelttiltak, og det presenteres derfor ikke tiltakskort for dem. Utfordringene kan heller ikke løses ved tiltak innenfor én sektor, men krever tiltak på tvers av kommunens styringslinjer. Dette gjør utfordringene mer krevende å løse, samtidig som det ligger et stort effektiviseringspotensial for kommunen i bedre og mer samordnet styring. Det vil også være nødvendig å løse flere av de tverrgående styringsutfordringene dersom kommunen skal klare å møte samfunnsflokene på en helhetlig måte, og nå de fem, felles kommunemålene kommunen har vedtatt.

Rapporten er bygget opp rundt fire sentrale temaer som illustrerer styringsutfordringene:

#### **1. Kommunens organisering utfordrer tverrgående styring**

Kommunens organisering fungerer godt til å løse oppgaver og yte tjenester innenfor én sektor. Sektororganisering der den enkelte byråd har det parlamentariske ansvaret for sin sektor, kombinert med linjeansvaret, gjør at den vertikale styringen av kommunen virker svært effektivt. Utfordringene oppstår der det er behov for tverrgående prosesser og samordning, altså en større grad av vertikal styring. Sektororganiseringen blir i den sammenheng en barriere for en samordnet politikk og styring.

#### **2. Kostnadsfokus i styringen**

Følgende delkapittel omhandler kostnadsfokus i styringen. Vi ser på byrådsavdelingens virksomhetsstyring, utfordringer med høyt ambisjonsnivå i kommunen, og utfordringer knyttet til kommunens ulike finansieringsmodeller og internprising.

#### **3. Styringsdata – betydning og utfordringer**

Oslo kommune står overfor store og komplekse samfunnsutfordringer, samfunnsfloker, som krever bedre samarbeid på tvers av sektorer. For å møte disse utfordringene trenger kommunens ledere tilgang til pålitelige, tilgjengelige og relevante styringsdata. Dette er også i tråd med kommunens utviklingsstrategi, som fastslår at «Oslo skal være en kunnskapsbasert, innovativ og datadrevet kommune.»

#### **4. Fragmentering av ansvar og beslutninger**

For å illustrere hvordan fragmentert ansvar og beslutningsprosesser kommer til uttrykk i Oslo kommune, setter vi i dette delkapitlet søkelys på to sentrale områder: investeringsregimet og eiendomsforvaltningen. Disse temaene er valgt fordi de har stor betydning for kommunens samlede økonomiske rammer og involverer et bredt spekter av aktører.

#### **Økonomiske og administrative konsekvenser:**

På nåværende tidspunkt er det ikke mulig å estimere omfang av økonomiske eller administrative konsekvenser.

#### **Havnedirektørens vurderinger:**

Administrasjonen vil fortløpende følge med på programmets utredninger og samarbeide med relevante aktører. Informasjon fra effektiviseringsprogrammet om videre prosess og beslutninger fra byrådet vil bli publisert internt i HAV og til havnestyret.

#### **Havnedirektørens forslag til vedtak:**

Havnestyret tar saken til orientering.

Ingvar Meyer Mathisen

havnedirektør

John Erling Larsen

finans- og organisasjonsdirektør

**Vedlegg:**

21.01.2026 Delrapport 2 KON sektor.pdf

21.01.2026 Delrapport 8 Fellestjenester (FIN sektor).pdf

21.01.2026 Delrapport 9 Tverrgående problemstillinger.pdf



Oslo

# Delrapport 2

Sektorgjennomgang  
Sektor for kultur og næring

Effektiviseringsprogrammet  
Desember 2025

## Innholdsfortegnelse

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Innholdsfortegnelse .....                                                | 2  |
| Sammendrag.....                                                          | 3  |
| 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger .....             | 6  |
| 1.1 Bakgrunn for effektiviseringsprogrammet.....                         | 6  |
| 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål .....                                   | 9  |
| 1.3 Effektiviseringsprogrammets mandat.....                              | 12 |
| 1.4 Arbeidsform i sektorgjennomgangene .....                             | 12 |
| 1.5 Praktisk gjennomføring .....                                         | 13 |
| 1.6 Innholdet i tiltaksbeskrivelsene .....                               | 14 |
| 2 Om sektor for kultur og næring .....                                   | 18 |
| 2.1 Om sektoren .....                                                    | 18 |
| 2.2 Sektormål .....                                                      | 20 |
| 2.3 Nøkkeltall for støttetjenester, arealbruk m.m. ....                  | 21 |
| 2.4 Virksomhetene i sektoren .....                                       | 22 |
| 2.5 Utvikling i virksomhetene i sektoren .....                           | 24 |
| 2.6 Vedtatte kutt i økonomiplanen.....                                   | 28 |
| 3 Mulige effektiviseringstiltak og tilhørende virkninger.....            | 29 |
| 3.1 Pågående prosesser og potensial for effektivisering i sektoren ..... | 29 |
| 3.2 Deichman bibliotek .....                                             | 30 |
| 3.3 Gravplassetaten.....                                                 | 33 |
| 3.4 Kulturetaten.....                                                    | 36 |
| 3.5 Munchmuseet.....                                                     | 48 |
| 3.6 Næringsetaten .....                                                  | 50 |
| 3.7 Oslobygg KF .....                                                    | 50 |
| 3.8 Boligbygg KF .....                                                   | 60 |
| 3.9 Oslo Havn .....                                                      | 60 |
| 3.10 Næringsutvikling .....                                              | 64 |
| 3.11 Idrett.....                                                         | 69 |
| 4 Oppsummering.....                                                      | 73 |
| 4.1 Oppsummering av tiltak .....                                         | 73 |
| 4.2 Oversikt over vurdering av tiltak .....                              | 74 |
| 4.3 Videre arbeid med effektivisering.....                               | 74 |

## Sammendrag

### Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

Oslo kommune har siden 2021 hatt økonomiske resultater som er svakere enn det som gir en robust økonomi over tid. I årene 2023 og 2024 har Oslo kommune til og med hatt et negativt driftsresultat/negativ resultatgrad. Prognosene viser at uten betydelig omstilling og effektivisering vil dette fortsette i årene fremover. Det er derfor et tydelig behov for å få ned aktivitetsnivået i kommunen og effektivisere kommunens virksomhet.

Effektiviseringsprogrammet er forankret i byrådet, og har følgende mandat:

«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»

Programmet påbegynte sitt arbeid primo 2025. Metodikken i Effektiviseringsprogrammet har vært sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter er gjennomgått med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester. Det er utarbeidet tiltaksbeskrivelser (tiltakskort) for konkretiserte tiltak for effektivisering, mens andre effektiviseringsmuligheter er mer overordnet beskrevet.

I løpet av våren 2025 er det gjort sektorgjennomganger av sektorene Kultur og næring (KON), Miljø og samferdsel (MOS), Utdanning (UTD) og Byutvikling (BYU). Sektorene Byrådslederens kontor (BLK), Finans (FIN), Sosiale tjenester (SET), Helse (HLS) og barnehagedelen av utdanningssektoren (UTD), ble gjennomgått høsten 2025. Det har løpende blitt fanget opp og jobbet med problemstillinger som går på tvers av sektorer. Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni rapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger. Det presiseres at Effektiviseringsprogrammets arbeid og anbefalinger står for programmets egen regning.

### Om Kultur og næring – KON-sektor

Sektoransvaret dekker områder som næringsutvikling og profilering, forvaltning av kommunens bevilgninger for servering, salg og skjenking, samt oppfølging av kommunens eierskap i aksjeselskaper og foretak. I tillegg omfatter sektoren kultur, idrett, gravplasser og tilskudd til Den norske kirke. Sektorgjennomgangen dekker etatene Gravplassetaten, Kulturetaten, Næringsetaten, Munchmuseet og Deichman bibliotek, foretakene Oslobygg KF, Boligbygg KF og Oslo Havn KF, oppgaven Næringsutvikling og ansvarlig for idrettsavdelingen i BYM.

Kultur og næring (ekskludert foretakene) har et driftsbudsjett (brutto driftsutgifter) på 11,5 mrd. kroner og et investeringsbudsjett på 8,4 mrd. kroner i 2025. I perioden fra 2019 til 2024 har driftskostnadene vokst med 3,6 % mens investeringskostnadene er redusert med 1,4 %, når vi justerer for prisøkningen i perioden (målt ved kommunal deflator). Sektoren står for om lag en tjuendedel kommunens samlede netto driftskostnader og en tredjedel av kommunens samlede investeringer.

Det er knapt 2 000 årsverk i virksomhetene i sektoren, og det utgjør om lag 4 % av samlet antall årsverk i Oslo kommune.

De fleste oppgavene i sektor for Kultur og næring er ikke lovpålagte, i den betydning at kommunen selv bestemmer omfanget av oppgaveløsning og tjenesteproduksjon. Dette gjør det mulig å effektivisere gjennom kutt. Samtidig er en stor del av kostnadene knyttet til Oslobyggs drift av og investering i formålsbygg, og disse byggene understøtter tjenester som i stor grad er lovpålagte.

Det er begrenset i hvilken grad benchmarking ved hjelp av KOSTRA-data kan belyse effektiviteten i denne sektoren. Oslo har et høyt kostnadsnivå på kulturområdet, noe som antagelig i hovedsak skyldes hovedstadseffekter og høyt ambisjonsnivå. Mer relevant er det at Oslo kommune har høye kostnader til bygg sammenlignet med andre store bykommuner. Dette kan i noen grad skyldes press i eiendomsmarkedet i Oslo, men det kan også skyldes manglende kostnadseffektivitet.

### Identifiserte tiltak

Effektiviseringsprogrammet har identifisert 33 tiltak i arbeidet med sektoren (herav 9 tverrgående), med en samlet økonomisk effekt f.o.m. 2030 på ~1 200 mill. kroner. (herav 400 mill. kroner for tverrgående tiltak). Tiltakenes økonomiske effekt varierer fra 0 mill. kroner til 300 mill. kroner. Tiltakene som gir de største økonomiske virkningene knytter seg til Oslobygg (men primært tverrgående tiltak der Oslobygg har en rolle), Næringsutvikling og Kulturetaten. Tiltakene gir i begrenset grad effekt allerede i 2026, men samlet virkning øker betydelig til 2027, og videre utover, også etter 2030.

Tiltakene berører i særlig grad kommunemål 1, 3 og 5; *Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv, Oslo er nyskapende og attraktiv og Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester*. Tiltakene vil særlig kunne styrke kommunemål 5, fordi det skjer endringer i retning av en mer veldrevet kommune, mens tiltakene særlig vil kunne svekke kommunemål 1 og 3. For samtlige tiltak vurderer vi det som om svekkelsene er små for det enkelte tiltak, da det er relativt få som berøres direkte, og tiltakene berører en begrenset del av kommunens virkemidler for å oppfylle målene.

Den samlede vurderingen av tiltakene, når vi vurderer effektiviseringspotensialet sammen med konsekvenser for kommunemål og samfunnsflokke, er at det store flertallet av tiltakene har betydelig økonomisk effekt, og med begrenset negativ konsekvens.

Tabell 1. Tiltakenes økonomiske effekt fordelt etter samlet vurdering av tiltaket, per år, mill. kroner

|                                                              | 2026       | 2027       | 2028       | 2029       | 2030         |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                                              |            |            |            |            | →            |
| Beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens          | 111        | 544        | 626        | 791        | 1 015        |
| Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens     | 21         | 62         | 67         | 80         | 123          |
| Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens        | 22         | 50         | 58         | 59         | 59           |
| Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            |
| Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            |
| <b>Total</b>                                                 | <b>155</b> | <b>658</b> | <b>753</b> | <b>931</b> | <b>1 198</b> |

### Videre arbeid med effektivisering

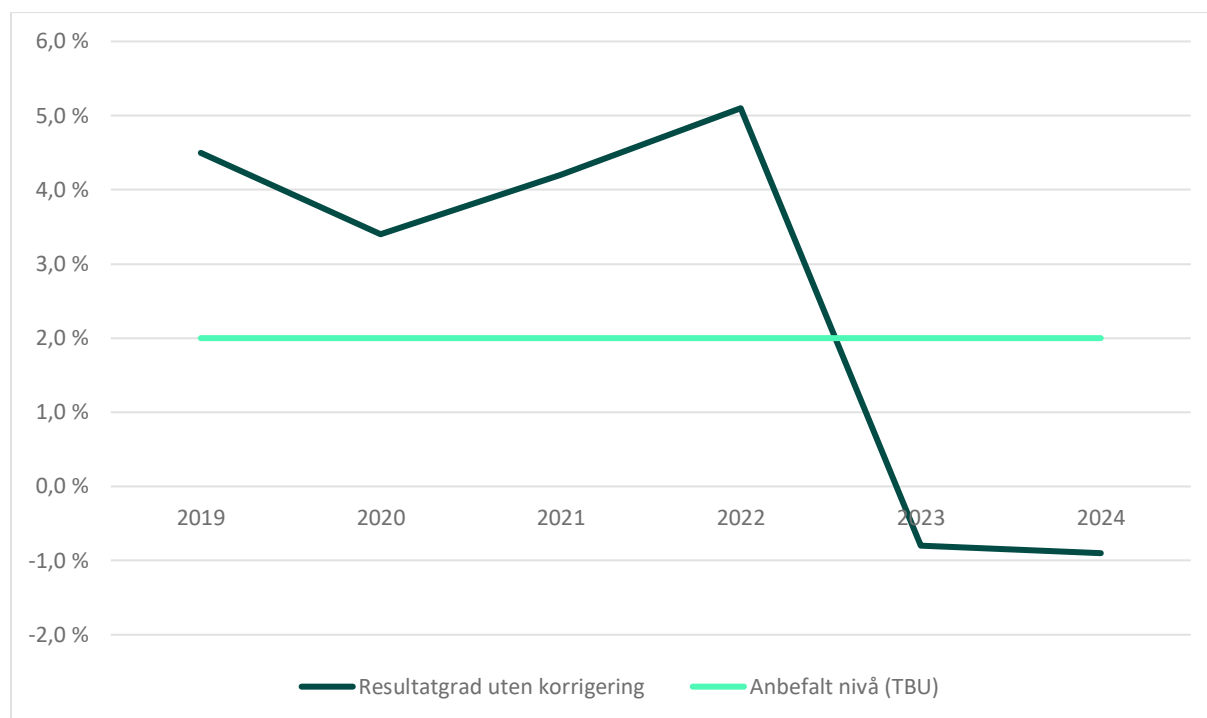
Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at kostnadskonsekvenser ved alle nye tiltak må presenteres på en komplett og gjennomiktig måte. For å sikre produktivitetsvekst i virksomhetene bør et uspesifisert rammekutt videreføres, for eksempel i størrelsesorden 1-1,5 %. Dette bør kombineres med målrettede kutt basert på vurdering av kost/nytte, slik at sunn økonomistyring kan forenes med fortsatt høy oppnåelse av kommunens mål. Også i gode økonomiske tider bør det holdes igjen på pengebruken, både fordi en mest mulig jevn tjenesteproduksjon er kostnadseffektivt, og fordi det vil gi økt robusthet for økonomiske utfordringer i fremtiden.

# 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

## 1.1 Bakgrunn for effektiviseringsprogrammet

De økonomiske rammebetingelsene for Oslo kommune er under endring. Dette skyldes dels endringen i inntektssystemet for kommunene som innebærer at Oslo kommune får betydelige reduserte inntekter i årene fremover. Videre har Oslo kommunes resultatgrad vært negativ etter 2022. Resultatgrad er kommunens driftsresultat i prosent av kommunens totale driftsinntekter.

Figur 1. Utvikling resultatgrad Oslo kommune, fra 2019 til 2024

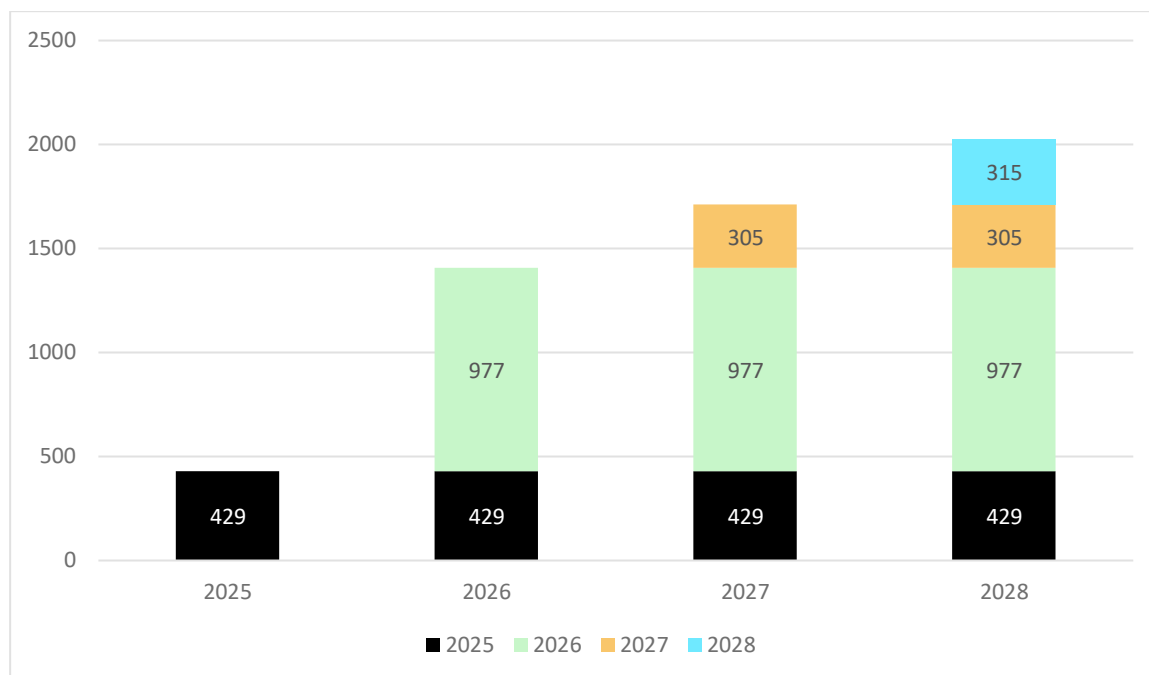


Kilde: Oslo kommune

Figur 1 viser resultatgraden for perioden 2019 til 2024. Denne har historisk ligget godt over anbefalt nivå (2 %), men har de to siste årene vært negativ. En resultatgrad på rundt 2 % utgjør for Oslo kommune et gjennomsnittlig positivt resultat på rundt 1,7 mrd. kroner. Med en negativ resultatgrad på 1 % er man tilnærmet 3 prosentpoeng lavere enn hva Teknisk beregningsutvalg (TBU) har som anbefalt nivå for kommunesektoren (2 %). Dette utgjør mellom 2,4 og 2,6 mrd. kroner.

Figur 2 viser at det i perioden 2025 – 2028 er vedtatt uspesifiserte rammekutt på 2 mrd. kroner. Dersom rammekuttene innfris, vil det bedre kommunens resultatgrad, men dette er ikke tilstrekkelig for å komme opp på Teknisk beregningsutvalgs anbefalte nivå. Uten rammekuttet vil kommunen mest sannsynlig få negative driftsresultater i hele økonomiplanperioden.

Figur 2. Uspesifiserte rammekutt i økonomiplanperioden, i mill. kroner

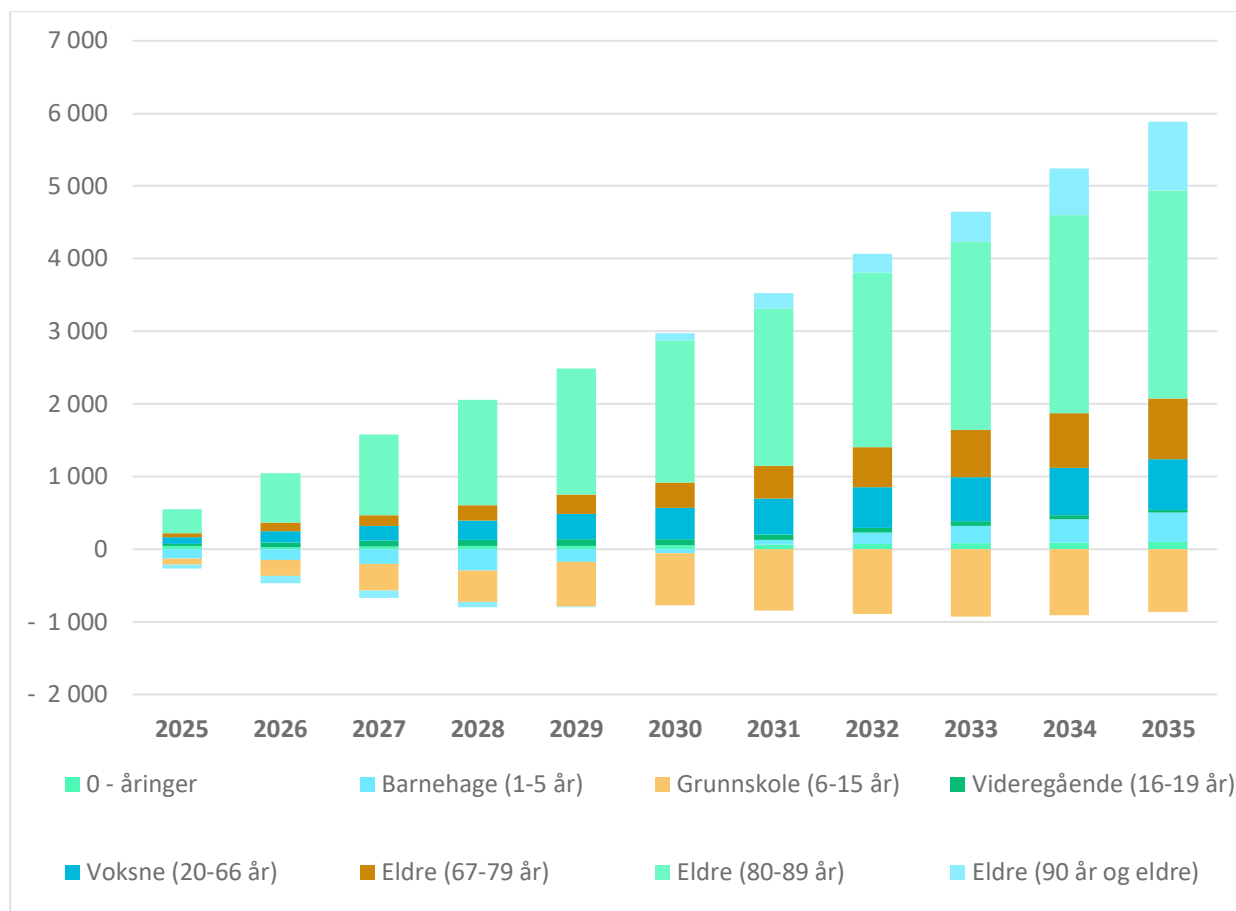


Kilde: Oslo kommune vedtatt økonomiplan

Det forventes fortsatt befolkningsvekst i Oslo de neste 25 årene, om enn en noe mer dempet vekst enn de siste 20 årene. Årsaken til dette er at både fruktbarheten og nettoinnflyttingen til Oslo forventes å ligge forholdsvis lavt fram mot 2050. Det forventes vekst i de aller fleste aldersgrupper fram til 2050. Prosentvis vil veksten være størst blant de eldste, med mer enn en doubling av antall personer i 80-årene, og en nær tredobling av personer 90 år og eldre. Lave fødselstall forventes å gi en nedgang i antall barneskolebarn i starten av perioden, og senere også ungdommer, før antall barn og unge forventes å øke igjen utover i perioden. Endringene i befolkningssammensetning vil stille endrede krav til kommunens tjenesteproduksjon. Med en større andel eldre, vil behovet for tjenester tilpasset denne gruppen øke. Tilsvarende vil en redusert andel barn og unge endre behovet for tjenester for disse.

Samlet innebærer dette økte utgifter til helse- og omsorgstjenester og pensjoner samtidig som det isolert gir lavere sysselsetting og dermed svekket skattegrunnlag. Veksten i pensjonsutgifter har allerede skutt fart, mens veksten i utgiftene til helse- og omsorgstjenester til de eldre aldergruppene først ventes å tilta etter 2030, når andelen av befolkningen over 80 år tar seg opp. Samtidig vil antall barn i grunnskolen reduseres de neste årene. En annen utfordring er at det framover vil være færre i arbeidsfør alder bak hver pensjonist. Oslo kommune må dermed være i stand til å yte tjenester og løse store samfunnsutfordringer med strammere budsjetter i årene som kommer.

Figur 3. Forventet utvikling i utgiftsbehov for Oslo kommune, i mill. kroner



Kilde: SSB/Framsikt

Figur 3 viser utviklingen de neste 10 årene, gitt demografisk utvikling. Her ligger middels nasjonal vekst (MMMM) fra SSB til grunn.

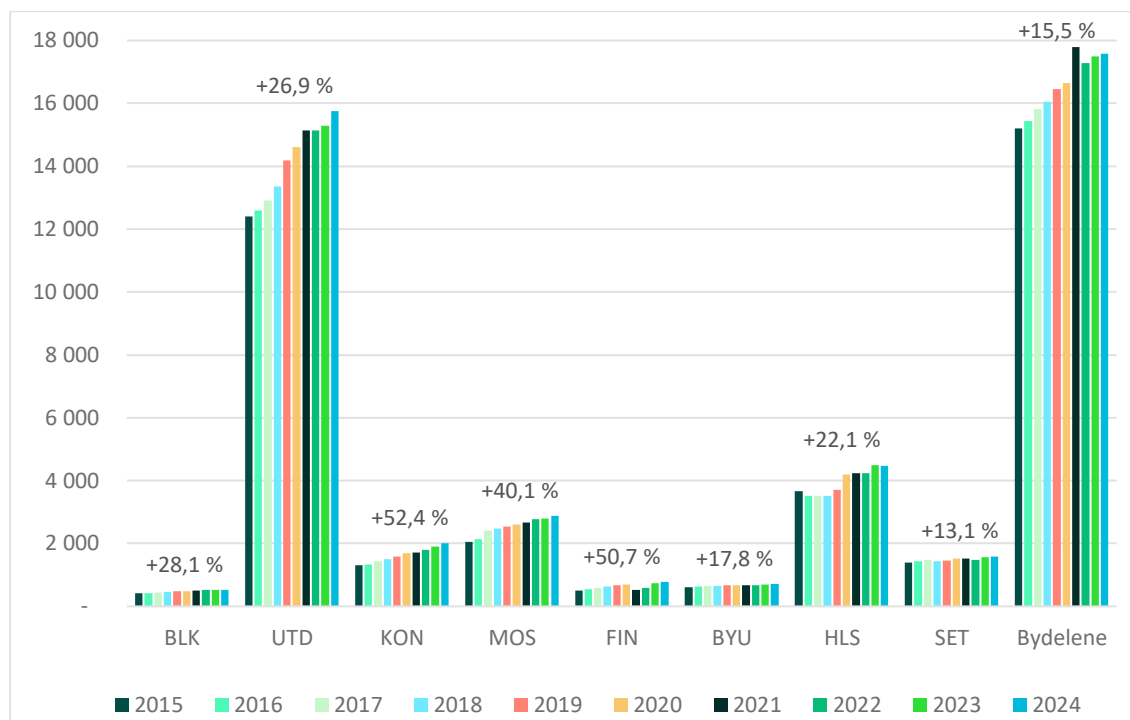
Basisåret er 2024-nivået og søylene i figuren viser beregnet økonomisk endring som følge av befolkningsutviklingen basert på TBU (Teknisk beregningsutvalg) sin beregningsmetode.

Det er særlig utgiftsbehovet til de eldste aldersgruppene som vokser i perioden, mens utgiftsbehovet til yngre (grunnskole) faller. Mens økningen i behovet ligger på ca. seks mrd. kroner i perioden, faller behovet innenfor enkelte tjenesteområdet med ca. én mrd. kroner. Grunnskolen utgjør den største andelen blant tjenesteområder med redusert behov.

Ser vi på utviklingen i antall årsverk fordelt per sektor viser figur 4 at KON-sektor har størst vekst med noe over 50 % siden 2015<sup>1</sup>. Minst vekst er SET-sektor med en økning i antall årsverk med rundt 13 %. Figuren viser at det er UTD-sektor og bydelene som har flest årsverk. Til sammen utgjør UTD-sektor og bydelene over halvparten av antall årsverk i hele Oslo.

<sup>1</sup> KON er et resultat av sammenslåingen av to tidligere byrådsavdelinger (KIF og NOE) i 2023, og dette har bidratt til veksten

Figur 4. Utvikling årsverk per sektor – prosentvis endring 2015-2024



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar

Siden 2015 har antall årsverk i Oslo kommune vært høyere enn befolkningsveksten. Antall årsverk har økt med om lag 23 %, mens befolkningsveksten har vært om lag 11%. Siden 2015 har antall årsverk økt med om lag 8600. Dersom veksten i antall årsverk skulle følge befolkningsveksten skulle det være rundt 4500 færre årsverk enn i dag. Dette tilsvarer en kostnad på om lag 4,5 mrd. kroner. Veksten i antall årsverk har flere årsaker. Siden 2015 har kommunen helt bevisst gjennomført flere politiske tiltak som bidrar til å øke antall årsverk i kommunen. Eksempel på dette er re-kommunalisering innen pleie- og omsorgstjenester og redusert bruk av innleide konsulenter. Endringene i årsverk i den enkelte sektor kan også skyldes at tjenesteområder har blitt flyttet mellom sektorer.

## 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål

### 1.2.1 Samfunnsflokke

Oslo kommune må være i stand til å løse store samfunnsflokke med strammere budsjetter i årene som kommer. Bystyret vedtok 19. juni 2024 Planstrategi for Oslo kommune ([lenke](#)). Her tegnes det opp et utfordringsbilde for kommunen, gjennom seks samfunnsflokke. Dette er de viktigste utfordringene Oslo står overfor i tiden fremover. En samfunnsfloke er en utfordring i samfunnet som kjennetegnes av at verken problemet eller løsningen er tydelig definert, og at forståelsen av problemet kan endre seg over tid. Det finnes flere flokke som enten henger sammen eller påvirker hverandre samtidig, og de har ikke nødvendigvis en endelig slutttilstand. Én mulig løsning på ett problem kan skape målkonflikter og nye problemer på andre områder.

De seks samfunnsflokkene som er identifisert i planstrategien er de viktigste utfordringene Oslo kommune står overfor:

- **Klima- og naturkrisen**

Klimaendringene vil føre til flere og mer alvorlige naturhendelser. Dette krever tiltak for å redusere utslipp og å klimatilpasse kommunen, samtidig som vi må bevare og etablere mer natur.

- **Den demografiske utfordringen**

En kraftig økning i andelen eldre gjør at kommunen vil få flere som har behov for tjenester, og færre som kan yte og finansiere tjenestene. Deler av befolkningen står utenfor arbeidslivet, og en utfordring er å få alle som kan jobbe, i arbeid.

- **Fattigdom og økende ulikhet**

I Oslo er det store ulikheter og tydelige sosiale og økonomiske forskjeller mellom innbyggere i ulike bydeler, og innad i bydeler. Forskjellene i samfunnet blir større og gir utslag iblant annet livskvalitet, helse, utdanning, deltakelse i arbeid, idrett, kultur og frivillighet.

- **Ungt utenforskap**

Mange unge i Oslo står utenfor utdanning og jobb. Dette fører til store kostnader for den enkelte og samfunnet. Årsakene til utenforskap er ofte sammensatte og krever samarbeid mellom ulike sektorer og tidlig forebygging.

- **Krevende boligmarked og bærekraftig by**

Oslo vil trolig få flere innbyggere, noe som legger press på kommunens boligmarked, infrastruktur, areal og investeringsbehov. Høye bolig- og leiepriser presser mange ut av byen eller inn i vanskelige boforhold, med en opphoping av levekårsutfordringer i enkelte områder av byen. Arealpress gir også utfordringer når vi skal skape en klimatilpasset naturvennlig og utslippsfri by.

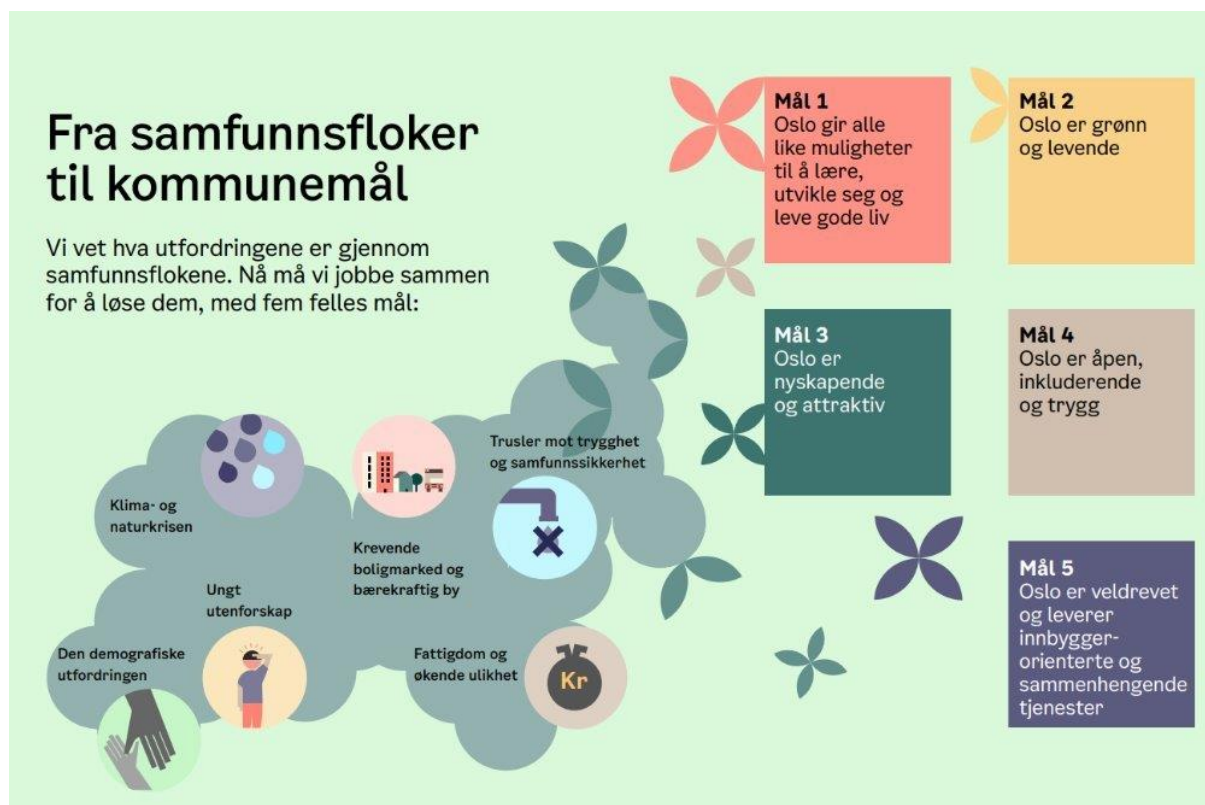
- **Trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet**

Kommunen står overfor mange ulike utfordringer, som økende polarisering, terror, klimaendringer, digitale trusler og globale kriser. Dette krever tilsvarende variasjon av tiltak som forebygger og reduserer skade.

### 1.2.2 Felles, tverrgående mål

Kommuneplanens samfunnsdel (KPS) er kommunens overordnede styringsverktøy, og setter mål for å møte utfordringene. «Sammen skaper vi verdens beste by. Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025» ([lenke](#)) ble vedtatt av bystyret 30. april 2025. I kommuneplanens samfunnsdel presenteres fem felles, tverrgående kommunemål som skal bidra til å løse samfunnsflokene og gi retning for kommunens arbeid:

- Mål 1: Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv
- Mål 2: Oslo er grønn og levende
- Mål 3: Oslo er nyskapende og attraktiv
- Mål 4: Oslo er åpen, inkluderende og trygg
- Mål 5: Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester



Både samfunnsflokene og kommunemålene er sektorovergripende. Det er seks samfunnsflokke og fem kommunemål, ettersom det ikke er et en-til-en-forhold mellom disse. Samfunnsflokene er sammenvevde, og det samme vil løsninger også være. Det kan også være slik at en løsning på ett problem kan skape utfordringer på andre områder.

### 1.2.3 Prioritering av ressurser

Årsbudsjett og økonomiplan er i Oslo kommune handlingsdelen til kommuneplanen.

Handlingsdelen skal gi grunnlag for kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgaver og konkretisere tiltakene innenfor kommunens økonomiske rammer. De fem kommunemålene skal være retningsgivende for årsbudsjett og økonomiplan, tildelingsbrev, virksomhetsstyring og rapportering. En god kobling mellom kommuneplanen og økonomiplanen skal bidra til mer effektiv ressursbruk for å oppnå kommunens mål på tvers av kommunen.

Kommunemålene skal bidra til bedre koordinering og mer samarbeid på tvers, og rette ressursene mot prioriterte områder. Utfordringene kommunen står overfor gjelder hele kommunen og ingen enkeltsektor kan løse de alene. Nettopp derfor er målene felles for hele kommunen og går på tvers av sektor og organisering. Fem felles, tverrgående mål skal gjøre kommunen bedre i stand til å prioritere, samt bidra til en bedre sammenheng i styringen. Kommunens krevende økonomiske situasjon nødvendiggjør større grad av prioritering med hensyn til hva kommunen skal drive med. Et bevisst forhold til hva som er kommunes kjerneoppgaver synes avgjørende. Effektiviseringsprogrammet har dette med som et viktig perspektiv og dette vurderes konkret i sektorgjennomgangene. Alle konkretiserte tiltak vurderes opp mot effekten på samfunnsflokke og kommunemål.

### 1.3 Effektiviseringsprogrammets mandat

Effektiviseringsprogrammet er forankret i byrådets politiske fundament, Hammersborgerklæringen, hvor det står at byrådet skal:

*«Gjennomføre et effektiviseringsprogram for hele kommunen som skal gå gjennom de ulike sektorene, identifisere unødvendig dobbeltarbeid og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.»*

I august 2024 sluttet byrådet seg til følgende mandat for programmet:

*«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»*

Effektiviseringsprogrammet skal sees i lys av den krevende økonomiske situasjonen kommunen står i, og de samfunnsflokene kommunen har identifisert i planstrategien som de største utfordringene.

Effektiviseringsprogrammet skal bidra til å skape økt økonomisk handlingsrom for gjennomføring av byrådets politiske prioriteringer, og ruste kommunen til å møte de store samfunnsflokene på en god måte. Dette er gjort ved å finne potensial for å forbedre effektiviteten i kommunen gjennom et tydeligere fokus på kjerneoppgavene. Effektiviseringsprogrammet har lett etter muligheter for å øke inntektene, kutte kostnader og redusere kommunens aktivitetsnivå, samt satt søkelyset på om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte

Fornebubanen, prosjekt Ny vannforsyning Oslo og Filipstad Infrastruktur er ikke omfattet av programmet. Det samme gjelder kommunens aksjeselskaper.

### 1.4 Arbeidsform i sektorgjennomgangene

Metodikken i Effektiviseringsprogrammet har vært sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter er gjennomgått med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.

I løpet av 2025 er det gjennomført en systematisk gjennomgang av alle sektorene, samtidig som det er arbeidet med problemstillinger som går på tvers av sektorene. Gjennomgangen av Byrådslederens kontor (BLK), Helse (HLS) og av Finans (FIN) avviker noe fra de øvrige sektorgjennomgangene:

- BLK: Byrådslederens kontor har en todelt rolle og sektorgjennomgangen har derfor vært delt i to. Den ene delen er en ordinær gjennomgang som dekker rollen som byrådsavdeling, med tradisjonell virksomhetsstyring av underliggende etater (Beredskapsetaten (BER), Kommuneadvokaten (KAO) og Rådhusets forvaltningstjeneste (RFT)). Den andre delen av gjennomgangen undersøker viktige prosesser i

byrådsavdelingene, som en følge av at Byrådslederens kontor er ansvarlig for budsjettkapittel 120 og for administrative fellesfunksjoner for byrådsavdelingene.

- **FIN:** FIN-sektor gjennomgås med spesiell vekt på fellestjenester. Etatene i FIN-sektor omorganiseres i løpet av 2025 ved at tre etater blir til to, og enkeltvis gjennomgang av dagens etater vil derfor ha begrenset fremtidig verdi.
- **HLS:** Bydelene, som er organisert under Helse (HLS), er ikke gjennomgått som en del av sektorgjennomgangen. Dette er i første rekke begrunnet i at den pågående bydelsreformen peker i retning av at både antall bydeler og bydelenes oppgaver endres, og at en enkeltvis gjennomgang av dagens bydeler ville ha liten fremtidig verdi. Effektiviseringsprogrammet har istedenfor sett på muligheten for å få frem bedre styringsdata knyttet til bydelenes tjenester. Det har blant annet blitt sett på mulighetene for å bruke KOSTRA bedre for å sammenligne bydelenes tjenesteproduksjon. Sentrale spørsmål i arbeidet har vært hvordan styringsdata defineres og hva det omfatter, hvilke forbedringsbehov som finnes og hva bydelene selv har behov for. Redegjørelsen av dette arbeidet er nærmere omtalt i delrapport 9 om tverrgående problemstillinger.

Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni delrapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger.

## 1.5 Praktisk gjennomføring

Effektiviseringsprogrammet har blitt gjennomført av en prosjektgruppe bestående av ressurser fra Oslo kommunes byrådsavdeling for finans (FIN) og Byrådsleders kontor (BLK) og konsulenter fra PwC og Oslo Economics. Prosjektgruppen har arbeidet sammen som et integrert team.

Arbeidet har bestått av to faser; en kartleggingsfase og en tiltaksfase.

**Kartleggingsfasen** er gjennomført i flere steg:

1. **Innledende kartleggingsfase**  
I denne fasen ble det gjennomført en innledende kartlegging av hver sektor. Hensikten med denne kartleggingen var å få etablert et grunnlag for oppstartsmøte med byrådsavdelingene og deres underliggende virksomheter. Grunnlaget har bestått av en kvantitativ gjennomgang basert på regnskapsdata og budsjettet for 2025, oversikt over rammekutt, KOSTRA-data, utvikling i årsverk, turnover og sykefravær. I tillegg ble det benyttet kvalitative data basert på gjennomgang av styrende dokumenter, oversikt over kutt og effektiviseringstiltak som allerede var satt i gang, samt beskrivelser av sektormål og organisering av virksomhetene.
2. **Dialog med byrådsavdelingene**  
Det er gjennomført møter med byrådsavdelingene i to omganger. I første møte var målet å etablere felles datagrunnlag på sektornivå med overordnede hypoteser om effektiviseringsmuligheter, samt overordnet diskusjon om arbeidsform. Møtet tok også for seg en gjennomgang av sektoren, herunder struktur, føringer, pågående initiativ, samt diskusjon om mulig effektiviseringspotensial og effektiviseringsområder i virksomheter og på tvers av sektor/kommune.

I det andre møte med byrådsavdelingene ble resultatene fra gjennomgangen av virksomhetene presentert, sammen med en presentasjon av potensielle effektiviseringsmuligheter. I tillegg ble plan for videre arbeid med tiltaksutvikling presentert.

### 3. Dialog med virksomhetene

Det ble gjennomført innledende møter med virksomhetene innenfor hver av sektorene hvor hensikten var å starte en dialog om mulig effektiviseringspotensial og effektiviseringsområder i virksomheten og på tvers av sektor/kommune. I forkant av møtet ble det sendt ut et datagrunnlag om virksomhetene. Etter innledende møte ble det gjennomført flere oppfølgende møter med ulike fagpersoner i virksomhetene. Hensikten med disse møtene var å gå dypere ned i problemstillinger som ble identifisert i det innledende møtet med virksomhetene.

I det andre møtet med virksomhetene ble resultatene fra gjennomgangen av virksomhetene presentert, sammen med en presentasjon av potensielle effektiviseringsmuligheter. I tillegg ble plan for videre arbeid med tiltaksutvikling presentert.

I kartleggingsfasen har følgende temaer vært gjenstand for innhenting av data og dialog med virksomhetene:

- På overordnet nivå: Organisering, struktur, strategi og måloppnåelse
- På detaljert nivå: Tjenesteproduksjonen og støttefunksjoner ble gjennomgått med søkelys på blant annet omfang, effektivitet og kvalitet. I tillegg ble investeringer, inntekter og tilskudd gjennomgått

**Tiltaksfasen** er gjennomført i ett steg:

#### 1. Dialog med hhv. byrådsavdelingene og virksomhetene

I tredje møte med hver av byrådsavdelingene og alle virksomhetene var hensikten at det kunne gis kommentarer og innspill til effektiviseringstiltak. I forkant av disse møtene ble det sendt ut tiltakskort med beskrivelse og vurderinger av de identifiserte tiltakene, samt et skjema for tilbakemelding slik at byrådsavdelingene og virksomhetene kunne melde tilbake eventuelle faktafeil, behov for justeringer, samt avdekke forhold som var uklare.

Det er viktig å påpeke at selv om byrådsavdelingene og virksomhetene har gitt sine tilbakemeldinger betyr ikke det nødvendigvis at de har vært enige i tiltakenes innretning og/eller Effektiviseringsprogrammets vurdering av usikkerhet og konsekvenser som måtte følge av dem.

Sektorgjennomgangene i Effektiviseringsprogrammet er gjennomført innenfor en begrenset tidsperiode og med begrensede ressurser. Tiltakene som presenteres i kapittel 3 er derfor i varierende grad gjennomarbeidet. Noen av tiltakene må utredes nærmere, mens andre tiltak kan anses å være mer modne for gjennomføring og det angis et potensiale for kutt.

## 1.6 Innholdet i tiltaksbeskrivelsene

Hvert tiltak har fått et navn og et nummer og er presentert i et tiltakskort som inneholder følgende:

- Beskrivelse av dagens situasjon (nåsituasjonen)

- Beskrivelse av den foreslåtte endringen inkludert beskrivelse av estimatene som legges til grunn for kostnadsreduksjoner og inntekter
- Vurdering av økonomisk effekt
- Vurdering av estimatusikkerhet
- Vurdering av gjennomføringsusikkerhet
- Vurdering av ikke-økonomiske konsekvenser
  - Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere
  - Konsekvenser for organisasjonen/ansatte
- Samlet vurdering av tiltaket

Tabell 2: Eksempel på tiltakskort som beskriver tiltaket

| Tiltak                                                                                         | [Navn på tiltak]                                                                                                                                                                                                     |           |           |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Beskrivelse av tiltaket – hva er endringen fra nåsituasjonen                                   |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad) | 2026                                                                                                                                                                                                                 | 2027      | 2028      | 2029      | 2030 →    |
|                                                                                                | -10 000 000                                                                                                                                                                                                          | 2 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
|                                                                                                | Kort beskrivelse av forutsetninger for beregninger                                                                                                                                                                   |           |           |           |           |
| Estimatusikkerhet                                                                              | Vurdering av usikkerheter knyttet til estimat av økonomisk effekt, basert på vurdering av forutsetningene som legges til grunn for estimatet.                                                                        |           |           |           |           |
| Lav usikkerhet                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                       | Vurdering av gjennomføringsusikkerhet til tiltaket. (Vurder om det vil være krevende (kostbart, risikofyllt, tidkrevende) å innføre tiltaket). Avhengigheter/forutsetninger for at tiltaket skal kunne gjennomføres. |           |           |           |           |
| Middels usikkerhet                                                                             |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                      | Kort beskrivelse av hvilke mål og floker som påvirkes, og i hvilken retning, og hvorfor                                                                                                                              |           |           |           |           |
| Middels negativ konsekvens                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                  | Vurdering av konsekvenser for de ansatte i kommunen dersom tiltaket gjennomføres.                                                                                                                                    |           |           |           |           |
| Nøytral                                                                                        | Overtallighet, endringer av ansvar/oppgaver/arbeidsgiver                                                                                                                                                             |           |           |           |           |
| Samlet vurdering                                                                               | Tiltaket har en samlet økonomisk effekt og konsekvenser som verken skiller seg ut særlig negativt eller positivt                                                                                                     |           |           |           |           |

I vurderingen av økonomiske effekter ser vi på *driftsvirkninger* for kommunen som følge av tiltaket. Dette betyr hvor mye driftsmidler kommunen frigjør eller besparer ved tiltaket. Driftsvirkninger kan komme av tiltak som har en ren driftseffekt (reduerte driftsutgifter eller økte driftsinntekter), eller som følge av reduserte investeringer. For å beregne driftsfølgevirkninger som følge av reduserte investeringer antar vi at det er lånte midler som finansierer investeringen og at låneopptaket har en driftsfølgevirkning på 10 % av investeringsbeløpet i året frem til det er tilbakebetalt. 10 % av låneopptaket tilsvarer et anslag for renter og avdrag på lånet. Denne effekten vil akkumuleres over tid hvis det er planlagt nye årlige investeringer, og tiltaket innebærer permanent reduserte investeringer.<sup>2</sup>

De økonomiske effektene vurderes i forhold til dagens situasjon og den forventede utviklingen fremover (nullalternativet). Dette behandles i analysene som budsjett- og økonomiplan for 2025-2028, med forlenging til årene 2029 og 2030 basert på utviklingen i økonomiplanperioden.

Noen tiltak berører selvkostområder; som følge av selvkostprinsippet resulterer ikke besparelser på disse områdene direkte i frigjorte eller besparte driftsmidler for kommunen. Økonomiske effekter på disse områdene bidrar alt annet likt til reduserte gebyrer for kommunens innbyggere, i tillegg til en indirekte økonomisk effekt for kommunen gjennom reduserte kostnader for kommunens virksomheter som benytter seg av selvkostprodukter som innsatsfaktorer i sin tjenesteproduksjon.

I vurderingen av ikke-økonomiske konsekvenser har vi inntatt et overordnet kommuneperspektiv. I en stor kommune som Oslo, med mer enn 700 000 innbyggere, og med et kommunebudsjett på mer enn 65 mrd. kroner (netto driftsutgifter), skal det mye til for at et relativt lite effektiviseringstiltak skal medføre dramatiske konsekvenser for innbyggere og næringsliv totalt sett. De fleste tiltak vil ha begrenset påvirkning på den jevne innbyggers opplevelse av Oslo kommunes tjenestetilbud, og kommunen vil i de fleste tilfeller fortsatt levere andre tjenester som understøtter de aktuelle kommunemålene som blir berørt. I tillegg er det mange andre forhold enn kommunens tjenesteproduksjon som påvirker livskvalitet for innbyggerne i Oslo kommune.

Med en tredelt skala (noe, middels og svært positiv/negativ virkning) skal det derfor mye til for at vurderingen av konsekvenser ender med mer enn *noe* positiv/negativ virkning. Det kan likevel være slik at tiltaket oppleves som svært negativt for enkelte grupper som rammes direkte. Det er bare dersom denne gruppen er svært stor, og bare dersom det ikke også finnes andre forhold som påvirker de relevante kommunemål og samfunnsflokke, at vi vil vurdere virkningen som svært negativ for kommunen samlet sett.

For hver vurdering er det gitt en fargekode, etter en felles metode for arbeidet. Kodene er illustrert nedenfor.

---

<sup>2</sup> Rent teknisk vil driftsvirkningen stabilisere seg på et nivå når det første opptatte lånebeløpet er nedbetalt. Dette er ikke relevant for analysene da det kommer etter 2030.

*Figur 5. Skala for vurdering av virkninger*

## 2 Om sektor for kultur og næring

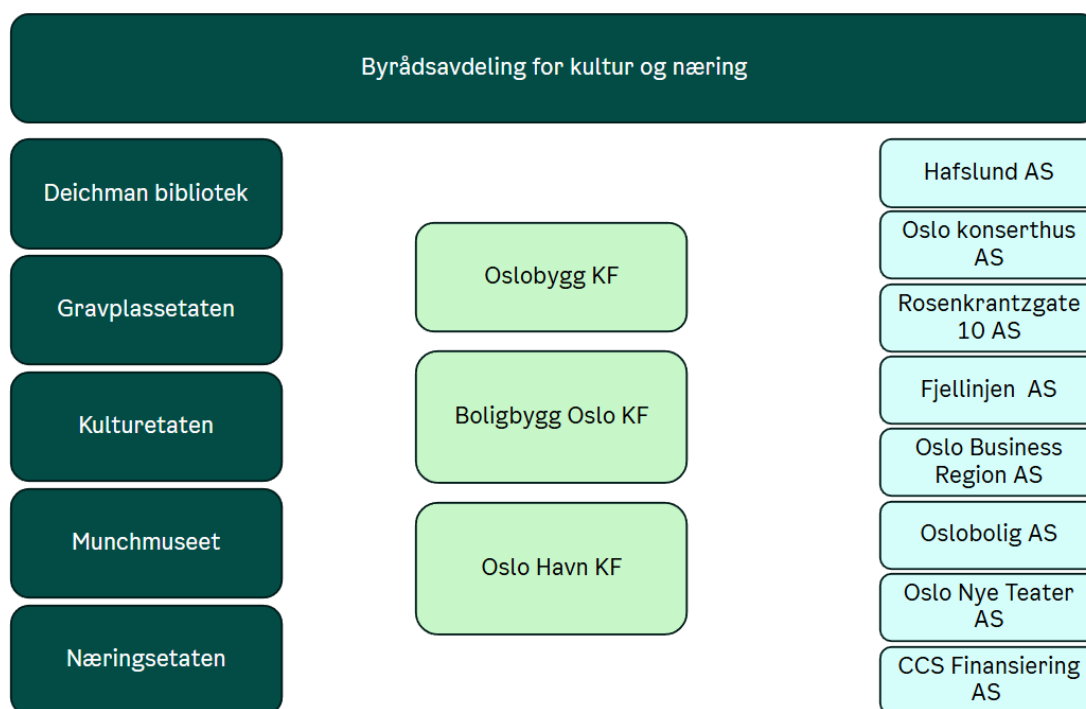
### 2.1 Om sektoren

Byrådsavdeling for kultur og næring (KON) har det overordnede ansvaret for sektorens områder som omfatter næringsutvikling og profilering, forvaltning av kommunens serverings-, salgs- og skjenkebevillinger, kommunens oppfølging av eierskap i aksjeselskaper og kommunale foretak samt kultur, idrett, gravplassforvaltning og tilskudd til Den norske kirke.

Avdelingen ledes politisk av byråd for kultur og næring og administrativt av kommunaldirektør med tilhørende ledergruppe med ansvar for oppfølging av ulike deler av sektorens ansvarsområder. Fordi byrådsavdeling KON er administrativt underlagt BLK, inngår vurderinger av arbeid i avdelingen i gjennomgangen av BLK sektor (delrapport 7).

KON er etatsstyrer for fem etater og styrer også tre foretak som har det operative ansvaret for å utøve tjenester innenfor sektorens ansvarsområder. KON utøver rollen som eier i 20 aksjeselskaper, hvorav et utvalg er vist i figuren nedenfor. Figuren gir en samlet oversikt over organiseringen av sektoren.

Figur 6. Organisering av sektor for kultur og næring<sup>3</sup>

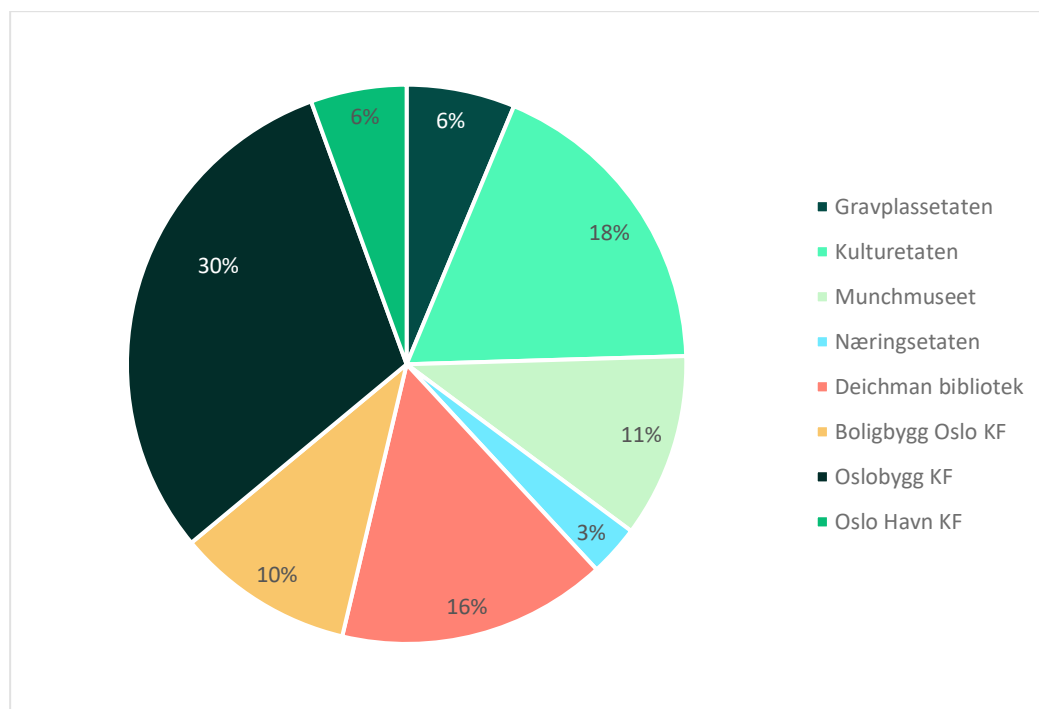


Aksjeselskapene er ikke omfattet av Effektiviseringsprogrammets mandat.

Figur 7 under viser at Oslobygg KF er den største virksomheten i sektoren målt i antall årsverk. Nest størst er Kulturetaten. Samlet har sektoren 1 960 årsverk.

<sup>3</sup> Byrådsavdelingen har også ansvar for kapittel 545 Idrett under Bymiljøetaten, hvilket ikke fremgår av figuren.

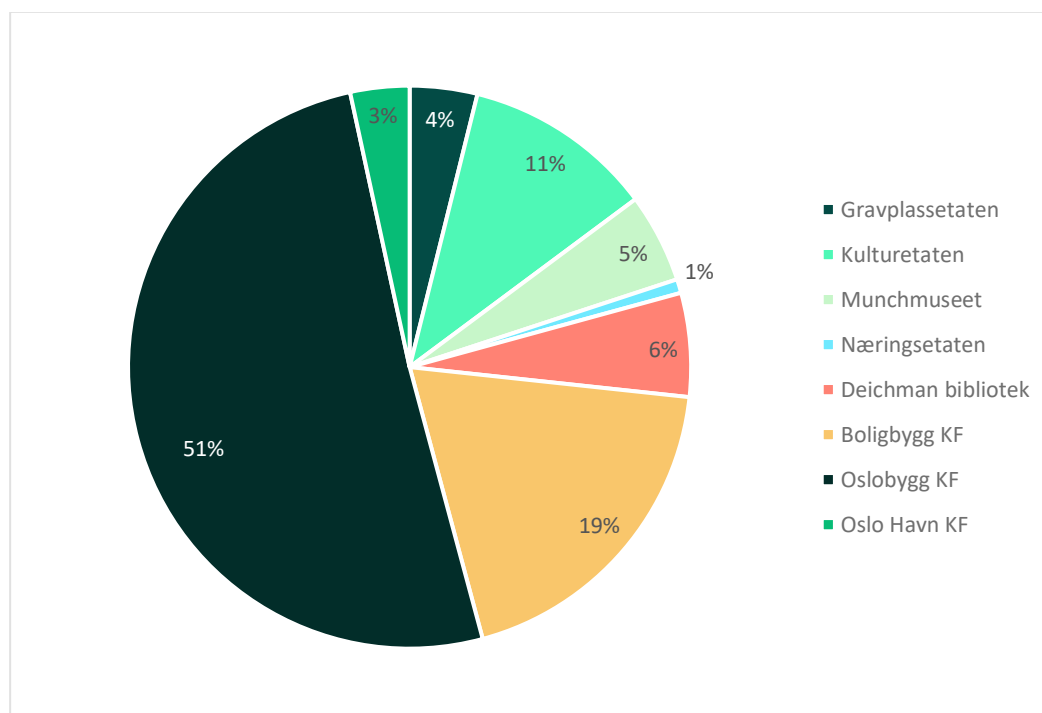
Figur 7. Fordeling av årsverk mellom virksomhetene i KON-sektor 2025



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar 2025

Figur 8 viser fordelingen av sektorens brutto driftsutgifter mellom virksomhetene. Oslobygg KF har en andel på 50 %, mens Boligbygg KF har nest størst andel.

Figur 8. Fordeling av brutto driftsutgifter mellom virksomhetene i KON-sektor 2024

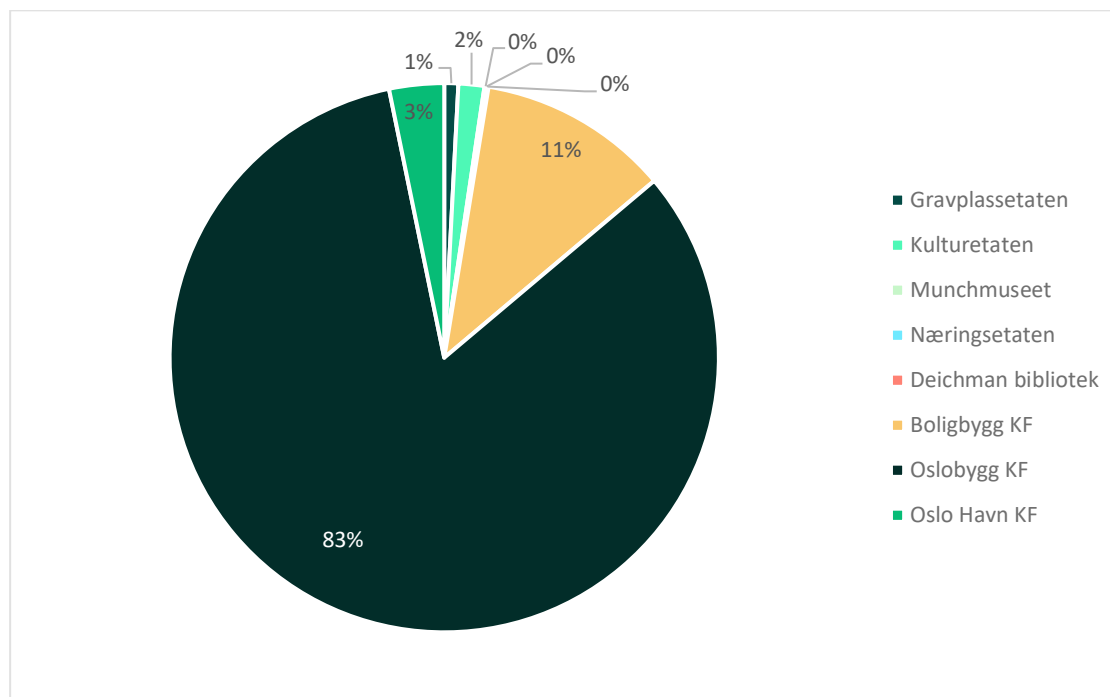


Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar 2025

Figur 9 viser fordelingen av sektorens investeringer mellom virksomhetene. Oslobygg har en andel på 83 %, mens Boligbygg har en andel på 11 %. De resterende 6 % er fordelt på de andre

virksomhetene i sektoren. Sektorens samlede investeringskostnader for 2024 var 8 984 millioner kroner.

Figur 9. Fordeling av investeringskostnader mellom virksomhetene KON-sektor 2024



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar 2025

## 2.2 Sektormål

Oslo kommune har fem felles overordnede mål for kommunen. For å nå disse målene har sektorene utarbeidet egne mål under hvert av kommunemålene. Sektormålene viser byrådets ambisjoner for sektoren og sektorens bidrag til å nå de fem felles kommunemålene. Figuren under viser de overordnede kommunemålene og sektormålene for KON sektor i budsjett 2025 og økonomiplan 2025-2028.

Figur 10. Kommunemålene og sektormål for KON sektor



### 2.3 Nøkkeltall for støttetjenester, arealbruk m.m.

Effektiviseringsprogrammet har innhentet data på støttetjenester m.m. fra virksomhetene. Utvalgte data vises i tabellen<sup>4</sup> under. Dataene gir grunnlag for å sammenligne på tvers av sektoren og mellom kommunens virksomheter i stort. Dette gir grunnlag for å beregne mulige besparelser per virksomhet, som for eksempel reduksjon i leiekost per kvm, dersom man legger virksomheten med den laveste kostnad til grunn.

Tabell 3. Nøkkeltall for sektoren – støttetjenester, arealbruk mm

|                                                               | DEB   | GPE   | KUL   | MUM   | NAE   | OBF   | BBY   | HAV       |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| Antall årsverk per 1.1.25                                     | 311   | 123   | 340   | 195   | 55    | 591   | 187   | 108       |
| Andel årsverk intern og ekstern kommunikasjon                 | 1,3 % | 1,2 % | 1,5 % | 3,7 % | 5,4 % | 1,8 % | 1,1 % | 2,8 %     |
| Andel årsverk sum støttetjenester                             | 9 %   | 17 %  | 10 %  | 14 %  | 24 %  | 16 %  | 21 %  | 18 %      |
| Antall ansatte per leder                                      | 19    | 10    | 10    | 11    | 10    | 8     | 7     | 7         |
| Antall kvadratmeter bruksareal (per ansatt)                   | 17    | 17    | 10    | N/A   | 28    | 15    | 13    | 12        |
| Dekningsgrad arbeidsplasser/ansatte med behov for kontorplass | 75 %  | 95 %  | 35 %  | 73 %  | 81 %  | 78 %  | 51 %  | 92 %      |
| Leiekostnad per kvadratmeter                                  | 4 957 | 3 342 | 3 050 | 3 770 | 2 746 | 2 829 | 3 883 | Eier selv |

Kilde: Effektiviseringsprogrammet, kartlegging 2025

<sup>4</sup> Antall årsverk i tabellen kan avvike fra tallet som er angitt under hver virksomhet. Tabellen er kommet frem gjennom svar fra virksomhetene i april, mens tallene under hver virksomhet er hentet fra statistikkbanken.

## 2.4 Virksomhetene i sektoren<sup>5</sup>

### 2.4.1 Deichman bibliotek (DEB)

Deichman er Norges største og eldste folkebibliotek, grunnlagt i 1785. Folkebibliotekets oppgave er å «fremme opplysning, utdanning og annen kulturell virksomhet. Biblioteket er kommunens faginstans i biblioteksaker og leverer tjenester til Utdanningssetaten og skolebibliotekene. Som eier av landets største folkebibliotek spiller Oslo kommune en viktig rolle som premissgiver og partner for bibliotekutvikling, både nasjonalt og internasjonalt.

Deichman bibliotek består av ett hovedbibliotek, 16 lokalbiblioteker, tre kombinasjonsbiblioteker (i tilknytning til skoler) og to egne lokalbiblioteker for barn og ungdom; Deichman Biblo Tøyen og Deichman Biblo Holmlia. Deichman driver også spesialavdelingene Deichman Oslo fengsel og Deichman Bredtveit (som midlertidig er flyttet til Romerike fengsel) som begge er statlig finansiert. Deichman driver også pilotprosjektene Demo Linderud og sommerbiblioteket Demo St. Hanshaugen. I tillegg leverer Deichman bibliotek tjenester til barnehager, skoler og andre offentlige institusjoner.

Deichman har 305 årsverk i 2025. Brutto driftsutgifter i 2024 var 501 millioner kroner.

### 2.4.2 Gravplassetaten (GPE)

Gravplassetatens hovedoppdrag er å sikre at Oslos innbyggere begravnes med verdighet og respekt, ut fra deres tros- eller livssyn. Oslo drifter og forvalter 20 gravplasser og Alfaset krematorium. I tillegg til gravplasser har etaten ansvar for kremasjon som er kostnadsfritt for Osloborgere. Etaten tilbyr også stell av grav sommer- og høstsesong.

Gravplassetaten har 123 årsverk i 2025. I 2024 var brutto driftsutgifter 200 millioner kroner, inkludert tilskudd til den norske kirke.

### 2.4.3 Kulturetaten (KUL)

Kulturetaten er Oslo kommunes fagetat for kunst og kultur, og har i tillegg ansvar for oppfølging av Oslo kommunes frivillighetsmelding. Kulturetaten administrerer stipend og tilskudd til kunst- og kulturtiltak, ferieleirer, frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner og frivillig musikkliv. Etaten har et arrangementskontor som veileder arrangører i Oslo, koordinerer offentlige virksomheter og kartlegger arrangementsområder. Etaten forvalter også Oslo kommunes kunstsamling og kunstordning. Etaten inkluderer også Oslo byarkiv, Oslo kulturnatt, Oslo kulturskole, Oslo ladegård, Rommen scene, Vigelandmuseet, kunsten i Vigelandsparken samt Øvingshotellet.

Oslo byarkiv er kommunens fagorgan innen dokument- og arkivbehandling, og drifter dokument senter for alle bydeler og 11 etater. Byarkivet har faglig myndighet for kommunens samlede arkivvirksomhet og oppbevarer kommunalt arkivmateriale som skal bevares for ettertiden. Byarkivet bevarer og tilgjengeliggjør også privatarkiv fra mange typer virksomheter, organisasjoner og fra annen aktivitet utenom kommunen. Videre har Byarkivet ansvaret for at arkivmaterialet blir gjort tilgjengelig for ulike grupper av brukere.

Oslo Kulturskole er et tilbud til Oslos innbyggere i alle aldre, men med hovedvekt på barn og unge mellom 0 og 18 år. Skolen tilbyr undervisning i 220 ulike fag i mange forskjellige disipliner

<sup>5</sup> Idrettsavdelingen i BYM er en underliggende virksomhet i KON. Byrådsavdeling KON deler etatsstyringen med byrådsavdeling MOS, men sistnevnte har hovedansvaret for etaten som helhet.

innen musikk, dans, teater, visuell kunst og gaming. Undervisningen foregår på til sammen 90 steder i byen.

Kulturetaten har i 2025 365 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 1 079 millioner kroner.

#### **2.4.4 Munchmuseet (MUM)**

Munchmuseet huser verdens største samling av verk av Edvard Munch. Museet åpnet i 2021 og er lokalisert i Bjørvika. Munchmuseet forvalter over 28 000 kunstverk. I tillegg til de faste utstillingene har Munchmuseet midlertidige utstillinger som viser både Munchs påvirkning og samtidskunst. I 2024 hadde museet 746 000 besøkende, 26 000 flere enn året før, og nesten 500 000 flere enn i 2019, det beste året for museet mens det fortsatt var lokalisert på Tøyen.

Munchmuseet har i 2025 208 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 493 millioner kroner.

#### **2.4.5 Næringsetaten (NAE)**

Næringsetaten behandler søknader, fatter vedtak og gjennomfører salgs- og skjenkekontroller i henhold til alkoholloven, serveringsloven og forvaltningsloven. Etaten holder Salutt-kurs for utelivsbransjen og veileder salgs- og skjenkesteder. Videre tilbyr etaten elektronisk gjennomføring av etablerer- og kunnskapsprøver. Etaten kontrollerer også steder som selger tobakk. Næringsetaten beregner og innkrever bevillingsgebyr for salgs- og skjenkesteder og tilsynsavgift for tobakkutsalg.

Næringsetaten har i 2025 58 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 78 millioner kroner.

#### **2.4.6 Oslobygg KF (OBF)**

Oslobygg er det største av Oslo kommunes to eiendomsforetak. Foretaket er en av landets største byggherrer og eiendomsforvaltere. Oslobygg har ansvar for eiendomsforvaltningen av kommunens formålsbygg og utvikler kommunens eiendommer. Eiendommene inkluderer blant rundt 1800 bygg, herunder blant barnehager, skoler, omsorgsboliger, sykehjem, kulturbygg, brannstasjoner og idrettsanlegg. Oslobygg ble opprettet i 2021 etter en sammenslåing av tidligere Omsorgsbygg, Undervisningsbygg og Kultur- og idrettsbygg, samt utbyggingsvirksomheten til Boligbygg. I 2024 ferdigstilte Oslobygg blant annet Tøyenbadet, Tåsenhjemmet, Mortensrudprosjektet landhockeybane og Nordstrand ungdomsskole.

Oslobygg har i 2025 571 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 4 961 millioner kroner.

#### **2.4.7 Boligbygg Oslo KF (BBY)**

Boligbygg Oslo KF eier, forvalter og leier ut Oslos kommunale boliger. Foretaket har nesten 12 000 boliger. Til sammen bor det rundt 25 000 mennesker i boligene. Med en million kvadratmeter boligareal er Boligbygg Norges største utleier av boliger. Boligene er lokalisert i alle bydeler og eiendomsporteføljen består av verneverdige 1890-gårder til helt moderne nybygg. Bydelene tildeler kommunal bolig til personer som trenger en tilpasset bolig eller er i en vanskelig livssituasjon.

Boligbygg har i 2025 202 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 1 867 millioner kroner.

#### **2.4.8 Oslo Havn KF (HAV)**

Oslo Havn KF er eneste KF med helt egen økonomi og mottar ingen finansiering fra bykassa, men tar utbytte fra det heleide datterselskapet HAV Eiendom. Havnen er Norges største havn.

Foretaket skal sørge for en effektiv og rasjonell havnedrift for å tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport. Oslo Havn fører oppsyn med trafikken i kommunens sjøområde, samt forvalte havnens eiendommer og innretninger på en økonomisk og miljømessig god måte.

HAV Eiendom er Oslo Havn KFs eget eiendomsselskap, og ble stiftet i 2003 for å utvikle verdien av havnens eiendommer i Bjørvika. Selskapet er både områdeutvikler og eiendomsutvikler.

Oslo Havn har i 2025 109 årsverk. I 2024 var brutto driftsutgifter 332 millioner kroner.

## **2.5 Utvikling i virksomhetene i sektoren**

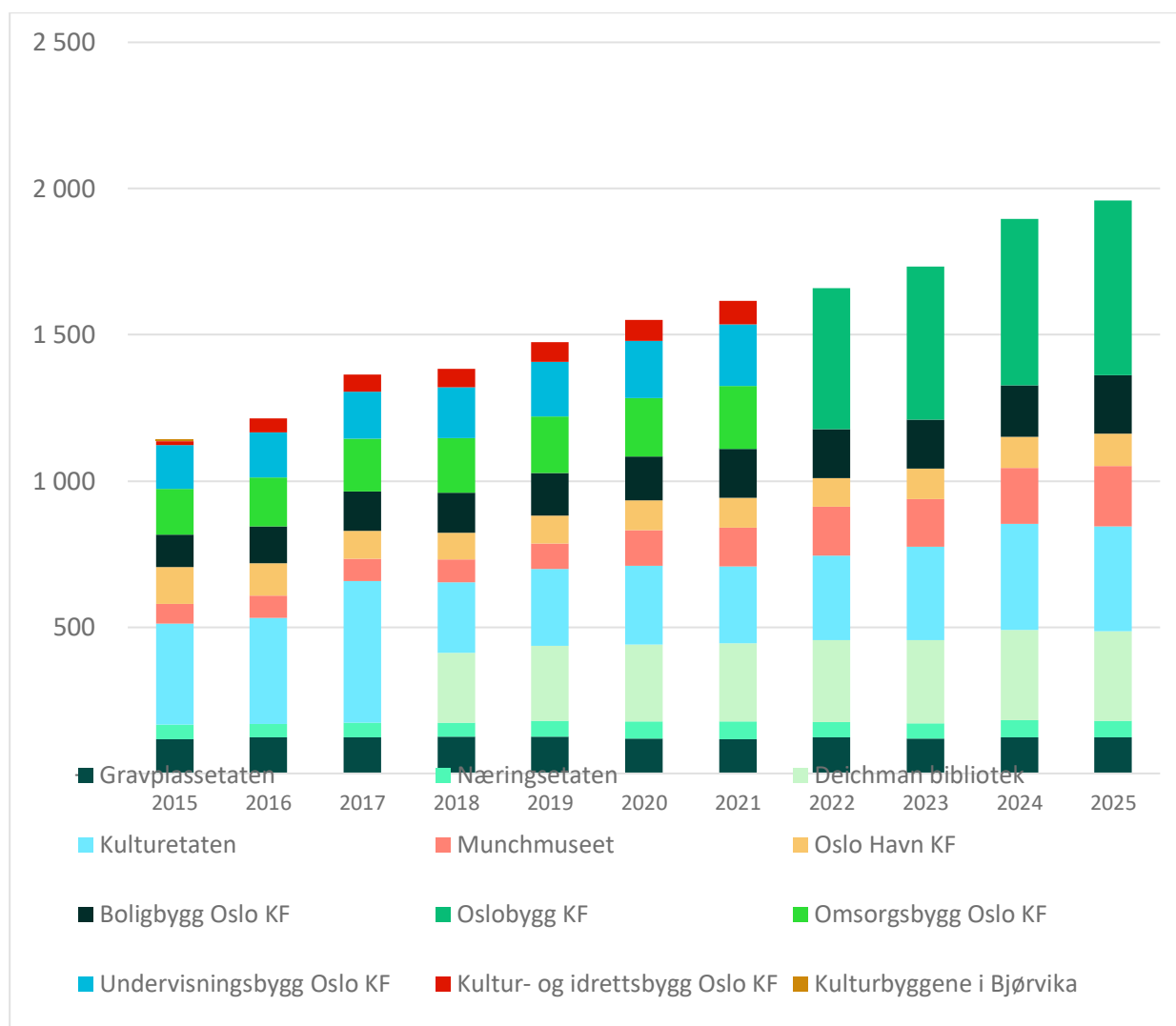
Utviklingen i virksomhetene i sektoren de siste 10 årene viser at det har vært en vekst i antall årsverk på rundt 70 % siden 2015, se Figur 11. Tallgrunnlaget er basert på uttrekk fra HR/lønnssystemet. Tallene omfatter alle stillinger med kommunen som formell arbeidsgiver i de respektive årene, ekskl. kommunalt eide aksjeselskaper og private virksomheter som helt eller delvis arbeider på oppdrag for kommunen. Bevegelser i tallene fra et år til et annet avspeiler således ikke bare endringer i aktivitetsnivå, men kan også avhenge av om arbeid utføres av kommunalt ansatte eller innleid personell, eller personer ansatt i aksjeselskapene kommunen eier.

Omsorgsbygg Oslo KF, Undervisningsbygg Oslo KF og Kultur- og idrettsbygg Oslo KF ble slått sammen til Oslobygg KF fra 2022. Dette forklarer diskontinuiteten i tallene for disse etatene.

For å få et bilde av utviklingen i sektorens omfang bør tall for antall ansatte og data for kostnadsvekst sees i sammenheng da de kan gi et bedre bilde samlet enn hver for seg.

Det er Munchmuseet og Oslobygg KF (Omsorgsbygg Oslo KF, Undervisningsbygg Oslo KF og Kultur- og idrettsbygg Oslo KF) som har hatt størst vekst i antall årsverk.

Figur 11. Utvikling i årsverk per virksomhet i KON-sektor 2015 - 2025



Kilde: Oslo kommune statistikkbank per februar hvert år

### Utviklingen i brutto driftsutgifter

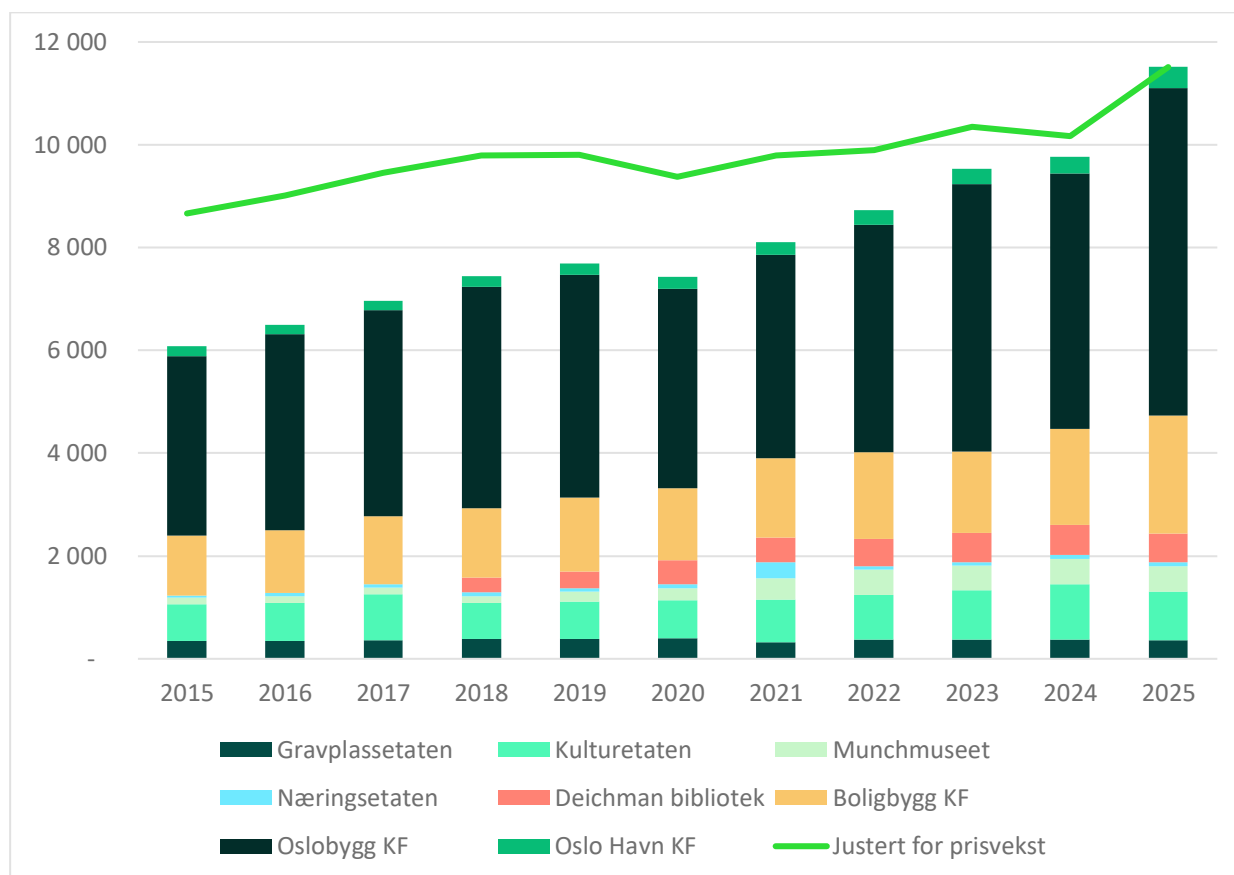
Figur 12 viser regnskapsførte brutto driftsutgifter for KON for årene 2015-2024 samt budsjetterte brutto driftsutgifter for 2025. Tallene for 2025 inkluderer ikke eventuelle øremerkede tilskudd. De inkluderer heller ikke og mer- eller mindreforbruk fra 2024 som etter kommunens 4 %-regel<sup>6</sup> vil bli tilbakeført til etaten. Den grønne linjen viser brutto driftsutgifter korrigert for utviklingen i lønns- og prisvekst i perioden målt ved kommunal deflator.

Figuren viser at veksten i brutto driftsutgifter er størst for Oslobygg og Boligbygg. Dette er virksomheter som mottar betydelige leieinntekter. Netto driftsutgifter er derfor vesentlig lavere. Oslobyggs leieinntekter vil i all hovedsak være utgifter for andre virksomheter i Oslo

<sup>6</sup> Under gitte forutsetninger er det for etater (og ikke for foretak) adgang til å styrke neste års budsjett med besparelser i driftsbudsjettet begrenset til 4 % av budsjetterte utgifter. Merforbruk i driftsbudsjettet, begrenset til 4 % av budsjetterte brutto driftsutgifter, skal dekkes inn på neste års budsjett. Bestemmelsene er gitt i Økonomireglementets instruks for økonomiforvaltningen, som er del av Dok. 3.

kommune. Det kan tilføyes at eiendomsmassen har økt og at driftsutgiftene til Oslobygg og Boligbygg

Figur 12. Brutto driftsutgifter KON sektor (i mill. kr)



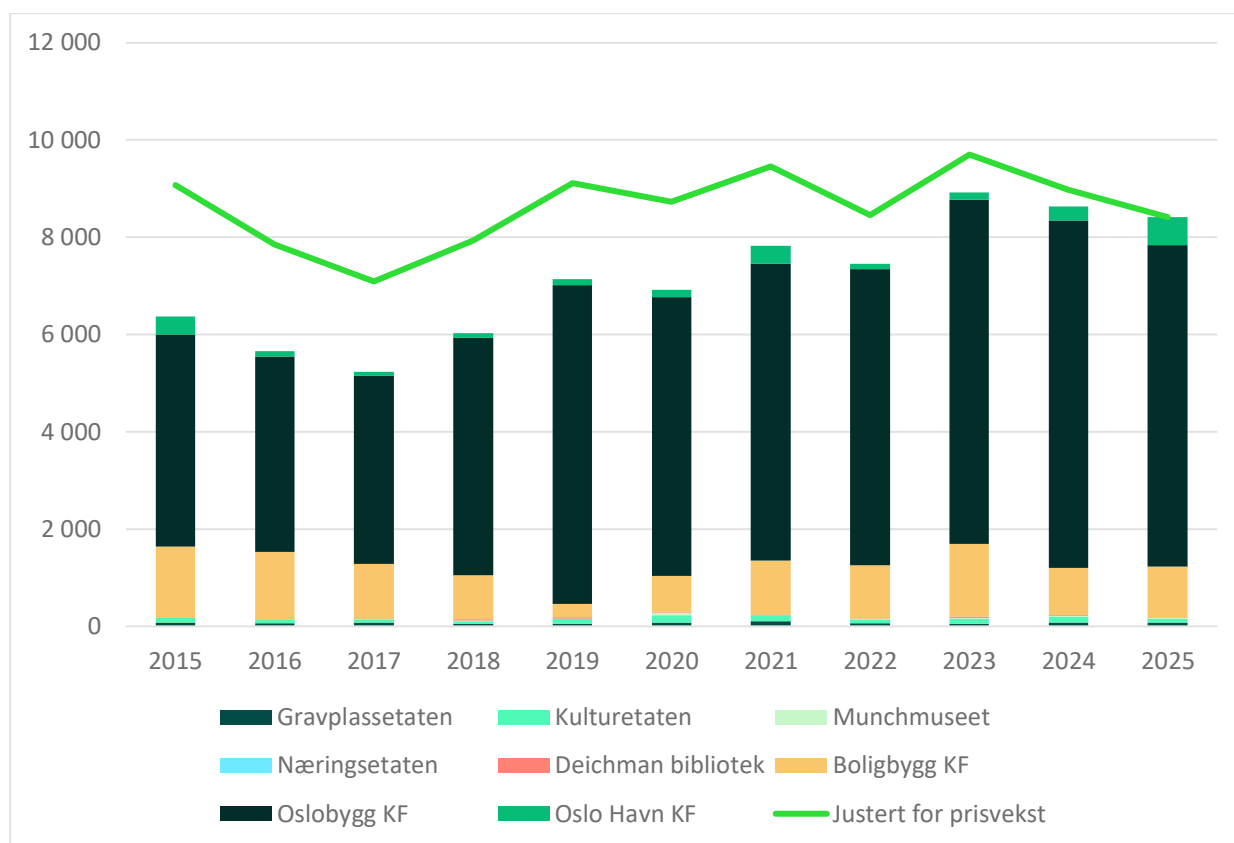
Kilde: Avlagt regnskap for Oslo kommune og vedtatt budsjett for 2025

### Utviklingen i investeringer

Figur 13 viser regnskapsførte investeringsutgifter (inkl. moms) for KON i perioden 2015-2024 og budsjettete investeringsutgifter for 2025. Den grønne linjen viser brutto investeringsutgifter korrigert for utviklingen i lønns- og prisvekst i perioden målt ved kommunal deflator.

Figur 13 viser at investeringskostnadene ikke er endret vesentlig i perioden 2015 – 2025 målt i 2025-kroner.

Figur 13. Investeringsutgifter KON-sektor (i mill. kr)



Kilde: Avlagt regnskap for Oslo kommune

## 2.6 Vedtatte kutt i økonomiplanen

I vedtatt økonomiplan for perioden 2025-2028 er det besluttet følgende rammekutt:

Tabell 4. Rammekutt i KON 2025-2028 (mill. kroner)

| Virksomhet                    | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Deichman bibliotek            | 5,0         | 13,1        | 14,8        | 16,7        |
| Gravplassetaten               | 1,2         | 4,1         | 4,3         | 5,5         |
| Idrett                        | 6,8         | 13,5        | 14,5        | 20,3        |
| Kulturetaten                  | 4,6         | 8,0         | 11,1        | 12,6        |
| Kulturtilskudd                | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         |
| Munchmuseet                   | 4,4         | 13,2        | 15,9        | 18,7        |
| Næringsetaten                 | 0,7         | 3,4         | 3,9         | 4,4         |
| Næringsutvikling              | 0,3         | 0,7         | 0,8         | 0,9         |
| Tilskudd til Den norske kirke | 2,0         | 2,5         | 3,5         | 3,5         |
| <b>Sum rammereduksjon KON</b> | <b>26,9</b> | <b>59,5</b> | <b>69,7</b> | <b>83,5</b> |

Kilde: Økonomiplan 2025-2028

### 3 Mulige effektiviseringstiltak og tilhørende virkninger

I dette kapittelet gis det først en beskrivelse av pågående prosesser og Effektiviseringsprogrammets observasjoner om de overordnede effektiviseringsmulighetene i sektoren. Deretter gis en beskrivelse av pågående prosesser og programmets observasjoner om effektiviseringsmuligheter for hver virksomhet.

#### 3.1 Pågående prosesser og potensial for effektivisering i sektoren

Det pågår allerede en rekke effektiviseringsprosesser i sektoren. Følgende arbeid er knyttet til byrådsavdelingen eller felles i sektoren:

- Gevinster ved sammenslåing av Omsorgsbygg, Kultur- og idrettsbygg og Undervisningsbygg til Oslobygg
- Videreføring «eiendomsreformen» med overføring av kultureiendommer fra KUL til OBF
- Salg, rehabilitering og rivning av ledige bygg (Veterinærhøyskolen, Kirkeristen m.m.)
- Lønnsomhetsprosjektet til BBY
- Avviklingen av Popsenteret og omstillingen av Oslo nye teater
- Effektivisering av driften av badeanleggene
- Arbeid med å digitalisere og automatisere prosesser for å øke effektiviteten og forbedre tjenesteleveransen i virksomhetene
- Organisering av virkemiddelapparatet for næringsutvikling og profilering
- Oppfølging av Oslo kommunes strategi for Kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital strategi (KID)
- Kjernegruppe for effektivisering av byggeprosjekter

Pågående prosesser og effektiviseringsarbeid i de ulike virksomhetene beskrives under hver virksomhet.

Potensialet for effektiviseringstiltak vil særlig avhenge av to ting; hvorvidt Oslo kommune allerede er effektive og hvorvidt Oslo kommune selv kan bestemme omfanget av tjenesteproduksjonen.

Det er begrenset i hvilken grad benchmarking ved hjelp av KOSTRA-data kan belyse effektiviteten i denne sektoren. Forskjeller mellom kommuner vil i stor grad kunne forklares med ulikt ambisjonsnivå, ikke ulik effektivitet. Våre analyser viser at Oslo har et høyt kostnadsnivå på kulturområdet, noe som antagelig i hovedsak skyldes hovedstadseffekter og et omfattende tjenestetilbud; for eksempel skiller Munchmuseet seg vesentlig fra kommunale eller fylkeskommunale museer i andre større byer i Norge. Mer relevant er det at Oslo kommune har høye kostnader til bygg sammenlignet med andre store bykommuner. Dette kan i noen grad skyldes press i eiendomsmarkedet i Oslo, men det kan også skyldes manglende kostnadseffektivitet. Idrettsområdet skiller seg ut ved at Oslo har lavere anleggsdekning enn sammenlignbare kommuner.

De fleste oppgavene i sektor for Kultur og næring er ikke lovpålagte, i den betydning at det er Oslo kommunes ledelse som bestemmer omfanget av oppgaveløsning og tjenesteproduksjon. Dette muliggjør effektivisering gjennom kutt. Samtidig er en stor del av kostnadene knyttet til Oslobyggs drift av og investering i formålsbygg, og disse byggene understøtter tjenester som i stor grad er lovpålagte (undervisning, eldreomsorg med mer). Også oppgaver som ikke er

lovpålagte kan være krevende å kutte, fordi disse oppgavene bidrar til å oppfylle Oslo kommunes mål og påvirker innbyggernes livskvalitet.

## **3.2 Deichman bibliotek**

### **3.2.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak**

Deichman står for 0,8 % av kommunens samlede netto driftsutgifter. De siste årene har Deichman opplevd høy besøks- og utlånsvekst. Staten har også hatt vekst i årsverk, men lavere enn besøks- og utlånsveksten.

Deichman informerer om at de i 2025 arbeider med omorganisering av virksomheten som ser på å utnytte nåværende utnyttede stordriftsfordeler mellom avdelingene og økt fleksibilitet mellom filialene. Vi vurderer at det er begrenset effektiviseringspotensial som ikke går på bekostning av tjenestetilbudet utover dette. Staten har allerede stor grad av outsourcing av ikke-bibliotekfaglige tjenester, lite inntektspotensial, og begrenset potensial for besparelser ved redusert aktivitetsnivå ved eksisterende filialer. Redusert tilbud (færre filialer) forstås som den mest betydelige måten å redusere kostnader, men det har betydelige negative virkninger. Staten har et pågående arbeid med utredning av alternative filialstrukturer som inngår i budsjettprosessen, og vi viser til dette, dersom det er ønskelig å effektivisere denne virksomheten i vesentlig grad.

Med bakgrunn i dette presenterer vi de konkrete tiltakene vi har identifisert:

- DEB1: Redusert meråpenttilbud
- DEB2: Full konkurranseutsetting av renhold

Utover dette er Deichman positive til utvidede sentrale støttetjenester som utvidelse av Byarkivfunksjoner innen eksempelvis post og innsynskrav, og sentralisert bistand med forvaltning av leiekontrakter.

Tiltak DEB1

Redusert meråpenttilbud

Deichman bibliotek har meråpenttilbud på 13 av sine biblioteker. Tjenesten gir lånerne adgang til bibliotekrommet og mulighet til å hente og levere bøker alle dager fra tidlig morgen til sen kveld. Meråpent varer til kl. 22 hos de fleste bibliotekene, men er redusert hos enkelte bibliotek. Tjenesten krever tilsyn for å unngå uønskede hendelser og omfanget av uønskede hendelser har økt de siste årene. Det er mulig å avvikle meråpenttilbudet på kveldstid fullstendig, noe som er spilt inn som kuttforslag i forbindelse med budsjettprosessen for 2026. Dette er forventet å gi årlige økonomiske besparelser på 5 mill. kroner. Vi foreslår imidlertid et mindre kutt i tilbudet som til sammenligning med kuttforslaget har mindre økonomiske besparelser og mindre konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere. Konkret innebærer tiltaket redusert meråpent tilbud på én time ved alle bibliotek.

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</div> | <div>2026</div> <div>1 000 000</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <div>2027</div> <div>1 000 000</div> | <div>2028</div> <div>1 000 000</div> | <div>2029</div> <div>1 000 000</div> | <div>2030 →</div> <div>1 000 000</div> | <div>Vi antar 20 % kostnadsreduksjon for vektertjenester forbundet med meråpent (budsjettet for vektertjenester for meråpent er 5 millioner kroner). Dette gir en reduksjon på 1 million kroner.</div> |
| <div>Estimatusikkerhet</div> <div>Middels usikkerhet</div>                                                | <div>Det er usikkert hvor stor prosentmessig reduksjon én time redusert meråpent vil gi. For vekterselskapene vil det være mer krevende å levere tjenestene når varigheten for hvert oppdrag reduseres.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |
| <div>Gjennomføringsusikkerhet</div> <div>Lav usikkerhet</div>                                             | <div>Tiltaket kan gjennomføres enkelt, men usikkert om det kreves politisk beslutning.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |
| <div>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</div> <div>Noe negativ</div>               | <div>Meråpent på kveldstid bidrar til at flere kan benytte Deichmans tilbud. Tiltaket påvirker samfunns mål 1 og 3 noe negativt, begge fordi et redusert meråpenttilbud kan sies å redusere kulturtilbudet i kommunen i noe grad.</div> <div>Tiltaket anses også å ha noe negative konsekvenser for samfunnsflokene ungt utenforskap og fattigdom og økende ulikhet, ettersom Deichman er et av få åpne møtesteder utenfor hjemmet. Samtidig er de negative konsekvensene begrenset som følge av at det kun er én time redusert åpningstid.</div> |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |
| <div>Konsekvenser for organisasjonen/ansatte</div> <div>Nøytral</div>                                     | <div>Vektertjenester er en innleid tjeneste og noe redusert meråpenttilbud påvirker organisasjonen/ansatte i liten grad.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |
| <div>Samlet vurdering</div>                                                                               | <div>Tiltaket har liten økonomisk effekt, men noe negativ effekt for mål eller floker.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |                                      |                                      |                                        |                                                                                                                                                                                                        |

| Tiltak DEB2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Full konkurranseutsetting av renhold |           |           |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Deichman har konkurranseutsatt leveranse av renholdstjenester med unntak av renhold på hovedbiblioteket (Deichman Bjørvika), hvor de har åtte interne årsverk som renholder. Økonomisk gevinstpotensial vil som regel være noe større ved full konkurranseutsetting, enn ved delvis konkurranseutsetting, ettersom virksomheten får spesialisert seg på en driftsmodell. Tiltaket omfatter å erstatte den delen av renholdsarbeid i Deichman som løses internt med å leie inn renholdstjenester. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2027                                 | 2028      | 2029      | 2030 →    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1 000 000                            | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Overslagsvis tilsvarer åtte årsverk omtrent seks millioner kroner i kostnader for etaten. Erfaringsmessig anslår vi at etaten over tid kan bespare 15-18 % av denne kostnaden, noe som gir omtrent 1 000 000 kroner i besparelser.                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Estimatene er høyst anslagsvise. Samtidig er estimatusikkerheten begrenset av at det er snakk om forholdsvis små kostnader.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |           |           |           |           |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket innebærer en omlegging av driftsmodell, noe som i mange tilfeller kan være krevende å gjennomføre. Derimot har Deichman erfaring med konkurranseutsetting av renhold og det er samkjøpsavtaler på renhold i kommunen. Derfor forventer vi at de har et godt grunnlag til å gjennomføre tiltaket. Det som trekker gjennomføringsusikkerheten opp, er at det per nå er internt ansatte som løser denne oppgaven og det må utarbeides en løsning for disse. |                                      |           |           |           |           |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tiltaket har ingen konsekvenser av betydning for samfunns mål og floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                      |           |           |           |           |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for organisasjonen/ ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket har direkte konsekvenser for de internt ansatte renholderne. For Deichman som organisasjon kan det være fordelaktig å rendyrke seg som en innkjøpsorganisasjon.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                      |           |           |           |           |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |           |           |           |           |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tiltaket har liten økonomisk effekt, men ingen negative effekter for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |           |           |           |           |

### 3.3 Gravplassetaten

#### 3.3.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Gravplassetaten er en liten etat og står for 0,1 % av kommunens samlede netto driftsutgifter i 2024. Effektiviseringspotensialet i etaten ligger i økte inntekter og økt bruk av fellestjenester/deling av ressurser med andre etater.

GPE har avtale med Bymiljøetaten om IKT. Økt bruk av fellestjenester handler primært om tilgang til bedre kompetanse, og ikke innsparing for GPE, og gir ikke gevinstrealisering på kort sikt, men i stedet omstillings-/pukkelkostnader.

Inntektene kan økes gjennom blant annet økt salg av gartnertjenester (stell av graver), innføring av kremasjonsavgift for Osloborgere, økt utenbysavgift på kistegravlegging og økt festeavgift. Gravplassetaten har selv satt i gang en utviklingsprosess med mål om økte inntekter og bedre dekningsbidrag fra gravstell. Vi har derfor ikke vurdert tiltak som berører dette området.

Vi har vurdert følgende tiltak, som er beskrevet nærmere i tiltakskort under:

- GPE1: Innføre kremasjonsavgift for Osloborgere
- GPE2: Øke kapasitetsutnyttelsen på Alfaset krematorium

Vi har også identifisert følgende tiltak som er tverrgående for Oslo kommune:

- Vurdere hvordan bemanningsreduksjoner mer effektivt kan gi kostnadsreduksjoner
- Samlokalisering av små virksomheter

Tiltakene er relevante for det videre arbeid med tverrgående problemstillinger i Effektiviseringsprogrammet.

| Tiltak GPE1      Innføre kremasjonsavgift for Osloborgere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |             |             |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| I 2016 fjernet Oslo kommune kremasjonsavgiften for Osloborgere. Å gjeninnføre kremasjonsavgift, slik at Osloborgere betaler det samme som utenbys, vil (isolert sett) gi kommunen økte inntekter. En slik innføring vil kunne føre til at flere velger kistegravlegging. Inntektene fra kremasjonsavgiften vil i så fall bli lavere, samtidig som kommunen får økte kostnader til kistegravlegging. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |             |             |               |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>2026</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030 →</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12 700 000  | 12 700 000  | 12 700 000  | 12 700 000    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Gitt dagens kremasjonsavgift for utenbysborgere på 9111 kroner (forslag til ny avgift fra juli 2025) og antall kremasjoner av Osloborgere i 2024, vil innføring av kremasjonsavgift generere en inntekt på 28 mill. I 2024 var fordelingen mellom urne- og kistegravlegging henholdsvis 78 og 22 %. Vi antar at andelen som velger kiste øker til 25 % (kremasjon 75 %) som følge av innføring av kremasjonsavgift. Da blir kremasjonsinntekten 25,7 mill. Flere kistegravlegginger medfører samtidig økte kostnader som gjør at nettoeffekten blir om lag 12,7 mill. Flere kistegraver vil også ta opp mer areal og potensielt kreve flere gravplasser eller utvidelse av eksisterende. <sup>7</sup> Denne kostnaden er ikke beregnet. Tiltaket får virkning fra og med 2027. Tiltaket kan innføres med en lavere avgift. Dette har ikke vært vurdert nærmere. |             |             |             |               |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Usikkerheten i estimatet handler om hvordan forholdet mellom kremasjon og kistegravlegging påvirkes av innføring av kremasjonsavgift. Forutsetter vi ingen adferdsendringer, vil inntekten bli 28 mill. Vi antar at andelen kremasjoner vil ligge mellom dagens nivå på 78 % og 70 % som en nedre grense.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |             |             |               |
| <b>Gjennomføringsusikkerhet</b><br><br>Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tiltaket krever at det fattes et vedtak i bystyret om å innføre kremasjonsavgift. Vi vurderer at tiltaket har lav gjennomføringsusikkerhet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |             |             |               |
| <b>Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere</b><br><br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kommunemål 4 påvirkes med noe negativ virkning, på bakgrunn av mål om at Oslo skal være en inkluderende by. Personer som av religiøse eller andre årsaker velger kremasjon, vil kunne oppleve det som diskriminerende at de må betale for gravlegging sammenliknet med dem som velger kiste. Samtidig er dette målet påvirket av mange andre forhold, og vi har derfor vurdert at virkningen er noe negativ. Øvrige kommunemål og samfunnsflokke påvirkes ikke.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |             |             |               |
| <b>Konsekvenser for org./ ansatte</b><br><br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ingen virkninger på organisasjonen eller ansatte av betydning.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |             |             |               |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Tiltaket har en middels økonomisk effekt, som veier opp for en noe negativ virkning på kommunemål.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |             |             |               |

<sup>7</sup> Gravplassetaten opplyser at de har måttet stenge gravplasser for kistebegravelser på grunn av jordforhold. En kistegrav krever dobbelt så mye areal som en urnegrav. I kister er det enten dobbel eller enkel grav, men i en urnegrav er det vanligvis 2-4 urner. Det betyr at arealbehovet potensielt kan firedobles for hver gravlegging som går fra urne til kistegrav.

| Tiltak GPE2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Øke kapasitetsutnyttelse på Alfaset krematorium |                          |                          |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <p>Alfaset krematorium drifter under maksimal kapasitetsutnyttelse. Antall kremasjoner har økt over tid, primært fra omkringliggende kommuner. I 2024 var antall kremasjoner på rundt 4600, av en maks kapasitet på 5600–6000 med dagens åpningstider. Ved å inngå avtaler med omkringliggende kommuner som har behov for kapasitet, er det mulig å øke virksomhetens inntekter. Det foreligger i dag flere slike avtaler med omkringliggende kommuner.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>2026</b><br>0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>2027</b><br>4 500 000                        | <b>2028</b><br>4 500 000 | <b>2029</b><br>4 500 000 | <b>2030 →</b><br>4 500 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Vi legger til grunn at antall kremasjoner øker fra dagens nivå på 4500 til 5000. Gitt en kremasjonsavgift på 9111 kroner (forslag til ny avgift fra juli 2025), gir dette 4,5 mill. i økt kremasjonsinntekt. Flere kremasjoner påvirker de variable kostnadene i liten grad siden krematoriet blir mer energieffektivt desto nærmere man kommer makskapasitet. En økning i antall kremasjoner vil redusere behovet for fyring per kremasjon.</p> <p>Tiltaket innebærer å utnytte kapasiteten på kort sikt. Med utvidet åpningstid og bemanning der antall kremasjoner øker til 8000 i året, er det totale merinntekspotensialet på 32 mill. kroner (med minimalt økte kostnader).</p> |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br><div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Vi vurderer at tiltaket har lav estimatusikkerhet. Vi har ikke hensyntatt en eventuell økning i kremasjonsavgift per år.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Gjennomføringsusikkerhet</b><br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Tiltaket krever at det inngås kontrakter med omkringliggende kommuner. Det er usikkert hvor mye ekstra ressurser dette vil kreve og når kontraktene vil kunne inngås.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Ingen virkninger på samfunnsfloker eller kommunemål av klar betydning som følge av tiltakene.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Konsekvenser for org./ ansatte</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Ingen virkninger på organisasjonen eller ansatte</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |                          |                          |                            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Tiltaket har liten økonomisk effekt, men ingen negative effekter for mål og floker.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                 |                          |                          |                            |

### 3.4 Kulturetaten

#### 3.4.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Kulturetaten står for 0,7 % av kommunens samlede netto driftsutgifter, og er en virksomhet med mange ulike virkeområder: Tilskuddsforvaltning, eiendomsforvaltning, administrering av Oslo kommunes kunstordning, byarkivet, Oslo kulturskole, arrangementskontor, i tillegg til ansvar for Oslo kulturnatt, Oslo ladegård, Rommen scene, Vigelandmuseet, kunsten i Vigelandsparken, og Øvingshotellet.

Etaten fordeler tilskudd i et betydelig omfang. Kostnaden for forvaltning av disse tilskuddene er svært lav. Kulturetaten forvalter en betydelig bygningsmasse, der reelle FDV-kostnader er mer enn dobbelt så høye som leieinntektene. Byarkivet i KUL leverer dokumentsentertjenester til flere virksomheter i kommunen, og dette kan vurderes utvidet til å dekke alle virksomheter.

Kulturetaten er blant de største virksomhetene i sektoren, og oppgavene er i liten grad lovpålagte. Vi har derfor prioritert tiltaksutvikling relativt høyt i denne virksomheten. Etaten rapporterer om at de i flere omganger har gjennomført tiltak for å redusere kostnader, uten at det går på bekostning av tjenestetilbudet. Antall årsverk i stab er redusert over tid, mens det samtidig har skjedd en økning i antall årsverk i tjenesteproduksjonen, for eksempel i kulturskolen. Byarkivet har gjennomført flere tiltak for å digitalisere prosessen med arkivering og dokumenthåndtering. En betydelig del av det rene effektiviseringspotensialet er derfor allerede hentet ut. De fleste av tiltakene vi har vurdert sammen med etaten, vil derfor medføre reduksjoner i tjenestetilbud/oppgaveutførelse.

Vi presenterer EFPs forslag til tiltak for å effektivisere KUL i punktlisten under, og disse er beskrevet nærmere i egne tiltakskort:

- KUL3: Redusere tilskudd
- KUL4: Redusere avsetning til Oslo kommunes kunstordning
- KUL6: Avhending av eiendom
- KUL7: Reduserte subsidier for atelier
- KUL9: Avvikle frivilligkontor
- KUL10: Nedjustere ambisjonsnivå for Kulturskolen
- KUL11: Avslutte arbeid med kunstprosjekt «Pesten»

I tillegg er det identifisert og utarbeidet tiltakskort for følgende tiltak som er tverrgående for sektoren eller Oslo kommune i stort:

- KUL1: Øke omfang av Byarkivets fellestjenester
- KUL2: Opprette felles digitalt depot for langtidsforvaltning og deling av data
- KUL5: Overføring av parkdrift til BYM
- KUL8: Overføre eiendomsmasse til Oslobygg

Enkelte av de tverrgående tiltakene har også vært gjenstand for videreutvikling og vurdering i arbeidet med tverrgående problemstillinger i delrapport 9.

I tillegg har vi vurdert muligheten for å effektivisere tilskuddsforvaltningen, blant annet gjennom å flytte oppgaver til organisasjonslivet, men vi ser at etatens kostnader for tilskuddsforvaltning er så lave at dette ikke vil gi vesentlige effektiviseringsgevinster. Vi observerer at det på enkelte

områder kan være synergier ved tettere samarbeid mellom KUL og MUM, og kanskje også DEB, men vi har ikke hatt kapasitet til å se nærmere på dette.

| Tiltak KUL1<br>(tverrgående) Øke omfang av Byarkivets fellestjenester                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                           |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Byarkivet leverer i dag dokumentsentertjenester til 26 virksomheter i kommunen, herunder samtlige bydeler. Tiltaket innebærer å styrke denne funksjonen, ved at Byarkivet leverer tjenester til samtlige virksomheter, og at flere av oppgavene som foreløpig ikke er overført til Byarkivet fra de 26 virksomhetene, overføres. Samtidig vurderes Byarkivets flyttet ut av KUL, og legges i FIN-sektor, som står for kommunens fellestjenester. Tiltaket gir rom for stordriftsfordeler, og blant annet digitalisering vil bidra til at dokumentforvaltningen effektiviseres betydelig. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                           |                             |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>2026</b><br>0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>2027</b><br>3 000 000 | <b>2028</b><br>8 000 000 | <b>2029</b><br>15 000 000 | <b>2030 →</b><br>23 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Vi har lagt til grunn at det medgår om lag 150-200 årsverk til dokumentforvaltning i Oslo kommune i dag (basert på kartlegging i fire sektorer). Tidligere erfaring med samling av denne funksjonen i felles tjenestesesenter har vist et effektiviseringspotensial på 25-40 %. Noe av effekten er antagelig allerede tatt ut i Oslo, og vi har derfor lagt til grunn 15 % effektivisering, tilsvarende omtrent 37 mill. kroner (gitt kostnad per årsverk på 1 million kroner). Gevinsten vil realiseres over noen år, og vi har lagt til grunn innføring i 2027. |                          |                          |                           |                             |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br>Stor usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Stor usikkerhet, både knyttet til dagens ressursbruk og effektiviseringspotensialet (herunder hvor mye som allerede er hentet ut).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |                          |                           |                             |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tiltaket krever at det fattes vedtak om at alle virksomheter skal inngå i dokumentsentret, og at alle skal overføre de samme oppgavene. Tiltaket krever også overføring av ansatte og infrastruktur. Dette vil være prosesser som tar noe tid, men som er fullt gjennomførbare, slik andre prosesser for opprettelse av felles tjenestesesenter har vist.                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |                           |                             |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b><br>Noe positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kommunemål 5 påvirkes med noe positiv virkning, fordi effektiviserende fellestjenester bidrar til at Oslo kommune er veldrevet. Innbyggerdialogen kan bli mer likeartet og strømlinjeformet, og også dette vil kunne påvirke kommunemål 5 positivt. Øvrige kommunemål og samfunnsfloker påvirkes ikke.                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |                          |                           |                             |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ansatte overføres mellom virksomheter i kommunen. Over tid vil det bli behov for færre ansatte, og dette kan medføre overtallighet. Samtidig oppstår et større fagmiljø, med mulighet for spissing av arbeidsoppgaver, noe som kan oppleves som positivt for mange.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                          |                          |                           |                             |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Tiltaket er positivt både økonomisk og for kommunemål, men kan oppleves som negativt for ansatte som berøres direkte. Samlet vurdering er gjort ut fra informasjonen som foreligger per nå.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |                          |                           |                             |

| Tiltak KUL2<br>(tverrgående)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Opprette felles digitalt depot for langtidsforvaltning og deling av data |            |            |            |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|--|
| Kommunen mangler et digitalt arkivdepot som oppfyller standarder og regelverk. Dette hindrer også konvertering av papirarkiv (Oslo har om lag 40 000 hyllemeter) til digitalt arkiv, som er mindre kostbart. Opprettelse av et digitalt arkivdepot medfører investeringskostnad på om lag 6 mill. kroner og årlige driftskostnader på om lag 18 mill. kroner på noe sikt, men muliggjør sanering av utdaterte systemer, noe som gir en redusert kostnad på om lag 30 mill. kroner per år. I tillegg kommer om lag 6 mill. kroner i årlig gevinst knyttet til mediekonvertering. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |            |            |            |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2027                                                                     | 2028       | 2029       | 2030 →     |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 8 000 000                                                                | 17 000 000 | 17 000 000 | 17 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Vi har lagt til grunn at tiltaket innføres i 2027, og at nyttevirkningene oppstår gjennom perioden 2027-2028. Tallene som er benyttet fremkommer i analyser utarbeidet for Byarkivet. Investeringen på 6 mill. er her behandlet som en årlig driftskostnad på 0,6 mill. I forbindelse med budsjettarbeidet er det estimert kostnader og inntekter utenom gevinster som følger av redusert omfang av papirarkiv. Her er investeringskostnaden noe høyere (7,5 vs 6 millioner kroner), og nettogevinsten (med vår regnemetode) i 2030 er 11 millioner kroner, ikke 17 millioner som er estimatet vi benytter, men som da inkluderer sparte kostnader knyttet til ivaretagelse av papirarkiv. |                                                                          |            |            |            |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Det er gjennomført en analyse med ekstern støtte, der datagrunnlaget synes å være godt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                          |            |            |            |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |            |            |            |  |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | I utgangspunktet er tiltaket relativt «enkelt» å gjennomføre, der det finnes kompetanse i Byarkivet, flere andre eksempler å lære av og leverandører i markedet. Gjennomføringsusikkerhet knytter seg til at det er behov for beslutning om at alle virksomheter skal benytte den digitale løsningen, og skal konvertere papirarkiv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                          |            |            |            |  |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |            |            |            |  |
| Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kommunemål 5 påvirkes med noe positiv virkning, fordi effektiviserende fellestjenester bidrar til at Oslo kommune er veldrevet. Økt mulighet for å dele og gjenbruke data på tvers av kommunen trekker også i positiv retning her. Øvrige kommunemål og samfunnsflokere påvirkes ikke.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                          |            |            |            |  |
| Noe positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |            |            |            |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Over tid vil det bli behov for færre ansatte som i dag arbeider med å forvalte papirarkiv, og dette kan medføre overtallighet. Samtidig oppstår et større fagmiljø, med mulighet for spissing av arbeidsoppgaver, noe som kan oppleves som positivt for mange.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                          |            |            |            |  |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |            |            |            |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tiltaket er positivt både økonomisk og for kommunemål, men kan oppleves som negativt for ansatte som berøres direkte. Samlet vurdering er gjort ut fra informasjonen som foreligger per nå.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                          |            |            |            |  |

| Tiltak KUL3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Redusere tilskudd |             |             |               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|---------------|------------|
| <p>Kulturetaten delte ut 390 mill. kroner i tilskudd i 2024, og dette utgjorde en stor del av etatens kostnader. Omfanget av tilskudd er politisk bestemt, mens fordelingen av tilskuddene er basert på faglige vurderinger fra etatens side. KUL deler ut tilskudd på vegne av KON (tilskudd til kunst og kultur og frivilligheten), og for én ordning også for BYU (Bylivstilskudd til profesjonelle og amatører). Tilskuddene er ikke lovpålagte og kan således justeres i omfang. Etter våre vurderinger vil et kutt på 10 % kunne innrettes slik at det ikke gir store negative virkninger for Oslo kommunes mål og samfunnsflokene, mens et kutt på inntil 25 % også kan være akseptabelt, men med synlige negative virkninger. Det ligger allerede inne et kutt på 40 mill. kroner i økonomiplanperioden fra og med 2026, så dersom dette tiltaket gjennomføres, vil samlet virkning bli en reduksjon på drøyt 20 % fra nivået i 2024.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |             |             |               |            |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2026</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>2027</b>       | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030 →</b> |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 20 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 40 000 000        | 40 000 000  | 40 000 000  | 40 000 000    | 40 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vi har lagt til grunn et kutt på om lag 10 % her (fra 2024-nivå), tilsvarende 40 mill. kroner. For å bidra til forutsigbarhet innføres kuttet gradvis over to år, med oppstart i 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |             |             |               |            |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br><div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Omfanget av tilskudd er bestemt av politikerne, og fordelingen av etaten og politikerne i samspill. Kommunen har således full kontroll, og estimatet er derfor ikke beheftet med usikkerhet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                   |             |             |               |            |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b><br><div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning i budsjettprosessen, men det kan oppstå negative reaksjoner fra dem som blir rammet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                   |             |             |               |            |
| <b>Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere</b><br><div>Noe negativ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tilskuddsordningene bidrar til et aktivt og mangfoldig kunst- og kulturtilbud i byen, og motvirke en utvikling der kunst og kultur blir dyrt og utilgjengelig for deler av befolkningen. Kommunemål 1 påvirkes derfor med noe negativ virkning, fordi muligheten til å utvikle seg og leve gode liv kan påvirkes gjennom kultur og frivillighet, og støtten som gis til disse feltene. Også kommunemål 3 kan påvirkes; vi har lagt til grunn noe negativ virkning, som en følge av at kunst og kultur bidrar til kreativitet og innovasjon og at kulturlivet bidrar til å skape en attraktiv by. Samtidig er det mange deler av feltet som ikke rammes, eller rammes i svært liten grad, av tiltaket. Det er usikkerhet knyttet til omfanget av negative virkninger for dagens tilskuddsmottagere, der virkningene blant annet vil avhenge av mottagernes mulighet til å skaffe andre inntektskilder over tid |                   |             |             |               |            |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tilskuddene som berøres går til eksterne mottagere, så ingen ansatte i kommunen berøres direkte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |             |             |               |            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tiltaket er positivt økonomisk, men har noen, relativt begrensede, negative virkninger for kommunemål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                   |             |             |               |            |

| Tiltak KUL4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Redusert avsetning til kommunens kunstordning |            |            |            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|------------|------------|--|
| Etter dagens regler avsettes det årlig 0,4 % av Oslo kommunes investeringsbeløp (utenom investeringer i Oslo havn og VAV) til innkjøp til og drift av Oslo kommunes kunstsamling. Dette utgjør om lag 59 mill. kroner i 2025, hvorav 44 mill. i investering og 15 mill. i drift. Tiltaket innebærer en halvering av satsen til 0,2 %. Dette vil fortsatt gi rom for noen investeringer i ny kunst, men med en slik endring må antagelig kombineres med at det vris midler fra investering til drift, for å få et tilstrekkelig driftsnivå. Innsparingen på driften blir dermed begrenset. Potensielt reduseres Oslo kommunes verdier som en følge av tiltaket, siden innkjøpt kunst kan ha en salgsverdi. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |            |            |            |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2027                                          | 2028       | 2029       | 2030 →     |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 9 000 000                                     | 12 000 000 | 15 000 000 | 18 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Vi har lagt til grunn at driftsbudsjettet reduseres med 20 %, det vil si med 3 mill. kroner, mens redusert investeringsbudsjett med 26 mill. gir en driftsvirkning på om lag 3 mill. kroner (som øker hvert år). Tiltaket kan innføres fullt ut i 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                |                                               |            |            |            |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | De økonomiske virkningene er ikke usikre, når man ser bort fra mulige virkninger for kommunens økonomiske verdier i form av eierskap i kunst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                               |            |            |            |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |            |            |            |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning i budsjettprosessen, men det kan oppstå negative reaksjoner fra dem som blir rammet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                               |            |            |            |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |            |            |            |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kommunemål 1 påvirkes med noe negativ virkning, fordi muligheten til å utvikle seg og leve gode liv kan påvirkes gjennom kultur og frivillighet, og støtten (gjennom innkjøp) som gis til disse feltene. Også kommunemål 3 kan påvirkes; vi har lagt til grunn noe negativ virkning, som en følge av at kunst og kultur bidrar til kreativitet og innovasjon og at kulturlivet bidrar til å skape en attraktiv by. Samtidig er det mange deler av feltet som ikke rammes, eller rammes i svært liten grad, av tiltaket |                                               |            |            |            |  |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |            |            |            |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Redusert aktivitet på området vil kunne medføre overtallighet for ansatte i kommunen som arbeider med kunstordningen, men i et begrenset omfang.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               |            |            |            |  |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |            |            |            |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tiltaket har en begrenset, men positiv økonomisk virkning, og er enkelt å innføre. Tiltaket har noen, men begrensede, negative virkninger for kommunemål og potensielt også for ansatte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |            |            |            |  |

Tiltak KUL5  
(tverrgående)

Overføring av parkdrift til BYM

Kulturetaten drifter i dag de to parkene Middelalderparken og parken rundt Trosterudvillaen. Kulturetaten er i mindre grad eksperter på parkdrift enn det Bymiljøetaten er, og Bymiljøetaten har mulighet for å oppnå stordriftsfordeler i sin parkdrift. En overføring av ansvaret for parkdriften til Bymiljøetaten gir derfor grunnlag for effektivisering. KUL har ytret ønsket til BYM om at BYM skal overta parkdriften av hele Middelalderparken, inkl. tilknyttede anlegg. I dag er kostnadene for Middelalderparken lave, men disse ventes å øke når anleggsdrift på området erstattes av arealer som er tilgjengelige for befolkningen. På sikt antas derfor driftskostnaden for disse to parkene å utgjøre 11,5 mill. kroner årlig (estimat fra BYM, ikke kvalitetssikret). Selv om gevinsten er begrenset, er det uansett ønskelig å rendyrke ekspertise og oppgaver i kommunens etater.

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |         |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad) | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2027    | 2028    | 2029    | 2030 →  |
|                                                                                                   | 100 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 400 000 | 800 000 | 850 000 | 850 000 |
|                                                                                                   | Vi har skjønnsmessig lagt til grunn at BYM kan drifte parkareal 5-10 % mer effektivt enn KUL. Det er usikkert hvorvidt ambisjonsnivå for parkene vil endre seg når BYM tar over, men vi har antatt at dette ikke skjer. Det er usikkert hva kostnaden for driften vil være når Middelalderparken er opprustet, men vi har tatt utgangspunkt i en samlet årlig kostnad på 11,5 mill. kroner. Virkningen innføres skjønnsmessig over noe tid. |         |         |         |         |
| Estimatusikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                           | Stor usikkerhet målt i %, men det vil uansett være snakk om små beløp knyttet til dette tiltaket.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |         |         |         |
| Gjennomførings-<br>usikkerhet<br>Lav usikkerhet                                                   | Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning om overføring, og det synes som om endringen er akseptabel/ønskelig både fra KULs og BYMs side.                                                                                                                                                                                                                                                                                |         |         |         |         |
| Konsekvenser for<br>samfunnsflokke,<br>kommunemål og<br>innbyggere<br>Nøytral                     | Ingen kommunemål eller samfunnsflokke påvirkes negativt. Det kan argumenteres for at kommunemål 5 påvirkes positivt, fordi spesialisering og rendyrking tilsier at kommunen er mer veldrevet med sammenhengende tjenester, men endringen er så liten at vi ikke lar dette være utslagsgivende.                                                                                                                                              |         |         |         |         |
| Konsekvenser for<br>org./ansatte<br>Nøytral                                                       | Ingen egne ansatte som arbeider på dette området i KUL, så det antas ingen virkning.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |         |         |         |         |
| Samlet vurdering                                                                                  | Tiltaket har liten eller ingen økonomisk effekt, men bør antagelig likevel gjennomføres fordi det er prinsipielt riktig å rendyrke aktiviteten i kommunens virksomheter. Samlet vurdering er gjort ut fra informasjonen som foreligger per nå.                                                                                                                                                                                              |         |         |         |         |

| Tiltak KUL6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Avhending av eiendom |             |             |             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Kulturetatens eiendomsportefølje består i dag av 93 000 kvadratmeter bygninger (fordelt på knapt 100 bygg). Etaten har gjort en gjennomgang, som tilsier at om lag 60 % av bygningene kan forsvares avhendet, men at en rekke bygninger da avhendes til andre virksomheter i kommunen. Vår svært overordnede vurdering tilsier at om lag 40 % av bygningene kan selges ut av kommunen. Blant disse finner vi Kirkeristen, som allerede er vedtatt solgt. Byggene har ulike bruk, men understøtter i begrenset grad KULs formål. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2027                 | 2028        | 2029        | 2030 →      |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 80 000 000           | 160 000 000 | 160 000 000 | 160 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Vi har skjønnsmessig lagt til grunn en lav kvadratmeterpris på porteføljen (50 000 kroner per kvadratmeter) og trukket fra vedlikeholdsetterslepet (800 mill. kroner). Dette gir en samlet verdi for porteføljen på 3,9 milliarder kroner. Vi er ikke kjent med verdi eller størrelse på de enkelte bygg, men antar at 40 % salg gir en inntekt på 40 % av porteføljens verdi. Vi legger til grunn at driftsvirkningen av frigjort kapital utgjør 10 % av dette årlig. I tillegg kommer reduserte FDV-kostnader, der vi har lagt til grunn 800 kroner per kvadratmeter. Til fratrekk kommer redusert husleieinntekt, grovt estimert til 20 mill. kroner årlig. Vi har lagt til grunn salgsprosess over to år, som er svært kort med dagens kapasitet for salg av eiendom i kommunen. |                      |             |             |             |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Betydelig usikkerhet i alle faktorer som inngår i beregningen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |             |             |             |  |
| Stor usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning om salg. Det vil kunne være kompliserende at virksomheter i kommunen er brukere av en del av byggene, og disse må finne andre egnede lokaler, eller avvikle denne delen av virksomheten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |             |             |             |  |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Byggene som foreslås avhendet har til dels bruk i dag som kan påvirke kommunemål og samfunnsflokke. Brukerne må påregne vesentlige høyere husleie etter at salget er gjennomført, siden dagens husleie ikke er tilstrekkelig til å dekke FDV-kostnadene, og ikke bidrar til å dekke kapitalkostnader. Vi har ikke full oversikt over dagens bruk, og kan derfor ikke være konkrete på hvilke mål og flokke som påvirkes. Vi legger generelt til grunn en negativ virkning, men denne vil være svært begrenset, siden aktiviteten i byggene utgjør en svært begrenset del av kommunens tjenesteproduksjon.                                                                                                                                                                            |                      |             |             |             |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Redusert behov for FDV-aktiviteter vil kunne få følger for ansatte i kommunen som arbeider med eiendom, der det vil kunne oppstå overtallighet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |             |             |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tiltaket har en betydelig positiv virkning for kommunens økonomi, men begrensede negative virkninger for mål og flokke. Tiltaket vil ta noe tid å gjennomføre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |             |             |             |  |

| Tiltak KUL7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Reduserte subsidier til atelierer |           |           |           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Kulturetaten leier ut om lag 293 atelierer til kunstnere til en sterkt subsidiert husleie. OPAK beregnet i 2021 at leieprisen utgjør om lag 25 % av markedspris. Årlig leieinntekt for atelier er i 2025 om lag 3,6 mill. kroner. Tiltaket innebærer at subsidiegraden reduseres fra 75 til 50 %, det vil si at husleien doubles. Tiltaket må innføres på en måte som ikke er i strid med avtaler eller lov/forskrift. Det er naturlig at tiltaket sees i sammenheng med pågående arbeid i KON med å revidere Forskrift om tildeling av subsidierte arbeidslokaler. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2027                              | 2028      | 2029      | 2030 →    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1 800 000                         | 3 600 000 | 3 600 000 | 3 600 000 |  |
| Vi har lagt til grunn at endringen innføres gradvis, med halv effekt i 2027 og full effekt i 2028.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | I den grad det er usikkerhet, knytter det seg til om antall utleietilfeller vil reduseres når husleien øker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                   |           |           |           |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Felleskostnadene kan relativt enkelt økes, forutsatt en politisk avklaring i bystyret. Økning av husleien forutsetter at atelierforskriften endres og ny forskrift har tredd i kraft. Tidshorisonten for en eventuell forskriftsendring avgjør når dette kan realiseres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                   |           |           |           |  |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kommunemål 1 påvirkes med noe negativ virkning, fordi muligheten til å utvikle seg og leve gode liv kan påvirkes gjennom kultur og frivillighet, og støtten (gjennom subsidier) som gis til disse feltene. Også kommunemål 3 kan påvirkes; vi har lagt til grunn noe negativ virkning, som en følge av at kunst og kultur bidrar til kreativitet og innovasjon og at kulturlivet bidrar til å skape en attraktiv by. Samtidig er det mange deler av feltet som ikke leier atelier av kommunen i dag, og også de som gjør det vil fortsatt i betydelig grad subsidieres av kommunen. |                                   |           |           |           |  |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ingen virkning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                   |           |           |           |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |           |           |           |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tiltaket har en positiv virkning for kommunens økonomi, men begrensede negative virkninger for mål og floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                   |           |           |           |  |

| Tiltak KUL8<br>(tverrgående) Overføring av eiendomsportefølje til Oslobygg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |      |      |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|
| <p>Kulturetatens eiendomsportefølje består i dag av 93 000 kvadratmeter bygninger (fordelt på knapt 100 bygg). Etaten har vurdert en overføring av denne porteføljen til Oslobygg, siden Oslobygg har ekspertise knyttet til å forvalte eiendom, og mulighet til å utløse stordriftsfordeler. Tiltaket innebærer at det skjer en slik overføring. I den forbindelse må det vurderes hvordan grensesnittet mellom Oslobygg og Kulturetaten skal være, der det for eksempel tas stilling til hvem som håndterer dialog med leietagere. Vi har lagt til grunn at overføringen ikke vil bety reduserte FDV-kostnader, siden porteføljen i dag ivaretas med et nivå på vedlikehold som synes å ikke være verdibevarende. Effektiviseringsgevinster vil i stedet gi seg utslag i et redusert vedlikeholdsetterslep, som øker kommunens økonomiske verdier, men som i begrenset grad gir økt handlingsrom på driftssiden.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |      |      |        |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 → |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0    | 0    | 0    | 0      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Redusert vedlikeholdsetterslep vil gi en bedre verdiutvikling for kommunenes eiendommer, men så lenge eiendommene ikke realiseres gjennom salg i markedet, vil dette i liten grad påvirke kommunens drift. På kort sikt kan driftskostnaden øke, som en følge av økt vedlikehold, mens dette kan være lønnsomt på lang sikt, ved at nødreparasjoner og andre akutte tiltak unngås. Vi har ikke hatt grunnlag til å beregne den økonomiske virkningen for kommunen.</p> |      |      |      |        |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br><div>Stor usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Usikkerhet knyttet til endring i kostnader og hvordan eventuelle gevinster vil realiseres, og dermed hvilke driftsvirkninger som oppstår. Det er behov for grundig analyse før det kan fattes beslutning.</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |      |      |      |        |
| <b>Gjennomføringsusikkerhet</b><br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Både Kulturetaten og Oslobygg synes å være positive til tiltaket, men det må tydeliggjøres hvordan grensesnittene skal være, og det er risiko for noe ulike syn på dette. Dersom overføringen skal ses i sammenheng med overføring av eiendomsporteføljer fra andre virksomheter, vil gjennomføringen kunne bli mer krevende. Samtidig vil kommunen få en mer helhetlig og profesjonelt drevet eiendomsportefølje.</p>                                                 |      |      |      |        |
| <b>Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Ingen kommunemål eller samfunnsflokke påvirkes negativt. Det kan argumenteres for at kommunemål 5 påvirkes positivt, fordi spesialisering og rendyrking tilsier at kommunen er mer veldrevet med sammenhengende tjenester, men endringen er så liten at vi ikke lar dette være utslagsgivende.</p>                                                                                                                                                                     |      |      |      |        |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Noen ansatte vil antagelig overføres mellom de to etatene, uten at dette bør medføre vesentlig negative konsekvenser. Ett felles kompetansemiljø kan sies å trekke noe i motsatt retning.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |      |      |        |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p><b>De økonomiske konsekvensene av tiltaket er usikre, men det kan anføres som prinsipielt riktig å rendyrke aktiviteten i kommunens virksomheter.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |      |      |        |

| Tiltak KUL9                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Avvikling av frivilligkontor |           |           |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kulturetaten har ett årsverk som utgjør Frivilligkontoret, som deler informasjon på frivilligfeltet med bydeler, organisasjoner og andre. Tiltaket innebærer å avvikle dette kontoret. Det vil fortsatt være årsverk i kommunen som arbeider med frivillighet, både i bydeler og etater. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |           |           |           |           |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                           | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2027                         | 2028      | 2029      | 2030 →    |           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1 000 000                    | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Lagt til grunn en årsverkskostnad på 1 million kroner, og at tiltaket kan innføres fra 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |           |           |           |           |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                        | Usikkerhet knytter seg ikke til økonomiske virkninger, men til virkninger for frivilligfeltet, og dermed for kommunens mål. Det er likevel relativt sikkert at virkningen vil være svært begrenset.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |           |           |           |           |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |           |           |           |           |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                 | Endringen kan enkelt gjennomføres, men det må vurderes om det er behov for en politisk beslutning.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |           |           |           |           |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |           |           |           |           |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                | Frivilligfeltet gir viktige bidrag til byens innbyggere, og spiller blant annet en rolle for å løse samfunnsflokene 4 og 5, som handler om fattigdom og ulikhet og ungt utenforskap. Frivilligkontoret har hatt som oppgave å «styrke kommunikasjonsarbeidet og samhandlingen mellom kommunen og frivillig sektor», og dette vil påvirkes av en avvikling. Samtidig er frivilligfeltet stort, og kommunen understøtter feltet på mange andre måter enn gjennom Frivilligkontoret. Vi legger dermed til grunn at virkningen er liten nok til å være neglisjerbar. |                              |           |           |           |           |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |           |           |           |           |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                            | En kommunalt ansatt vil kunne bli overtallig.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |           |           |           |           |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |           |           |           |           |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket har liten økonomisk effekt, men få vesentlige negative effekter for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |           |           |           |           |

Tiltak KUL10

Nedjustere ambisjonsnivå for Kulturskolen

Det har vært satset på Kulturskolen de siste årene, blant annet gjennom etablering av egne kulturarenaer som er spesialtilpasset formålet. Dekningsgraden har økt fra 6,2 % i 2021 til forventet 8,9 % i 2025 slik etaten måler dette. (I KOSTRA-rapporteringen er dekningsgraden i 2024 (målt i antall elever) økt fra 9,5 % i Oslo, mot 13,1 i landet utenom Oslo). Det er lovpålagt at kommunen skal ha et tilbud om kulturskole, men ikke i hvilket omfang eller med hvilken kvalitet. Det vil derfor være mulig å redusere kulturskoletilbudet. Ifølge KOSTRA var kostnaden for kulturskolen i 2024 132 mill. kroner. Vi har innrettet tiltaket slik at ambisjonsnivået nedjusteres til 2021-nivå, altså med en dekning på om lag 10 %. Kostnaden var da 120 mill. kroner (inflasjonsjustert til 2024). Dette betyr en besparelse på 12 mill. kroner årlig.

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad) | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2027      | 2028       | 2029       | 2030 →     |
|                                                                                                   | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 6 000 000 | 12 000 000 | 12 000 000 | 12 000 000 |
|                                                                                                   | Lagt til grunn at endringen kan skje gradvis, med full effekt fra 2028.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           |            |            |            |
| Estimatusikkerhet<br>Lav usikkerhet                                                               | Ikke usikkerhet knyttet til kostnadsreduksjonen, men til hvilken reduksjon i aktivitet dette vil medføre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |            |            |            |
| Gjennomførings-usikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                   | Endringen kan enkelt besluttes, men det vil berøre 3 500 kulturskoleelever og et betydelig antall kulturskolelærere, og det må forventes negativ oppmerksomhet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |            |            |            |
| Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere<br>Middels negativ                      | Kommunemål 1 påvirkes med noe negativ virkning, fordi muligheten til å utvikle seg og leve gode liv kan påvirkes gjennom deltagelse i kulturlivet. Også kommunemål 3 kan påvirkes; vi har lagt til grunn noe negativ virkning, som en følge av at kunst og kultur bidrar til kreativitet og innovasjon og at kulturlivet bidrar til å skape en attraktiv by. Samfunnsflokene ungt utenforskap og fattigdom og økende ulikhet kan også påvirkes noe negativt, fordi et subsidiert fritidstilbud reduseres i omfang. Det knytter seg til virkninger for barn og ungdom og kulturfeltet. Det kan tenkes at dekningsgraden blir lavere enn i 2021, grunnet høyere kostnader per plass nå enn da, og det kan tenkes en mindre effektiv bruk av ressursene som medgår. |           |            |            |            |
| Konsekvenser for org./ansatte<br>Noe negativ                                                      | Risiko for at lærere i kulturskolen kan bli overtallige.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |            |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                  | Tiltaket har middels økonomisk effekt, og noen negative virkninger knyttet til barn og unge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |            |            |            |

| Tiltak KUL11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Avslutte arbeid med kunstprosjekt «Pesten» |         |         |         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|---------|---------|--|
| I revidert budsjett 2024 ble det gjort en avsetning på 9 mill. kroner i investeringsmidler for videre arbeid med kunstverket «Pesten» som skal oppføres på Statens Vegvesens luftetårn i Bjørvika. KUL har fremmet en rekke prinsipielle, faglige argumenter som taler mot å gjennomføre et slikt prosjekt på siden av kommunens kunstordning, og også en rekke spesifikke argumenter mot gjennomføring av dette enkeltprosjektet. Tiltaket er å avslutte arbeidet, og omdisponere de avsatte midlene til andre formål. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2027                                       | 2028    | 2029    | 2030 →  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 300 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 600 000                                    | 900 000 | 900 000 | 900 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Vi har lagt til grunn 10 % driftsvirkning av de ni mill. kroner som er bevilget. Dersom prosjektet blir gjennomført, blir antagelig investeringskostnaden noe større enn dette, og det vil også kreve årlige utgifter til drift og vedlikehold. Siden disse merkostnadene ennå ikke er bevilget, har vi ikke inkludert dette i estimatet. Vi legger til grunn gjennomføring gjennom en treårsperiode fra 2026. |                                            |         |         |         |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Begrenset usikkerhet, siden midlene frigjøres i sin helhet dersom prosjektet ikke gjennomføres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Endringen kan enkelt besluttet, men det vil kreve et nytt vedtak i budsjettet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |         |         |         |  |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Kommunemål 3 kan påvirkes; fordi kunst i byrommet bidrar til kreativitet og innovasjon og til å skape en attraktiv by. Samtidig opplever ikke etaten, som sitter på den kunstfaglige ekspertisen, at dette er et prosjekt som bør prioriteres, og dermed har vi valgt å legge til grunn at den negative virkningen er neglisjerbar.                                                                            |                                            |         |         |         |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ingen direkte virkning for ansatte i kommunen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                            |         |         |         |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                            |         |         |         |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tiltaket har lav økonomisk virkning, men ingen negativ virkning for kommunemål eller floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |         |         |         |  |

### 3.5 Munchmuseet

#### 3.5.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Munchmuseet står for 0,6 % av kommunens samlede netto driftsutgifter. Det har vært en stor vekst i årsverk over tid, men også stor besøksvekst. Munchmuseet har store ambisjoner fremover, og mener at de kan øke antall besøkende vesentlig uten at kostnadene påvirkes i særlig grad.

Munchmuseet har lyktes med å skape betydelig økt aktivitet i etterkant av innflyttingen i det nye museumsbygget i Bjørvika. I 2024 hadde museet 746 000 besøkende (med billett), 26 000 flere enn året før, og nesten 500 000 flere enn i 2019, det beste året for museet mens det fortsatt var lokalisert på Tøyen. Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design hadde til sammenligning 667 000 besøkende (med billett) i 2024. Når vi vet at staten bidro med 936 mill. kroner til Nasjonalmuseet i 2024, mens kommunens kostnader for Munchmuseet samme år er 326 mill. kroner, fremstår det som at Munchmuseet skaper relativt mye aktivitet for de ressursene som er stilt til rådighet. Det er derfor heller ikke noe som tilsier at Munchmuseet driver lite effektivt.

Munchmuseet beskriver en utvikling der økt egeninntekt vil kunne dekke uspesifiserte rammekutt, og potensialet kan også være større enn dette. Det vil kunne være mulig å redusere museets aktivitet på ulike områder, men dette vurderes å ville gå utover besøk og inntekter, slik at effekten på kommunens økonomi ikke blir betydelig.

Effektiviseringsprogrammets dialog med Munchmuseet har derfor i hovedsak omhandlet inntektssiden, der Munchmuseet mener det er et betydelig potensial, primært gjennom økt besøk.

Vi har vurdert følgende tiltak:

- MUM1: Øke salgsinntektene

| Tiltak MUM1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Øke salgsinntektene |            |            |            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|--|
| Munchmuseet har oppnådd en betydelig publikumsvekst siden innflytting i nytt bygg, og hadde i 2024 nesten 750 000 besøkende (med billett). MUM har ambisjoner, understøttet av konkrete planer, om å øke dette videre, og mener det kan være realistisk med opp mot 1 000 000 besøk per år, uten at kostnadene øker i takt med besøket. For Oslo kommune vil det være positivt om en større del av museets kostnader finansieres av salgsinntekter, og for innbyggerne i Oslo vil det være positivt med et stadig bedre tilbud i museet. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |            |            |            |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2027                | 2028       | 2029       | 2030 →     |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6 100 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 12 200 000          | 18 300 000 | 24 400 000 | 30 500 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Vi har lagt til grunn en økning i salgsinntekt på 20 %. Det tilsvarer en vekst til 900 000 besøk, og proporsjonal vekst i alle typer salgsinntekter (selv om disse ikke alltid avhenger direkte av besøk). Vi legger til grunn at dette er mulig uten økte kostnader, noe som er ambisiøst, men vi har ikke grunnlag for å vurdere eventuelle kostnadsvirkninger. Vi antar at veksten skjer gradvis over fem år fra 2026. |                     |            |            |            |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dersom MUM lykkes med økt besøk i henhold til sine ambisjoner, er inntektsanslaget antagelig i størrelsesorden riktig. Usikkerheten knytter seg derfor mest til realismen i at kostnadene ikke påvirkes. Dersom kostnaden øker med 1 % per år, vil gevinsten langt på vei nulles ut.                                                                                                                                      |                     |            |            |            |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | MUM synes å ha de nødvendige fullmakter for å gjennomføre tiltaket, og det er ikke behov for vesentlige endringer i rammevilkår eller lignende. Usikkerheten i gjennomføring knytter seg derfor til om MUM lykkes med gjennomføringen, slik at besøk og inntekter faktisk øker.                                                                                                                                           |                     |            |            |            |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kommunemål 1 påvirkes med noe positiv virkning, fordi et museumstilbud som når ut til flere kan være positivt for muligheten til å lære, utvikle seg og leve gode liv. I tillegg noe positiv virkning på mål 3, Oslo er nyskapende og attraktiv, siden Munchmuseet er en av byens fremste attraksjoner. Øvrige kommunemål og samfunnsfloker påvirkes ikke.                                                                |                     |            |            |            |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ingen direkte virkninger for ansattes arbeidsforhold.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     |            |            |            |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket er positivt både økonomisk og for kommunemål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     |            |            |            |  |

### 3.6 Næringsetaten

#### 3.6.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Næringsetaten er en av kommunens minste etater, og står for 0,1 % av kommunens netto driftsutgifter. Etaten har færre årsverk i 2024 enn i 2020, og har økt sin effektivitet målt i antall vedtak per årsverk og antall tilsyn per årsverk. De kan vise til en lang rekke allerede gjennomførte og pågående effektiviseringstiltak, herunder digitaliserings- og automatiseringstiltak.

Etaten hadde et mindreforbruk i 2024, blant annet som følge av større effekt av effektiviseringstiltak enn budsjettet. Etaten har ikke spesielt høy andel årsverk til støttefunksjoner, men har høy husleiekostnad per ansatt, og er for tiden i prosess for å finne nye lokaler. Effektiviseringsprogrammet har på bakgrunn av dette ikke valgt å prioritere Næringsetaten i arbeidet med å identifisere nye effektiviseringstiltak.

### 3.7 Oslobygg KF

#### 3.7.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Oslobygg er utfører i kommunens bestiller-utfører-modell, og gjennomfører byggeprosjekter og drifter formålsbygg som bestilles fra de ulike byrådsavdelingene. Oslobygg får inntekter gjennom at det beregnes full kostnadsdekkende husleie som byggenes brukere betaler.<sup>8</sup>

Oslobygg er en svært omfattende virksomhet, både når det gjelder driftskostnad og investeringskostnad. Foretaket har hatt en svært stor vekst i årsverk over tid.<sup>9</sup> Internt i foretaket arbeides det allerede med flere effektiviserende tiltak, og det jobbes bl.a. med redusering av konsulentandel, eiendomsreformen (overføring av bygg fra andre), gevinstrealisering fra sammenslåing samt energieffektivisering.

KOSTRA-sammenligninger med andre kommuner viser at Oslo har svært høye kostnader for formålsbygg. Dette kan til dels skyldes forhold utenfor kommunens kontroll, som høyt press i eiendomsmarkedet og tilhørende høye tomtepriser, trange anleggsplasser, som fordyrer arbeidet og lignende. Det er samtidig viktig å identifisere forhold som kommunen selv kan gjøre noe med, for selv en relativt liten prosentvis reduksjon i byggekostnader vil medføre svært store beløp i besparelse.

Oslobygg er resultatet av en sammenslåing av flere kommunale foretak, som alle bygget og forvaltet formålsbygg. Oslobygg har over tid arbeidet målrettet med å realisere gevinster som følge av sammenslåingen, men mange av de realiserte gevinstene er av mer kvalitativ art. Det er

<sup>8</sup> For nye prosjekter beregnes husleie basert på prinsipp om at den skal være kostnadsdekkende (kapitalkostnader, og forvaltnings-, drifts-, og vedlikeholdskostnader). Eldre leieavtaler har lavere satser enn dagens kostnadsdekkende nivå. Oslobygg oppgir at indeksreguleringen (80% KPI) av leieavtalene ikke følger prisutviklingen, som for drifts og vedlikeholdstjenester i Oslobyggs bygg har hatt en vesentlig høyere vekst enn KPI og BKI de senere årene.

<sup>9</sup> EFP har fått opplyst at foretakene som skulle slås sammen ikke gjennomførte nyansettelser i perioden for sammenslåing, noe som førte til at mye innleie skulle erstattes med ansettelser etter sammenslåingen. Det har også vært en satsing på å erstatte konsulenter med fast ansatte.

også realisert økonomiske gevinster og overføringskravet er økt med 75 mill. kroner årlig etter sammenslåingen som en konsekvens av gevinstrealisering.

Oslobygg har utarbeidet en 2025-versjon av gevinstrealiseringsplanen, som fokuserer på økonomiske gevinster. Denne planen inneholder tiltak både internt i foretaket og på tvers av kommunen, med virkninger både på drift og investering. Disse tiltakene har blitt presentert for Effektiviseringsprogrammet, og danner utgangspunkt for tiltakene som presenteres i denne rapporten.

I dialogen mellom Oslobygg og Effektiviseringsprogrammet er det identifisert følgende tiltak som kan effektivisere foretaket:

- OBF1: Redusere antall rammeavtaler
- OBF2: Forenkle inngående og utgående fakturabehandling
- OBF3: Digitalisering av prosesser

I tillegg er det identifisert følgende tiltak som er tverrgående for Oslo kommune:

- OBF4: Endre hvordan investeringsregimet fungerer sammen med bestiller/utfører-modellen for redusert byggekost og antall prosjekt
- OBF5: Redusere krav som stilles til bygging
- OBF6: Tydeliggjøre oppgave om å optimalisere verdi av porteføljen
- OBF7: Overføre eiendommer fra EBY, KUL og BYM til Oslobygg
- OBF8: Forenkle prosess for salg av eiendom

Enkelte av de tverrgående tiltakene har også vært gjenstand for videreutvikling og vurdering i arbeidet med tverrgående problemstillinger i delrapport 9.

Oslobygg peker også på tomteerverv som et relevant tema i arbeid med effektivisering. Dette kan både omhandle kjøp av tilleggstomter for å redusere byggekostnader og hvordan kommunen organiserer prosesser som leder frem til «strategiske» tomtekjøp for å ivareta fremtidige behov. Vi har ikke i denne omgang hatt kapasitet til å gå inn i disse konkrete problemstillingene, men i arbeidet med tverrgående problemstillinger, dokumentert i delrapport 9, inngår vurderinger og anbefalinger knyttet til eiendomsforvaltning.

| Tiltak OBF1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Redusere antall rammeavtaler |            |            |            |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|------------|------------|--|
| Oslobygg har i dag et stort antall rammeavtaler med leverandører. Etter modell av lignende virksomhet i København ønsker Oslobygg å redusere antall avtaler, ved å legge flere tjenester/deltjenester inn under samme rammeavtale, og gjennom det påvirke markedet slik at flere leverandører kan gå sammen om avtaler. Flere avtaler vil kunne redusere kostnader knyttet til oppfølging, men vil også kunne medføre økt konkurranse (blant annet fordi avtalene blir større, og dermed viktigere å vinne), og dermed bedre betingelser i avtalene. Det må arbeides videre med tiltaket for å vurdere hvilken avtaleportefølje som anses som optimal, og for å konkretisere virkninger på tidsbruk og kostnader. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2027                         | 2028       | 2029       | 2030 →     |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 10 000 000                   | 15 000 000 | 25 000 000 | 25 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oslobygg har beskrevet et kortsiktig potensial mellom 10 og 30 mill., vi mener at potensialet vil ligge i øvre del av dette, med innføring over noe tid. Det langsiktige potensialet vil antagelig være større, men det vil kreve nærmere analyser.                                                               |                              |            |            |            |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Usikkerhet om hvilken andel som treffer drift og hvilken som treffer investering, og hva som blir driftsvirkningen for kommunen.                                                                                                                                                                                  |                              |            |            |            |  |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Oslobygg kan gjennomføre endringen uten forutgående politisk beslutning. Det vil ta noe tid å innføre nye avtaler, fordi eksisterende avtaler skal løpe ut, og fordi markedet må gis tid til å respondere på endringene. Det vil også kunne kreve mye arbeid å utarbeide nye avtaler og gjennomføre anskaffelser. |                              |            |            |            |  |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ingen kommunemål eller samfunnsfloker påvirkes.                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Konsekvenser for org./ ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Noen ansatte kan bli overtallige som konsekvens av redusert tidsbruk for avtaleoppfølging.                                                                                                                                                                                                                        |                              |            |            |            |  |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |            |            |            |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tiltaket har middels økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                                    |                              |            |            |            |  |

| Tiltak OBF2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Forenkle inngående og utgående fakturabehandling |           |           |           |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Økt grad av automatisert behandling av inngående fakturaer, og færre tilfeller av at kostnader splittes ut på leietagere, med påfølgende redusert behov for manuelle prosesser for å generere detaljerte fakturaer, vil kunne effektivisere Oslobyggs arbeid. Effektiviseringen gir seg utslag i redusert behov for årsverk. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |           |           |           |  |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2027                                             | 2028      | 2029      | 2030 →    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 500 000                                        | 3 000 000 | 5 000 000 | 5 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Foretaket anslår et potensial mellom 2,5 og 5 mill., med innføring fra 2027. Vi opplever at estimatet er konservativt, men som en følge av at det kan være krevende å gevinstrealisere små, isolerte tidsgevinster i form av reduserte kostnader, har vi lagt oss i øvre ende av Oslobyggs estimat. Vi har lagt til grunn at gevinsten treffer drift, ikke investering. |                                                  |           |           |           |  |
| Estimatusikkerhet<br>Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Potensialet avhenger av både fakturavolum i dag og andelen som kan automatiseres, samt hvilke kostnadsposter som ikke lenger viderefaktureres i henhold til faktisk pådrag. Likevel begrenset usikkerhet målt i kroner.                                                                                                                                                 |                                                  |           |           |           |  |
| Gjennomføringsusikkerhet<br>Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Kan antagelig innføres av Oslobygg uten forutgående politisk beslutning, men i samråd med byrådsavdeling for finans (for godkjenning av automatisert utbetaling). Vil i noen grad kreve innføring av digitale løsninger, og dette kan medføre noe tidsbruk.                                                                                                             |                                                  |           |           |           |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere<br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                         | Ingen kommunemål eller samfunnsfloker påvirkes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |           |           |           |  |
| Konsekvenser for org./ansatte<br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Et fåtall ansatte kan bli overtallige når det blir færre oppgaver knyttet til fakturabehandling og fakturering.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                  |           |           |           |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tiltaket har liten økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                  |           |           |           |  |

| Tiltak OBF3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Digitalisering av prosesser |            |            |             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|-------------|--|
| Oslobygg ser muligheter for å digitalisere prosesser, både i kjernevirksomheten og støttetjenester, med formål om økt effektivitet. En fordel med Oslobyggs størrelser er nettopp at det kan være lønnsomt å digitalisere, fordi prosesser gjennomføres mange ganger. Oslobygg beskriver en intern prioritering som skal sikre at digitaliseringsprosjektene som gjennomføres har sannsynlighet for å lykkes, og en gevinstrealiseringsprosess som skal bidra til at effektiviseringsgevinstene faktisk oppstår. Oslobygg må selv identifisere de mest lønnsomme digitaliseringstiltakene, og konkretisere gevinstene av disse. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |            |            |             |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2027                        | 2028       | 2029       | 2030 →      |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -5 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -5 000 000                  | 20 000 000 | 50 000 000 | 100 000 000 |  |
| Foretaket anslår et potensial på 50-150 mill. kroner årlig fra og med 2028. Det er uklart om det da er ment at dette vil vokse videre hvert år etter dette. Vi har lagt til grunn noe lavere tall, som en konsekvens av at det ofte vil ta noe mer tid å innføre løsninger og realisere gevinster. Vi har lagt inn en negativ driftsvirkning de to første år, som en følge av at kostnadene kommer tidligere enn gevinstene, og har da benyttet antagelsen om at driftsvirkningen utgjør 10 % av investeringskostnaden.                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                             |            |            |             |  |
| Estimatusikkerhet<br><div>Stor usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Usikkerhet om hvilken andel som treffer drift og hvilken som treffer investering, og hva som blir driftsvirkningen for kommunen. Usikkerhet i gjennomføring medfører også usikkerhet i estimat.                                                                                                                                                                       |                             |            |            |             |  |
| Gjennomføringsusikkerhet<br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Oslobygg beskriver at digitaliseringen avhenger av finansiering som må besluttet av bystyret, og det medfører usikkerhet både om hvorvidt og når tiltaket kan gjennomføres. Digitalisering innebærer risiko, både i form av at prosjektene ikke leder frem til ferdig løsning, og i form av at løsningen som innføres ikke gir de forventede gevinster.               |                             |            |            |             |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere<br><div>Noe positiv</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kommunemål 5 påvirkes i positiv retning, siden digitalisering er trukket frem som en av veiene til en veldrevet kommunene som leverer sammenhengende tjenester. Virkningen er begrenset til noe positiv, fordi dette er digitalisering innenfor et begrenset område av kommunen, og fordi digitaliseringen i liten grad vil være direkte observerbar for innbyggerne. |                             |            |            |             |  |
| Konsekvenser for org./ansatte<br><div>Noe negativ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Digitalisering vil ofte medføre at manuelle prosesser og oppgaver forsvinner, og da vil ansatte som i dag utfører disse prosessene/oppgavene kunne bli overtallige.                                                                                                                                                                                                   |                             |            |            |             |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tiltaket har betydelig positiv økonomisk effekt på lang sikt, men effekten er negativ på kort sikt. Tiltaket har ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                  |                             |            |            |             |  |

| Tiltak OBF4<br>(tverrgående)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Endre hvordan investeringsregimet fungerer sammen med bestiller/utfører-modellen for redusert byggekost og antall prosjekt |            |             |             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|--|
| Når Oslo kommunes investeringsregime anvendes innenfor bestiller/utfører-modellen, oppstår en situasjon hvor bestiller mangler vesentlige økonomiske incentiver til å holde byggekostnadene nede. Dette bidrar til at Oslo kommune bygger dyrere enn det som er nødvendig. I tillegg er det i begrenset grad porteføljestyring av tidligfaseprosjekter, og bestillere har ikke økonomiske incentiver til å avslutte slike prosjekter. Dette betyr at omfanget av utredninger og prosjektering er svært omfattende (95 tidligfaseprosjekt i Oslobygg i 2024), og mer omfattende enn det som er mulig å realisere gitt kommunens økonomi. Mange prosesser tar også svært lang tid, der det finnes en rekke eksempler på at det tar flere år å ferdigstille en konseptvalgutredning, og det kan ta 15 år fra oppstart KVV til byggestart. Tiltaket innebærer å gjøre endringer i hvordan investeringsregimet fungerer sammen med bestiller/utfører-modellen. De økonomiske virkningene vil gi seg utslag i redusert husleie for brukerne av byggene. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2027                                                                                                                       | 2028       | 2029        | 2030 →      |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0                                                                                                                          | 20 000 000 | 100 000 000 | 250 000 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oslobygg mener potensialet er reduserte investeringskostnader på 1,5-3,5 milliarder kroner per år (tilsvarer 20-50 % av årlig investeringskostnad i foretaket, inkluderer også virkning av tiltak OBF5). Med 10 % driftsvirkning, betyr dette konservativt 150 mill. kroner frigitt til drift hvert år, og virkningen akkumuleres. I tillegg kommer driftsvirkninger anslått til drøyt 50 mill. kroner per år. Vi legger til grunn at det tar noe tid fra endringen skjer til virkningene oppstår. Virkninger øker videre utover årene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Stor usikkerhet. Dette skyldes at det er mange forhold som påvirker både byggekostnader og omfang av prosjekter, og at det er mange mulige måter investeringsregimet kan endres på. Tiltaket påvirker bygg som det ikke er budsjettet midler til per 2025, og reduserer således ikke dagens kostnadsnivå.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket vil være krevende å innføre. Investeringsregimet påvirker samtlige byrådsavdelinger, og disse kan oppleve at frihetsgrader fjernes med økt kostnadsfokus. Det er krevende å identifisere de beste incentivmekanismene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Redusert antall tidligfaseprosjekter vil ikke påvirke kommunemål og samfunnsflokke, gitt at disse prosjektene uansett ikke ville blitt realisert. Mindre kostbar bygging vil derimot kunne ha konsekvenser, fordi økt fokus på kostnader vil bety at kvalitet i noen grad nedprioriteres sammenlignet med i dag. Noe redusert kvalitet kan gå på bekostning av hvordan byggene brukes og på bekostning av klima/miljø (men klima kan også påvirkes positivt hvis det bygges mindre). Virkningen vil begrenses av at det uansett er en rekke absolutte krav som må følges. Vi legger til grunn noe negativ virkning for kommunemålene 1, 3 og 4, men til gjengjeld noe positiv virkning for kommunemål 5, siden riktige incentiver bidrar til en veldrevet kommune. Blant samfunnsflokke kan det være risiko for at klima og naturkrise og ungt utenforskap påvirkes negativt, men i liten grad. |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Redusert omfang av tidligfaseprosjekter kan medføre at noen ansatte i kommunen blir overtallige.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                            |            |             |             |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tiltaket har stor positiv økonomisk effekt, og noe negativ konsekvens for kommunemål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                            |            |             |             |  |

| Tiltak OBF5<br>(tverrgående)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------|------------|
| Redusere krav som stilles til bygging                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
| <p>Oslobygg har selv pekt på muligheten til å gjennomgå SKOK (Oslo kommunes krav til byggeprosjekter) i et kostnadsperspektiv. Bygghanalyse har påvist at SKOK medfører merkostnad på 5-10 % sammenlignet med TEK17 (for en barnehage). Tiltaket innebærer en gjennomgang av SKOK og eventuelt andre relevante krav. I en slik gjennomgang er det viktig å ta hensyn til livsløpskostnader, og det er ønskelig å også se kravene opp mot muligheten til å velge rehabilitering fremfor nybygg. Det bør også vurderes om enkelte SKOK-varianter kan utgå i sin helhet, det kan for eksempel være aktuelt for ordinære kommunale boliger. Etter vår kjennskap er et prosjekt igangsatt for å gjennomgå tekniske og funksjonelle krav i SKOK per 2025, for å vurdere hvorvidt selvpålagte krav er kostnadsdrivende, sammenlignet med gjeldende lov og forskrift eller om kravene ligger over minimumsnivå for å oppfylle funksjonen. Det bør også vurderes å redusere andre krav som stilles av premissgivere, som rekkefølgekrav og andre kostnadsdrivende krav som kommer gjennom planprosess/byggesaksbehandling. Slike krav er antagelig mer kostnadsdrivende enn kravene i SKOK.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2027 | 2028 | 2029       | 2030 →     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0    | 0    | 10 000 000 | 50 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Lagt til grunn et potensial på 500 mill. kroner i redusert byggekostnad (om lag 7 %), og 10 % driftsvirkning. Virkningen vil øke over tid, siden byggekostnaden akkumuleres. Virkningen kommer først sent i perioden, fordi det vil ta tid før nye krav innføres på byggeplass.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
| Estimatusikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Det er gjennomført analyser av anerkjente fagmiljøer som underbygger at virkningen er i riktig størrelsesorden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
| Gjennomførings-<br>usikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Selve gjennomgangen av SKOK vil kunne igangsettes raskt (er til dels igangsatt allerede), men endringene må besluttet av byråd, og det kan være mange aktører i kommunen som har ulikt syn på hva som er riktige og nødvendige krav. Dette kan bety at det økonomiske potensialet som er beskrevet over ikke lar seg realisere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |      |            |            |
| Konsekvenser for<br>samfunnsfloker,<br>kommunemål og<br>innbyggere<br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Færre selvpålagte krav til bygging vil kunne ha konsekvenser, fordi dette kan bety at krav til kvalitet i noen grad nedprioriteres sammenlignet med i dag. Noe redusert kvalitet kan gå på bekostning av hvordan byggene brukes og på bekostning av klima/miljø (men klima kan også påvirkes positivt hvis det bygges mindre). Virkningen vil begrenses av at det uansett er en rekke absolutte krav (TEK) som må følges. Vi legger til grunn noe negativ virkning for kommunemålene 1, 2, 3 og 4. Kommunemål 5 påvirkes noe positivt ved at tiltaket kan bidra til at bygg og anlegg blir oppført på en kostnadseffektiv måte. Blant samfunnsflokene kan det være risiko for at klima og naturkrisen og ungt utenforskap påvirkes negativt, men i liten grad. |      |      |            |            |
| Konsekvenser for<br>org./ansatte<br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Lite sannsynlig at endring i krav endrer behovet for antall ansatte i kommunen i særlig grad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiltaket har stor positiv økonomisk effekt, men risiko for at noe redusert kvalitet i bygg gir negativt utslag for mål og floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |      |            |            |

| Tiltak OBF6 Tydeliggjøre oppgave om å optimalisere verdi av porteføljen (tverrgående)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |      |            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------|------------|
| <p>Oslobygg forvalter om lag 50% av Oslo kommunes balanseførte varige anleggsmidler. Samtidig må Oslobygg per i dag vente på bestilling fra behovshaver for å gjennomføre nødvendige rehabiliteringer med husleievirkning i foretakets egen portefølje. Dette hindrer Oslobygg i å gjøre strategiske og de mest kostnadseffektive prioriteringer mellom vedlikeholdstiltak, utskiftingstiltak og større rehabiliteringer. I de tilfeller der utløsende behov er kapasitetsbevaring uten vesentlig endring i behov for dagens leietaker, kunne Oslobygg hatt fullmakt til å gjennomføre slike tiltak «på egen kjøp», det vil si uten forutgående bestilling, for å gjennomføre vedlikeholds-, utskiftings- eller større rehabiliteringsprosjekter, eventuelt avhending, som vil være økonomisk gunstig for kommunen. Ved en slik tilnærming kan også planlegging for optimering av midlertidige erstatningslokaler inngå. Dette vil gi forutsigbarhet både for brukerne av bygg som skal rehabiliteres og for Oslobygg som utfører. Analyser utført av Oslobygg tilsier at langsiktig planlegging, med etablering av hensiktsmessige erstatningslokaler for midlertid lokaliserings, vil kunne være svært lønnsomt i et lengre perspektiv. Tiltaket er at Oslobygg får fullmakt til å initiere og planlegge kapasitetsbevarende rehabilitering, inkludert tilhørende midlertidighet. For at tiltaket skal innføres, må det først defineres tydelig hva oppgaven innebærer, og hvordan oppgaven skal styres og følges opp.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |      |            |            |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2027 | 2028 | 2029       | 2030 →     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 0                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0    | 0    | 20 000 000 | 30 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vi har tatt utgangspunkt i Oslobyggs estimer, og lagt oss i den lave enden av usikkerhetsspennet. Vi har lagt til grunn at driftsvirkningen av redusert investeringskostnad utgjør 10 % av investeringen.                                                                     |      |      |            |            |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br>Stor usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Betydelig usikkerhet, vil avhenge av fremtidig investeringsaktivitet og muligheten til å gjennomføre effektive tiltak for redusert kostnad knyttet til midlertidighet.                                                                                                        |      |      |            |            |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Det vil ikke i seg selv være krevende å gi økte fullmakter til Oslobygg, men det vil kreve en politisk beslutning, og det bør være grundig vurdert om det å gå bort fra dagens rendyrkede bestiller-utfører-modell har negative konsekvenser.                                 |      |      |            |            |
| <b>Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere</b><br>Noe positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tiltaket endrer i svært liten grad kommunens tjenestetilbud. Kommunemål 5 påvirkes noe positivt, fordi mer rasjonelt, langsiktig og økonomisk fornuftig arbeid med rehabiliteringsprosjekter og tilhørende utfordringer med midlertidighet kjennetegner en veldrevet kommune. |      |      |            |            |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vil antagelig ikke påvirke de ansatte i noen grad.                                                                                                                                                                                                                            |      |      |            |            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Tiltaket har middels økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.</b>                                                                                                                                                                         |      |      |            |            |

| Tiltak OBF7 Overføre eiendommer fra EBY, KUL og BYM til Oslobygg (tverrgående)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |      |      |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|
| <p>Kulturetaten, Bymiljøetaten, Gravplassetaten og Eiendoms- og byfornyelsesetaten har alle eiendomsporteføljer med til dels et stort omfang av bygninger. Det kan argumenteres for at ekspertise på bygningsforvaltning bør samles ett eller få sted(er) i kommunen, for å gi stordriftsfordeler. Tiltaket innebærer at det skjer en slik samling av eiendomsdrift, og forslaget er da at porteføljene overføres til Oslobygg. Vi har lagt til grunn at overføringen ikke vil bety reduserte FDV-kostnader, siden porteføljen i dag ivaretas med et nivå på vedlikehold som synes å ikke være verdibevarende. Effektiviseringsgevinster vil i stedet gi seg utslag i et redusert vedlikeholdsetterslep, som øker kommunens økonomiske verdier, men som i begrenset grad gir økt handlingsrom på driftssiden. Eiendom som kommunen ikke må eie, bør selges før overføring av porteføljene til Oslobygg. Det kan argumenteres for at tiltaket først bør gjennomføres noe frem i tid, siden Oslobygg fortsatt er et relativt nytt foretak, som arbeider med å realisere gevinster fra sammenslåingen.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |      |      |        |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 → |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0    | 0    | 0    | 0      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Redusert vedlikeholdsetterslep vil gi en bedre verdiutvikling for kommunenes eiendommer, men så lenge eiendommene ikke realiseres gjennom salg i markedet, vil dette i liten grad påvirke kommunens drift. På kort sikt kan driftskostnaden øke, som en følge av økt vedlikehold, mens dette kan være lønnsomt på lang sikt, ved at nødreparasjoner og andre akutte tiltak unngås. Vi har ikke hatt grunnlag til å beregne den økonomiske virkningen for kommunen. |      |      |      |        |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br>Stor usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Usikkerhet knyttet til endring i kostnader på kort og lang sikt og hvordan eventuelle gevinster vil realiseres, og dermed hvilke driftsvirkninger som oppstår.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |      |      |        |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Virksomhetene synes i hovedsak å være positive til tiltaket, men det må tydeliggjøres hvordan grensesnittene skal være, og det er risiko for noe ulike syn på dette. Det at så mye som fire virksomheter er involvert, under flere byrådsavdelinger, kan bidra til å gjøre gjennomføringen krevende.                                                                                                                                                               |      |      |      |        |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b><br>Noe positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ingen kommunemål eller samfunnsfloker påvirkes negativt. Det kan argumenteres for at kommunemål 5 påvirkes positivt, fordi spesialisering og rendyrking tilsier at kommunen er mer veldrevet med sammenhengende tjenester, og vi legger til grunn liten positiv virkning her.                                                                                                                                                                                      |      |      |      |        |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Noen ansatte vil antagelig overføres fra etatene til Oslobygg, uten at dette bør medføre vesentlig negative konsekvenser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |      |      |        |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Tiltaket har trolig liten eller ingen økonomisk effekt og noe positiv konsekvens for kommunemål.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |      |        |

| Tiltak OBF8<br>(tverrgående) Forenkle prosess for salg av eiendom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <p>Eiendoms- og byfornyelsesetaten står for salg av kommunens eiendommer. Oslobygg har meldt inn 23 eiendommer som aktuelle for salg, men EBY har begrenset kapasitet. Det antas at en av driverne for at det er tidkrevende å selge eiendom, er at det er innført krav om omregulering før salg. Tiltaket innebærer at kommunen rigger seg for å kunne gjennomføre salg raskt. Denne kan innebære både at man går bort fra kravet om omregulering, og at man reduserer tidsbruken knyttet til å melde inn behov om bruk. Samtidig bør den som selger bære kostnadene for FDV og kapital i salgsperioden, for å gi riktige incentiver. Raskere salg kan redusere både FDV-kostnader og kapitalkostnader for kommunen, samtidig som det er positivt for innbyggere og næringsliv om eiendommer overtas til ny bruk.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |            |            |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2027       | 2028       | 2029       | 2030 →     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10 000 000 | 20 000 000 | 30 000 000 | 30 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Skjønnsmessig lagt til grunn at salgstid kan reduseres med ett år, at årlig FDV-kostnad for det som skal selges er om lag 10 mill., og at kapitalkostnad er 60 mill. kroner. Vi forutsetter at salget medfører fullt bortfall av FDV- og kapitalkostnader tilknyttet eiendommen. Skjønnsmessig trukket fra 40 mill. kroner som verdiøkning som følge av omregulering.                                                                                                                                                        |            |            |            |            |
| Estimatusikkerhet<br>Stor usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Stor usikkerhet, både i antall kvadratmeter som kan selges årlig, og alle økonomiske størrelser knyttet til disse byggene og salgsprosessene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |            |            |
| Gjennomførings-<br>usikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vi legger til grunn at en endring vil kreve politisk beslutning, og det kan være ulike syn på hva som er fordelaktig. Det kan således være behov for en grundig utredning før gjennomføring. Når tiltaket er besluttet, bør gjennomføringen være relativt enkel                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |            |            |
| Konsekvenser for<br>samfunnsfloker,<br>kommunemål og<br>innbyggere<br>Noe positiv                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vi vurderer at tiltaket til en noe positiv virkning for kommunemål 3, fordi frigjøring av eiendom til annet bruk bidrar til nyskaping og et attraktivt tilbud til byens befolkning. Vi anslår også en noe positiv virkning for samfunnsfloken krevende boligmarked og bærekraftig by, fordi frigjort eiendom blant annet kan brukes til boligbygging. Samtidig fremstår Oslo kommune i større grad som veldrevet når ikke kommunale bygg står tomme over tid, så tiltaket medfører en noe positiv virkning for kommunemål 5. |            |            |            |            |
| Konsekvenser for<br>org./ansatte<br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kortere salgsprosesser kan innebære færre oppgaver for ansatte i EBY, og dermed risiko for overtallighet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |            |            |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiltaket har relativt stor økonomisk effekt, og positiv virkning for kommunemål og samfunnsfloker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |            |            |            |

### 3.8 Boligbygg KF

#### 3.8.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Boligbygg forvalter kommunale boliger. KOSTRA-sammenligninger med andre kommuner tyder på at Oslo har kostnader for kommunalt disponerte boliger per innbygger om lag på nivå med sammenlignbare kommuner, og også om lag like mange boliger per 1000 innbyggere.

Boligbygg har opplevd økende kostnader, både som en følge av økningen i generelle byggekostnader, og som følge av mer sammensatt utfordringsbilde for leietagerne, med større innslag av rus, psykiske lidelser og lignende. Dette medfører hærverk, og betydelige kostnader for å utbedre dette, men også at det må leies inn stadig flere vektore for å ivareta sikkerhet. Det er bydelene som tildeler boliger og som har ansvaret for å gi beboerne botrening og annen oppfølging. Samtidig er det politisk besluttet å spre boligporteføljen mer jevnt ut over byen, noe som har medført høyere enhetskostnad ved kjøp.

Boligbygg har derfor gjennomført et lønnsomhetsprogram, med mål om å frigjøre midler til vedlikehold. Nylig har foretaket også inngått ny leieavtale på ny lokalitet, der de reduserer areal per ansatt i betydelig grad, blant annet som en tilpasning til økt bruk av hjemmekontor.

For Boligbygg synes kostnadsdriverne bare i begrenset grad å være knyttet til interne forhold i virksomheten, og vi har derfor ikke prioritert å bruke tid på rene interne tiltak i foretaket.

For Boligbygg har vi prioritert å arbeide med følgende tverrgående tiltak:

- Billigere bygging gjennom reduserte krav (se Tiltak OBF5)
- Samordning av boligfeltet (vurderes av Bydelsprosjektet)
- Felles støttetjenester økonomi (pågående arbeid, beskrevet i delrapport 8) og dokumentasjonsforvaltning (se Tiltak KUL1)

### 3.9 Oslo Havn

#### 3.9.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Oslo Havn KF har flere pågående effektiviseringsprosesser. Inntekter økes gjennom økte avgifter og økt grad av viderefakturering av kostnader. Oslo Havn har mål om å øke avkastning på investert kapital, har byttet ut innleide ressurser med ansatte og arbeider med ledelsesutvikling for å redusere sykefravær. Virksomheten er i prosess med en full gjennomgang av kostnadsbasen med sikte på å effektivisere og redusere kostnader i virksomheten så langt det er mulig.

Oslo Havn KF er eneste KF med helt egen økonomi og mottar ingen finansiering fra bykassa, men tar utbytte fra det heleide datterselskapet HAV Eiendom. Byrådet har kommunisert økte utbytteforventinger til Oslo Havn i årene fremover (35 mill. i 2026 og deretter 70 mill. i 2027 og 2028).

Oslo Havn har blitt mer forretningsorientert de siste årene og drifter på kommersielt grunnlag i havnevirksomheten. Driftsinntektene er økt fra 295 mill. til 456 mill. de siste fem årene. Det

store inntekstpotensialet fremover virker å ligge i utbytte fra Hav Eiendom når de store utbyggingsprosjektene er ferdigstilt (Grønlia på 2030-tallet og Filipstad fra 2040). Oslo Havn vurderer selv at det med dagens forretningsmodell er begrensede muligheter for inntektsøkninger utover KPI-justeringer fremover, og i tillegg vil det være bortfall av inntekter på områder blir byutviklet.

Oslo Havn har gjort et arbeid med å ta i bruk fellestjenester i kommunen. Vi vurderer at det trolig er lite ytterligere effektiviseringspotensial på dette området.

Oslo Havn blir tillagt vedtak/føringer fra byrådet som de mener at ikke er kommersielt bærekraftige. Eksempler inkluderer:

- Cruiseterminal på Revier/Filipstad i stedet for Søndre Akershuskai
- Drift av Nordre Akershuskai/Akershusutstikkeren
- Utenriksferger på Kongshavn som krever ny kai og fergeterminal

Effektiviseringsprogrammet har utredet følgende effektiviseringstiltak i egne tiltakskort under:

- HAV1: Avhende eiendommer på Bekkelaget/Ormsund
- HAV2: Innføre betaling for bruk av maritimt kulturhistorisk område på Nordre Akershuskai/Akershusavstikkeren

I tillegg mener vi det kan være fornuftig å se nærmere på muligheten for delvis lånefinansiering av investeringer, noe som er vanlig for andre havner. Oslo Havn finansierer i dag investeringer basert på kontantstrøm fra havnevirkksomheten, utbytte fra Hav Eiendom eller bruk av disposisjonsfond. Delvis lånefinansiering av investeringer gir ikke økt utbyttepotensial i seg selv, men kan bidra til å fremskynde utbetaling av utbytte til kommunen og gjøre det enklere å planlegge uttak av utbytte.

Videre er det identifisert følgende tiltak som er tverrgående for Oslo kommune:

- Forkorte saksbehandlingstid på byutvikling for å sikre raskere realisering av verdier
- Felles systemstøtte for eiendomsforvaltning gjennom samkjøpsavtaler
- Koordinert internrevisjon av eiendomsvirksomhetene
- Opprettelse av vikårbyrå som kan redusere ekstern vikarbruk (f.eks. ved sykefravær)

Tiltakene er relevante for et senere arbeid i Effektiviseringsprogrammet.

| Tiltak HAV1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Avhende eiendommer på Bekkelaget/Ormsund |           |           |           |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Oslo Havn eier i dag eiendommer på Bekkelaget/Ormsund som ikke lenger vurderes å være relevante for havnevirksomheten. Oslo Havn har ingen inntekter fra disse eiendommene, men løpende kostnader til vedlikehold. Tomtene representerer verdier som ligger urealisert grunnet manglende avklaring fra Eiendoms- og byfornyelsesetaten om hvorvidt kommunen vil benytte sin forkjøpsrett. Plan- og bygningsetaten har også nedlagt midlertidig forbud mot tiltak på eiendommene på øyene. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |           |           |           |  |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2027                                     | 2028      | 2029      | 2030 →    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3 100 000                                | 3 100 000 | 3 100 000 | 3 100 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Verdien av eiendommene er anslått til 10–15 mill. Vi antar at et salg kan gi en inntekt på 12,5 mill. Vi legger til grunn at driftsvirkningen av frigjort kapital utgjør 10 % årlig. I tillegg kommer sparte FDV-kostnader, estimert til 1,8 mill. i 2024. Dette gir i sum en økonomisk effekt på 3,1 mill. per år. Vi legger til grunn en effektiv salgsprosess, med virkning fra 2027. |                                          |           |           |           |  |
| Estimatusikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Estimatusikkerheten knytter seg til markedsverdien av eiendommene, og vi vurderer denne som middels usikker.                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                          |           |           |           |  |
| Gjennomføringsusikkerhet<br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Det er usikkert hva som eventuelt gjenstår for at Oslo Havn skal få tillatelse av Plan- og bygningsetaten til å avhende eiendommene.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                          |           |           |           |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere<br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ingen virkninger på samfunnsfloker eller kommunemål av klar betydning.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                          |           |           |           |  |
| Konsekvenser for org./ansatte<br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ingen virkninger på organisasjon eller ansatte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |           |           |           |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tiltaket har en liten økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |           |           |           |  |

| Tiltak HAV2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Innføre betaling for bruk av maritimt kulturhistorisk område på Nordre Akershuskai/Akershusavstikkeren |           |           |           |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| <p>Nordre Akershuskai og Akershusavstikkeren har i dag ingen kommersiell havnevirksomhet. Kaiområdet er definert som et maritimt kulturhistorisk område med i all hovedsak museumsbåter og Christian Radich. HAV må drifte og vedlikeholde disse kaiene og arealene mellom kai og festningen, uten betaling for bruk av kaiområdet. I praksis innebærer dette en subsidiering av kulturvirksomhet og på den måten indirekte utbytte til kommunen. Vi vurderer det som hensiktsmessig at slik støtte legges til Kulturretaten hvis det vurderes som riktig å støtte. Tiltaket innebærer å innføre betaling for bruk av kaiene (kaivederlag) etter selvkostprinsippet, slik at betalingen dekker de løpende kostnadene til forvaltning, drift og vedlikehold (FDV). Om nevnte aktører fortsatt skal være i Oslo, må det vurderes om kommunen ved f.eks. EBY eller BYM skal overta ansvaret for drift og vedlikehold og derigjennom fortsatt subsidiere aktørene,</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2027                                                                                                   | 2028      | 2029      | 2030 →    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6 340 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6 340 000                                                                                              | 6 340 000 | 6 340 000 | 6 340 000 |  |
| Tiltaket gir Oslo Havn økte inntekter tilsvarende dagens FDV-kostnader på 6 340 000 kroner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Det er usikkert hvordan aktørene som i dag benytter havneområdene vil respondere på innføring av betaling. Betalingsevnen antas å vær liten da de i stor grad drives basert på frivillighet og donasjoner. Hvis aktørene slutter å benytte seg av havna vil det i så fall medføre lavere inntekter enn hva som er beregnet over.                                                                                                   |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tiltaket vil trolig kreve en politisk beslutning.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Brukerne av kaiene og tilhørende vil rammes negativt som følge av innføring av betaling. Vi vurderer at kommunemål 1 påvirkes noe negativt, da tiltaket svekker muligheten til å lære og ta i del i maritim kulturhistorie. Det er mange andre forhold som også påvirker kommunemål 1, og virkningen er derfor kun vurdert som noe negativ. Vi vurderer at det ellers er ingen påvirkning på øvrige samfunnsflokere og kommunemål. |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ingen konsekvenser for ansatte i kommunen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                        |           |           |           |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tiltaket har en liten økonomisk effekt, og noe negativ virkning på kommunemål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                        |           |           |           |  |

### 3.10 Næringsutvikling

#### 3.10.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Næringsutvikling er en oppgave som ligger i byrådsavdeling for Kultur og næring. Det finnes ingen egen etat som driver dette arbeidet, men byrådsavdelingen har virkemidler som eierskap og tilskudd til rådighet.

Arbeidet med næringsutvikling i KON er ikke lovpålagte oppgaver, men byrådsavdelingen opplever at arbeidet gir viktige virkninger for Oslo og Norge. I tillegg til utadrettet arbeid inngår arbeid for å bidra til innovasjon og utvikling i kommunens organisasjon. Det utadrettede arbeidet skjer i samarbeid med næringsaktører og organisasjoner, og det kan være mulig å se på fordelingen av kostnader mellom aktørene.

I 2025 blir det benyttet 73,5 mill. kroner av kommunens midler til å støtte tiltak innen næringsutvikling og innovasjon og tiltak for å gjøre Oslo attraktivt for turister, studenter, talenter og kapital i tillegg til arbeid med innovasjon internt i kommunen. Beløpet inkluderer også finansiering av Oslo kommunes eget næringsutviklingsselskap, Oslo Business Region AS som bystyret i møte 26.02.2025 vedtok å utvide selskapets mandat til å ivareta oppgaver både innen næringsutvikling og profilering. I tillegg kommer 31 mill. kroner i statlige midler som deles ut til tilsvarende formål.

Arbeidet på feltet vil kunne bidra positivt til kommunens økonomi gjennom at kommunen selv blir mer innovativ, og finner nye, mer effektive løsninger på eksisterende utfordringer. Her er det krevende å dokumentere direkte årsakssammenhenger, siden det er utfordrende å vite hva som ville skjedd uten initiativene som gjennomføres.

Når det gjelder skatteinntekter, går skatteinntekter fra firmaer til staten. Kommunene får kun skatteinntekter gjennom personskatt. Økt næringsaktivitet vil kun medføre økt skatteinngang for kommunen dersom personene som ansettes er bosatt i Oslo og får høyere lønn enn i jobben de forlot, eller om den som ansettes melder flytting til Oslo, eller om det ansettes bosatte personer som tidligere var utenfor arbeidslivet. Dersom de som ansettes er bosatt i Oslos nabokommuner er det disse kommunene som mottar skatteinntektene.

Oslo kommune bruker mindre på næringsutvikling per innbygger enn andre kommuner og fylker. Omfanget av næringsutvikling er imidlertid ikke definert gjennom lov/forskrift, så det er mulig å redusere aktiviteten. Total kommunal kostnad for næringsutvikling i dag er på 73,5 mill. kroner per år. Dette utgjør således «bruttopotensialet» for kutt, men det er usikkert hva som er «nettopotensialet», siden arbeidet også kan påvirke kommunens inntekter og effektivitet.

Etter oppfordring fra Effektiviseringsprogrammet har byrådsavdelingen utarbeidet tre ulike scenarioer som alle medfører en besparelse på 20 mill. kroner. Vi opplever at disse tiltakene er relevante og gjennomførbare, samtidig som vi opplever at kutt i denne størrelsesorden ikke vil ha dramatiske negative konsekvenser. Tiltakene er:

- KON1a: Reduksjon i arbeid med innovasjon internt i kommunen
- KON1b: Reduksjon i støtte til næringsutvikling
- KON1c: La være å opprette nytt selskap

Tiltakene er til dels overlappende. De unike elementene i hvert alternativ summerer seg til et kutt på 45 mill. kroner. Det vil også være mulig å gjennomføre kutt av ulike enkeltordninger, med en annen sammensetning og omfang enn det som er vist i disse tre tiltakene, men det vil antagelig være ønskelig å ikke innføre rene «ostehøvelkutt», men heller prioritere mellom ulike formål, slik det illustreres med de tre tiltakene.

I tillegg har vi identifisert KON2: innføring av besøksbidrag (turistskatt) som et mulig tiltak.

Tiltak KON1a

Reduksjon i arbeid med innovasjon internt i kommunen

I dette tiltaket kuttes 20 mill. gjennom å ta bort midler til arbeid for å fremme Oslo kommune som en arena for innovasjon og testing. Det vil si at midler til SmartOslo og FORREGION (kommunal del) kuttes i sin helhet. Dette utgjør 11 million kroner. For å nå 20 mill. kuttes det også i tilskudd til nytt selskap, til innovasjonsprogrammet, til innovasjonsdistriktene, til Ungt entreprenørskap og til studentrettede aktiviteter. Risikoen for at kommunen går glipp av kostnadsreduksjoner som følge av innovasjon er større enn i de to alternative tiltakene.

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad) | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2027       | 2028       | 2029       | 2030 →     |
|                                                                                                   | 5 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 |
|                                                                                                   | Lagt til grunn at tiltaket først kan innføres fullt ut fra 2027, men med noe effekt også i 2026. Ikke lagt inn noen negativ økonomisk «følge-virkning».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |            |            |            |
| Estimatusikkerhet                                                                                 | Lav usikkerhet i kostnadsendring, men betydelig usikkerhet i om og i hvilket omfang tiltaket påvirker kostnader annet sted i kommunen (gjennom endring i innovasjon).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |            |            |            |
| Middels usikkerhet                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |            |            |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                         | Begrenset usikkerhet, men uklart hvordan kommunens virksomheter tilpasser seg til endringen. Det vil kunne kreve tilførsel av kompetanse og/eller friske midler dersom det interne innovasjonsarbeidet skal videreføres i noen grad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |            |            |            |
| Lav usikkerhet                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |            |            |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                         | Tiltaket påvirker særlig kommunemål 3 negativt, siden det blir mindre rom for innovasjon i Oslo kommune, og også noe redusert støtte til innovasjonsarbeidet i næringslivet. Virkningen anses som liten, siden det er en begrenset del av aktiviteten som fjernes, og det også finnes mange andre forhold som påvirker innovasjon både internt i kommunen og blant næringslivet. Det kan også argumenteres for at kommunemål 2 og 5 påvirkes negativt, siden disse handler om blant annet klimarobust nullutslippsby, sirkulær økonomi, digitalisering og innovasjon, enkelt å være innbygger og samarbeid på tvers. |            |            |            |            |
| Noe negativ                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |            |            |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                     | Mulig konsekvens for ansatte som har sine oppgaver direkte knyttet til det som foreslås kuttet, men for øvrig berøres ikke ansatte i kommunen direkte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |            |            |
| Nøytral                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |            |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                  | Tiltaket har middels økonomisk effekt, og begrenset negativ virkning for mål og floker, og kan gjennomføres for å spare midler på kort sikt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |            |            |            |            |

| Tiltak KON1b                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Reduksjon i innovasjonsøkosystem og Oslo-profilering |            |            |            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <p>Dette alternativet for kutt av 20 mill. kroner er spisset inn mot innovasjonsøkosystemet, ved at innovasjonsprogrammet reduseres betydelig og rettes inn mot tiltak for kommersialisering av forskning. Den øremerkede posten til inkubatorer, ungt entreprenørskap og tilskudd til innovasjonsdistriktene kuttet i sin helhet. Dette utgjør reduserte kostnader på 13,2 mill. kroner. I tillegg reduseres tilskuddet til nytt næringsselskap med 6,8 mill. kroner. Tiltaket medfører risiko for redusert aktivitet og inntekt blant næringslivet i Oslo, og dermed også reduksjon i sysselsetting.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |            |            |            |            |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2027                                                 | 2028       | 2029       | 2030 →     |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 20 000 000                                           | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Lagt til grunn at tiltaket først kan innføres fullt ut fra 2027, men med noe effekt også i 2026. Ikke lagt inn noen negativ økonomisk «følge-virkning».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                      |            |            |            |            |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Uklart hvordan tiltaket påvirker skatteinngangen for kommunen på lengre sikt, men kostnadsreduksjonen isolert er ikke usikker.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                      |            |            |            |            |
| <div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |            |            |            |            |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Kan enkelt gjennomføres, men uklart hvorvidt og i hvilken grad tiltaket påvirker aktiviteten i økosystemet og hvor omfattende negative reaksjoner det vil bli fra berørte aktører. Det kan være behov for et politisk vedtak, siden tiltaket i stor grad berører Campusstrategien som ble politisk behandlet i 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |            |            |            |            |
| <div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |            |            |            |            |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tiltaket påvirker kommunemål 3 negativt, siden det er rimelig å forvente noe redusert aktivitet i økosystemet for innovasjon. Virkningen anses som liten, siden det er en begrenset del av aktiviteten som fjernes, og det også finnes mange andre forhold som påvirker innovasjon blant næringslivet. Det kan også oppstå mer langsiktige virkninger knyttet til opplevelsen av Oslo kommune som forutsigbar samarbeidspartner for næringsliv og akademia, som potensielt kan påvirke måloppnåelse negativt over noe tid også for andre mål og floker. Virkningene vil likevel være begrensede, siden kommunen har en rekke direkte virkemidler rettet inn mot disse målene og flokene, som ikke berøres. |                                                      |            |            |            |            |
| <div>Noe negativ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |            |            |            |            |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mulig konsekvens for ansatte som har sine oppgaver direkte knyttet til det som foreslås kuttet, men for øvrig berøres ikke ansatte i kommunen direkte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                      |            |            |            |            |
| <div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |            |            |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tiltaket har middels økonomisk effekt, og begrenset negativ virkning for mål og floker, og kan gjennomføres for å spare midler på kort sikt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                      |            |            |            |            |

| Tiltak KON1c                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | La være å opprette nytt næringsselskap |            |            |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Dette alternativet reverserer den politiske beslutningen om å opprette et nytt næringsselskap med utvidet mandat, flere oppgaver og ansatte, sammenlignet med dagens selskap Oslo Business Region. I stedet legges oppgavene i byrådsavdelingen (eventuelt i en passende etat). Det antas at dette kan redusere kostnader til administrasjon og støttetjenester noe, men en reduksjon fra 32 til 12 mill. kroner vil likevel påvirke aktiviteten på området i negativ retning i betydelig grad. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2027                                   | 2028       | 2029       | 2030 →     |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 20 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 20 000 000                             | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 | 20 000 000 |
| Lagt til grunn at tiltaket først kan innføres fullt ut fra 2026. Ikke lagt inn noen negativ økonomisk «følge-virkning».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Uklart hvordan tiltaket påvirker skatteinngangen for kommunen på lengre sikt, men kostnadsreduksjonen isolert er ikke usikker.                                                                                                                                                                            |                                        |            |            |            |            |
| Lav usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Krever trolig vedtak i byrådet for å reversere vedtak om nytt selskap (bystyret tok saken til orientering), og krever at det finnes en alternativ modell for organisering av aktiviteten. Det kan tenkes at organisering i byrådsavdelingen har negative virkninger (operativ vs. strategisk virksomhet). |                                        |            |            |            |            |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiltaket påvirker kommunemål 3 negativt, siden det er rimelig å forvente noe redusert aktivitet i økosystemet for innovasjon. Virkningen anses som liten, siden det er en begrenset del av aktiviteten som fjernes, og det også finnes mange andre forhold som påvirker innovasjon blant næringslivet.    |                                        |            |            |            |            |
| Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Trolig konsekvenser for ansatte i eksisterende selskap.                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |            |            |            |            |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |            |            |            |            |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tiltaket har middels økonomisk effekt, og begrenset negativ virkning for mål og floker, og kan gjennomføres for å spare midler på kort sikt.                                                                                                                                                              |                                        |            |            |            |            |

| Tiltak KON2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Innføre besøksbidrag |             |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| I juni 2025 vedtok Stortinget at kommuner kan ilegge turister et besøksbidrag ved overnatting, på inntil 3 % av kostnaden for overnatting. Besøksbidrag for cruise er per juni 2025 under utredning og et forslag skal sendes på høring før forskrift fastsettes. Loven gjelder for kommuner med stor belastning. Kommunene kan disponere inntektene til formål som turister nyter godt av (reiselivsrelaterte fellesgoder). Bystyret i Oslo var negative i høring om lovforslag om kommunenes mulighet til å innføre besøksbidrag. Planen for innføring av besøksbidrag må godkjennes av departementet før avgiften kan tre i kraft. Tiltaket innebærer at besøksbidrag kan innføres fra 2027, med 3 % som sats. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2027                 | 2028        | 2029        | 2030 →      |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 300 000 000          | 300 000 000 | 300 000 000 | 300 000 000 | 300 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Vi har lagt til grunn tidligere beregning gjort av KON, men oppdatert denne med at nytt forslag fra regjeringen reduserer satsen fra 5 til 3 %, og også skjønnsmessig trukket fra noe for å ta høyde for dynamiske virkninger.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |             |             |             |             |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Usikkerheten reduseres ved at det er foretatt en beregning, samtidig knytter det seg betydelig usikkerhet til hvordan ordningen innføres, hva som er virkningen på besøket, hvordan prisene i overnattingsmarkedet utvikler seg, med mer. I hvilken grad tiltaket gir vesentlig økt handlingsrom kan diskuteres, siden midlene ikke fritt kan benyttes til å saldere driften. Vi anser likevel at en relativt betydelig del av kommunens kostnader kan anses som reiselivsrelaterte, i det at de bidrar til gode opplevelser for turistene. |                      |             |             |             |             |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |
| Gjennomførings-usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Krever vedtak i bystyret, men synes ikke å være spesielt krevende å innføre. Vil antagelig bli møtt med motstand fra næringen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |             |             |             |             |
| Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tiltaket kan påvirke kommunemål 3 negativt, siden det er rimelig å forvente at Oslo blir noe mindre attraktivt som reisemål og for aktører i reiselivsnæringen når vi isolert ser på at kostnaden øker. Samtidig er det mange andre populære reisemål i verden som har en form for turistskatt, og det kan også oppstå positive virkninger ved at kommunen kan legge bedre til rette for turistene. Samlet legger vi til grunn at negativ og positiv virkning er omtrent like stor, og dermed at kommunemål 3 samlet sett er upåvirket.     |                      |             |             |             |             |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ingen ansatte berøres direkte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |             |             |             |             |
| Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |             |             |             |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tiltaket har stor økonomisk effekt, men med usikker virkning for det reelle økonomiske handlingsrommet, og begrenset negativ virkning for mål og floker, særlig hvis andre turistkommuner gjør det samme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |             |             |             |             |

### 3.11 Idrett

#### 3.11.1 Pågående prosesser, potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

Idrett er en oppgave under byrådsavdeling for Kultur og næring, der Bymiljøetaten utfører oppgavene i stor grad. Idrett utgjør over 2 prosent av kommunens totale netto driftsutgifter, og i tillegg kommer nesten 270 millioner kroner til investeringer i 2025. Satsingen på idrett er ikke lovbestemt, men idrett anses som viktig for å forebygge samfunnsflokken «ungt utenforskap», og Oslo har få idrettsanlegg per innbygger sammenlignet med andre kommuner.

Husleie og strøm til drift av idrettsanlegg står for 72 prosent av driftsbudsjettet, mens tilskudd står for 11 prosent. Driften av idrettsanleggene skjer i hovedsak gjennom driftsavtaler med idrettslagene, noe som anses som kostnadseffektivt, mens mer kompliserte anlegg har drift i kommunal regi

Kunstgressbanene er en viktig kostnadsdriver, fordi det er mange av dem. Kostnadene forsøkes holdt ned ved at banene skiftes ut først når de er svært slitt. Svømmehallene er også kostbare å drifte. Det er de siste årene blitt etablert nye svømmehaller på Manglerud og Tøyen og Stovner bad har planlagt åpning i 2026, mens Nordtvedt bad er planlagt nedlagt i 2026.

Effektiviseringsprogrammet har vurdert følgende tiltak og disse er beskrevet nærmere i tiltakskort under:

- BYM16: Avvikle drift av Romsås bad
- BYM17: Økte priser på kommunale bad
- BYM18: Redusere tilskudd til idrettstiltak

| Tiltak BYM16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                | Avvikle drift av Romsås bad |           |           |           |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Det er de siste årene blitt etablert nye svømmehaller på Manglerud og Tøyen og Stovner bad har planlagt åpning i 2026, mens det for Nordtvedt er planlagt driftsmodell til fordel for idrettslag i 2026. Romsås bad har i dag relativt høye besøkstall innenfor begrensede åpningstider fra ordinært publikum (14 500 besøkende i 2024). Samtidig er det kort reisevei med sykkel eller kollektivtransport fra Romsås til Stovner. Vi vurderer at Stovner bad vil kunne dekke behovene blant dagens brukere av Romsås bad. Romsås bad kan derfor avsluttes med små konsekvenser for tilbudet til publikum. |                                                                                                                                                                                                                                                                                |                             |           |           |           |  |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2027                        | 2028      | 2029      | 2030 →    |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 610 000                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 610 000                   | 3 610 000 | 3 610 000 | 3 610 000 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | BYMs årlige kostnader til drift av Romsås bad består av lønnskostnader (3,65 mill.) og andre driftskostnader (3,8 mill.), inkl. husleie til Oslobygg på 1,9 mill. Inntektene fra besøkende utgjør 3,84 mill.<br><br>Avvikling av drift gir en besparelse for BYM på 3,61 mill. |                             |           |           |           |  |
| Estimatusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Bymiljøetaten leier bygget fra Oslobygg. Bortfall av husleie for BYM vil først gi en besparelse for kommunen hvis Oslobygg selger bygget eller leier ut til andre.                                                                                                             |                             |           |           |           |  |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tiltaket har lav gjennomføringsusikkerhet.                                                                                                                                                                                                                                     |                             |           |           |           |  |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Stovner bad har planlagt åpning sommeren 2026 og vil mer enn veie opp for bortfallet av Romsås bad. Tiltaket har derfor ingen negativ innvirkning på tjenestetilbudet til innbyggerne (kommunemål 5).                                                                          |                             |           |           |           |  |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risiko for overtallighet for ansatte som berøres.                                                                                                                                                                                                                              |                             |           |           |           |  |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tiltaket bidrar til mindre økonomiske besparelser uten vesentlige konsekvenser for kommunemål eller samfunnsfloker.                                                                                                                                                            |                             |           |           |           |  |

| Tiltak BYM17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Økte priser på kommunale bad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |                          |                          |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <p>De kommunale badene i Oslo har betydelig lavere priser enn bad i omkringliggende kommuner. Enkeltbillett for barn koster 35 kroner både hverdag og helg på Oslo-badene, mens øvrige større bad i andre kommuner tar 130-160 kroner på hverdag og 145-180 kroner i helg. Også prisene for voksne ligger noe under prisene i andre kommuner. Vi vurderer at det er mest fornuftig med en gradvis økning i billettprisene for å kunne se effekten på besøkstallene etter hvert som prisene øker. På sikt bør prisene harmonere med prisene i omkringliggende kommuner (justert for eventuelle forskjeller i standarden på badene).</p> |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                          |                            |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <b>2026</b><br>4 300 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>2027</b><br>8 000 000 | <b>2028</b><br>9 800 000 | <b>2029</b><br>9 800 000 | <b>2030 →</b><br>9 800 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Vi har lagt til grunn 10 % økning i prisene fra 2026 og deretter ytterligere 10 % i 2027 og 5 % i 2028. Beregningene er gjort av BYM i budsjettinnspill til POP-konferansen. Grunnlaget er antall solgte billetter på badene i perioden november 2023 til oktober 2024.                                                                                                                                                            |                          |                          |                          |                            |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br><div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Estimater avhenger av hvordan besøksutviklingen responderer på økte priser. Det er ikke foretatt elastisitetsberegninger av økte priser. Gitt at prisene ligger lavere enn i andre kommuner, vurderer vi at antall besøkene ikke vil reduseres selv om prisene øker noe.                                                                                                                                                           |                          |                          |                          |                            |
| <b>Gjennomføringsusikkerhet</b><br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Tiltaket krever trolig en politisk beslutning om høyere priser. Ellers vurderer vi at tiltaket har lav usikkerhet med hensyn til gjennomføring.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                          |                            |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b><br><div>Noe negativ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Tiltaket påvirker kommunemål 1 noe negativt, ettersom det blir dyrere benytte seg av kommunens bad. Videre påvirkes samfunnsfloke 3 noe negativt, da økte priser kan sies å bidra til økende ulikhet. Disse negative virkningene kan reduseres eller i stor grad fjernes ved innføring av fritidskort, dersom dette dekker inngang på bad. For storbrukere av badene vil det fortsatt finnes rabatterte klippekort og periodekort. |                          |                          |                          |                            |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | Ingen virkning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |                          |                          |                            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | <b>Tiltaket innebærer en moderat økning i billettprisene til kommunale bad, som gir betydelige økonomiske besparelser og begrensede negative konsekvenser for innbyggerne.</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |                          |                          |                            |

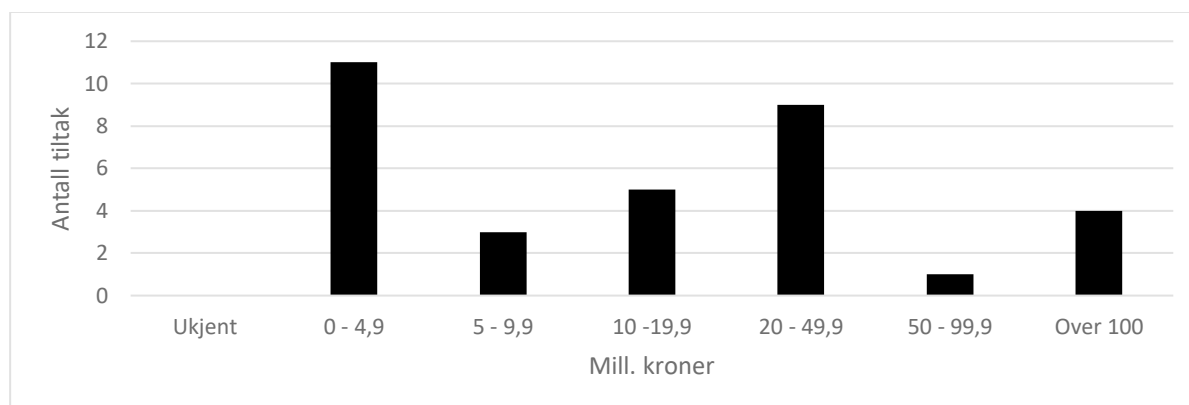
| Tiltak BYM18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Redusere tilskudd til ulike ordninger innen drift |             |             |               |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|------------|
| <p>BYM delte ut om lag 140 millioner i tilskudd til idrettsformål i 2024 gjennom ulike tilskuddsordninger, hvilket utgjorde 11 % av BYMs kostnader på idrettsområdet. Det varierer fra år til år hvor mye som fordeles, avhengig av antall søkere og formål. I hovedsak fordeles tilskudd til private idrettsanlegg og det er stor variasjon i disse. Omfanget av tilskudd er politisk bestemt, mens fordelingen av tilskudd er basert på faglige vurderinger fra etatens side. Tilskuddene er ikke lovpålagte og kan således justeres i omfang. Etter våre vurderinger vil et kutt på 10 % kunne innrettes slik at det ikke gir store negative virkninger for Oslo kommunes mål og samfunnsflokene, mens et kutt på inntil 25 % også kan være akseptabelt, men med synlige negative virkninger. Vi anbefaler at kuttet konsentreres om tilskuddene som er minst viktige og at tilskudd til aktivitet i sosioøkonomisk utsatte områder skjermes. Av hensyn til likebehandling av aktører, kan det vurderes om også direkte tilskuddsordninger skal avvikles. Disse er ikke omfattet av tiltaket.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2026</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>2027</b>                                       | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030 →</b> |            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 14 000 000                                        | 14 000 000  | 14 000 000  | 14 000 000    | 14 000 000 |
| Vi har lagt til grunn et kutt på om lag 10 % her, tilsvarende 14 millioner kroner. For å bidra til forutsigbarhet innføres kuttet gradvis over to år, med oppstart i 2026.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Estimatusikkerhet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tiltaket innebærer et målrettet kutt i tilskudd og har således lav estimatusikkerhet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |             |             |               |            |
| <div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning i budsjettprosessen, men det vil antagelig oppstå negative reaksjoner fra dem som blir rammet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                   |             |             |               |            |
| <div>Lav usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Kommunemål 1 påvirkes med liten negativ virkning, fordi muligheten til å utvikle seg og leve gode liv kan påvirkes gjennom kultur og frivillighet, og støtten som gis til disse feltene. Også kommunemål 3 kan påvirkes; vi har lagt til grunn liten negativ virkning, som en følge av at frivilligheten omfattes av dette målet, og det kan bli mer krevende å være frivillig i idretten med slike kutt i tilskudd. Samtidig er det mange deler av feltet som ikke rammes, eller rammes i svært liten grad, av tiltaket. |                                                   |             |             |               |            |
| <div>Noe negativ</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Konsekvenser for org./ ansatte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Tilskuddene som berøres går til eksterne mottagere, så ingen ansatte i kommunen berøres direkte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                   |             |             |               |            |
| <div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |             |             |               |            |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tiltaket er positivt økonomisk, men har noen, relativt begrensede, negative virkninger for kommunemål.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                   |             |             |               |            |

## 4 Oppsummering

### 4.1 Oppsummering av tiltak

Gjennomgangen av sektor for kultur og næring har identifisert 33 tiltak i arbeidet med sektoren (herav 9 tverrgående), med en samlet anslått økonomisk effekt f.o.m. 2030 på ~1 210 mill. kroner. (400 mill. kroner for tverrgående tiltak). De enkelte tiltakenes anslåtte økonomiske effekt varierer fra 0 mill. kroner til 300 mill. kroner.

Figur 14. Økonomisk effekt (besparelse, driftsvirkning i 2030) for tiltakene



Tiltakene som gir de største økonomiske virkningene knytter seg til Oslobygg (men primært tverrgående tiltak der Oslobygg har en rolle), Næringsutvikling og Kulturetaten. Tiltakene gir i begrenset grad effekt allerede i 2026, men samlet virkning øker betydelig til 2027, og videre deretter.

Tabell 5. Årlig økonomisk effekt per virksomhet per år, mill. kroner

|                  | 2026       | 2027       | 2028       | 2029       | 2030 →      |
|------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| OBF              | 0          | 17         | 78         | 240        | 490         |
| MUM              | 6          | 12         | 18         | 24         | 31          |
| KUL              | 107        | 230        | 255        | 265        | 276         |
| Næringsutvikling | 25         | 345        | 345        | 345        | 345         |
| Idrett           | 15         | 26         | 27         | 27         | 27          |
| GPE              | 0          | 17         | 17         | 17         | 17          |
| HAV              | 0          | 9          | 9          | 9          | 9           |
| DEB              | 2          | 2          | 2          | 2          | 2           |
| <b>Total</b>     | <b>155</b> | <b>658</b> | <b>753</b> | <b>931</b> | <b>1198</b> |
| <b>Rammekutt</b> | <b>60</b>  | <b>70</b>  | <b>84</b>  | <b>N/A</b> | <b>N/A</b>  |

Tiltakene berører i særlig grad kommunemål 1, 3 og 5; *Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv, Oslo er nyskapende og attraktiv og Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester*. Tiltakene vil særlig kunne styrke kommunemål 5, fordi det skjer endringer i retning av en mer veldrevet kommune, mens tiltakene

særlig vil kunne svekke kommunemål 1 og 3. For samtlige tiltak vurderer vi det som om svekkelsene er små for det enkelte tiltak, da det er relativt få som berøres direkte, og tiltakene berører en begrenset del av kommunens virkemidler for å oppfylle målene.

#### 4.2 Oversikt over vurdering av tiltak

Den samlede vurderingen av tiltakene, når vi vurderer effektiviseringspotensialet sammen med konsekvenser for kommunemål og samfunnsflokke, er at det store flertallet av tiltakene har betydelig økonomisk effekt, og med begrenset negativ konsekvens.

Tabell 6. Tiltakenes økonomiske effekt fordelt etter samlet vurdering av tiltaket, per år, mill. kroner

|                                                              | 2026       | 2027       | 2028       | 2029       | 2030         |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                                                              |            |            |            |            | →            |
| Beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens          | 111        | 544        | 626        | 791        | 1 015        |
| Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens     | 21         | 62         | 67         | 80         | 123          |
| Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens        | 22         | 50         | 58         | 59         | 59           |
| Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            |
| Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens      | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            |
| <b>Total</b>                                                 | <b>155</b> | <b>658</b> | <b>753</b> | <b>931</b> | <b>1 198</b> |

#### 4.3 Videre arbeid med effektivisering

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at kostnadskonsekvenser ved alle nye tiltak må presenteres på en komplett og gjennomiktig måte. For å sikre produktivitetsvekst i virksomhetene bør det vurderes å videreføre et uspesifisert rammekutt, eksempelvis i størrelsesorden 1-1,5 %. Dette bør kombineres med målrettede kutt basert på vurdering av kost/nytte, slik at sunn økonomistyring kan forenes med fortsatt høy oppnåelse av kommunens mål. I gode økonomiske tider bør det også holdes igjen på pengebruken, både fordi en mest mulig jevn tjenesteproduksjon er kostnadseffektivt, og fordi det vil gi økt robusthet for økonomiske utfordringer i fremtiden.



Oslo

# Delrapport 8

Sektorgjennomgang  
Fellestjenester (sektor for finans)

Effektiviseringsprogrammet  
Desember 2025

# Innholdsfortegnelse



|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Innholdsfortegnelse .....                                                                                             | 2  |
| Sammendrag.....                                                                                                       | 4  |
| 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger.....                                                           | 7  |
| 1.1 Bakgrunn for Effektiviseringsprogrammet.....                                                                      | 7  |
| 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål .....                                                                                | 10 |
| 1.3 Effektiviseringsprogrammets mandat.....                                                                           | 13 |
| 1.4 Arbeidsform i sektorgjennomgangene .....                                                                          | 13 |
| 1.5 Praktisk gjennomføring .....                                                                                      | 14 |
| 1.6 Innholdet i tiltaksbeskrivelsene .....                                                                            | 15 |
| 2 Om FIN-sektor og fellestjenester .....                                                                              | 19 |
| 2.1 Om sektoren .....                                                                                                 | 19 |
| 2.2 Sektormål .....                                                                                                   | 20 |
| 2.3 Utvikling i virksomhetene i sektoren .....                                                                        | 20 |
| 2.4 Hvorfor fellestjenester belyses under FIN-sektor.....                                                             | 22 |
| 2.5 Hva er fellestjenester?.....                                                                                      | 23 |
| 3 Innretning av sektorgjennomgangen .....                                                                             | 26 |
| 3.1 Kartlegging av dagens situasjon.....                                                                              | 26 |
| 3.2 Konkretisering av tiltak og prioritering.....                                                                     | 26 |
| 3.3 Beskrivelse av prioriterte tiltak .....                                                                           | 26 |
| 3.4 Datagrunnlag for sektorgjennomgangen.....                                                                         | 26 |
| 4 Dagens situasjon for fellestjenester i Oslo kommune .....                                                           | 28 |
| 4.1 Ressursbruk til støttetjenester i Oslo kommunes virksomheter .....                                                | 28 |
| 4.2 Fellestjenester i Oslo kommune .....                                                                              | 29 |
| 4.3 Effektiviseringsprogrammets vurdering av effektiviseringspotensial i kommunens eksisterende fellestjenester ..... | 37 |
| 5 Identifiserte muligheter for videreutvikling av fellestjenester i kommunen .....                                    | 39 |
| 5.1 Mulige forbedringer eller utvidelse av dagens fellestjenester .....                                               | 39 |
| 5.2 Mulige nye fellestjenester .....                                                                                  | 41 |
| 5.3 Fellestjenester som vurderes som del av Bydelsreformen .....                                                      | 46 |
| 6 Prioritering av tiltak for videre analyse.....                                                                      | 49 |
| 6.1 Kriterier for utvalgelse av tiltak for grundig vurdering.....                                                     | 49 |
| 6.2 Utvalgte tiltak for nye eller forbedrede fellestjenester.....                                                     | 49 |

|     |                                                                                      |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3 | Overordnet vurdering av tiltak Effektiviseringsprogrammet ikke har analysert grundig | 50 |
| 7   | Tiltak: Forslag til nye fellestjenester .....                                        | 52 |
| 7.1 | Førstelinje IKT-support .....                                                        | 52 |
| 7.2 | Kontorlokaler som tjeneste.....                                                      | 53 |
| 8   | Anbefaling om videre arbeid med fellestjenester .....                                | 57 |
| 8.1 | Erfaringer fra arbeid med fellestjenester .....                                      | 57 |
| 8.2 | Prinsipper for å sikre god innføring av nye fellestjenester .....                    | 58 |
| 8.3 | Prinsipper for å sikre gode fellestjenester over tid .....                           | 61 |
| 8.4 | Anbefaling om videre arbeid med nye fellestjenester .....                            | 64 |
| 8.5 | Videre arbeid med effektivisering .....                                              | 65 |
| 9   | Vedlegg 1 .....                                                                      | 66 |
| 9.1 | Fellestjenester i sammenlignbare eksterne virksomheter .....                         | 66 |

## Sammendrag

### Om Effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

Oslo kommune har siden 2021 hatt økonomiske resultater som er svakere enn det som gir en robust økonomi over tid. I årene 2023 og 2024 har Oslo kommune til og med hatt et negativt driftsresultat/negativ resultatgrad. Prognosene viser at uten betydelig omstilling og effektivisering vil dette fortsette i årene fremover. Det er derfor et tydelig behov for å få ned aktivitetsnivået i kommunen og effektivisere kommunens virksomhet.

Effektiviseringsprogrammet er forankret i byrådet, og har følgende mandat:

*«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»*

Programmet påbegynte sitt arbeid primo 2025. Metodikken i Effektiviseringsprogrammet er sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter gjennomgås med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser. Det utarbeides tiltaksbeskrivelser (tiltakskort) for konkretiserte tiltak for effektivisering, mens andre effektiviseringsmuligheter beskrives mer overordnet.

I løpet av våren 2025 er det gjort sektorgjennomganger av sektorene Kultur og næring (KON), Miljø og samferdsel (MOS), Utdanning (UTD) og Byutvikling (BYU). Sektorene Byrådslederens kontor (BLK), Finans (FIN), Sosiale tjenester (SET), Helse (HLS) og barnehagedelen av utdanningssektoren (UTD), ble gjennomgått høsten 2025. Det har løpende blitt fanget opp og jobbet med problemstillinger som går på tvers av sektorer. Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni rapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger. Det presiseres at Effektiviseringsprogrammets arbeid og anbefalinger står for programmets egen regning.

### Om sektoren

FIN-sektor gjennomgår i 2025 en omstilling, ved at tre underliggende virksomheter blir til to. Endringsarbeidet krever mye tid og oppmerksomhet, og det ville ikke være hensiktsmessig å gjennomgå virksomheten i de tre utgående etatene. Sektorgjennomgangen for FIN-sektor har derfor ikke fulgt malen for øvrige sektorgjennomganger i Effektiviseringsprogrammet.

I stedet har denne sektorgjennomgangen sett på Oslo kommunes fellestjenester, og effektiviseringstiltak knyttet til nye fellestjenester eller endringer og utvidelser i eksisterende fellestjenester. Dette er problemstillinger som hører naturlig hjemme i FIN-sektor, siden etatene i sektoren i stor grad er tjenesteleverandører.

Oslo kommune har allerede etablerte fellestjenester for lønn og IKT, og til dels også for dokumentasjonsforvaltning og anskaffelser. Det arbeides for tiden med å innføre fellestjeneste for regnskap, og det er også en rekke andre initiativer som ikke er like modne.

### Identifiserte tiltak

Effektiviseringsprogrammet har identifisert ytterligere noen tiltak for å forbedre eller utvide dagens tjenester, eller for å innføre nye tjenester. Mange av disse anses som relativt begrensede i omfang og effektiviseringspotensial. Effektiviseringsprogrammet har ikke prioritert grundig analyse av tiltak som allerede er i prosess, eller tiltak som anses å ha marginalt effektiviseringspotensial. To tiltak er beskrevet grundig som tiltakskort i denne rapporten: Innføring av felles-tjenestene kontorlokaler som en tjeneste og førstelinje IKT-support. Dokumenthåndtering og arkiv som fellestjeneste for alle virksomheter ble beskrevet som tiltakskort i rapporten om sektorgjennomgang i KON.

Disse tiltakene anses begge som gode, og særlig kontor-tiltaket kan gi vesentlige besparelser for kommunen, beregnet til 200 mill. kroner årlig når tiltaket får full effekt.

Tabell 1: Tiltakenes økonomiske effekt fordelt etter samlet vurdering av tiltaket, per år, mill. kroner

|                                                              | 2026      | 2027     | 2028      | 2029        | 2030 →     |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|-------------|------------|
| Beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens          | -5        | 5        | 23        | 57,5        | 215        |
| Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens     |           |          |           |             |            |
| Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens        |           |          |           |             |            |
| Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens |           |          |           |             |            |
| Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens      |           |          |           |             |            |
| <b>Total</b>                                                 | <b>-5</b> | <b>5</b> | <b>23</b> | <b>57,5</b> | <b>215</b> |

Note: Det vil ta lang tid å få ut den fulle effekten fra kontorlokaler som tjeneste. Tallet i høyre kolonne representerer derfor et langsiktig potensial, ikke et potensial i 2030.

Utover disse to tiltakene anbefaler Effektiviseringsprogrammet at det prioriteres videre arbeid med felles regnskap, sentralisering av anskaffelser, felles dokumenthåndtering og PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste. Etter vår overordnede vurdering er det et betydelig potensial for effektivisering i disse tjenestene, og få opplagte negative virkninger.

Effektiviseringsprogrammet har vært i dialog med virksomheter utenfor Oslo kommune som har gode erfaringer med fellestjenester. Formålet med dette har vært todelt – å innhente ideer til nye tjenester som kan innføres i Oslo, og å innhente erfaring med hva som er god praksis ved etablering og drift av fellestjenester.

Effektiviseringsprogrammet er særlig opptatt av virkemidler for å unngå at tjenesteleverandøren går i «monopolistfellen», med lav kvalitet og høy kostnad. Vi tar til orde for seks prinsipper som kan bidra til å hindre dette:

- Transparens
- Benchmarking
- Gevinstrealisering
- Kundeorientert kultur og ledelse
- Gjennomtenkt finansieringsmodell
- Gjennomtenkt brukerinvolvering

**Videre arbeid med effektivisering**

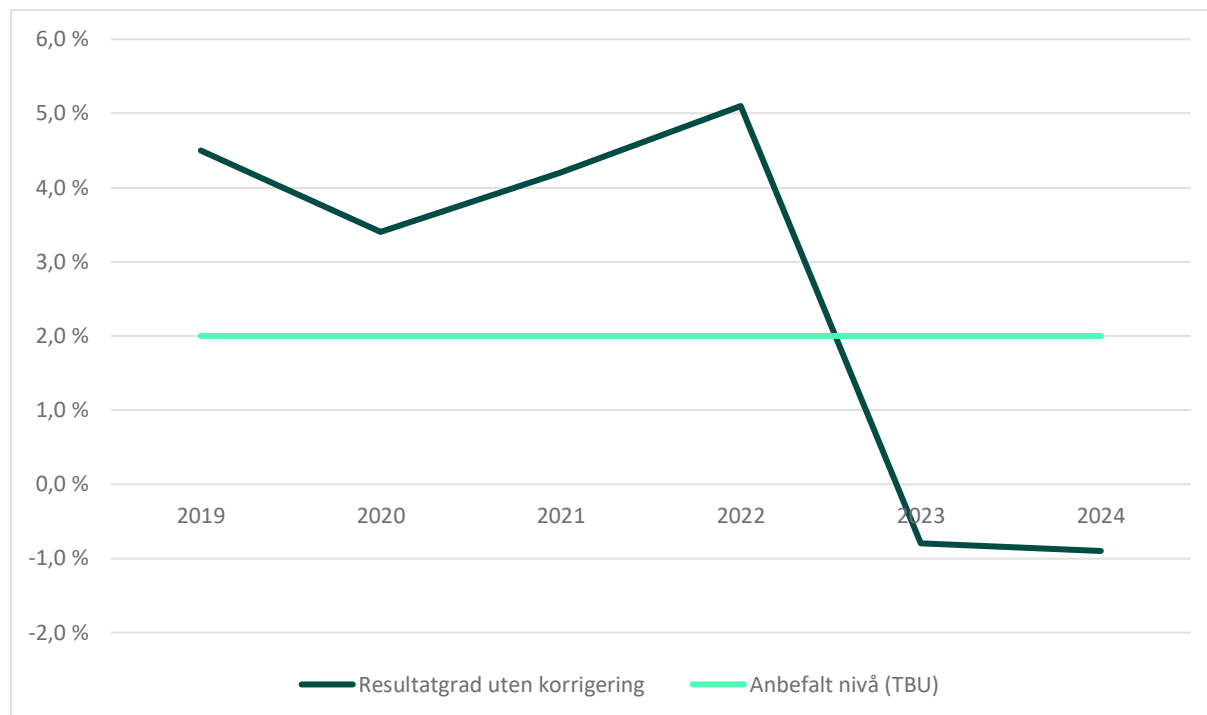
Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at kostnadskonsekvenser ved alle nye tiltak må presenteres på en komplett og gjennomiktig måte. For å sikre produktivitetsvekst i virksomhetene bør et uspesifisert rammekutt videreføres, for eksempel i størrelsesorden 1-1,5 %. Dette bør kombineres med målrettede kutt basert på vurdering av kost/nytte, slik at sunn økonomistyring kan forenes med fortsatt høy oppnåelse av kommunens mål. Også i gode økonomiske tider bør det holdes igjen på pengebruken, både fordi en mest mulig jevn tjensteproduksjon er kostnadseffektivt, og fordi det vil gi økt robusthet for økonomiske utfordringer i fremtiden.

# 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

## 1.1 Bakgrunn for Effektiviseringsprogrammet

De økonomiske rammebetingelsene for Oslo kommune er under endring. Dette skyldes dels endringen i inntektssystemet for kommunene som innebærer at Oslo kommune får betydelige reduserte inntekter i årene fremover. Videre har Oslo kommunes resultatgrad vært negativ etter 2022. Resultatgrad er kommunens driftsresultat i prosent av kommunens totale driftsinntekter.

Figur 1. Utvikling resultatgrad Oslo kommune, fra 2019 til 2024

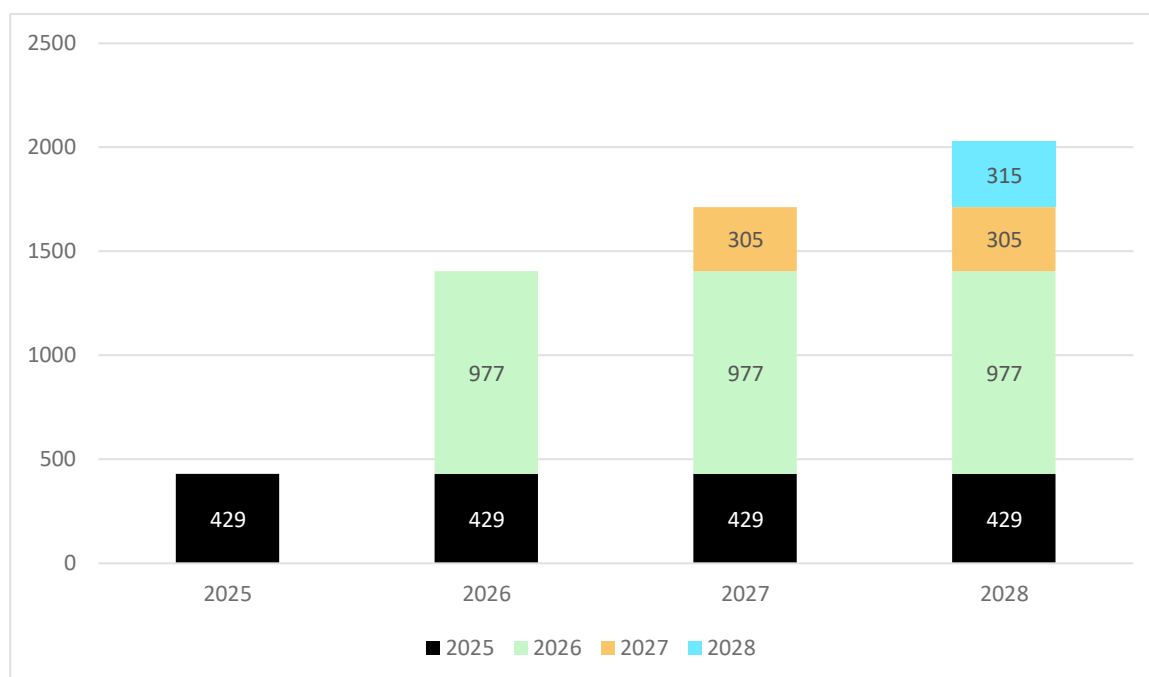


Kilde: Oslo kommune

Figur 1 viser resultatgraden for perioden 2019 til 2024. Denne har historisk ligget godt over anbefalt nivå (2 %), men har de to siste årene vært negativ. En resultatgrad på rundt 2 % utgjør for Oslo kommune et gjennomsnittlig positivt resultat på rundt 1,7 mrd. kroner. Med en negativ resultatgrad på 1 % er man tilnærmet 3 prosentpoeng lavere enn hva Teknisk beregningsutvalg (TBU) har som anbefalt nivå for kommunesektoren (2 %). Dette utgjør mellom 2,4 og 2,6 mrd. kroner.

Figur 2 viser at det i perioden 2025 – 2028 er vedtatt uspesifiserte rammekutt på 2 mrd. kroner. Dersom rammekuttene innfris, vil det bedre kommunens resultatgrad, men dette er ikke tilstrekkelig for å komme opp på Teknisk beregningsutvalgs anbefalte nivå. Uten rammekuttet vil kommunen mest sannsynlig få negative driftsresultater i hele økonomiplanperioden.

Figur 2. Uspesifiserte rammekutt i økonomiplanperioden, i mill. kroner

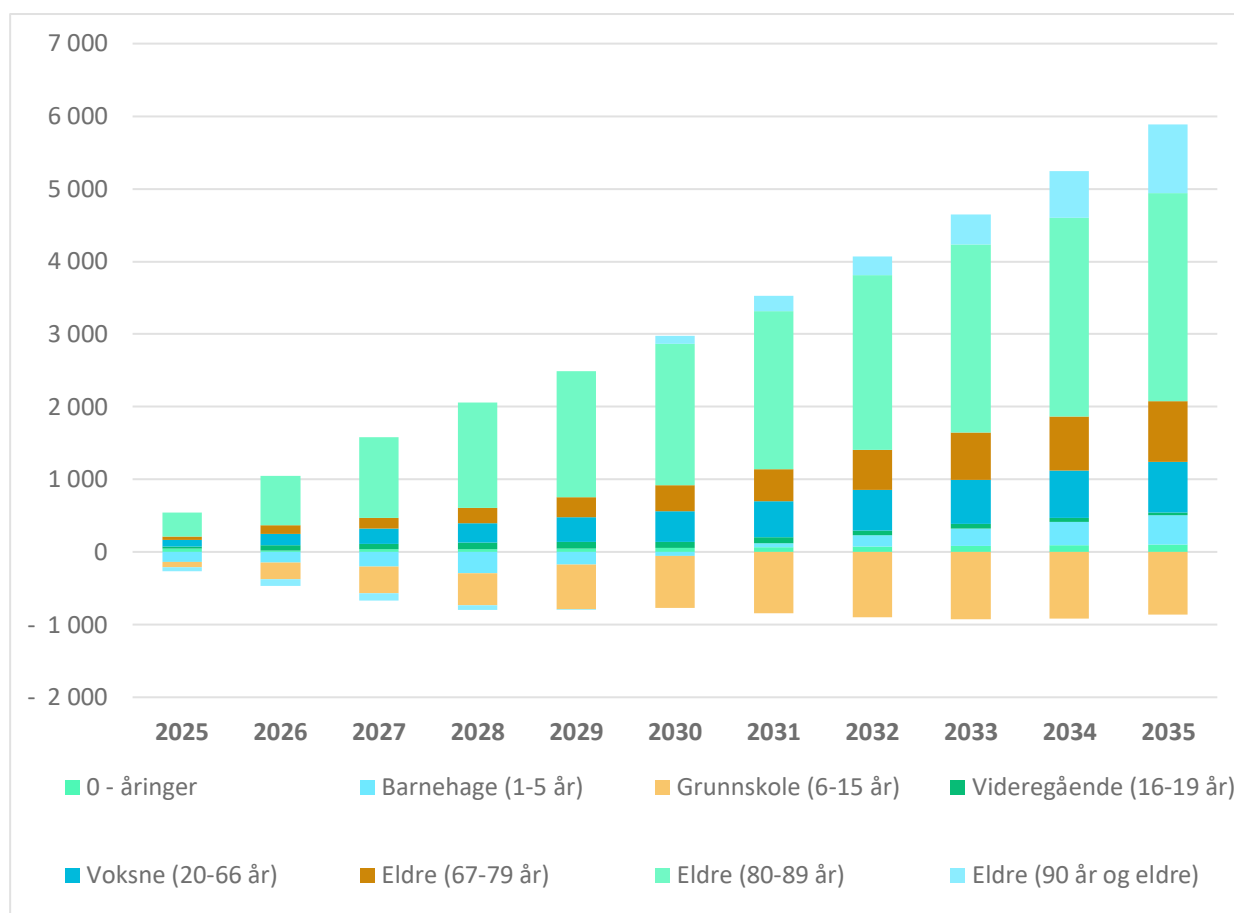


Kilde: Oslo kommune vedtatt økonomiplan

Det forventes fortsatt befolkningsvekst i Oslo de neste 25 årene, om enn en noe mer dempet vekst enn de siste 20 årene. Årsaken til dette er at både fruktbarheten og nettoinnflyttingen til Oslo forventes å ligge forholdsvis lavt fram mot 2050. Det forventes vekst i de aller fleste aldersgrupper fram til 2050. Prosentvis vil veksten være størst blant de eldste, med mer enn en dobling av antall personer i 80-årene, og en nær tredobling av personer 90 år og eldre. Lave fødselstall forventes å gi en nedgang i antall barneskolebarn i starten av perioden, og senere også ungdommer, før antall barn og unge forventes å øke igjen utover i perioden. Endringene i befolkningssammensetning vil stille endrede krav til kommunens tjenesteproduksjon. Med en større andel eldre, vil behovet for tjenester tilpasset denne gruppen øke. Tilsvarende vil en redusert andel barn og unge endre behovet for tjenester for disse.

Samlet innebærer dette økte utgifter til helse- og omsorgstjenester og pensjoner samtidig som det isolert gir lavere sysselsetting og dermed svekket skattegrunnlag. Veksten i pensjonsutgifter har allerede skutt fart, mens veksten i utgiftene til helse- og omsorgstjenester til de eldre aldergruppene først ventes å tilta etter 2030, når andelen av befolkningen over 80 år tar seg opp. Samtidig vil antall barn i grunnskolen reduseres de neste årene. En annen utfordring er at det framover vil være færre i arbeidsfør alder bak hver pensjonist. Oslo kommune må dermed være i stand til å yte tjenester og løse store samfunnsutfordringer med strammere budsjetter i årene som kommer.

Figur 3. Forventet utvikling i utgiftsbehov for Oslo kommune, i mill. kroner



Kilde: SSB/Framsikt

Figur 3 viser utviklingen de neste 10 årene, gitt demografisk utvikling. Her ligger middels nasjonal vekst (MMMM) fra SSB til grunn.

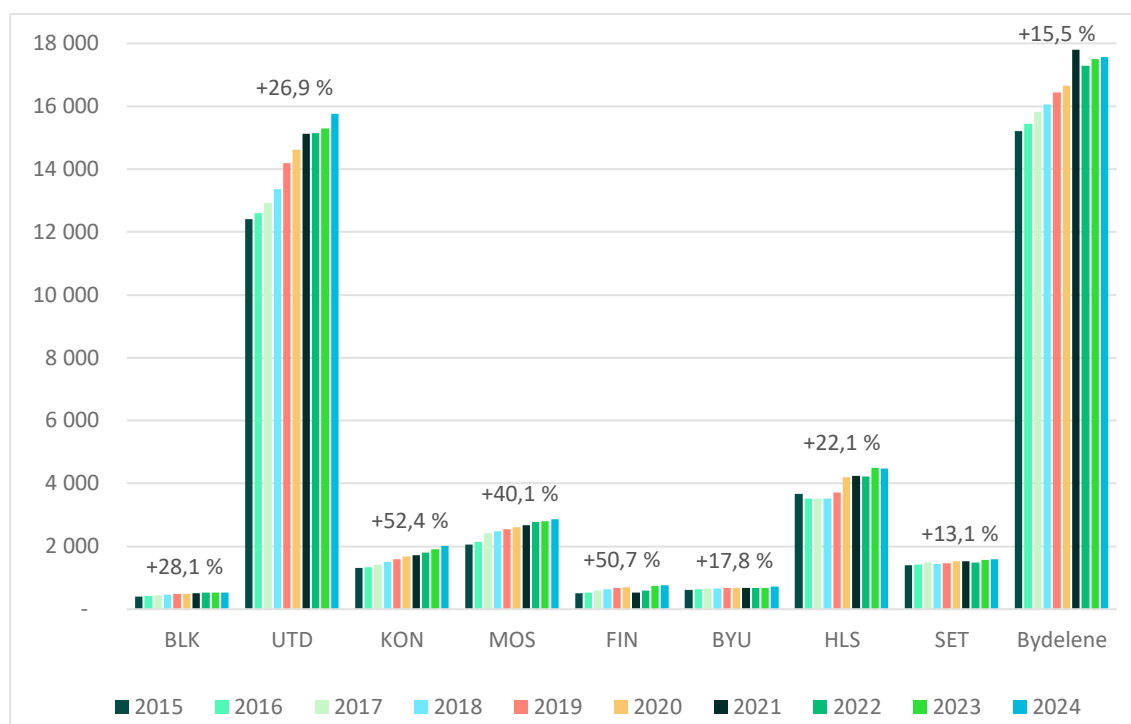
Basisåret er 2024-nivået og søylene i figuren viser beregnet økonomisk endring som følge av befolkningsutviklingen basert på TBU (Teknisk beregningsutvalg) sin beregningsmetode.

Det er særlig utgiftsbehovet til de eldste aldersgruppene som vokser i perioden, mens utgiftsbehovet til yngre (grunnskole) faller. Mens økningen i behovet ligger på ca. seks mrd. kroner i perioden, faller behovet innenfor enkelte tjenesteområdet med ca. én mrd. kroner. Grunnskolen utgjør den største andelen blant tjenesteområder med redusert behov.

Ser vi på utviklingen i antall årsverk fordelt per sektor viser figur 4 at KON-sektor har størst vekst med noe over 50 % siden 2015<sup>1</sup>. Minst vekst er SET-sektor med en økning i antall årsverk med rundt 13 %. Figuren viser at det er UTD-sektor og bydelene som har flest årsverk. Til sammen utgjør UTD-sektor og bydelene over halvparten av antall årsverk i hele Oslo.

<sup>1</sup> KON er et resultat av sammenslåingen av to tidligere byrådsavdelinger (KIF og NOE) i 2023, og dette har bidratt til veksten

Figur 4. Utvikling årsverk per sektor – prosentvis endring 2015-2024



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar

Siden 2015 har antall årsverk i Oslo kommune vært høyere enn befolkningsveksten. Antall årsverk har økt med om lag 23 %, mens befolkningsveksten har vært om lag 11%. Siden 2015 har antall årsverk økt med om lag 8600. Dersom veksten i antall årsverk skulle følge befolkningsveksten skulle det være rundt 4500 færre årsverk enn i dag. Dette tilsvarer en kostnad på om lag 4,5 mrd. kroner. Veksten i antall årsverk har flere årsaker. Siden 2015 har kommunen helt bevisst gjennomført flere politiske tiltak som bidrar til å øke antall årsverk i kommunen. Eksempel på dette er rekommunalisering innen pleie- og omsorgstjenester og redusert bruk av innleide konsulenter. Endringene i årsverk i den enkelte sektor kan også skyldes at tjenesteområder har blitt flyttet mellom sektorer.

## 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål

### 1.2.1 Samfunnsflokke

Oslo kommune må være i stand til å løse store samfunnsflokke med strammere budsjetter i årene som kommer. Bystyret vedtok 19. juni 2024 Planstrategi for Oslo kommune (lenke). Her tegnes det opp et utfordringsbilde for kommunen, gjennom seks samfunnsflokke. Dette er de viktigste utfordringene Oslo står overfor i tiden fremover. En samfunnsfloke er en utfordring i samfunnet som kjennetegnes av at verken problemet eller løsningen er tydelig definert, og at forståelsen av problemet kan endre seg over tid. Det finnes flere flokke som enten henger sammen eller påvirker hverandre samtidig, og de har ikke nødvendigvis en endelig slutttilstand. Én mulig løsning på ett problem kan skape målkonflikter og nye problemer på andre områder.

De seks samfunnsflokene som er identifisert i planstrategien er de viktigste utfordringene Oslo kommune står overfor:

- **Klima- og naturkrisen**

Klimaendringene vil føre til flere og mer alvorlige naturhendelser. Dette krever tiltak for å redusere utslipp og å klimatilpasse kommunen, samtidig som vi må bevare og etablere mer natur.

- **Den demografiske utfordringen**

En kraftig økning i andelen eldre gjør at kommunen vil få flere som har behov for tjenester, og færre som kan yte og finansiere tjenestene. Deler av befolkningen står utenfor arbeidslivet, og en utfordring er å få alle som kan jobbe, i arbeid.

- **Fattigdom og økende ulikhet**

I Oslo er det store ulikheter og tydelige sosiale og økonomiske forskjeller mellom innbyggere i ulike bydeler, og innad i bydeler. Forskjellene i samfunnet blir større og gir utslag iblant annet livskvalitet, helse, utdanning, deltakelse i arbeid, idrett, kultur og frivillighet.

- **Ungt utenforskap**

Mange unge i Oslo står utenfor utdanning og jobb. Dette fører til store kostnader for den enkelte og samfunnet. Årsakene til utenforskap er ofte sammensatte og krever samarbeid mellom ulike sektorer og tidlig forebygging.

- **Krevende boligmarked og bærekraftig by**

Oslo vil trolig få flere innbyggere, noe som legger press på kommunens boligmarked, infrastruktur, areal og investeringsbehov. Høye bolig- og leiepriser presser mange ut av byen eller inn i vanskelige boforhold, med en opphoping av levekårsutfordringer i enkelte områder av byen. Arealpress gir også utfordringer når vi skal skape en klimatilpasset naturvennlig og utslippsfri by.

- **Trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet**

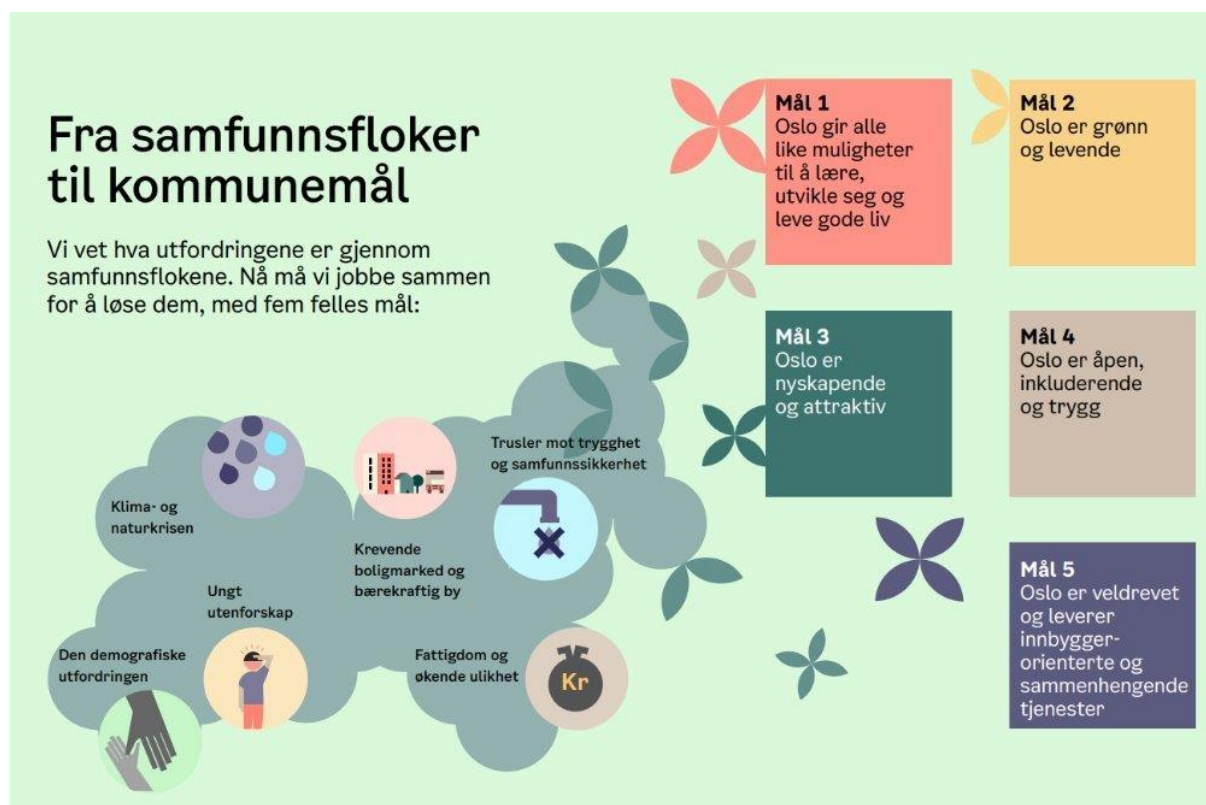
Kommunen står overfor mange ulike utfordringer, som økende polarisering, terror, klimaendringer, digitale trusler og globale kriser. Dette krever tilsvarende variasjon av tiltak som forebygger og reduserer skade.

### 1.2.2 Felles, tverrgående mål

Kommuneplanens samfunnsdel (KPS) er kommunens overordnede styringsverktøy, og setter mål for å møte utfordringene. «Sammen skaper vi verdens beste by. Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025» ([lenke](#)) ble vedtatt av bystyret 30. april 2025. I kommuneplanens samfunnsdel presenteres fem felles, tverrgående kommunemål som skal bidra til å løse samfunnsflokene og gi retning for kommunens arbeid:

- Mål 1: Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv
- Mål 2: Oslo er grønn og levende
- Mål 3: Oslo er nyskapende og attraktiv
- Mål 4: Oslo er åpen, inkluderende og trygg
- Mål 5: Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester

Figur 5. Samfunnsflokke og kommunemål



Kilde: Kommuneplanens samfunnsdel 2025

Både samfunnsflokene og kommunemålene er sektorovergrepene. Det er seks samfunnsflokke og fem kommunemål, ettersom det ikke er et en-til-en-forhold mellom disse. Samfunnsflokene er sammenvevde, og det samme vil løsninger også være. Det kan også være slik at en løsning på ett problem kan skape utfordringer på andre områder.

### 1.2.3 Prioritering av ressurser

Årsbudsjett og økonomiplan er i Oslo kommune handlingsdelen til kommuneplanen. Handlingsdelen skal gi grunnlag for kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgaver og konkretisere tiltakene innenfor kommunens økonomiske rammer. De fem kommunemålene skal være retningsgivende for årsbudsjett og økonomiplan, tildelingsbrev, virksomhetsstyring og rapportering. En god kobling mellom kommuneplanen og økonomiplanen skal bidra til mer effektiv ressursbruk for å oppnå kommunens mål på tvers av kommunen.

Kommunemålene skal bidra til bedre koordinering og mer samarbeid på tvers, og rette ressursene mot prioriterte områder. Utfordringene kommunen står overfor gjelder hele kommunen og ingen enkeltsektor kan løse de alene. Nettopp derfor er målene felles for hele kommunen og går på tvers av sektor og organisering. Fem felles, tverrgående mål skal gjøre kommunen bedre i stand til å prioritere, samt bidra til en bedre sammenheng i styringen. Kommunens krevende økonomiske situasjon nødvendiggjør større grad av prioritering med hensyn til hva kommunen skal drive med. Et bevisst forhold til hva som er kommunes kjerneoppgaver synes avgjørende. Effektiviseringsprogrammet har dette med som et viktig perspektiv og dette vurderes konkret i sektorgjennomgangene. Alle konkretiserte tiltak vurderes opp mot effekten på samfunnsflokke og kommunemål.

### 1.3 Effektiviseringsprogrammets mandat

Effektiviseringsprogrammet er forankret i byrådets politiske fundament, Hammersborg-erklæringen, hvor det står at byrådet skal:

*«Gjennomføre et effektiviseringsprogram for hele kommunen som skal gå gjennom de ulike sektorene, identifisere unødvendig dobbeltarbeid og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.»*

I august 2024 sluttet byrådet seg til følgende mandat for programmet:

*«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»*

Effektiviseringsprogrammet skal sees i lys av den krevende økonomiske situasjonen kommunen står i, og de samfunnsflokene kommunen har identifisert i planstrategien som de største utfordringene.

Effektiviseringsprogrammet skal bidra til å skape økt økonomisk handlingsrom for gjennomføring av byrådets politiske prioriteringer, og ruste kommunen til å møte de store samfunnsflokene på en god måte. Dette er gjort ved å finne potensial for å forbedre effektiviteten i kommunen gjennom et tydeligere fokus på kjerneoppgavene. Effektiviseringsprogrammet har lett etter muligheter for å øke inntektene, kutte kostnader og redusere kommunens aktivitetsnivå, samt satt søkelyset på om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte

Fornebubanen, prosjekt Ny vannforsyning Oslo og Filipstad Infrastruktur er ikke omfattet av programmet. Det samme gjelder kommunens aksjeselskaper.

### 1.4 Arbeidsform i sektorgjennomgangene

Metodikken i Effektiviseringsprogrammet har vært sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter er gjennomgått med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.

I løpet av 2025 er det gjennomført en systematisk gjennomgang av alle sektorene, samtidig som det er arbeidet med problemstillinger som går på tvers av sektorene. Gjennomgangen av Byrådslederens kontor (BLK), Helse (HLS) og av Finans (FIN) avviker noe fra de øvrige sektorgjennomgangene:

- BLK: Byrådslederens kontor har en todelt rolle og sektorgjennomgangen har derfor vært delt i to. Den ene delen er en ordinær gjennomgang som dekker rollen som byrådsavdeling, med tradisjonell virksomhetsstyring av underliggende etater (Beredskapsetaten (BER), Kommuneadvokaten (KAO) og Rådhusets forvaltningstjeneste (RFT)). Den andre delen av gjennomgangen undersøker viktige prosesser i byrådsavdelingene, som en følge av at Byrådslederens kontor er ansvarlig for budsjettkapittel 120 og for administrative fellesfunksjoner for byrådsavdelingene..

- **FIN:** FIN-sektor er gjennomgått med spesiell vekt på fellestjenester. Etatene i FIN-sektor omorganiseres i løpet av 2025 ved at tre etater blir til to, og enkeltvis gjennomgang av dagens etater ville derfor hatt begrenset fremtidig verdi.
- **HLS:** Bydelene, som er organisert under Helse (HLS), er ikke gjennomgått som en del av sektorgjennomgangen. Dette er i første rekke begrunnet i at den pågående bydelsreformen peker i retning av at både antall bydeler og bydelenes oppgaver endres, og at en enkeltvis gjennomgang av dagens bydeler ville ha liten fremtidig verdi. Effektiviseringsprogrammet har istedenfor sett på muligheten for å få frem bedre styringsdata knyttet til bydelenes tjenester. Det har blant annet blitt sett på mulighetene for å bruke KOSTRA bedre for å sammenligne bydelenes tjenesteproduksjon. Sentrale spørsmål i arbeidet har vært hvordan styringsdata defineres og hva det omfatter, hvilke forbedringsbehov som finnes og hva bydelene selv har behov for. Redegjørelsen av dette arbeidet er nærmere omtalt i delrapport 9 om tverrgående problemstillinger.

Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni delrapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger.

## 1.5 Praktisk gjennomføring

Effektiviseringsprogrammet har blitt gjennomført av en prosjektgruppe bestående av ressurser fra Oslo kommunes Byrådsavdeling for finans (FIN) og Byrådsleders kontor (BLK) og konsulenter fra PwC og Oslo Economics. Prosjektgruppen har arbeidet sammen som et integrert team.

Arbeidet har bestått av to faser; en kartleggingsfase og en tiltaksfase. Sektorgjennomgangen i FIN-sektor har forholdt seg til denne todelingen, men i tillegg til at det er arbeidet med å beskrive konkrete tiltak, er det også arbeidet for å beskrive god praksis for arbeid med fellestjenester. En mer detaljert beskrivelse av gjennomføringen er gitt i kapittel 3.

**Kartleggingsfasen** er gjennomført i flere steg:

1. **Innledende kartleggingsfase**  
I denne fasen ble det gjennomført en innledende kartlegging av hver sektor. Hensikten med denne kartleggingen var å få etablert et grunnlag for oppstartsmøte med byrådsavdelingene og deres underliggende virksomheter. Grunnlaget har bestått av en kvantitativ gjennomgang basert på regnskapsdata og budsjettet for 2025, oversikt over rammekutt, KOSTRA-data, utvikling i årsverk, turnover og sykefravær. I tillegg ble det benyttet kvalitative data basert på gjennomgang av styrende dokumenter, oversikt over kutt og effektiviseringstiltak som allerede var satt i gang, samt beskrivelser av sektormål og organisering av virksomhetene.
2. **Dialog med byrådsavdelingene**  
Det er gjennomført møter med byrådsavdelingene i to omganger. I første møte var målet å etablere felles datagrunnlag på sektornivå med overordnede hypoteser om effektiviseringsmuligheter, samt overordnet diskusjon om arbeidsform. Møtet tok også for seg en gjennomgang av sektoren, herunder struktur, føringer, pågående initiativ, samt diskusjon om mulig effektiviseringspotensial og effektiviseringsområder i virksomheter og på tvers av sektor/kommune.

I det andre møte med byrådsavdelingene ble resultatene fra gjennomgangen av virksomhetene presentert, sammen med en presentasjon av potensielle effektiviseringsmuligheter. I tillegg ble plan for videre arbeid med tiltaksutvikling presentert.

### 3. Dialog med virksomhetene

Det ble gjennomført innledende møter med virksomhetene innenfor hver av sektorene hvor hensikten var å starte en dialog om mulig effektiviseringspotensial og effektiviseringsområder i virksomheten og på tvers av sektor/kommune. I forkant av møtet ble det sendt ut et datagrunnlag om virksomhetene. Etter innledende møte ble det gjennomført flere oppfølgende møter med ulike fagpersoner i virksomhetene. Hensikten med disse møtene var å gå dypere ned i problemstillinger som ble identifisert i det innledende møtet med virksomhetene.

**Tiltaksfasen** er gjennomført i ett steg:

#### 1. Dialog med hhv. byrådsavdelingene og virksomhetene

I tredje møte med hver av byrådsavdelingene og alle virksomhetene var hensikten at det kunne gis kommentarer og innspill til effektiviseringstiltak. I forkant av disse møtene ble det sendt ut tiltakskort med beskrivelse og vurderinger av de identifiserte tiltakene, samt et skjema for tilbakemelding slik at byrådsavdelingene og virksomhetene kunne melde tilbake eventuelle faktafeil, behov for justeringer, samt avdekke forhold som var uklare.

Det er viktig å påpeke at selv om byrådsavdelingene og virksomhetene har gitt sine tilbakemeldinger betyr ikke det nødvendigvis at de har vært enige i tiltakenes innretning og/eller Effektiviseringsprogrammets vurdering av usikkerhet og konsekvenser som måtte følge av dem.

Sektorgjennomgangene i Effektiviseringsprogrammet er gjennomført innenfor en begrenset tidsperiode og med begrensede ressurser. Tiltakene som presenteres i kapittel 7 er derfor i varierende grad gjennomarbeidet. Noen av tiltakene må utredes nærmere, mens andre tiltak kan anses å være mer modne for gjennomføring og det angis et potensiale for kutt.

## 1.6 Innholdet i tiltaksbeskrivelsene

Hvert tiltak har fått et navn og et nummer og er presentert i et tiltakskort som inneholder følgende:

- Beskrivelse av dagens situasjon (nåsituasjonen)
- Beskrivelse av den foreslåtte endringen inkludert beskrivelse av estimatene som legges til grunn for kostnadsreduksjoner og inntekter
- Vurdering av økonomisk effekt
- Vurdering av estimatusikkerhet
- Vurdering av gjennomføringsusikkerhet
- Vurdering av ikke-økonomiske konsekvenser
  - Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere
  - Konsekvenser for organisasjonen/ansatte
- Samlet vurdering av tiltaket

Tabell 2: Eksempel på tiltakskort som beskriver tiltaket

| Tiltak                                                                                         | [Navn på tiltak]                                                                                                                                                                                                     |           |           |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Beskrivelse av tiltaket – hva er endringen fra nåsituasjonen                                   |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad) | 2026                                                                                                                                                                                                                 | 2027      | 2028      | 2029      | 2030 →    |
|                                                                                                | -10 000 000                                                                                                                                                                                                          | 2 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 | 2 000 000 |
|                                                                                                | Kort beskrivelse av forutsetninger for beregninger                                                                                                                                                                   |           |           |           |           |
| Estimatusikkerhet                                                                              | Vurdering av usikkerheter knyttet til estimat av økonomisk effekt, basert på vurdering av forutsetningene som legges til grunn for estimatet.                                                                        |           |           |           |           |
| Lav usikkerhet                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Gjennomføringsusikkerhet                                                                       | Vurdering av gjennomføringsusikkerhet til tiltaket. (Vurder om det vil være krevende (kostbart, risikofyllt, tidkrevende) å innføre tiltaket). Avhengigheter/forutsetninger for at tiltaket skal kunne gjennomføres. |           |           |           |           |
| Middels usikkerhet                                                                             |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere                                      | Kort beskrivelse av hvilke mål og floker som påvirkes, og i hvilken retning, og hvorfor                                                                                                                              |           |           |           |           |
| Middels negativ konsekvens                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |           |           |           |           |
| Konsekvenser for org./ansatte                                                                  | Vurdering av konsekvenser for de ansatte i kommunen dersom tiltaket gjennomføres.                                                                                                                                    |           |           |           |           |
| Nøytral                                                                                        | Overtallighet, endringer av ansvar/oppgaver/arbeidsgiver                                                                                                                                                             |           |           |           |           |
| Samlet vurdering                                                                               | Tiltaket har en samlet økonomisk effekt og konsekvenser som verken skiller seg ut særlig negativt eller positivt                                                                                                     |           |           |           |           |

I vurderingen av økonomiske effekter ser vi på *driftsvirkninger* for kommunen som følge av tiltaket. Dette betyr hvor mye driftsmidler kommunen frigjør eller besparer ved tiltaket. Driftsvirkninger kan komme av tiltak som har en ren driftseffekt (reduserte driftsutgifter eller økte driftsinntekter), eller som følge av reduserte investeringer. For å beregne driftsfølge-virkninger som følge av reduserte investeringer antar vi at det er lånte midler som finansierer investeringen og at låneopptaket har en driftsfølgevirkning på 10 % av investeringsbeløpet i året frem til det er tilbakebetalt. 10 % av låneopptaket tilsvarer et anslag for renter og avdrag på

lånet. Denne effekten vil akkumuleres over tid hvis det er planlagt nye årlige investeringer, og tiltaket innebærer permanent reduserte investeringer.<sup>2</sup>

De økonomiske effektene vurderes i forhold til dagens situasjon og den forventede utviklingen fremover (nullalternativet). Dette behandles i analysene som budsjett- og økonomiplan for 2025-2028, med forlenging til årene 2029 og 2030 basert på utviklingen i økonomiplanperioden.

Noen tiltak berører selvkostområder; som følge av selvkostprinsippet resulterer ikke besparelser på disse områdene direkte i frigjorte eller besparte driftsmidler for kommunen. Økonomiske effekter på disse områdene bidrar alt annet likt til reduserte gebyrer for kommunens innbyggere, i tillegg til en indirekte økonomisk effekt for kommunen gjennom reduserte kostnader for kommunens virksomheter som benytter seg av selvkostprodukter som innsatsfaktorer i sin tjenesteproduksjon.

I vurderingen av ikke-økonomiske konsekvenser har vi inntatt et overordnet kommuneperspektiv. I en stor kommune som Oslo, med mer enn 700 000 innbyggere, og med et kommunebudsjett på mer enn 65 mrd. kroner (netto driftsutgifter), skal det mye til for at et relativt lite effektiviseringstiltak skal medføre dramatiske konsekvenser for innbyggere og næringsliv totalt sett. De fleste tiltak vil ha begrenset påvirkning på den jevne innbyggers opplevelse av Oslo kommunes tjenestetilbud, og kommunen vil i de fleste tilfeller fortsatt levere andre tjenester som understøtter de aktuelle kommunemålene som blir berørt. I tillegg er det mange andre forhold enn kommunens tjenesteproduksjon som påvirker livskvalitet for innbyggerne i Oslo kommune.

Med en tredelt skala (noe, middels og svært positiv/negativ virkning) skal det derfor mye til for at vurderingen av konsekvenser ender med mer enn *noe* positiv/negativ virkning. Det kan likevel være slik at tiltaket oppleves som svært negativt for enkelte grupper som rammes direkte. Det er bare dersom denne gruppen er svært stor, og bare dersom det ikke også finnes andre forhold som påvirker de relevante kommunemål og samfunnsflokke, at vi vil vurdere virkningen som svært negativ for kommunen samlet sett.

For hver vurdering er det gitt en fargekode, etter en felles metode for arbeidet. Kodene er illustrert nedenfor.

---

<sup>2</sup> Rent teknisk vil driftsvirkningen stabilisere seg på et nivå når det første opptatte lånebeløpet er nedbetalt. Dette er ikke relevant for analysene da det kommer etter 2030.

*Figur 6. Skala for vurdering av virkninger*

## 2 Om FIN-sektor og fellestjenester

### 2.1 Om sektoren

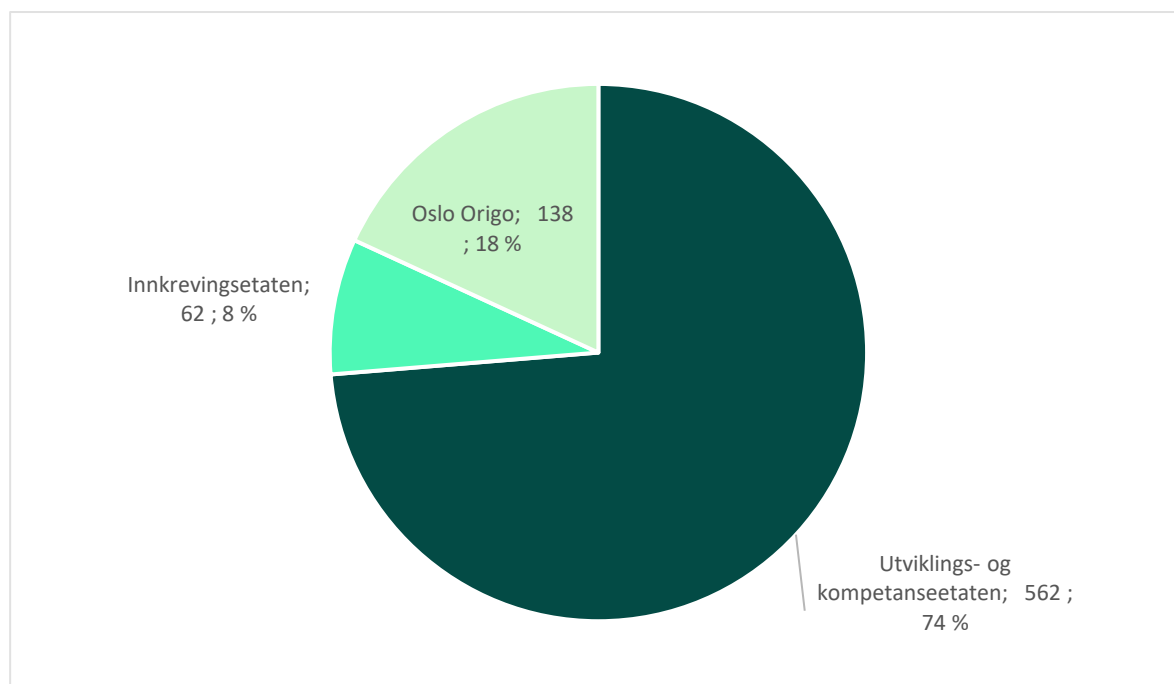
Byrådsavdeling for finans (FIN) har det sektorovergripende, overordnede ansvaret for kommunens økonomistyring, arbeidsgiverområdet, planarbeid og statistikk, anskaffelser og investeringsprosesser, digitalisering, strategisk IKT-styring, informasjonssikkerhet og personvern. I tillegg sørger sektoren for drift og utvikling av digitale innbyggertjenester, lønn og andre fellestjenester, og innkreving av krav kommunen har overfor innbyggere og næringsliv.

Avdelingen ledes politisk av byråd for finans og administrativt av en kommunaldirektør med tilhørende ledergruppe med ansvar for oppfølging av ulike deler av sektorens ansvarsområder. Fordi Byrådsavdeling for finans er administrativt underlagt Byrådslederens kontor, vil avdelingen inngå i gjennomgangen av BLK-sektor høsten 2025. Byrådsavdeling for finans er etatsstyrer for tre underliggende virksomheter, Utviklings- og kompetanseetaten (UKE), Innkrevingsetaten (INE) og Oslo Origo (OOO), som har det operative ansvaret for å utøve tjenester innenfor sektorens ansvarsområder. Fra 2026 vil disse etatene opphøre, og tjenestene vil heretter leveres av to nye etater, Økonomi- og forvaltningsetaten (OKF) og Digitaliseringsetaten (DIG), som også ligger i FIN-sektor. Figuren nedenfor viser overgangen fra tre til to etater i FIN-sektor fra 2026.

*Figur 7. Organisering av FIN-sektor*

Figuren nedenfor viser at Utviklings- og kompetanseetaten har vært den største etaten i sektoren og Innkrevingsetaten den minste, målt i antall årsverk. Samlet antall årsverk i etatene i sektoren har i 2025 vært 762. Dette tilsvarer 1,7 prosent av de totale årsverkene i Oslo kommune. Når Økonomi- og forvaltningsetaten og Digitaliseringsetaten etableres fra 2026, vil Økonomi- og forvaltningsetaten ha ca. 60 % av årsverkene og Digitaliseringsetaten de resterende.

Figur 8. Fordeling av årsverk mellom virksomhetene i FIN-sektor 2025



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank

## 2.2 Sektormål

Oslo kommune har fem felles overordnende mål for kommunen. For å nå disse målene har sektorene utarbeidet egne mål under hvert av kommunemålene. Sektormålene viser byrådets ambisjoner for sektoren og sektorens bidrag til å nå de fem felles kommunemålene.

Figur 3 viser de overordnede kommunemålene og sektormålene for FIN-sektor, her forstått som FIN med underliggende etater, i budsjett 2025 og økonomiplan 2025-2028.

Figur 9: Kommunemålene og sektormål for FIN-sektor



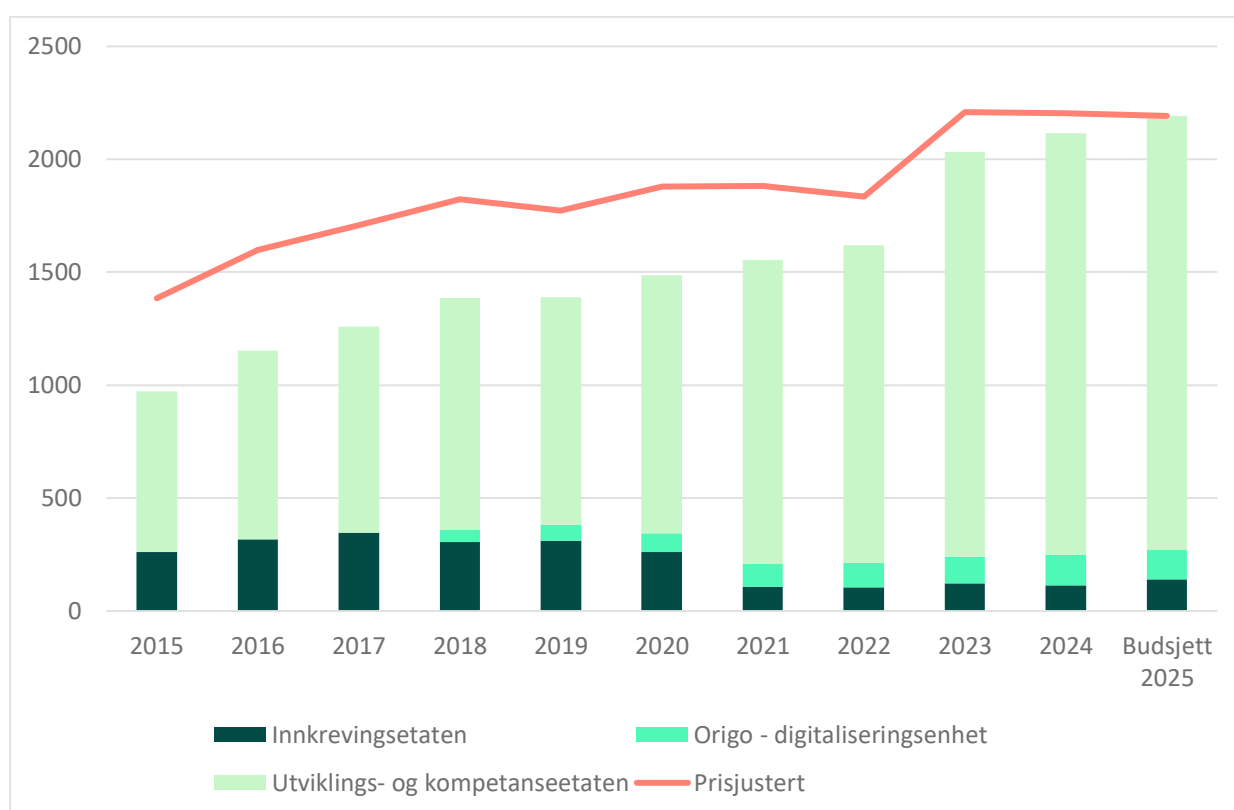
## 2.3 Utvikling i virksomhetene i sektoren

Figuren under viser at Utviklings- og kompetanseetaten har hatt den største veksten i brutto driftskostnader i sektoren i perioden 2015 – 2025. Tallene for 2025 inkluderer ikke eventuelle øremerkede tilskudd. De inkluderer heller ikke mer- eller mindreforbruk fra 2024 som etter

kommunens 4 %-regel<sup>3</sup> vil bli tilbakeført til etaten. Den grønne linjen viser brutto driftskostnader korrigert for utviklingen i lønns- og prisvekst i perioden målt ved kommunal deflator.

Utviklingen i brutto driftskostnader for virksomhetene viser en betydelig vekst målt i 2025-kroner. Sektorens brutto driftskostnader var størst i 2023 på rundt 2 200 mill. kroner målt i 2025-kroner. Det meste av økningen i 2023 skyldes overføring av 86 lønnsmedarbeidere fra 23 etater og bydeler til Utviklings- og kompetanseetaten i forbindelse med etableringen av felles obligatorisk lønnstjeneste. Samlet sett innebar denne overføringen ingen økning i antall årsverk i Oslo kommune. Gevinstrealiseringsplanen for lønnstjenesten viser til en forventet effektivitetsforbedring på 3 % per år frem til 2027, stigende til 6 % i 2030. Det vil gi en samlet reduksjon på 35 årsverk i lønnstjenesten sammenlignet med 145 i oppstartsåret 2023.

Figur 10. Brutto driftskostnader per virksomhet i FIN-sektor 2015–2025 (i mill. kroner)



Kilde: Avlagt regnskap og vedtatt budsjett

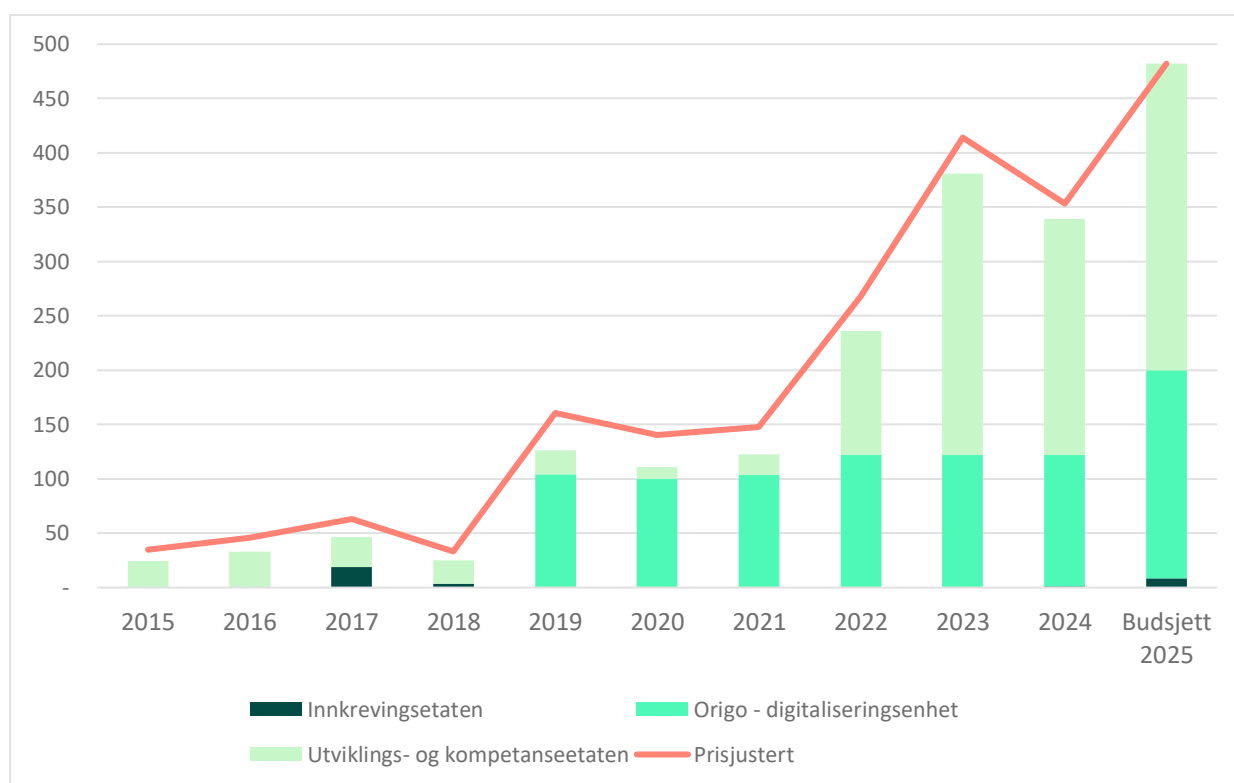
Figur 4 viser regnskapsførte investeringsutgifter (inkl. moms) for FIN-sektor i perioden 2016–2024 og budsjetterte investeringsutgifter for 2025. Den grønne linjen viser brutto investeringsutgifter korrigert for utviklingen i lønns- og prisvekst i perioden målt ved kommunal deflator. Utviklingen viser at investeringsutgiftene har økt fra rundt 25 mill. kroner til 480 mill. kroner i perioden 2015 – 2025.

Utviklingen skyldes i hovedsak tre forhold.

<sup>3</sup> Under gitte forutsetninger er det adgang til å styrke neste års budsjett med besparelser i driftsbudsjettet begrenset til 4 % av budsjetterte utgifter. Merforbruk i driftsbudsjettet, begrenset til 4 % av budsjetterte brutto driftsutgifter, skal dekkes inn på neste års budsjett. Bestemmelsene er gitt i Økonomireglementets instruks for økonomiforvaltningen, som er del av Dok. 3.

1. Det ene er etableringen av Oslo Origo, som ble etablert som et prosjekt i Byrådsavdeling for finans i 2017. Oslo Origo ble i 2020 flyttet til Byrådsavdeling for helse, eldre og innbyggertjenester<sup>4</sup> og ble samtidig opprettet som en egen etat. Fra 2024 ble Oslo Origo flyttet tilbake til FIN. Oslo Origo er for det meste finansiert gjennom bruk av investeringsmidler.
2. Det andre er beslutningen om å flytte skatteoppkreveroppgavene fra kommunene over til staten (Skatteetaten) i 2020. Dette var en betydelig del av oppgavene til Kemneren i Oslo. Etaten endret navn til Innkrevingssetaten og de oppgavene som lå igjen var eiendomsskatt, kommunale avgifter, kommunal inkasso og legater.
3. Det tredje er betydelige IKT-investeringer hvor det meste kan tilskrives nødvendige oppgraderinger for å imøtekomme krav til sikkerhet og driftsstabilitet.

Figur 11. Investeringsutgifter per virksomhet i FIN-sektor 2015 –2025 (i mill. kroner)



Kilde: Avlagt regnskap og vedtatt budsjett

## 2.4 Hvorfor fellestjenester belyses under FIN-sektor

Som beskrevet tidligere, er FIN-sektor gjennom en omstillingsprosess i 2025, der tre etater blir til to. Det er derfor ikke hensiktsmessig å gjennomføre en nærmere sektorgjennomgang av Utviklings- og kompetanseetaten, Oslo Origo og Innkrevingssetaten på linje med øvrige sektorer, både fordi strukturen endres ved årsskiftet og fordi det ville påføre etatene en urimelig stor belastning i tillegg til det som allerede kreves i forbindelse med omstruktureringen.

<sup>4</sup> Byrådsavdeling for helse, eldre og innbyggertjenester (HEI) ble i 2023 delt i Byrådsavdeling for helse (HLS) og Byrådsavdeling for sosiale tjenester (SET)

Dagens fellestjenester leveres i hovedsak av virksomheter i FIN-sektor. Dette følger av at Byrådsavdeling for finans har et sektorovergripende, overordnet ansvar for de fleste av kommunens administrative prosesser, som økonomistyring, arbeidsgiverområdet, investeringsprosesser og digitalisering. Det er derfor naturlig at kartlegging av fellestjenester skjer som del av Effektiviseringsprogrammets arbeid med FIN-sektor.

I Effektiviseringsprogrammets styringsdokument står det blant annet at programmet skal «finne potensial for å forbedre effektiviteten i kommunen ved å ha et tydeligere fokus på kjerneoppgavene, lete etter muligheter for å øke inntektene, kutte kostnader og redusere kommunens aktivitetsnivå». Bruk av fellestjenester for administrative oppgaver er et velkjent grep for å avlaste organisasjonen og gi økt fokus på kjerneoppgavene samtidig som oppgavene løses mer kostnadseffektivt, og dette er noe som mange store organisasjoner gjør. Effektiviseringsprogrammet har undersøkt effektiviseringspotensialet ved bruk av fellestjenester, både ved å se på forbedringspotensial i de fellestjenestene kommunen allerede har, og om det kan være gevinster å hente ved å etablere flere. Helt konkret har Effektiviseringsprogrammet undersøkt effektiviseringspotensialet ved å se på:

- Dagens fellestjenester; kan kommunen få mer ut av dem og bør eventuelt flere bli obligatoriske?
- Nye fellestjenester; hvilke er det aktuelt å utrede nærmere for eventuell etablering?

Utviklings- og kompetanseetaten og Innkrevingsetaten leverer en rekke tjenester som understøtter de administrative prosessene, og Effektiviseringsprogrammets gjennomgang har tatt utgangspunkt i disse, som blant annet omfatter:

- IKT-tjenester
- Forvaltning av fellessystemer
- HR og lønn
- Regnskap
- Samkjøpsavtaler
- Beregning og utskriving av eiendomsskatt
- Fakturering av kommunale avgifter
- Kommunal inkasso

Oslo Origos tjenester er i liten grad rettet mot administrative oppgaver, og er mer orientert mot tjenestene til innbyggere og næringsliv.

## 2.5 Hva er fellestjenester?

Fellestjenester er tjenester som er standardisert og felles på tvers av virksomheter. Internasjonalt benyttes betegnelsen «Shared service», som viser til at flere deler av organisasjonen deler på ressurser og finansiering for å levere en tjeneste og at den leverende enheten blir en intern tjenesteleverandør. Den interne tjenesteleverandørens oppgave er å balansere kostnader og servicenivåer, samt kontinuerlig forbedre driftsmodellen slik at tjenesteproduksjonen blir mer effektiv samtidig som avtalte servicenivåer opprettholdes. Sentral styring

av fellestjenestene, og at de blir obligatoriske, vil også legge til rette for at de kan ha oppgaver som rettes mot økt samsvar og kontroll.

Fellestjenestene kan være obligatoriske for alle eller for grupper av virksomheter (f.eks. bydeler). Fellestjenestene organiseres slik at flere enheter kan benytte seg av dem, noe som kan gi stordriftsfordeler, bedre ressursutnyttelse og høyere kvalitet på leveransene.

Det finnes ingen entydig, uttømmende definisjon av fellestjenester, men sentrale kjennetegn er:<sup>5</sup>

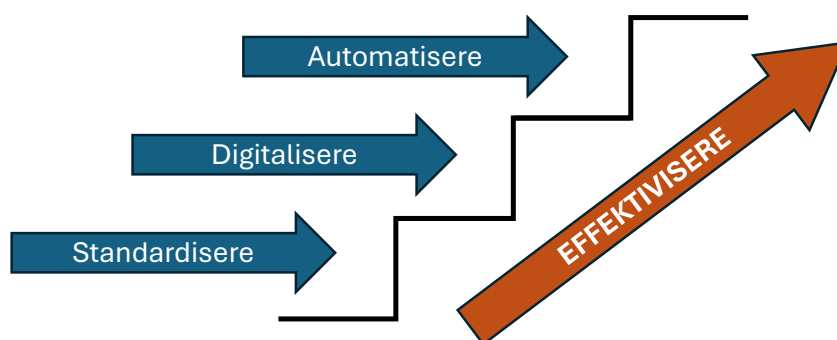
- Tjenester som understøtter kjernevirksomheten, som for eksempel HR, lønn, regnskap, fakturering, IKT-tjenester og sak/arkiv. Det kan også omfatte andre støttefunksjoner som tilbyr standardisert oppgaveløsning.
- Oppgaver som gjentas regelmessig og er standardisert på tvers av virksomheter og dermed følger bestemte prosedyrer.
- Når relasjonen mellom tjenestemottaker og tjenesteyter i stor grad kan forstås som en kunde-/leverandør-relasjon.

Samlet sett innebærer dette at fellestjenester er felles støttefunksjoner som leveres til flere virksomheter for å sikre effektiv, standardisert og kvalitetsmessig god drift.

I rapporten «Kartlegging av IKT-konsulentbruk»<sup>6</sup> definerer Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) fellestjenester som «*offentlige tjenester som leveres av en virksomhet til andre med hensikt om å effektivisere ressursbruk*».

Utgangspunktet for Effektiviseringsprogrammets arbeid med fellestjenester er at de skal kunne bidra med vesentlige effektiviseringsgevinster. En viktig bidragsyter til det, er at oppgavene innenfor tjenesten kan standardiseres, og dermed digitaliseres, slik figuren nedenfor illustrerer.

Figur 12. Effektiviseringspotensial i fellestjenester<sup>7</sup>



Kilde: Effektiviseringsprogrammets egen fremstilling

Standardisering og digitalisering vil være særlig effektiviserende ved stort volum, og det er derfor en fordel med mange brukere av tjenesten. Dette kan være et argument for å gjøre tjenester obligatoriske for virksomhetene i kommunen, for å utløse stordriftsfordelene fullt ut.

<sup>5</sup> Shared Service Center - "Better, cheaper, faster" (PwC "Global Best Practices" report) og DFØ-rapport 2020:04 – «Administrative fellestjenester for statlige virksomheter»

<sup>6</sup> DFØ-rapport 2024:13 Kartlegging av IKT-konsulentbruk, Vedlegg 1: Metode og datagrunnlag

Når en tjeneste standardiseres, vil det som regel være ulike meninger om omfang og innhold av standardiseringen. For effektivt å standardisere en tjeneste, vil det derfor kreves forankring av tjenesten hos en tjenesteeier med både kompetanse og myndighet til å ta nødvendige beslutninger.

### 3 Innretning av sektorgjennomgangen

Som beskrevet og begrunnet i kapittel 2.4, er sektorgjennomgangen for FIN-sektor konsentrert om tiltak for nye eller forbedrede fellestjenester i kommunen.

Arbeidet har vært tredelt; først har dagens situasjon blitt kartlagt, deretter er det konkretisert mulige tiltak og prioritert mellom disse, og til slutt er de prioriterte tiltakene beskrevet.

#### 3.1 Kartlegging av dagens situasjon

I kartleggingen av dagens situasjon har vi både kartlagt hva som allerede eksisterer av fellestjenester i Oslo kommune, hva som er pågående tiltak for å innføre nye tjenester eller forbedre eksisterende, og hva andre eksterne aktører som arbeider med fellestjenester gjør. Kartleggingen har hatt to formål; å legge grunnlaget for å identifisere relevante effektiviserings-tiltak, og å kunne identifisere og formulere bestep praksis for arbeid med å innføre og drifte fellestjenester.

#### 3.2 Konkretisering av tiltak og prioritering

Innsikten som oppstod gjennom kartleggingsfasen, samt informasjon som har fremkommet i andre sektorgjennomganger og gjennom Effektiviseringsprogrammets forslagskasse, har vært grunnlag for å identifisere tiltak som Oslo kommune kan gjennomføre på fellestjenestområdet. Tiltakene knytter seg både til å innføre helt nye tjenester, og til å forbedre eller utvide eksisterende tjenester. Alle de identifiserte tiltakene er beskrevet på et overordnet nivå. Effektiviseringsprogrammet har deretter prioritert mellom disse tiltakene. Tiltak som allerede er under arbeid (innføring eller forberedelse til innføring) og tiltak som anses å ha relativt begrenset direkte effektiviseringspotensial er ikke prioritert. Disse ikke prioriterte tiltakene er vurdert overordnet i rapporten.

#### 3.3 Beskrivelse av prioriterte tiltak

Tiltakene som det er prioritert å gå grundigere inn i, er vurdert i henhold til metoden i Effektiviseringsprogrammets sektorgjennomganger, der det beskrives virkninger for økonomi, kommunemål og samfunnsflokke og for ansatte, og det gjøres en risikovurdering. I tillegg er det gjort et arbeid med å dokumentere hvordan kommunen bør arbeide videre med fellestjenester i stort.

#### 3.4 Datagrunnlag for sektorgjennomgangen

Effektiviseringsprogrammet har innhentet en stor mengde strukturert og ustrukturert informasjon i arbeidet med sektorgjennomgangen. Blant de viktige informasjonskildene finner vi:

- Informasjonsinnhenting rettet mot etater og kommunale foretak om ressursbruk for støttetjenester
- Samtaler med nøkkelpersoner i Utviklings- og kompetanseetaten, Innkrevingsetaten, Oslo Origo og Byrådsavdeling for finans og dokumentasjon oversendt fra disse
- Gjennomgang av budsjett og tildelingsbrev

- Samtaler med eksterne virksomheter som har erfaringer med sentrale støttetjenester: Bergen kommune, Politiets fellestjenester og NorgesGruppen
- Studier av dokumenter, både knyttet til dagens tjenester og utredninger av mulige nye tjenester
- Studier av forskningslitteratur og andre artikler knyttet til god praksis for fellestjenester
- Erfaringer fra arbeid med fellestjenester i andre prosjekter

## 4 Dagens situasjon for fellestjenester i Oslo kommune

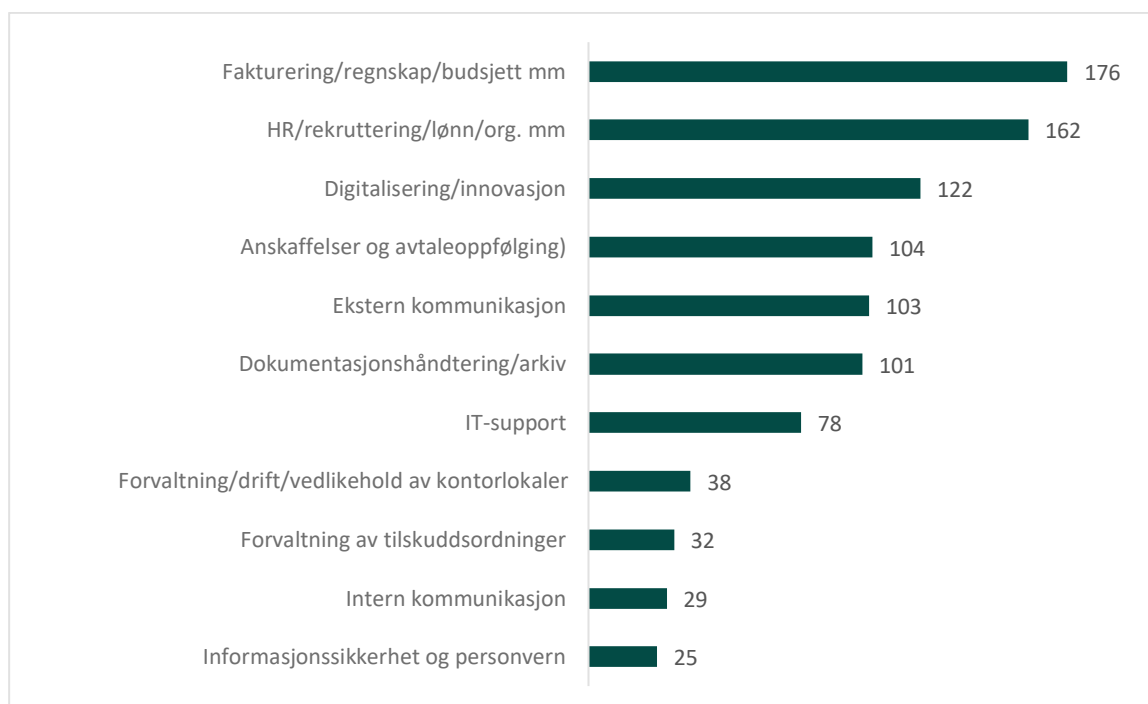
I dette kapittelet beskriver vi dagens situasjon og igangsatte prosesser for fellestjenester i Oslo kommune. Først beskriver vi ressursbruk som medgår til støttetjenester i Oslo kommunes virksomheter. Deretter presenterer vi de ulike fellestjenestene som eksisterer i Oslo kommune i dag. Til slutt gir vi vår vurdering av effektiviseringspotensialet for kommunens eksisterende fellestjenester.

Beskrivelsen av nåsituasjonen tar utgangspunkt i tjenestene som leveres av FIN-sektor. For å kartlegge nåsituasjonen har Effektiviseringsprogrammet hatt dialog med alle dagens etater: Utviklings- og kompetanseetaten (Utviklings- og kompetanseetaten), Oslo Origo (OOO) og Innkrevningsetaten (INE). Selv om disse legges ned fra 01.01.2026, vil både ansvar for tjenestene og ansatte fortsette i de nyopprettede etatene Økonomi- og forvaltningsetaten (OKF) og Digitaliseringsetaten (DIG).

### 4.1 Ressursbruk til støttetjenester i Oslo kommunes virksomheter

Effektiviseringsprogrammet har kartlagt ressursbruk til støttetjenester i byrådsavdelinger, etater og kommunale foretak i kommunen. Ressursbruk i eksisterende fellesfunksjoner sentralt i kommunen er ikke tatt med. Vi har innhentet data fra 32 virksomheter med om lag 12 750 årsverk samlet. Figuren under viser hvilke støttetjenester som krever størst ressursbruk, målt i antall årsverk samlet for virksomhetene. Ulike virksomheter kan ha ulike tolkninger av hvilke oppgaver de definerer inn under de ulike støttetjenestene. Tallene må derfor tolkes med forsiktighet, men gir likevel en indikasjon på hvilke støttetjenester som har størst ressursbruk.

Figur 13. Ressursbruk (årsverk) til støttetjenester i kommunens virksomheter (ekskl. bydelene)



Kilde: Data innhentet av Effektiviseringsprogrammet. Inkluderer etater, kommunale foretak og byrådsavdelingene.

Dataene indikerer noe om hvor potensialet er størst for ytterligere fellestjenester. Merk at bydeler ikke inngår i tallgrunnlaget. Totalt viser dataene at 15 prosent av årsverksinnsatsen i de kartlagte virksomhetene går med til støttetjenestene som er spesifisert i undersøkelsen. Dataene er i det videre benyttet som et av flere grunnlag for å vurdere mulige nye fellestjenester (se kapittel 5.2).

## 4.2 Fellestjenester i Oslo kommune

Oslo kommune har i dag fellestjenester på flere administrative områder, og Utviklings- og kompetanseetaten leverer de fleste, blant annet lønn, anskaffelser og IKT. Oslo Origo leverer bistand til forbedringsprosjekter som omfatter både prosessforbedringer og digitalisering, men dette er ikke standardisert i tilstrekkelig grad til at det kan betegnes som en fellestjeneste i henhold til den definisjonen som Effektiviseringsprogrammet bruker. Innkrevingsetaten leverer fellestjenester innen fakturering og betalingsoppfølging.

I det følgende beskriver vi de viktigste fellestjenestene som leveres i Oslo kommune i dag:

- Lønn
- Regnskap
- Fakturering (massefakturering), inkasso og annen behandling av økonomiske krav
- Oslo kommunes kontaktsenter
- IKT driftstjenester
- Inngåelse og forvaltning av samkjøpsavtaler
- Forvaltning av oslo.kommune.no og kommunens intranett
- Felles dokumentcenter for bydelene

### 4.2.1 Lønn

Felles lønnstjeneste ble etablert som obligatorisk fellestjeneste fra 2024. Formålet med tjenesten er å sørge for korrekt utbetalt lønn og godtgjørelse til kommunens ansatte og oppdragstakere, i tillegg til å sikre korrekt rapportering til pensjonskasser og offentlige myndigheter. Korrekte regnskapsdata/styringsinformasjon til virksomhetsledere og politikere inngår også i formålet.

Byrådsavdeling for finans ved Seksjon for personalledelse (PER) er overordnet eier av lønnstjenesten. Det er en naturlig følge av at de også eier de operative HR-prosessene for lønn i Oslo kommune. Det er besluttet og implementert en styringsmodell for tjenesten, som sikrer medvirkning fra virksomhetene i styring og utvikling av tjenesten. Lønnstjenesten er fullt rammefinansiert med midler tildelt fra bykassen.

Ved oppstart av fellestjenesten var det besluttet en gevinstrealiseringsplan for tjenesten som konkretiserer de forventede gevinstene, både kvalitative og kvantitative. Samlet akkumulert årlig effekt etter åtte år er estimert til 300 mill. kroner, fordelt på 52 mill. kroner i selve lønnstjenesten (Utviklings- og kompetanseetaten) og 248 mill. kroner i virksomhetene, hvor den største andelen, som utgjør 175 mill. kroner, er økte refusjonsinntekter.

### 4.2.2 Regnskap

Utviklings- og kompetanseetaten leverer i dag regnskapstjenester til ca. halvparten av virksomhetene i Oslo kommune. Tjenesten leveres med utgangspunkt i individuelle avtaler for

hver virksomhet, og det varierer hvilke tjenester som leveres til de ulike virksomhetene. Utviklings- og kompetanseetatens regnskapstjeneste er dermed ikke standardisert, og den har heller ikke mandat til å definere felles regnskapsprosesser.<sup>8</sup> Formålet med tjenesten er å bistå virksomhetene med løpende regnskapsføring og sikre at den enkelte virksomhet avlegger et korrekt regnskap.

Etter en utredning av mulig felles regnskapstjeneste i 2024, ble det besluttet å etablere en obligatorisk fellestjeneste for regnskap. Dette er begrunnet i både svakheter med dagens tjeneste (svak forankring og styring, lite tydelig tjenestebeskrivelse, begrenset fagdialog med eier) og behovet for en tjeneste som omfatter alle kommunens virksomheter. Etableringsprosjektet går over to år, 2025 og 2026, med full drift fra 2027. Prosjektets styringsdokument<sup>9</sup> beskriver mål og effekter slik:

- **MÅL**
  - Å etablere en felles regnskapstjeneste med enhetlige arbeidsprosesser og arbeidsdeling
  - Økt bruk av systemløsningen som legger til rette for mer digitalisering
  - En kostnadseffektiv regnskapsføring med riktig kvalitet
- **EFFEKTER**
  - Bidra til bedre styringsdata
  - Frigjøre ressurser fra administrative oppgaver
  - Bidra til forbedret internkontroll

Prosjektleveransene beskrives slik:

*Dette prosjektet er i hovedsak et organisasjonsutviklingsprosjekt som omhandler etablering og leveranse av en felles regnskapstjeneste i Oslo kommune. Tjenesten skal være obligatorisk for alle kommunens virksomheter og det er vesentlig for prosjektet å synliggjøre og etablere forutsetningene for at en felles regnskapstjeneste skal bli vellykket. Et grunnleggende suksesskriterium for en vellykket fellestjeneste er at tjenesten faktisk er «billigere og bedre» enn om hver enkelt virksomhet selv skulle hatt ansvar for tjenesten. For at dette skal oppnås må flere forutsetninger på plass gjennom denne prosjektperioden:*

1) Standardisering. Av arbeidsprosesser, organisering og teknologi både i virksomhetene som mottar tjenesten og hos Utviklings- og kompetanseetaten, som leverer tjenesten

2) Styringsmodell. Roller, ansvar og oppgaver mellom eier, utfører(leverandør) og virksomhetene(kunder) i styring og utvikling av fellestjenesten. Beslutningsmyndighet i og om tjenesten må være avklart mellom aktørene.

3) Forventningsstyring. Avklarte forventninger om tjenestens omfang, leveransenivå og kvalitet både hos virksomhetene og Utviklings- og kompetanseetaten – og oppfølging gjennom måling og rapportering som grunnlag for forbedring hos begge parter

<sup>8</sup> Utredning av mulig fellestjeneste for regnskap for Oslo kommune (2024)

<sup>9</sup> Styringsdokument for felles regnskapstjeneste i Oslo kommune (2025)

4) Transparent modell for kostnader. Avklart modell for kostnader/finansiering av fellestjenesten som gjør det mulig for virksomhetene å følge kostnadsutvikling/effektivisering og hvordan evt. endringer i tjenesteomfang påvirker kostnader.

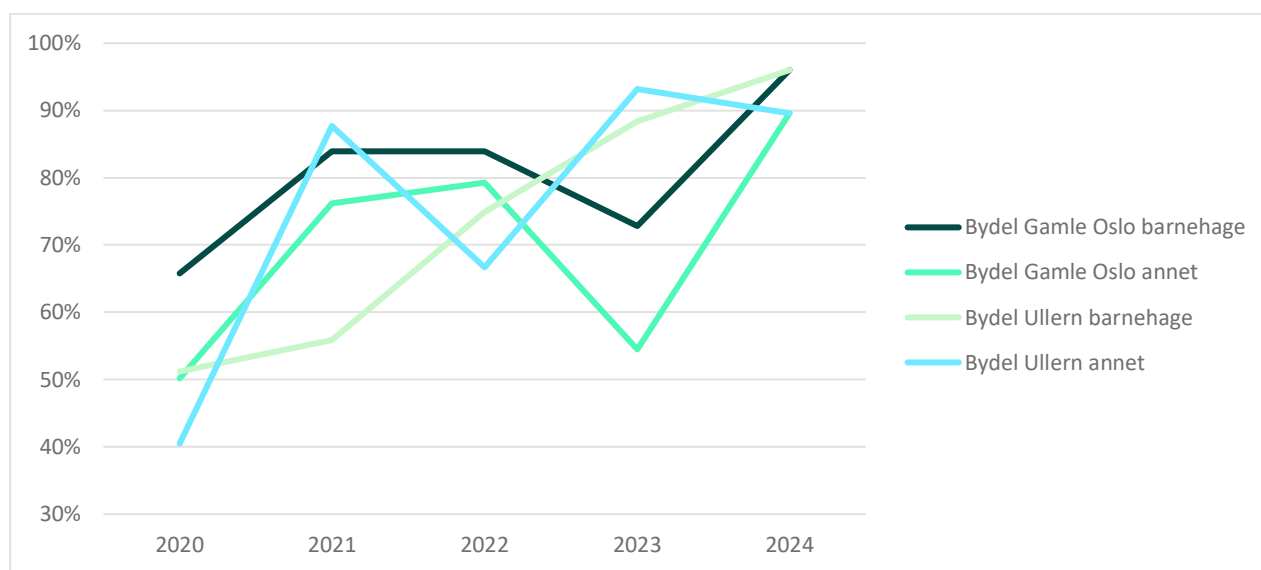
5) Brukerorientering. Brukernes behov legges til grunn for både tjenesteleveranse, organisering av brukerstøtte og videreutvikling av tjenesten/systemstøtten.

#### 4.2.3 Fakturering (massefakturering), inkasso og annen behandling av økonomiske krav

Innkrevningsetaten tilbyr i dag fakturering og mottak av kundenhenvendelser om faktura. For størstedelen av faktureringen kommer fakturagrunnlaget fra fagsystemene for barnehage (IST) og for helse- og omsorgstjenester (Geric) i form av filer som tas inn i økonomisystemet, slik at faktureringen skjer derfra. Som en del av fakturatjenesten har Innkrevningsetaten også ansvar for reskontroføringen.

Figur 14 illustrerer sammenhengen mellom en effektiv faktureringsprosess og hvor mye penger som faktisk kreves inn. Tallene er fra bydel Gamle Oslo og bydel Ullern. Innkrevningsetaten tok over fakturering for disse fra hhv oktober 2020 og august 2022. Løsningsgrad angir innkrevd beløp som andel av utestående.

Figur 14. Innkrevd beløp som andel av utestående beløp (løsningsgrad) for Bydel Gamle Oslo og Bydel Ullern innen barnehage og annet



Kilde: Data fra Innkrevningsetaten

Inkasso innebærer innkreving av ubetalte krav etter at kravet har forfalt til betaling. I Oslo kommune er det Innkrevningsetaten som krever inn ubetalte krav for Oslo kommunes bydeler, etater, kommunale foretak og byrådsavdelinger. De fleste av kommunens krav innkreves etter inkassoloven, men Innkrevningsetaten har også særnamskompetanse, som gir mulighet for innkreving etter Lov om tvangsfullbyrdelse.

Eiendomsskatt, kommunale avgifter og parkerings- og piggdekkgebyr er krav som gir mulighet for innkreving i henhold til tvangsfullbyrdsloven. Det er da adgang til å nedlegge utleggstrekk, avholde utleggsforretning og motregne i skatt som er til gode. I Oslo kommune er det kun Innkrevningsetaten som har myndighet til dette, og slike krav kan ikke overlates til eksterne inkassobyråer.

For øvrige krav, som for eksempel betaling for barnehage, hjemmetjenester eller sykehjemsplass, kan virksomhetene velge om innkreving skal skje i egen regi, av Innkrevingsetaten eller et eksternt inkassobyrå. Innkrevingsetaten opplyser at alle virksomhetene i dag benytter deres inkassotjenester.

Innkrevingsetatens inkassotjeneste omfatter oppfølging av betaling etter forfall, men må også ses i sammenheng med både andre tjenester som Innkrevingsetaten leverer i dag, og tjenester som den nye Økonomi- og forvaltningsetaten fra 2026 vil ha ansvar for. Inkasso fokuserer på innkreving etter forfall, mens de øvrige tjenestene støtter opp under det som skjer tidligere i prosessen, helt fra anskaffelse og bestilling.

Innkrevingsetaten utfører en rekke ulike oppgaver som er knyttet til krav, som for eksempel:

- Krav som faktureres månedlig (barnehage, aktivitetsskole, hjemmetjenester mm.)
- Egenandeler legevakten og tannhelsetjenesten
- Krav om erstatning fra Deichman
- Byggesaksgebyr og tvangsmulkt fra Plan- og bygningsetaten
- Tvangsmulkt fra bydeler og andre etater
- Husleie og restkrav etter utflytting for Boligbygg og Ungbo
- Husleiekrav fra bydeler med begjæring om fravikelse
- Fakturakrav fra etater og kommunale foretak i Oslo kommune
- Tilknytningsgebyr Vann- og avløpsetaten
- Kommunale avgifter og eiendomsskatt
- Krav på saksomkostninger fra Kommuneadvokaten
- Krav på for mye utbetalt lønn fra Utviklings- og kompetanseetaten
- Ubetalte parkeringsileggelser fra Bymiljøetaten

#### 4.2.4 Oslo kommunes kontaktsenter

Oslo kommunes kontaktsenter, «Oslo kommune 02 180», ble etablert i 2005 ved at sentralbord på øverste nivå ble overført til telefonnummeret 02 180, som ble betjent fra Utviklings- og kompetanseetaten.<sup>10</sup> Navnet ble senere endret til «Oslo kommunes kontaktsenter» (OKK) i forbindelse med overgangen fra fem- til åttensifret telefonnummer.<sup>11</sup>

OKK er kommunens eneste felles kontaktsenter for publikumshenvendelser. De betjener kommunens felles telefonnummer 2180 2180 og er dermed å regne som en obligatorisk fellestjeneste. Kontaktsenteret mottar i tillegg henvendelser om enkelttjenester, etter avtale med den virksomheten som har ansvar for tjenesten. Et eksempel på dette er barnehageopptak, hvor kontaktsenteret har avtale med Utdanningsetaten om å motta henvendelser som gjelder barnehageopptak, for å besvare disse på vegne av Utdanningsetaten.

#### 4.2.5 IKT driftstjenester

Utviklings- og kompetanseetaten tilbyr en rekke IKT-tjenester hvorav mange er frivillige for virksomhetene å benytte. I praksis dekker likevel mange av virksomhetene det aller meste av sitt behov for IKT-tjenester ved kjøp fra Utviklings- og kompetanseetaten.

<sup>10</sup> Besluttet i byrådssak 1014/04

<sup>11</sup> Overgangen skyldtes en målsetning om at det ikke skal koste noe ekstra å ringe til Oslo kommune, og bruk av femsifret nummer belastet innringer ekstra.

Felles IKT-plattform er den grunnleggende IKT-tjenesten som gir tilgang til et stabilt og sikkert teknisk miljø for utvikling og drift av IKT-løsninger. Plattformen benytter tjenester som er anskaffet gjennom en omfattende systemdriftsavtale med SopraSteria og har gjennom «SMART-programmet» vært gjenstand for en omfattende modernisering de siste årene. I 2025 kjøper Oslo kommune tjenester for ca. 350 mill. kroner gjennom avtalen.

For at kommunen samlet skal oppnå størst mulige gevinster med plattformen, overføres virksomheter som i dag har egne separate IKT-driftsmiljøer til felles IKT-plattform. Det pågår nå et prosjekt for innrulling av alle virksomhetene før dagens systemdriftsavtale utløper og erstattes av en ny i 2028. De som gjenstår per 4. kvartal 2025, er Vann- og avløpsetaten, Plan- og bygningsetaten, Utdanningsetaten og Kommunerevisjonen. Bystyrets sekretariat er unntatt fra dette.

Det er flere viktige grunner til å samle kommunens virksomheter på en felles IKT-plattform. Dette inkluderer blant annet:

- Økt sikkerhet og stabilitet – En felles plattform bidrar til bedre informasjonssikkerhet, mer robuste løsninger og økt beskyttelse mot digitale trusler.
- Effektiv ressursbruk – Standardisering gir kostnadsbesparelser og mer effektiv drift på tvers av virksomhetene. Det gjør det også enklere å kjøpe tjenester i markedet og oppnå konkurranse blant leverandører.
- Moderne og fremtidsrettet infrastruktur – Plattformen er bygget for å være fleksibel og i tråd med fremtidens teknologiske krav.
- Forenklet samhandling – En felles plattform legger til rette for bedre samarbeid og enklere informasjonsdeling på tvers av virksomheter og sektorer.

I dialogen med Effektiviseringsprogrammet har Utviklings- og kompetansetaten delt inn sine felles IKT-tjenester slik:

*Tabell 3. Eksisterende IKT-tjenester i Oslo kommune*

| <b>Tjeneste</b>                          | <b>Leveranse</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeidsflate                             | Sikker tilgang til en Windows-arbeidsflate med innhold. Obligatorisk for virksomheter på felles IKT-plattform                                                                                                                                           |
| M365                                     | Microsoft 365 består av flere tjenester som gir også nye muligheter for samhandling og måter å jobbe på.                                                                                                                                                |
| Lokal infrastruktur med sentral grunnmur | Leveranse, drift og overvåking av lokalt og sentralt nettverkutstyr inkludert svitsjer og trådløse aksesspunkter hos virksomhetene.                                                                                                                     |
| Applikasjonsdrift – egendrift            | En driftsform der systemeier ønsker å drifte sitt system selv eller via tredjepart (eks systemleverandør) på Felles IKT-plattform. Tjenesten tilrettelegger infrastruktur og basistjenester slik at systemeier/forvalter kan drifte applikasjonen selv. |
| Applikasjonsdrift – fulldrift            | Driftsmodell Fulldrift, benyttes der systemforvalter ønsker at driftsleverandør skal drifte deres system på Felles IKT-plattform.                                                                                                                       |
| Tilknytting til konsernnettverk          | Tjenesten gir virksomheten tilgang til Oslo kommunes konsern-nett og internett (IPVPN).                                                                                                                                                                 |

| Tjeneste               | Leveranse                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IDA                    | IDA er et IAM (Identity Access Management) system som forvalter sikker tilgangsstyring til IKT-systemer.                                                                                                                                                                  |
| Digital forsendelser   | Digital forsendelser er Oslo kommunes samlebegrep for tjenestene fra KS (SvarUt, SvarInn og Del Dokument) og Digitaliseringsdirektoratet (Sikker digital postkasse, signeringstjenesten mv) slik at vi skal kunne bruke de nasjonale fellestjenestene på en enhetlig måte |
| Behandlings-oversikten | Støtter kommunens arbeidsprosesser ved protokollføring av behandling av personopplysninger. Dette er krav etter personvernforordningen («GDPR») art. 30.                                                                                                                  |
| Marvin som tjeneste    | En fleksibel plattform for å utvikle og kjøre egne applikasjoner.                                                                                                                                                                                                         |

IKT driftstjenesten omfatter i dag ikke operasjonell teknologi (OT), som omfatter systemer og teknologier som brukes for å overvåke, styre og automatisere fysiske prosesser, for eksempel i bygg eller industrielle miljøer. Dette er teknologi som benyttes av blant annet Vann- og avløpsetaten, Renovasjons- og gjenvinningsetaten og Oslobygg.

#### 4.2.6 Anskaffelser: Inngåelse og forvaltning av samkjøpsavtaler

Utviklings- og kompetanseetaten har ansvar for å inngå og forvalte samkjøpsavtaler (konsernovergripende rammeavtaler) etter kommunens samkjøpsmodell.<sup>12</sup>

Samkjøpsavtalene er gjensidig forpliktende for kjøper og selger. Dette innebærer at kommunens virksomheter er forpliktet til å foreta sine kjøp hos kommunens samkjøpsleverandører innenfor de områdene som samkjøpsavtalene dekker og at leverandørene på sin side plikter å levere i tråd med avtalene. I lys av dette kan Utviklings- og kompetanseetatens inngåelse og forvaltning av rammeavtalene betraktes som en obligatorisk fellestjeneste.

Både Utviklings- og kompetanseetatens og virksomhetenes ansvar i forbindelse med samkjøpsavtaler er presisert i rundskriv 28/2023, som blant annet sier:

- Gjeldende samkjøpsavtaler er til enhver tid publisert på kommunens felles intranettsider.<sup>13</sup>
- Anskaffelse av samkjøpsavtaler gjennomføres av Utviklings- og kompetanseetaten med deltagelse fra fagpersoner i virksomhetene og brukere av avtalene (tverrfaglige anskaffelsesteam).
- Anskaffelsene gjennomføres i henhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser (LOA/FOA) og kommunens egne retningslinjer for anskaffelser.
- Utviklings- og kompetanseetaten har ansvar for overordnet oppfølging av samkjøpsavtalene, herunder oppfølging av omsetningsstatistikk, produktutvalg, prisendringer, avviksmeldinger, avtalelojalitet og gjennomfører periodiske oppfølgingsmøter med leverandørene på samkjøpsavtalene.

<sup>12</sup> Jfr. byråds sak 1295/03 om opprettelsen av Utviklings- og kompetanseetaten og rundskriv 28/2023 om bruk av samkjøpsavtaler i Oslo kommune

<sup>13</sup> Samkjøpsavtaler - [FEL] - Felles intranett - Felles intranett for Oslo kommune

- Utviklings- og kompetanseetaten foretar også oppfølging av samfunnsansvar på overordnet nivå.
- Utviklings- og kompetanseetaten kontrollerer virksomhetenes lojalitet til samkjøpsavtalene gjennom systematiske analyser av alle fakturaer kommunen mottar.
- Virksomhetene plikter å benytte avtalene i henhold til gjeldende regler for bestilling (avropsmekanisme).
- Den enkelte bestiller/virksomhet har ansvar for å sette seg inn i kontraktbetingelsene og sikre at leveranse og faktura kontrolleres. Det skal alltid kontrolleres om man har fått det man har bestilt; riktig mengde, riktig kvalitet, riktig pris og til rett tid.
- Det er virksomhetenes ansvar å reklamere og eventuelt kreve dagbot fra leverandøren, dersom leveransen ikke er i henhold til det som er avtalt. Sanksjoner er beskrevet i avtalene.
- Virksomhetene skal gi tilbakemelding til Utviklings- og kompetanseetaten dersom leveransene ikke oppfyller kravene i kontrakten.

Oslo kommune har i dag samkjøpsavtaler innenfor følgende 10 kategorier:

- Helse og legemidler
- Håndverkertjenester
- IKT-produkter og -tjenester
- Mat og drikke
- Møbler og inventar
- Renhold
- Transportmidler og maskiner
- Vikartjenester
- Avtaler med arbeidstreningsbedrifter
- Rådgivende ingeniørtjenester

Utviklings- og kompetanseetaten kan, basert på innspill fra Byrådsavdeling for finans, virksomhetene eller egne vurderinger, foreta endringer i porteføljen av samkjøpsavtaler.<sup>14</sup>

I tillegg til at Utviklings- og kompetanseetaten arbeider med å etablere og følge opp samkjøpsavtaler, rådgir Utviklings- og kompetanseetaten andre virksomheter om anskaffelser, og det er mulig for virksomhetene å kjøpe tjenester til konkurransegjennomføring eller andre anskaffelsesfaglige oppgaver.

#### **4.2.7 Forvaltning av oslo.kommune.no og kommunens intranett**

Utviklings- og kompetanseetaten forvalter både kommunens eksterne og interne nettsted. Oslo.kommune.no gjør det mulig for kommunens innbyggere og næringsliv å finne og forstå:

- Kommunens tjenester og tilbud og hvordan de kan brukes
- Hvordan kommunen er organisert, hva kommunen satser på, hva den skal oppnå og hva den har oppnådd
- Hvordan de demokratiske prosessene i kommunen fungerer, og å delta aktivt i demokratiet og i samfunnsutviklingen

<sup>14</sup> Videre delegert til UKE fra Byråden for finans i byrådets sak 02/24

Utviklings- og kompetanseetaten forvalter både innholdet og de tekniske løsningene og besitter kompetanse innen nødvendig områder, som søkemotoroptimalisering, analyse, brukertest, design og utvikling. Innholdet på nettstedet publiseres i hovedsak av Utviklings- og kompetanseetaten, men noe av ansvaret for innholdspubliserings er i tillegg fordelt til etater og bydeler, som har mer enn 200 aktive brukere med direkte tilgang til sine områder i publiseringsløsningen.<sup>15</sup>

Oslo.kommune.no har i dag ca. 30.000 enkeltsider.

Kommunens kommunikasjonsstrategi definerer tre mål, hvor det første er «*Oslo kommune er én aktør og kommuniserer helhetlig, åpent og med klart språk*».<sup>16</sup>

Etter oppdrag fra BLK<sup>17</sup> leverte Utviklings- og kompetanseetaten og Oslo Origo i februar 2024 en utredning av «Fremtidig mål bilde for Oslo kommunes portaler og nettløsninger». Der fremkommer det blant annet at flere av virksomhetene har etablert egne nettsider og/eller publikumssider på sosiale medier. Når informasjon fra Oslo kommune er delt på flere nettsteder, blir det mer krevende for innbyggerne å finne rett informasjon. Det er også et problem at virksomheter som benytter egne nettsteder, slutter å oppdatere informasjonen på vårt felles nettsted. Flere av nettstedene som er etablert utenfor felles løsninger, følger heller ikke lovpålagte krav til universell utforming, og noen mangler tilfredsstillende avtaler for personvern og databehandling. Dette kan gå utover tilliten til kommunen. Det er heller ikke i tråd med målet i kommunikasjonsstrategien om at kommunen skal kommunisere helhetlig.

#### 4.2.8 Felles dokumentsenter

I 2021 ble det etablert felles dokumentsenter for bydelene ved at oppgaver og medarbeidere ble overført til Byarkivets dokumentsenter (som er en enhet i Kulturetaten). Formålet med etableringen var høyere faglig kvalitet, mindre sårbarhet og bedre ressursutnyttelse på arkivområdet og å standardisere for å tilrettelegge for digitalisering.<sup>18</sup> Tjenesten er obligatorisk for bydelene, men det ble samtidig lagt til rette for at også andre virksomheter som ønsker det, kan benytte tilbudet, og i dag er det 11 andre virksomheter som gjør det.

Tjenesten innebærer at dokumentsenteret har det operative ansvaret for posthåndtering, skanning, journalføring og kvalitetssikring av virksomhetenes dokumentasjon. Tjenesten er rammefinansiert for bydelene, mens andre virksomheter faktureres.

#### 4.2.9 Øvrige

I tillegg til de nevnte tjenestene, leverer Byrådslederens kontor noen fellestjenester til byrådsavdelingene (for eksempel IKT-support og utvalgte HR-tjenester). Det kan diskuteres om dette er fellestjenester eller normale støttetjenester innenfor en virksomhet.

<sup>15</sup> Utredning av «Fremtidig mål bilde for Oslo kommunes portaler og nettløsninger» februar 2024, utarbeidet av Utviklings- og kompetanseetaten og Origo for BLK, websak 23/917

<sup>16</sup> Byrådssak 1038/25 – Kommunikasjonsstrategi for Oslo kommune

<sup>17</sup> BLK har overordnet kommunikasjonsansvar i kommunen og fagstyringsansvar for Utviklings- og kompetanseetaten (snart DIG) på området kommunikasjon

<sup>18</sup> Tildelingsbrev 2020 og 2021 for Kulturetaten

Utviklings- og kompetanseetaten leverer også noen betal-tjenester knyttet til HR, prosjektledelse, grafisk design og kommunikasjon, der virksomhetene kan betale for å få hjelp for eksempel i ansettelsesprosesser.

I tillegg kan utvikling, forvaltning og drift av formålsbygg i regi av Oslobygg KF langt på vei anses som en fellestjeneste. Oslobygg eier byggene, og leverer bygg «som en tjeneste» til virksomheter i kommunen.

Det finnes også innslag av at etater leverer tjenester til bydelene, for eksempel i form av forvaltning av IKT-systemer.

#### **4.3 Effektiviseringsprogrammets vurdering av effektiviseringspotensial i kommunens eksisterende fellestjenester**

Det er varierende hvor godt de eksisterende fellestjenestene i kommunen fungerer.

Lønnstjenesten synes å være i en god utvikling, med tydelig plan for videre gevinstrealisering.

Regnskapstjenesten dekker per i dag ikke hele kommunen, og har noen svakheter, særlig når det gjelder standardisering, men her tas det grep gjennom arbeid med etablering av ny obligatorisk fellestjeneste. Når regnskapstjenesten er etablert, bør det arbeides videre med å effektivisere fakturering, gjennom å få på plass gode digitale ende-til-ende-løsninger.

Selv om Innkrevningsetaten allerede i dag leverer effektive inkassotjenester, hevder etaten selv at det fremdeles er et effektiviseringspotensial. Effektiv inkasso forebygger antall gjeldsofre, fører til bedre regnskapsmessig resultat og gir penger i kommunekassen.

Kontaktsenteret ser ut til å fungere relativt godt, men det er potensial for ytterligere stordriftsfordeler ved å samle alle kommunens kontaktsentre i ett felles senter. Potensialet er særlig knyttet til det strategiske utviklingsarbeidet med økt grad av digitalisering og selvbetjening.

IKT-driftstjenestene har de siste årene vært gjennom en betydelig modernisering og en gjennomgang som Effektiviseringsprogrammet har hatt med Utviklings- og kompetanseetaten tyder på at de i dag, teknisk sett, er godt etablert, men det er krevende å få god forståelse av de ulike tjenestenes innhold og oppbygging, og grensesnittene mellom tjenestene. Det er potensial for å forenkle og forbedre tjenestekatalogen, for å gi økt transparens for brukerne. Det kan også, som i mange IKT-tjenestesentre, arbeides videre med å bygge en kundeorientert kultur. Effektiviseringsprogrammet støtter det pågående arbeid med å innlemme flere virksomheter i Oslos felles IKT-plattform, fordi dette på sikt vil være klart effektiviserende.

Samkjøpsavtalene dekker områder som er viktige og relevante for kommunens virksomheter og benyttes i utstrakt grad. Avtalene legger til rette for vesentlige besparelser i form av gunstige priser (dokumentert av Utviklings- og kompetanseetaten) og synes dermed å fungere godt. De dekker imidlertid en relativt liten del av kommunens innkjøp, og det kan derfor vurderes å utvide avtalespekteret. Det vil også kunne være gevinster å hente ved å se administrative bestemmelser i avtalene mer i sammenheng med kommunens administrative rutiner, med sikte på mer standardisert og digital informasjonsflyt mellom leverandørene og Oslo kommune. Samkjøpsavtalene legger til rette for betydelige gevinster for kommunen som helhet, men de realiserte gevinstene dokumenteres i liten grad, og det kan med fordel etableres bedre måling og

oppfølging av konkret gevinstrealisering. En mer omfattende reform vil være å sentralisere ansvar og oppgaveutførelse på anskaffelsesområdet. Ved å bygge en sentral anskaffelsesfunksjon med et større fagmiljø og kapasitet til utvikling, vil det være mulig å standardisere og effektivisere prosessene, heve kvaliteten i anskaffelsene, og dermed redusere kostnadene betydelig.

Effektiviseringsprogrammet har fått opplyst at det er flere virksomheter som har egne kommunikasjonskanaler utover kommunens felles nettsider. Det er grunn til å tro at publisering i egne kanaler krever mer ressurser enn gjennom kommunens felles løsning. Vi kan ikke se at det er foretatt noen konkret kartlegging av dette. En slik kartlegging kan derfor være hensiktsmessig. I kjølvannet av dette kan det være grunn til å vurdere en tydeligere føring om hvor og hvordan informasjon om Oslo kommune og kommunens tjenester skal publiseres.

Dokumentsenteret i Byarkivet avlaster allerede i dag alle bydelene og 11 andre virksomheter ved at de leverer kompetente og effektive dokumentsentertjenester, og har klare planer for fortsatt utvikling av tjenesten. Pågående arbeid med å gjøre dette til en obligatorisk fellestjeneste vil kunne øke bidraget til effektivisering av kommunen betydelig, som dokumentert i utredning utarbeidet av Kulturetaten.

## 5 Identifiserte muligheter for videreutvikling av fellestjenester i kommunen

Effektiviseringsprogrammet har gjennomført en kartlegging av mulige endringer i dagens fellestjenester i Oslo kommune. Dette kan være både endringer og utvidelser av eksisterende tjenester og etablering av nye tjenester. De fleste tiltakene som omtales er i noen grad utredet, og noen tiltak er allerede i prosess som kan lede frem til innføring.

### 5.1 Mulige forbedringer eller utvidelse av dagens fellestjenester

#### 5.1.1 Tydeligere beskrevet IKT-tjeneste med servicekultur og opplæring

Effektiviseringsprogrammet har, etter gjennomgang med Utviklings- og kompetanseetaten og Oslo Origo, inntrykk av at de fleste IKT-tjenestene leveres med god teknisk kvalitet. Men mange virksomheter har begrenset IKT-kompetanse og begrensede forutsetninger for å forstå hvordan IKT-tjenestene kan øke verdien av de tjenestene som ytes til innbyggere og næringsliv i kommunen. På dette området ser vi potensial for betydelige forbedringer.

##### Beskrivelse og «innpakning» av tjenestene

For å få størst mulig verdi ut av IKT-tjenestene, er det nødvendig at leverandøren av IKT-tjenestene på en forståelig måte klarer å kommunisere hvordan IKT-tjenestene kan øke verdien av virksomhetenes tjenesteproduksjon. Et eksempel på at denne kommunikasjonen i dag har forbedringspotensial, finnes i Utviklings- og kompetanseetatens tjenestekatalog. Der er IKT-tjenestene beskrevet under to kategorier. Den ene er «Drift og forvaltning», hvor det ligger 22 tjenester, og den andre er «Digitalisering», hvor det ligger 28 tjenester. Det er dels overlapp mellom kategoriene slik at enkelte tjenester forekommer begge steder. Det er også et stort spenn mellom tjenestenes innhold, omfang og kompleksitet, hvor «Applikasjonsdrift Fulldrift» er av de mest omfattende, mens for eksempel «Keycloak» (en sentralisert løsning for innlogging for innbyggere via ID-porten) trolig er i andre enden av skalaen.

Det er ingen fasit for hvordan dette kunne vært gjort bedre, men ett alternativ kan være å gruppere flere tjenester i «tjenestepakker» som dekker et bredere funksjonelt behov. Hensikten må være å gjøre det enklere for virksomhetene å få dekket sine behov samtidig som tjenesteleverandøren får større rom til å standardisere og effektivisere tjenesteproduksjonen. Det bør også være slik at tjenesten ikke defineres slik at det legges føringer på hvordan tjenesteleverandøren leverer tjenesten, med hensyn til bruk av produkter og/eller underleverandører.

##### Opplæring og brukerstøtte integrert i tjenesten

Hensikten med gode fellestjenester er at de skal være enkle å bruke og at de avlastar virksomhetene. Derfor inneholder de aller fleste fellestjenestene opplæring og brukerstøtte som en integrert del av tjenesten. Opplæring er viktig for å sette brukerne av tjenesten i stand til å bruke den best mulig, men også for å forebygge behovet for brukerstøtte. Det har ikke kommet frem at opplæring inngår i noen av dagens IKT-tjenester, og det bør vurderes å inkludere dette i tjenestene.

Brukerstøtte er i dag godt organisert, men avgrenset til andrelinje. En utvidelse til også gjelde førstelinje brukerstøtte vil være en forbedring, og dette er da også fremmet som forslag til tiltak, og beskrevet i 5.2.5 og kapittel 7.1.

### Kultur for service

Det er i første rekke brukerne av fellestjenestene som definerer om tjenesten er god eller ikke, og IKT-tjenester er intet unntak fra dette. Kommunikasjon med brukerne er derfor svært viktig. Ryddig og forståelig kommunikasjon er nødvendig for å avklare forventninger mellom tjenesteleverandør og virksomhet, men det er også viktig at kommunikasjonen har en form som gjenspeiler den rollen tjenesteleverandøren har som hjelper for virksomhetene. Det innebærer at det både må ytes service og at tjenesteleverandøren kontinuerlig jobber med å forbedre tjenestene med virksomhetenes behov for øyet. Vårt inntrykk er at det for IKT-tjenestenes del er potensial for forbedring på dette området.

#### **5.1.2 Utvidet dokumentsenterfunksjon**

Byarkivet leverer allerede i dag dokumentsentertjenester til alle bydelene og 11 andre virksomheter i kommunen. Det er foreslått, og igangsatt prosess for, at dette arbeidet kan tydeliggjøres som en obligatorisk fellestjeneste. I den anledning anses det også som naturlig at tjenesten løftes inn i FIN-sektor, og dermed plasseres sammen med andre fellestjenester.

Det bør også vurderes om dokumentsentertjenesten kan utvides og at den også får ansvar for sentralisert forvaltning av virksomhetenes arkivmateriale og oppgavene med mediekonvertering av papirarkiv og å ivareta digitalt depot for kommunen. I vårt møte med Politiets fellestjenester kom det frem at de har ansvar for all arkiv- og dokumentforvaltning for Politidirektoratet, Politiets IT-enhet og Politiets fellestjenester.

I Effektiviseringsprogrammets rapport fra sektorgjennomgang i Byrådsavdeling for kultur og næring er dette foreslått som et konkret tiltak («Tiltak KUL1»)

#### **5.1.3 Sentralisering av anskaffelser**

Anskaffelser er allerede til dels dekket som en fellestjeneste i kommunen, der virksomheter får støtte på ulike måter. Samkjøpsavtalene dekker en andel av kommunens anskaffelser, og det gis råd om blant annet oppfølging av klima og arbeidsforhold. Det er også mulig for virksomhetene å kjøpe tjenester, for eksempel ved konkurransegjennomføring. Samtidig er de fleste oppgavene knyttet til anskaffelser fortsatt er håndtert ute i virksomhetene.

Byrådsavdeling for finans arbeider med et forslag om at anskaffelser sentraliseres i større grad enn i dag, ved at flere av oppgavene som i dag ligger ute i virksomhetene, samles. Målet er både økt kvalitet og høyere effektivitet, noe som kan oppnås gjennom større, mer robuste fagmiljøer, digitalisering og standardisering. Effektiviseringsprogrammet er kjent med at kommunen har fått gjennomført en ekstern utredning som anbefaler videre arbeid med sentralisering, men som også beskriver en langvarig og omfattende innføringsprosess. Potensialet som beskrives i denne utredningen, er meget stort.

#### **5.1.4 Felles kontaktsenter som obligatorisk førstelinje**

Oslo kommunes kontaktsenter (OKK) er kommunens eneste felles kontaktsenter for publikumshenvendelser. De har et profesjonelt miljø for betjening av kundehenvendelser på både telefon og digitalt. I tillegg til generelle henvendelser til Oslo kommune sentralt, mottar de og

behandler henvendelser knyttet til enkelte, spesifiserte områder, som for eksempel barnehageopptak, på oppdrag fra virksomhetene.

I tillegg finnes det flere andre tjenestespesifikke kontaktsentre for å håndtere større volum av publikumshenvendelser, hos blant annet Bymiljøetaten. Vann- og avløpsetaten, Renovasjons- og gjenvinningsetaten og Plan- og bygningsetaten. Disse er også rigget for å håndtere et større antall henvendelser med tilhørende krav til både arbeidsprosesser og tekniske løsninger for telefoni, chat osv.

Selv om spørsmålene som de ulike kontaktsentrene får er ulike, er mye likt på tvers, som for eksempel prosesser og systemer for rutining og oppfølging av henvendelser, bemanningsplanlegging og behovet for god kompetanse på service og kundeoppfølging. De fleste publikumsrettede tjenester erfarer at et flertall av henvendelsene gjelder et lite antall enkle spørsmål og derfor kan besvares med begrenset dybdekompetanse, slik tilfellet er for tjenesten for barnehageopptak.

Tiltaket innebærer at Oslo kommune kun holder seg med ett kontaktsenter for å oppnå økt robusthet og stordriftsfordeler, både i daglig drift, og gjennom deling på investeringer i både teknologi og kompetanse. En slik enhet vil også være bedre rustet til å kunne utvikle profesjonelle servicekonsepter og -kompetanse.

En overordnet kartlegging tilsier at omfanget av ressursbruk knyttet til andre kontaktsentre enn OKK er begrenset. Bymiljøetaten, som antagelig er størst, har kun 5-6 årsverk knyttet til sitt kontaktsenter.

#### **5.1.5 Digitalisere overtallighetsprosessen**

Oppgaver knyttet til omplassering av overtallige mellom virksomheter er allerede samlet ett sted i kommunen (Utviklings- og kompetanseetaten), og kan anses som en fellestjeneste. Det er kommet forslag til Effektiviseringsprogrammet om at denne tjenesten kan videreutvikles.

Forslaget innebærer økt bruk av digitale løsninger, ved at HR-systemet utvides med en modul for kartlegging av overtallige og automatisk matching av overtallige mot ledige stillinger basert på kompetanse og kvalifikasjonskrav, samt digital arbeidsflyt for HR-prosesser som registrering av overtallige, vedtak om status, varsling av berørte virksomheter, dokumentasjon av vurderinger, etc. Det er også ønskelig at denne modulen har selvbetjeningsløsning tilgjengelig for overtallige ansatte, slik at de selv kan legge inn og dele informasjon med arbeidsgiver underveis i prosessen.

I og med at arbeidet i dag i stor grad er manuelt og analogt, vil økt systemstøtte og selvbetjening kunne virke effektiviserende. Funksjonen for behandling av overtallige i kommunen er, i forbindelse med omstruktureringen i FIN-sektor, planlagt flyttet til den nye Økonomi- og forvaltningsetaten fra 2026.

## **5.2 Mulige nye fellestjenester**

### **5.2.1 Kontorlokaler som tjeneste**

Kontorlokaler som tjeneste innebærer at det opprettes en helt ny fellestjeneste i kommunen som har som oppgave å dekke alle virksomheters behov for kontorarealer. Dette er en stor endring fra dagens situasjon, der hver enkelt virksomhet selv skaffer kontorlokaler i markedet. Ingen virksomheter skal lenger selv skaffe, forvalte eller drifte kontorlokaler. Tiltaket vil kunne frigjøre

noe tid hos virksomhetene, men den viktigste virkningen er at kontorlokalene kan standardiseres, og tilpasses til en arealnorm som hindrer unødig høye kostnader til lokaler.

Det kan også oppstå effektiviseringsvirkninger gjennom at kommunen bruker sin innkjøpsmakt, både i leiemarkedet og i markedet for drift, for eksempel ved kjøp av kantinetjenester.

Tiltaket kan også ha andre, positive bivirkninger. Økt grad av samlokalisering kan legge til rette for enklere samarbeid på tvers av kommunens virksomheter, og mer utstrakt bruk av «delte funksjoner», der små virksomheter deler på funksjoner med andre virksomheter, for å slippe å ansette egne hele årsverk. Det er også mulig å inkludere arbeid med gjenbruk av møbler i et slikt konsept.

Politiets fellestjenester, som er en av de eksterne som Effektiviseringsprogrammet har hatt møte med, har kommet langt i å utforme kontorlokaler som en tjeneste, og tjenesten avlaster i dag politiets ytre enheter med de aller fleste oppgaver som gjelder innleie og drift av kontorlokaler. Vi anbefaler å ta opp kontakten med dem for å gå mer i dybden på deres erfaringer med dette.

### **5.2.2 PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste**

I dag er det den enkelte virksomhet som anskaffer og forvalter PC-er, mobiltelefoner og lignende. Kostnaden for kjøp av PC-er og mobiltelefoner utgjør om lag 170 mill. kroner i året. Det er virksomhetene selv som bestemmer hva som kjøpes i hvilket omfang, og utarbeider rutiner for utskiftning av slikt materiell.

Tiltaket innebærer at oppgaven flyttes til en fellestjeneste, som da leverer slikt utstyr som en tjeneste. Dette vil medføre at utskiftning av utstyr skjer etter en samlet plan, noe som kan medføre økt levetid på utstyr. Effektiviseringsprogrammet er kjent med at det er gjort analyser som viser at levetiden på utstyr i kommunen er relativt kort sammenlignet med andre virksomheter. Det oppstår derfor et effektiviseringspotensial, som betinger at man lykkes med å øke denne levetiden.

### **5.2.3 Bil som tjeneste**

Biler benyttes i tjenesteproduksjonen i kommunen, for eksempel i bydelenes hjemmetjenester, av bybetjenter i Bymiljøetaten, og av Vann- og avløpsetaten. Analyser viser at det er et stort antall biler som benyttes svært lite.

Det foreslåtte tiltaket innebærer at det opprettes en fellestjeneste som eier og forvalter alle biler som kommunen har bruk for, og at det utvikles gode løsninger for bildeling som dekker virksomhetenes behov. Det kan da potensielt være mulig å dekke disse behovene med færre biler enn i dag, og i det ligger det en besparelse. Tjenesten kan også tilgjengeliggjøre biler ved hjelp av eksisterende bildelingstjenester, så det er ikke opplagt at kommunen skal eie alle biler selv.

### **5.2.4 Vikarpool for utvalgte yrker**

Kommunen har et vikarbehov i en rekke operative tjenester, der skole, barnehage, sykehjem og hjemmetjenester er viktige eksempler. Det vil være relativt arbeidskrevende å håndtere dette vikarbehovet, og det kan ofte være slik at vikarer har en relativt høy timekostnad.

Det identifiserte tiltaket innebærer at kommunens virksomheter deler på vikarpooler, der arbeidet med å rekruttere og følge opp vikarer samles ett sted. Dette vil kunne redusere forvaltningskostnadene noe, og det kan også være mulig å benytte ansatte vikarer i større grad,

og mer kostbare innleide vikarer i mindre grad. Lignende tiltak har vært forsøkt i kommunen tidligere innenfor helse- og barnehagetjenester. Den gang var ikke formålet effektivisering, men å unngå for mange deltidsstillinger. Etter Effektiviseringsprogrammets forståelse har utdanningssektoren innført en form for vikarpool i et begrenset omfang, og Sykehjemsetaten gjennomfører et pilotprosjekt. Tiltaket er således allerede til dels iverksatt.

Kommunens virksomheter har tilgang til relativt gunstige vikartjenester gjennom samkjøpsavtaler, og flere virksomheter synes allerede å ha effektive prosesser for å dekke vikarbehov. Det er derfor uklart hvor stort effektiviseringspotensialet er ved en slik fellestjeneste. Det kan tenkes at tjenesten er mest relevant som en fellestjeneste for bydelene.

### **5.2.5 Førstelinje IKT-support**

Oslo kommune har i dag fellestjenester på IKT-området, som leveres av Utviklings- og kompetanseetaten (overføres til den nye Digitaliseringsetaten). Det arbeides med å utvide disse fellestjenestene på to måter; for det første å få alle virksomheter i kommunen over på felles IKT-plattform, og for det andre ved å sentralisere innkjøp og forvaltning av PC-er (og eventuelt annen form for maskinvare).

Dersom disse endringene gjennomføres, vil det være svært få IKT-oppgaver igjen ute i de øvrige virksomhetene. Førstelinje IKT-support er unntaket.

Den enkelte virksomhet driver i dag selv egen førstelinjesupport, som tar imot henvendelser fra virksomhetens IKT-brukere, og hjelper til i «enklere saker». Mer kompliserte saker overføres til Utviklings- og kompetanseetatens andrelinjesupport.

Tiltaket innebærer at IKT-support leveres som en tjeneste, som en del av de samlede IKT-fellestjenestene i kommunen. En obligatorisk tjeneste vil innebære at ingen virksomheter lenger har egne ansatte som arbeider med førstelinje support. Samling kan medføre mer robuste fagmiljøer, mer fleksibel bruk av ressurser, standardisering og digitalisering av prosesser, og vil medføre et potensial for effektivisering. Samtidig må det sikres gode tjenester for brukerne, og det kan blant annet innebære at medarbeiderne til dels fortsatt har sitt arbeidssted ute i virksomhetene.

### **5.2.6 Rekruttering/onboarding/offboarding**

Innenfor HR-feltet er det en rekke ulike oppgaver som skal løses, der noen oppgaver har relativt stort volum, både i kommunen i stort og i de fleste enkeltvirksomheter. Prosesser knyttet til at ansatte begynner og slutter i arbeid er eksempler på dette. Med 55 000 ansatte<sup>19</sup> og gjennomsnittlig turnover på 9,4 prosent er det om lag 5 500 ansatte som slutter, og 5 500 ansatte som ansettes, totalt i kommunen et vanlig år.

Når en prosess gjentas mange ganger flere steder, oppstår det mulighet for stordriftsfordeler ved å samle oppgaven i en fellestjeneste. En fellestjeneste knyttet til rekruttering/onboarding/offboarding kan utformes på ulike måter, med ulik grad av støtte til virksomhetene. Det må skilles tydelig mellom det virksomhetene selv ønsker kontroll på (for eksempel å velge hvilke kandidat som skal tilbys jobb) og det som kan løses av fellestjenesten. Potensialet for reduserte kostnader i kommunen påvirkes av at oppgavene i dag i noen grad utføres i linjen, av ansatte som har en rekke andre arbeidsoppgaver. Dersom disse oppgavene flyttes til et tjenestesenter, vil

<sup>19</sup> Data fra Oslo kommunes statistikkbank per september 2025

det være krevende å realisere den frigjorte tiden i virksomhetene som reduksjon i antall årsverk, og dermed reduserte kostnader.

I stedet for en fellestjeneste kan det tenkes at kommunen anskaffer eller utvikler bedre digitale verktøy som understøtter disse prosessene. Et slikt verktøy bør anskaffes eller utvikles ett sted, og benyttes på tvers av kommunens virksomheter.

#### **5.2.7 HR-rådgivning**

Rådgivning i krevende HR-saker er en oppgave som til dels tilbys gjennom Byrådsavdeling for finans ved seksjon for personalledelse. Samtidig er dette i liten grad rigget som en fellestjeneste, og det er ikke definert tydelig hvilken kompetanse på HR-området virksomhetene må ha selv, og hvilken som dekkes sentralt i kommunen.

I den grad virksomhetene i dag ansetter veldig spiss kompetanse på krevende HR-saker, og disse årsverkene ikke fylles med oppgaver, vil det kunne være et effektiviseringspotensial ved å samle denne oppgaven som en fellestjeneste. Potensialet for reduserte kostnader i kommunen påvirkes av at oppgavene i dag i noen grad utføres i linjen, av ansatte som har en rekke andre arbeidsoppgaver. Dersom disse oppgavene flyttes til et tjenestesenter, vil det være krevende å realisere den frigjorte tiden som reduksjon i antall årsverk, og dermed reduserte kostnader.

#### **5.2.8 Digitalisering og omstilling**

De fleste virksomhetene i kommunen har et potensial for å drive omstilling ved hjelp av digitalisering. Dette vil bety at manuelle prosesser erstattes eller effektiviseres av digitale prosesser. For å realisere effektiviseringsgevinstene, må virksomheten arbeide på en annen måte enn tidligere, og det krever omstilling.

Det er krevende å arbeide med omstilling og digitalisering, og det er til dels behov for kompetanse som ikke finnes blant de ansatte i virksomhetene. Mange virksomheter må derfor kjøpe inn prosjektledelse og prosjektstøtte i markedet. Dette kan fungere godt, men man kunne også tenkt seg at kommunen sentralt hadde ressurser som virksomhetene kunne benytte i sitt arbeid med omstilling og digitalisering.

Oslo Origo har i noen grad hatt rollen som en slik fellesressurs, men det er ikke beskrevet tydelig som en fellestjeneste virksomhetene kan eller må benytte. Utviklings- og kompetanseetaten tilbyr også betal-tjeneste der virksomheter kan få hjelp til å håndtere omstillingsprosesser, men omfanget er relativt begrenset. Tjenesten som her er identifisert, innebærer å bidra både i å identifisere mulige digitale løsninger, utvikle/anskaffe slike løsninger, og innføre løsninger i virksomheten. Det må tydeliggjøres hva tjenesten innebærer og hva virksomhetene må håndtere selv, og det må utvikles en finansierings- og prioriteringsmodell. Det er naturlig at den nye Digitaliseringsetaten vurderer om det skal utvikles en slik tjeneste. Effektiviseringspotensialet vil dels bestå i at en samling av ressurser i gode fagmiljøer kan være effektivt i seg selv, og dels i at en lett tilgjengelig tjeneste vil medføre at det gjennomføres flere lønnsomme omstillingsprosjekter i kommunen.

Det er også relevant for digitaliseringen av et nytt IKT-reglement for kommunen er på trappene. Formålet med det nye reglementet er å bidra til at Oslo kommune har en helhetlig, bærekraftig og forsvarlig bruk av IKT. Videre skal det understøtte brukerorientert og effektiv tjenesteutvikling, samtidig som kommunen skal være rustet mot digitale trusler og ivareta personvernet. Det nye reglementet vil ha et tydelig effektiviseringsfokus og sikter mot et helhetlig kommunalt

perspektiv når det gjelder bruk av, og investering i, teknologi. Det er i større grad ønskelig å se på hele kommunen under ett, som et konsern, for å sikre forsvarlig og effektiv ressursbruk. Et viktig grep vil være innføring av felles prinsipper og krav for å gi en mer forsvarlig og kostnads-effektiv bruk av teknologi. Et eksempel på dette er fastsettelse av hvilke av kommunens teknologikomponenter som er obligatorisk å benytte, inkludert kommunale og nasjonale fellesløsninger. Hensikten er, at der behovene er like, skal de samme teknologikomponentene benyttes og dermed bidra til mer standardisert utførelse av oppgaver.

NorgesGruppen, som er en av de eksterne virksomhetene Effektiviseringsprogrammet har hatt møte med, har samlet alt teknisk IKT-ansvar i en felles enhet, som også har ansvar for å koordinere og styre digitaliseringsarbeidet. Basert på strategisk plan lages en årlig handlingsplan med utgangspunkt i årets budsjett. Handlingsplanen inneholder bestillinger fra virksomhetene i gruppen som er prioritert gjennom en helhetlig porteføljestyling som blant annet tar hensyn til tilgjengelige ressurser og kompetanse, IKT-arkitektur, rekkefølge for gjennomføring, organisasjonens endringskapasitet og forretningsmessige prioriteringer.

### **5.2.9 Fysisk sikkerhet (vektertjenester)**

En rekke virksomheter i kommunen benytter vektere for å ivareta fysisk sikkerhet. Det eksisterer derfor en samkjøpsavtale på området, som sikrer at kommunen har gode betingelser når det skal anskaffes vektertjenester.

Forslaget innebærer at Oslo kommune oppretter en felles vektersentral, som ivaretar alle enheters behov for fysisk sikkerhet. Oppgavene kan fortsatt løses av markedsaktører, men det vil skje gjennom leveranser på én felles kontrakt, som muliggjør samordning på en annen måte enn i dag. Dette kan gi muligheter for at færre vektere kan dekke opp for kommunens behov, sammenlignet med i dag.

### **5.2.10 Vederlagsberegning og kontrollberegning for sykehjemsbetaling**

Oslo kommune krever egenandel for kommunale helse og omsorgstjenester; korttidsopphold, langtidsopphold samt praktisk bistand og opplæring. Vederlagsberegning er beregning av egenandel som bruker skal betale for opphold i institusjon. Egenandelen ved langtidsopphold på sykehjem avhenger av pasientens økonomi og familiesituasjon. Det er i dag bydelene som beregner vederlaget.

Vederlagsberegning gjøres på bakgrunn av siste kjente likning, dvs. foregående år, og det må derfor foretas en etterberegning (kontrollberegning) på det reelle grunnlaget når det er klart. Hver bydel har ansvar for å foreta disse kontrollberegningene, som er fordelt på 1-2 personer i hver bydel. Dette er sårbart mht. både ressurser og kompetanse. Innkrevingsetaten har hatt forespørsler om tjenester på dette området. De forteller at det er svært sårbart og krever spesialkompetanse og at et felles fagmiljø med ansvar for disse beregningene vil gi mulighet for å effektivisere tjenesten samt sørge for at kontrollberegningen skjer til riktig tid.

Vederlagsberegning og kontrollberegning er et område som kan være egnet som fellestjeneste, ettersom reglene er de samme for alle bydeler og informasjonen som inngår i beregningene i stor grad allerede finnes i digital form. Dermed er det også et tydelig potensial for digitalisering og automatisering av oppgaven.

### 5.2.11 Sentralisere/samordne forvaltning av tilskuddsordninger i Oslo kommune

Oslo kommune forvalter et mangfold av tilskudd, legater og stipend. Oversikten på kommunens nettsider viser 170 ulike ordninger. Noen av ordningene er byomfattende og forvaltes av etater, andre forvaltes av bydeler.

Forvaltningen av tilskudd er i dag spredt på flere virksomheter, med ulike rutiner, systemer og praksiser. Kulturetaten, Klimaetaten, Velferdsetaten og Renovasjons- og gjenvinningsetaten er eksempler på etater som forvalter byomfattende tilskudd.

Dette kan føre til ineffektiv ressursbruk, ulik praksis og kvalitet i saksbehandlingen, fragmentert styring og redusert brukervennlighet for tilskuddsmottakere.

Forslaget innebærer en samordning, som kan skje på ulike måter, og der noen av de mer omfattende forslagene innebærer at det opprettes en form for fellestjeneste. Tiltak som kan utredes nærmere inkluderer:

- Felles digitale løsninger
- Utnyttelse av spisskompetanse på tvers
- Felles rutiner og helhetlig rapportering
- Sentral organisering

Mulige effektiviseringsgevinster ved en fellestjeneste må veies opp mot virksomhetenes behov for å ha kontroll på tilskuddsforvaltningen. For mange virksomheter er tilskuddsforvaltning en del av kjernevirksomheten, og det må derfor være tydelig beskrevet hvem som beslutter hva, og hvilke deler av prosessen som utføres av hvem.

## 5.3 Fellestjenester som vurderes som del av Bydelsreformen

I bydelsreformens hovedrapport fra september 2025 påpekes at det i dag er stor ulikhet i organisering og arbeidsprosesser innenfor de ulike administrative tjenestene på bydelsnivå og at flere oppgaver innen administrative støttefunksjoner bør standardiseres. En standardisering med felles retningslinjer, maler og rutiner for administrative oppgaver vil være ressurssparende og gi bedre datakvalitet som grunnlag for forbedringsarbeid. En standardisering vil også kunne legge til rette for digitalisering og automatisering, der det er hensiktsmessig.

Bydelsreformens hovedrapport trekker frem enkelte administrative funksjoner som det fra bydelsperspektivet kan være hensiktsmessig å samle i sentraliserte fellestjenester:

- *HR*: Vurdere innretning kapasitet og organisering av støtte og oppfølging i krevende personalsaker.
- *Juridisk støtte*: Støtte innen arbeidsrett og forvaltningsrett.
- *Økonomi*: Innkreving av vederlag og refusjon som ikke er avhengig av inngående kjennskap til bruker eller tjenesteleverandør, og som ikke allerede er sentralisert.

I hovedrapporten trekkes imidlertid også frem en rekke av de administrative funksjonene som nevnes i delrapporten som viktige områder for standardisering, men som man her mener at det er aktuelt å beholde i bydel.

*HR/organisasjonsutvikling*: Lederstøtte til daglige HR-relaterte spørsmål herunder arbeidsrett. Støtte til tjenesteutvikling og innovasjon.

**Økonomi og virksomhetsstyring:** Kompetanse innen budsjett- og virksomhetsstyring. God økonomistyring krever lokal forståelse og tilpasning til bydelens tjenester og prioriteringer. Funksjon med ansvar for regnskap, intern rapportering og analyse av regnskap og dialog med revisjon sentralt. Analyse- og prognosearbeid som krever innsikt i lokal drift og tjenester.

**Beredskapsarbeid:** Utarbeide og vedlikeholde beredskapsplaner og ROS-analyser.

Beredskapsledelse - opplæring, øvelser og hendelseshåndtering.

**Kommunikasjon:** Utarbeide strategier og planer. Kommunikasjonsfaglig rådgivning, mediehandtering og krisehandtering. Utvikling og drift av mediekkanaler internt og eksternt

**Bygg- og arbeidsarealforvaltning:** Resepsjons-, kontor- og møtesenterdrift. Drift av lokaler for innbyggertjenester. Bydelsverter og vektertjenester

Bydelsreformen trekker frem en rekke administrative områder som er velegnet for standardisering og digitalisering, men fremhever at de oppgavene som ligger nært til utøvelsen av bydelens tjenester, bør utføres i bydelen. Dette må detaljeres nærmere i senere faser av bydelsreformen, og først når dette foreligger vil man kunne konkludere med hva som bør utføres sentralt for alle virksomheter i kommunen, sentralt for bydelene, og hva som bør utføres lokalt.

Bydelsreformen har, i sin delutredning 6, identifisert en rekke tjenesteområder innenfor administrative støttefunksjoner. I tillegg er det laget en oversikt over oppgaver som inngår i de ulike tjenesteområdene. Tjenesteområdene er generiske, i den forstand at de gjelder alle virksomheter, ikke kun bydelene. Enkelte av områdene er allerede ivarettatt av eksisterende fellestjenester i Oslo kommune, men de fleste betraktes som gode innspill til hva som eventuelt kan inngå i fremtidige fellestjenester. Tjenesteområdene fremgår av oversikten nedenfor.

Figur 15. Tjenesteområder beskrevet i Bydelsreformen

| Økonomi og virksomhetsstyring                                                                                                                                                                                      | HR og organisasjonsutvikling                                                                                                                                                                                                                                           | IKT og digitalisering                                                                                                                                                                                                                             | Dokumentforvaltning og arkiv                                                                                                                          | Juridisk støtte og forvaltning                                                                                                                                                                              | Forvaltning og drift av administrative lokaler                                                                                                                 | Kommunikasjon og samfunnskontakt                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Budsjett og regnskap</li> <li>Økonomisk rapportering og analyse</li> <li>Internkontroll</li> <li>Anskaffelser og innkjøp</li> <li>Prosjekt- og porteføljestyling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rekruttering og bemanning</li> <li>Lønn og personaladministrasjon</li> <li>HMS og arbeidsmiljø</li> <li>Kompetanseutvikling</li> <li>Medarbeideroppfølging og lederstøtte</li> <li>Organisasjons- og kulturutvikling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Drift og forvaltning av IT-systemer</li> <li>Brukerstøtte</li> <li>Informasjons-sikkerhet og personvern</li> <li>Digital utvikling og innovasjon</li> <li>Informasjonsforvaltning og datadeling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Post- og dokumenthåndtering</li> <li>Arkivsystem og saksbehandling</li> <li>Journalføring og innsyn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridisk rådgivning</li> <li>Tolkning av lover og forskrifter</li> <li>Klagesaksbehandling</li> <li>Håndtering av offentlighetsloven og forvaltningsloven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kjøp, leie og avhending</li> <li>Fordeling av lokaler til ulike brukere</li> <li>Vedlikehold og daglig drift</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intern og ekstern kommunikasjon</li> <li>Mediehandtering</li> <li>Nettsider og digitale kanaler</li> <li>Informasjonsberedskap</li> </ul> |

Delrapporten fra bydelsreformen anbefaler ikke konkrete fellestjenester, men under «null-scenariet», hvor dagens 15 bydeler består, nevnes disse områdene som spesielt aktuelle for standardisering og sentralisering:

- *Utvikling og forvaltning av overordnede retningslinjer/policies, malverk, rutiner og arbeidsprosesser* innenfor økonomi og regnskap, HR, internkontroll, personvern, arkiv og IKT. Dette vil bidra til likere praksis mellom bydelene, redusert dobbeltarbeid og bedre kvalitetssikring.

- *Felles innkjøpsordninger* og redusert lokalt handlingsrom for anskaffelser, for å sikre mer effektiv bruk av kommunens samlede innkjøpskraft og redusere variasjon i gjennomføringen. Denne oppgaven er sentralt plassert i dag.
- *Samlet bygningsforvaltning*, som gir bedre oversikt over bruk og kapasitet på tvers av bydeler og gir grunnlag for mer effektiv utnyttelse av kommunens formålsbygg og administrative lokaler.
- *Informasjonssikkerhet og personvern*, som er komplekse og risikoutsatte områder der det er mer hensiktsmessig med sentrale løsninger og juridisk støtte, fremfor lokal tilpasning.
- *Flåtestyring av bilpark*, som kan optimaliseres gjennom felles systemer og koordinering på tvers av bydelene.
- *Felles HR-tjenester*, som ansettelsesstøtte, arbeidsrettslig rådgivning og andre spesialiserte funksjoner. Sentralisering kan sikre større fagmiljøer og bedre ressursutnyttelse, med mulighet for kompetanseutvikling og erfaringsdeling.

## 6 Prioritering av tiltak for videre analyse

### 6.1 Kriterier for utvelgelse av tiltak for grundig vurdering

Effektiviseringsprogrammet har valgt å fokusere mest på de tiltakene som anses å ha størst verdi for kommunen og prioritert etter to kriterier:

- Tiltaket skal ikke allerede være under innføring/forberedelse til innføring
- Tiltaket skal ha et vesentlig innsparingspotensial (mer enn 10 mill. kroner årlig)

### 6.2 Utvalgte tiltak for nye eller forbedrede fellestjenester

Tabellen under redegjør for hvordan vi har vurdert de ulike identifiserte mulige fellestjenestene. Det er to fellestjenester vi har gjort en relativt grundig vurdering av i kapittel 7. De øvrige forslagene vurderes overordnet i kapittel 6.3.

Tabell 4. Utvalg av mulige fellestjenester for videre analyse (uthevede linjer viser hvor det er utarbeidet tiltakskort)

| <b>Mulige forbedringer eller utvidelse av dagens fellestjenester (fra kap. 5.1)</b> |                                                                                                                 |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | Pågår allerede<br>prosess på området                                                                            | Effektiviseringsprogrammet<br>har utarbeidet tiltakskort                    |
| Tydeligere beskrevet IKT-tjeneste med servicekultur og opplæring                    | Nei                                                                                                             | Nei, kan vurderes i forbindelse med oppstart av Digitaliseringsetaten       |
| Utvidet dokumentsenterfunksjon                                                      | Ja                                                                                                              | Ja, utarbeidet i delrapport 2, sektorgjennomgang for KON (Tiltak KUL1)      |
| Sentralisering av anskaffelser                                                      | Ja                                                                                                              | Nei, det igangsatte arbeidet dekker stor del av effektiviseringspotensialet |
| Felles kontaktsenter som obligatorisk førstelinje                                   | Nei                                                                                                             | Nei, kan vurderes i sammenheng med bydelsreformen                           |
| Digitalisere overtallighetsprosessen                                                | Meldt inn til PER som mulig endring i HR-systemet, og mulighetene for å følge dette opp vil bli vurdert av OKF. | Nei, anses som relativt marginalt og i større grad et digitaliseringstiltak |
| <b>Mulige nye fellestjenester (fra kap. 5.2)</b>                                    |                                                                                                                 |                                                                             |
|                                                                                     | Pågår allerede<br>prosess på området                                                                            | Effektiviseringsprogrammet<br>har utarbeidet tiltakskort                    |
| Kontorlokaler som tjeneste                                                          | Ja, til dels, men med noe annen innretning                                                                      | Ja, i denne rapporten                                                       |
| PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste                                          | Ja                                                                                                              | Nei, prosess pågår                                                          |

|                                                         |                                                                       |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bil som tjeneste                                        | Ja, til dels                                                          | Nei, prosess pågår                                                                               |
| Vikarpool utvalgte yrker                                | Uklart om dette vurderes i bydelsreformen, pågående pilot i SYE       | Nei, bør vurderes som del av bydelsreformen og i lys av erfaringer fra pilot                     |
| Førstelinje IKT-support                                 | Nei                                                                   | Ja, i denne rapporten                                                                            |
| Rekruttering/onboarding/offboarding                     | Nei                                                                   | Nei, undersøkt på byrådsavdelingsnivå, og trolig begrenset potensial                             |
| HR-rådgivning                                           | Nei                                                                   | Nei, eksisterer i noen grad i dag i Byrådsavdeling for finans og Utviklings- og kompetanseetaten |
| Digitalisering og omstilling                            | Ja, til dels (i forbindelse med etablering av ny digitaliseringsetat) | Nei, ny etat bør vurdere dette                                                                   |
| Fysisk sikkerhet (vektertjenester)                      | Nei (men det finnes samkjøpsavtale)                                   | Nei, ikke funnet støtte for at det er betydelig økonomisk potensial her                          |
| Vederlagsberegning og kontrollberegning for sykehjem    | Nei                                                                   | Nei, anses som relativt marginalt                                                                |
| Sentralisere/samordne forvaltning av tilskuddsordninger | Nei                                                                   | Nei, anses som relativt marginalt, og i større grad et digitaliseringstiltak                     |

### 6.3 Overordnet vurdering av tiltak Effektiviseringsprogrammet ikke har analysert grundig

Blant de identifiserte mulige fellestjenestene som vi ikke har gjort grundige vurderinger av, fremstår særlig tre som svært viktige å arbeide videre med (i tillegg til arbeidet med regnskaps-tjenester som allerede er godt i gang):

- Sentralisering av anskaffelser
- Utvidet dokumentsenterfunksjon
- PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste

Det arbeidet som allerede er gjort på disse områdene, tilsier at det er stort økonomisk potensial, med mulige besparelser på over hundre mill. kroner for anskaffelser, og antagelig over 10 mill. kroner for de andre tiltakene. Sentralisering av anskaffelser har ikke bare det største potensialet av disse tre, men her vil det også være en meget krevende, og antagelig langvarig, utrednings- og innføringsprosess. Dette er nødvendig for å sikre at den læringen som skjer underveis kommer til nytte i utforming av tjenesten og for å kunne gjennomføre nødvendige organisasjonsmessige endringer på en god måte.

Vi anbefaler også at det arbeides videre med å utrede bil som tjeneste. Her blir det viktig å se hvilke praktiske løsninger som kan dekke behovet mest mulig kostnadseffektivt, også når det tas hensyn til at bilbehovet er spredt geografisk på mange ulike tjenestesteder. Det kan være hensiktsmessig å se på behovet for transport, og ikke avgrense dette til biltransport. Alternativet til dagens eide biler vil kunne være elsykler, bruk av drosje eller lignende.

Tjenester knyttet til HR, herunder rekruttering og vikarpool, kunne med fordel vært utredet grundigere enn det Effektiviseringsprogrammet har hatt kapasitet til. Selv om det er viktig at HR-arbeidet i stor grad er virksomhetsnært, finnes det også konkrete HR-oppgaver der det vil være stordriftsfordeler, og som i mindre grad berører kjernevirksomhet. Dette kan for eksempel være bistand til rekruttering og forvaltning av vikarpool. Trolig er dette aller mest aktuelt som fellestjeneste for bydelene, siden det her er behov for et stort antall ansatte (og vikarer) med relativt lik faglig profil. Når volumet blir stort nok oppstår også mulighet for stordriftsfordeler. Det er uklart om Utdanningsetaten har en egen sentral funksjon som bistår skolene ved behov for vikarer. Det er også noe uklart for Effektiviseringsprogrammet hva bydelsreformen anbefaler innenfor HR-området, men vi anbefaler at det arbeides videre med å se på mulige felles-funksjoner her.

De andre identifiserte tiltakene anses å ha marginalt effektiviseringspotensial. Samtidig kan det være kvalitetsargumenter som tilsier at kommunen bør samle oppgaver som kan samles. Kontaktsenteret kan være et slikt eksempel. Dersom det gjøres obligatorisk å benytte eksisterende kontaktsenter som førstelinje for henvendelser til kommunens virksomheter, kan det utløse noen begrensede økonomiske besparelser. Det kan også øke kvaliteten på kontakten mellom kommunen og innbyggere og næringsliv, blant annet grunnet styrket fagmiljø, økt utnyttelse av mulighetene i ny teknologi, og tett integrasjon mot kommunens nettsider.

Vi opplever at alle tiltakene kan medføre effektivisering, og vil derfor ikke forkaste noen. Det er imidlertid viktig at kommunen prioriterer de viktigste først og ikke arbeider med for mange tiltak samtidig. En god gjennomføring av noen få tiltak er å foretrekke fremfor en halvgod gjennomføring av mange tiltak. En avgrensning kan derfor være å arbeide videre med regnskap, anskaffelser, dokumenthåndtering og kontorlokaler nå, og avvente arbeid med andre fellestjenestetiltak.

## 7 Tiltak: Forslag til nye fellestjenester

Som vist i kapittel 6.2 har Effektiviseringsprogrammet hatt hovedfokus på to viktige tiltak; etablering av fellestjenester for IKT-support og kontorlokaler som tjeneste. I tillegg har Effektiviseringsprogrammet i tidligere utredning for KON-sektor vurdert dokumenthåndtering og arkiv som obligatorisk fellestjeneste.

### 7.1 Førstelinje IKT-support

Oslo kommune har i dag fellestjenester på IKT-området, som leveres av Utviklings- og kompetanseetaten (overføres til den nye Digitaliseringsetaten). Det arbeides med å utvide disse fellestjenestene på to måter; for det første å få alle virksomheter i kommunen over på felles plattform, og for det andre ved å sentralisere innkjøp og forvaltning av PC-er (og evt. annen form for maskinvare).

Dersom disse endringene gjennomføres, vil det være svært få IKT-oppgaver igjen ute i de øvrige virksomhetene. Førstelinje IKT-support er unntaket.

Den enkelte virksomhet driver selv egen førstelinjesupport, som tar imot henvendelser fra virksomhetens IKT-brukere, og hjelper til i «enklere saker». Mer kompliserte saker overføres til Utviklings- og kompetanseetatens andrelinjesupport. Virksomhetene håndterer dessuten selv innkjøp og eierskap av arbeidsstasjoner og mobile enheter. Fordelen med at hver virksomhet driver egen førstelinjesupport er at tjenesten er nær brukeren, med mulighet for fysisk tilstedeværelse hos bruker der dette er nyttig for å løse problemer. Ulempen med en slik desentral løsning er at det, særlig for mindre virksomheter, blir krevende å opprettholde tilstrekkelig kompetanse og utnytte stordriftsfordeler knyttet til «utjevning av topper» i arbeidsmengden og bruk av standardiserte verktøy og prosedyrer.

Utviklings- og kompetanseetaten melder om at spesielt små og mellomstore virksomheter etterspør førstelinje IT-supporttjenester. Utviklings- og kompetanseetaten leverer dette som en enkeltstående tjeneste i den grad de har kapasitet, og i dag er det kun to mindre etater som får kjøpe dette. Utviklings- og kompetanseetaten mener også at store ulikheter mellom virksomhetene kan gjøre det vanskelig å realisere tiltaket.

Vår kartlegging av ressursbruk knyttet til støttefunksjoner i kommunen tilsier en samlet ressursbruk til førstelinjesupport på ~100 årsverk i dag. Erfaringsmessig kan utnyttelse av stordriftsfordeler og standardisering gi effektiviseringsvirkninger på 10–20 prosent. Siden mange av virksomhetene kun benytter deler av stillinger til IKT-support, kan det på kort sikt være vanskelig å realisere reduksjon i stillinger, men over tid bør dette kunne la seg gjøre.

Virksomhetene løser i dag oppgaven med IKT-support på ulike måter, og det vil være behov for å gå nærmere inn i hvordan en sentral IKT-support skal fungere før den rulles ut til alle virksomheter. Det kan være aktuelt å gjennomføre tiltaket trinnvis, hvor hensikten er å lære underveis og tilpasse tjenesten i henhold til de erfaringene man får.

| Tiltak FIN1 Sentralisere førstelinje IKT-support                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |             |             |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Tiltaket innebærer at Digitaliseringsetaten får ansvar for førstelinjesupport, som en deltjeneste i porteføljen av IKT-tjenester, og at denne tjenesten blir obligatorisk for alle virksomheter. En slik sentralisering trenger ikke å bety at alle ansatte i IKT-support sentraliseres til ett fysisk arbeidssted. Dersom det innføres strammere standardisering av utstyr og løsninger som leveres av Utviklings- og kompetansetaten (Digitaliseringsetaten fra 2026), som bl.a. klient, klientplattform, fellessystemer og nettverk, vil dette forsterke rasjonale for sentralisering av førstelinjesupport. |                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |             |             |               |
| <b>Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>2026</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030 →</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                            | -5 000 000  | 3 000 000   | 7 500 000   | 15 000 000    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Erfaringsmessig bør en sentralisering, kombinert med utstrakt digitalisering og standardisering, medføre en ressursbesparelse på 10-20 prosent. Gevinsten fases inn gradvis etter antatt gjennomføring i 2028. I 2027 er det lagt inn en kostnad for å dekke omstillingen. |             |             |             |               |
| <b>Estimatusikkerhet</b><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Det er usikkerhet knyttet til dagens ressursbruk, og stor usikkerhet knyttet til potensialet for effektivisering, som også vil avhenge av om gevinster tas ut som budsjettreduksjon eller økt kvalitet                                                                     |             |             |             |               |
| <b>Gjennomførings-usikkerhet</b><br>Middels usikkerhet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tiltaket vil kreve en omorganisering som berører samtlige virksomheter og et relativt stort antall ansatte i kommunen. Det er derfor viktig at det gjennomføres en god prosess, som vil være ressurskrevende.                                                              |             |             |             |               |
| <b>Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere</b><br>Nøytral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tiltaket kan gjennomføres uten at det er merkbart for byens innbyggere, og det eneste kommunemålet som påvirkes er målet om en veldrevet kommune, som i liten grad påvirkes positivt, men dette er ikke vektlagt i vår samlede vurdering.                                  |             |             |             |               |
| <b>Konsekvenser for org./ansatte</b><br>Noe negativ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tiltaket berører en relativt stor gruppe ansatte, og det er risiko for overtallighet.                                                                                                                                                                                      |             |             |             |               |
| <b>Samlet vurdering</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Tiltaket er positivt økonomisk, og har i liten grad negativ virkning for kommunens mål eller de ansatte.</b>                                                                                                                                                            |             |             |             |               |

## 7.2 Kontorlokaler som tjeneste

Eiendoms og byfornyelsesetaten (EBY), Oslobygg og Utviklings- og kompetansetaten har sammen utredet hvordan en bedre organisering av innleie av kontorlokaler vil kunne gi betydelige gevinster gjennom å sørge for mer arealeffektive lokaler og ved å se kommunens behov for kontorlokaler i sammenheng. I tillegg vil det kunne oppnås bedre betingelser i kontraktene. Utredningen foreslår å opprette en koordinerende enhet som yter bistand til virksomhetene på de fleste områder som gjelder innleie av kontorlokaler, og som også holder løpende oversikt over porteføljen av eksisterende leiekontrakter og fremtidige behov. Utredningen beskriver dagens

situasjon med utgangspunkt i data og leiekontrakter for 37 av 41 virksomheter som ble spurt i kartleggingen. Dette viser blant annet følgende:

- Oslo kommune leier i dag ca. 220 000 m<sup>2</sup> kontorlokaler (BTA) til en årlig leiekostnad på 607 mill. kroner som betjener 11 000 årsverk.
- Areal per årsverk varierer mellom 14 og 40 m<sup>2</sup>, med et gjennomsnitt på 22,6 m<sup>2</sup> (basert på vektet totalt leid areal, som er noe høyere enn kun kontorareal.)
- Leiekostnaden per m<sup>2</sup> varierer mellom 1 000 og 4 800 kroner, med et gjennomsnitt på 2 760 kroner.

Det pekes på at en fellestjeneste som også omfatter innredning og møblering, vil kunne bidra til kommunens målsetning om å fremme sirkulært forbruk ved å bruke det vi har lenger og i større grad reparere og ombruke møbler.

I tillegg har Effektiviseringsprogrammet innhentet egne data fra etater og kommunale foretak, og finner om lag de samme tallene; med en variasjon mellom 10 og 42 m<sup>2</sup> per ansatt, og en variasjon i kostnad mellom 1 400 og 5 000 kroner per m<sup>2</sup>.

Unions analyseportal<sup>20</sup> (Leiemarkedet | UNION M2) viser en leie for kontorlokaler med høy standard på 2 000-2 400 kroner per m<sup>2</sup> i Økern-området, og 3 700-4 600 kroner for «øvrig sentrum».

Leiekontraktene inngås i dag av den enkelte virksomhet, uten noen form for samordning, noe som forklarer den store variasjonen i både leiekostnad per m<sup>2</sup> og areal per årsverk. Variasjonen indikerer tydelig at det bør være et potensial for lavere leiekostnader for en rekke av virksomhetene. Dette er grunnlaget for forslaget om mulig fremtidig organisering av innleie av kontorlokaler som fremmes i utredningen fra EBY, Oslobygg og Utviklings- og kompetanseetaten.

Effektiviseringsprogrammet vurderer dette i utgangspunktet som et godt forslag. Effektiviseringsprogrammet foreslår imidlertid å etablere en mer omfattende fellestjeneste med en tydelig innretning mot å avlaste virksomhetene med det meste av arbeid knyttet til anskaffelse, drift og avvikling av lokaler slik at de kan fokusere ressursinnsatsen på egen tjenesteproduksjon. Med en fellestjeneste vil det også være enklere å etablere standarder for utforming av kontorer i Oslo kommune som kan bidra til høyere arealeffektivitet. Dette er en viktig forutsetning for effektivisering. For å få til ønsket nedgang i arealbruk vil det blant annet være nødvendig for flere virksomheter å endre arbeidsplasskonsept til mer arealeffektive alternativ, som f.eks. valgfri kontorplass. Vi har i beregningen i tiltakskortet under lagt til grunn 16 kvadratmeter per ansatt, mens kommunens arbeidsgruppe legger 18 kvadratmeter til grunn. Data effektiviseringsprogrammet har innhentet fra virksomhetene i kommunen viser at flere har mindre enn 16 kvadratmeter per ansatt allerede i dag, og det synes riktig å sette et ambisiøst mål, der det blant annet benyttes underdekning for å hensynta bruk av hjemmekontor.

Også arbeidsprosessene for å levere tjenesten vil i større grad kunne standardiseres og digitaliseres i en sentral enhet. I tillegg vil en samlet tilnærming til markedet også styrke Oslo kommunes forhandlingsposisjon og bidra til at det kan inngås mer gunstige leieavtaler. Aktuelle oppgaver for fellestjenesten vil være:

<sup>20</sup> UNION M2 analyseportal leverer omfattende analyser av eiendomsmarkedet. Eies av Union Gruppen

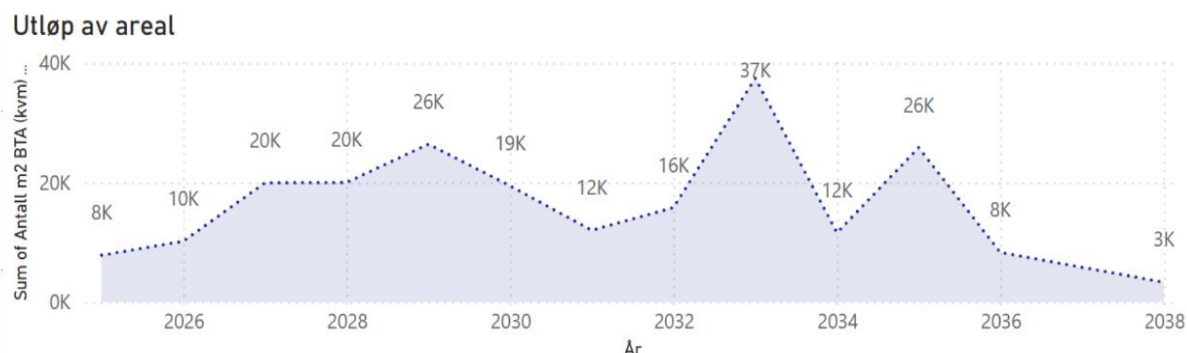
- å inngå og følge opp leiekontrakt
- å klargjøre lokalene for bruk
- drift og forvaltning av lokalene
- å klargjøre lokalene for tilbakelevering etter endt leieperiode

Det vil være driftskostnader knyttet til den sentrale organisasjonen som ivaretar forvaltning og drift av kontorlokalene, men vi har lagt til grunn at denne driftskostnaden er lavere enn dagens kostnader, som er fordelt rundt i de ulike virksomhetene som leier kontorer.

I møter med Effektiviseringsprogrammet har flere virksomheter nevnt muligheten for samlokalisering med andre virksomheter i Oslo kommune. Hensikten med dette er å få til en mer effektiv bruk av lokaler og etablere lokale fellesfunksjoner ved å dele på administrative ressurser. En fellestjeneste for kontorlokaler med oppdrag å forvalte Oslo kommunes portefølje av leieavtaler for kontorlokaler, vil kunne ha en viktig rolle i utvikling av dette.

For å oppnå tidlig og stor økonomisk gevinst, er det viktig at videre arbeid med tiltaket (forprosjekt) bør iverksettes allerede i 2026, ikke først i 2027. Dette skyldes at mange kontrakter og store leiearealer løper ut i 2027 og 2028. I tillegg legges det opp til at bydelsreformen vil ha effekt fra 2028, og at det i denne omstillingen også vil kunne bli en del ledige lokaler. Figuren nedenfor viser hvor stort areal som går ut av leieporteføljen de neste årene.

Figur 16. Totalt antall kvadratmeter BTA innleid kontorareal etter år kontrakt for leieavtale utløper



Kilde: Delleveranse 2 av utredningen «Koordinering av kontorleie i Oslo kommune», utført av Eiendoms- og byfornyelsesetaten, Oslobygg KF og Utviklings- og kompetansetaten på oppdrag fra Byrådsavdeling for finans, 29.04.2025

Det foreslåtte tiltaket er blant annet inspirert av Politiets fellestjeneste, som i stor grad har lyktes med sitt tjenesteområde for eiendom (beskrevet i Vedlegg 1). En forutsetning for å lykkes er at den enheten som får ansvar for å levere fellestjenesten, holder kontinuerlig fokus på å avlaste virksomhetene og har løpende og tett kontakt med virksomhetene for å sikre at dette faktisk skjer.

| Tiltak FIN2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kontorlokaler som tjeneste |            |            |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|------------|-------------|
| Effektiviseringsprogrammet foreslår å etablere en fellestjeneste som tar utgangspunkt i virksomhetenes behov for kontorlokaler og dermed bidrar til at virksomhetene kan fokusere bedre på egen tjenesteproduksjon. Tjenesten vil kunne profesjonalisere arbeidet med innleie og avlaste virksomhetene med det meste av arbeid knyttet til anskaffelse, drift og avvikling av lokaler. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                            |            |            |             |
| De viktigste gevinstene av en slik tjeneste vil komme i form av bedre utnyttelse av leid areal, slik at totalt leid areal kan reduseres. I tillegg vil arbeidet med innleie, innredning, drift og avvikling av lokaler kunne profesjonaliseres og effektiviseres ved at ressursene som jobber med det, samles i ett fagmiljø.                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                            |            |            |             |
| Økonomisk effekt<br>(driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2026                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2027                       | 2028       | 2029       | 2030 →      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | -5 000 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10 000 000                 | 20 000 000 | 50 000 000 | 200 000 000 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vi har lagt til grunn en reduksjon fra i snitt 22,6 til 16 m <sup>2</sup> per ansatt, og gjeldende priser på Økern og i sentrum, med en forutsetning om at 4/5 av de ansatte kan ha lokaler på Økern-prisnivå, øvrige sentrumsnivå. Det vil ta tid å komme ned på dette nivået siden eksisterende avtaler først må utløpe (så den fulle effekten vi har lagt inn kommer senere enn 2030 (anslått til 2038)). Lagt inn en begrenset investeringskostnad for å bygge opp tjenesten. Det er her ikke lagt inn gevinster knyttet til felles drift. |                            |            |            |             |
| Estimatusikkerhet<br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Potensialet for arealeffektivisering er godt dokumentert. Det er usikkerhet knyttet til gevinstene ved bedre betingelser i leiekontraktene.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                            |            |            |             |
| Gjennomføringsusikkerhet<br><div>Middels usikkerhet</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tiltaket vil kreve at det opprettes en ny enhet med ressurser fra ulike steder og trolig noe omorganisering. I tillegg vil virksomhetenes myndighet knyttet til lokaler måtte begrenses. Det er avgjørende at disse prosessene innrettes og gjennomføres på en god måte og at det settes av ressurser til endringen.                                                                                                                                                                                                                           |                            |            |            |             |
| Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere<br><div>Noe positiv</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tiltaket vil føre til mer effektiv bruk av både penger og arealer til kontorer. Det vil dermed ha både noe positiv effekt på floken «Klima- og naturkrisen» og klart positiv effekt på kommunemål 5: «Oslo er veldrevet...».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                            |            |            |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hvis tjenesten for kontorlokaler også inkluderer bistand til innredning, forvaltning og avhending av møbler og inventar, vil den i tillegg kunne understøtte kommunemål 2: “Oslo er grønn...”, mål om reduserte indirekte utslipp fra Klimastrategien for Oslo mot 2030 og være i tråd med anskaffelsesstrategien om at kommunen skal bruke innkjøpsmakt for å fremme sirkulær økonomi.                                                                                                                                                        |                            |            |            |             |
| Konsekvenser for org./ansatte<br><div>Nøytral</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tiltaket vil berøre relativt få ansatte, som kan få endret organisatorisk plassering og jobbinnhold, og det er noe risiko for at dette oppleves negativt. Samtidig innebærer tiltaket at det etableres et nytt og sterkt fagmiljø som legger til rette for større faglig utvikling og mer interessante oppgaver. Tiltaket innebærer redusert ressursbruk over tid, som trolig kan løses med naturlig avgang.                                                                                                                                   |                            |            |            |             |
| Samlet vurdering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tiltaket er positivt økonomisk i betydelig grad og har positiv effekt på kommunemål. Middels gjennomføringsrisiko stiller krav til forankring og implementering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                            |            |            |             |

## 8 Anbefaling om videre arbeid med fellestjenester

I dette kapittelet presenteres Effektiviseringsprogrammets anbefalinger for Oslo kommunes videre arbeid med fellestjenester. Anbefalingene bygger på innsikt fra flere kilder, hvor de viktigste er:

- Det som har kommet frem i dialogen med etatene i FIN-sektor
- Møter med eksterne virksomheter
- Gjennomgang av ulike fagartikler om fellestjenester
- Egne erfaringer og vurderinger, herunder PwC og Oslo Economics omfattende erfaring fra etablering og evaluering av fellestjenester i offentlig og privat sektor

Vi har hatt møter med tre eksterne virksomheter med relevant erfaring fra bruk av fellestjenester, Politiets Fellestjenester, NorgesGruppen og Bergen kommune. Både Politiets Fellestjenester og NorgesGruppen betjener store organisasjoner med selvstendige enheter med utstrakt delegert myndighet. Dette er direkte sammenlignbart med situasjonen i Oslo kommune, hvor vi har 50 virksomheter med et betydelig selvstendig ansvar.<sup>21</sup> Bergen kommune har en mer integrert organisering, uten like stor grad av selvstendighet for virksomhetene. Alle de tre eksterne som vi har snakket med, bruker fellestjenestene til å levere tjenester med regelstyrte oppgaver og hvor det er betydelige gevinster å hente ved standardisering, som f.eks. for regnskap og lønn. Samlet sett mener Effektiviseringsprogrammet at de eksterne referansene er meget relevante for Oslo kommune og at det er betydelig overføringsverdi å hente fra deres erfaringer.

Innledningsvis presenterer vi suksessfaktorer og viktige erfaringer for arbeid med fellestjenester som har kommet frem i møter med de tre eksterne virksomhetene (kapittel 8.1). Deretter foreslår vi noen overordnede prinsipper for å lykkes med innføring og drift av nye fellestjenester (kapittel 8.2 og 8.3). I kapittel 8.4 gir vi våre anbefalinger om videre arbeid med fellestjenester, og til slutt i kapittel 8.5 gir vi anbefalinger om videre arbeid med effektivisering generelt.

### 8.1 Erfaringer fra arbeid med fellestjenester

Effektiviseringsprogrammet har gjennomført intervju med Politiets fellestjenester, Bergen kommune og NorgesGruppen ASA om deres erfaring med fellestjenester. Vedlegg 1 gir utfyllende beskrivelser av virksomhetenes erfaringer og vurderinger i forbindelse med opprettelse og drift av fellestjenestene. Under oppsummerer vi sentrale erfaringer som fremheves av de tre virksomhetene.

---

<sup>21</sup> Jfr. Instruks for virksomhetsstyring, Byrådssak 1036/ 22, websak 20/6019

### **Erfaringer fra arbeid med fellestjenester i sammenlignbare virksomheter**

**Politiets fellestjenester** fremhever suksessfaktorer for fellestjenester:

- Kundeorientering – være tett på virksomheten og brukernes behov. Fellestjenesten må ha sammenfallende målsetning med de den skal betjene.
- Rekruttere folk med riktig kompetanse, ferdigheter og holdninger og ledere med vilje og evne til å ta regi. Bygge kompetente, tverrfaglige miljø.
- Ledelsen må ha tydelig vilje til å etablere og utvikle fellestjenestene.

**NorgesGruppen** fremhever suksessfaktorer for fellestjenester:

- Tjenestene skal være konkurransedyktige. Benchmarking sikrer at tjenestene er konkurransedyktige. For flere av tjenestene gjennomføres det jevnlig konkurranse i markedet for å avstemme egen konkurransedyktighet.
- Organisering av tjenestene i egne aksjeselskaper. Dette gir både styring og kontroll samtidig som det gir tjenesteleverandøren myndighet til å velge hvordan tjenestene skal produseres (armlengdes avstand til eierne).
- Tjenesteleverandørene har et tydelig resultatansvar, hvor økonomien måles gjennom rapportering og regnskaper.

**Bergen kommune** deler erfaringer fra sitt arbeid med fellestjenester:

- Felles regnskapstjeneste har tydelig redusert sårbarheten i desentral organisering og bidratt til å styrke fagmiljøet på regnskap og økonomi
- Felles tjenestesenter gir kompleks styringsstruktur. Delegasjon av fullmakter i linjen vs. avtalebaserte styringslinjer er krevende å styre.
- Parlamentarisk styringsform gjør det krevende med fellestjenester.
- Det kan være vanskelig å dokumentere gevinster.

## **8.2 Prinsipper for å sikre god innføring av nye fellestjenester**

Ved etablering av fellestjenester, foreslår Effektiviseringsprogrammet å legge følgende seks prinsipper til grunn for at tjenestene skal bli effektive, bærekraftige og godt mottatt:

1. Gjennomtenkt valg av funksjoner som skal være fellestjeneste
2. Forankring i ledelsen og avklarte roller og ansvar
3. Tydelig og forstått målbilde med fokus på brukerne
4. Trygge prosesser, tidlig involvering og en kultur for tillit og samarbeid
5. Tilstrekkelig ressurser og kompetanse
6. Et realistisk tidsperspektiv

### **8.2.1 Gjennomtenkt valg av funksjoner som skal være fellestjeneste**

Våre funn viser at følgende kriterier bør benyttes når det skal vurderes hvilke tjenester som er egnet som fellestjenester:

- Kjerne- eller støtteoppgaver (strategisk betydning): Kjerneoppgaver, som står sentralt i virksomhetens produksjon til innbyggere og næringsliv, bør som regel utføres nær brukerne, og er mindre egnet for sentralisering. Støttetjenester, som på ulike måter understøtter kjerneoppgavene, kan derimot være mer egnet som fellestjenester.
- Potensial for avlastning for virksomhetene: Skal en fellestjeneste være relevant, må den ha potensial for å avlaste virksomhetenes arbeid med oppgaver som ikke direkte inngår i deres tjenesteproduksjon.
- Volum og repetisjon og mulighet for standardisering: Oppgaver som preges av rutine og som utføres mange ganger, er ofte egnet som fellestjenester. Betydelige stordriftsfordeler kan oppnås, særlig ved standardisering som legger til rette for digitalisering og automatisering.
- Kompetanse og spesialisering: På områder som krever spesialistkompetanse, kan det være krevende og lite effektivt for virksomhetene å holde dette i egen organisasjon. Små fagmiljøer gjør det utfordrende å rekruttere, opprettholde og oppdatere kompetanse i små fagmiljøer. En sentralisert funksjon med større fagmiljø vil kunne medføre høyere kvalitet, effektivitet og robusthet.
- Behov for styring og kontroll: Noen områder stiller ekstra store krav til sentral styring og kontroll. Dette gjelder særlig der det er stor risiko økonomisk eller omdømmemessig. Det kan da være ønskelig med sentral kontroll gjennom et felles tjenestesenter.

### 8.2.2 Forankring i ledelsen og aktivt tjenesteeierskap

Ved innføring av fellestjenester vil strategisk støtte fra toppledelsen og mellomledere være avgjørende for legitimitet og gjennomføringsevne. Dette er en gjennomgående tilbakemelding fra de eksterne virksomhetene vi har snakket med.

Ledelsens vedvarende interesse og engasjement for innføringen av en ny fellestjeneste er en forutsetning for å skape nødvendig motivasjon og forpliktelse for å lykkes.

Vår vurdering er at det også er avgjørende at ledelsen deltar aktivt i implementeringsprosjektet, slik at det kan tas nødvendige beslutninger underveis, og det anbefales sterkt at rollen som prosjekteier ligger i byrådsavdelingen og tildeles den som skal være tjenesteeier for felles-tjenesten. Byrådsavdeling for finans har et sektorovergripende, overordnet ansvar for de fleste av kommunens administrative prosesser, og det er derfor naturlig at eierskapet til kommunens fellestjenester ligger der.

Rollen som tjenesteeier må være tydelig definert som den som er ansvarlig for tjenesten overfor virksomhetene og kommunen som helhet og som har mandat til å ta beslutninger om videre utvikling av tjenesten. Tjenesteeier bør være en som er engasjert i hvordan tjenesten fungerer og utvikles. Et strategisk veikart for tjenesten, som sikrer at den er tilpasset organisasjonens langsiktige mål og utnytter nye teknologier på best mulige måte, kan være et viktig virkemiddel for tjenesteeier. Tjenesteeier bør også ha ansvar for å sørge for regelmessig dialog med brukermiljøene.

Når det gjennomføres prosjekt for etablering av nye fellestjenester, bør rollen som prosjekteier kjennetegnes ved:

- Organisatorisk plassering

- Bør være høyt plassert i linjeorganisasjonen
- Må ha tilgang til ressurser og beslutningsmyndighet
- Bør ha ansvar for gevinstrealisering og strategisk måloppnåelse
- Egenskaper
  - Strategisk forståelse
  - Evne til å skape forankring og engasjement
  - Kommunikasjonsevner
  - Beslutningsdyktighet

Dette kan for noen synes som selvfølgeligheter, men basert på erfaring fra blant annet innføring av felles lønnstjeneste, er det viktig å løfte frem viktigheten av dette.

### 8.2.3 Tydelig og forstått målbilde med brukerne i fokus

Det må være tydelig for alle berørte hvorfor fellestjenesten etableres, og hvilke gevinster den forventes å gi. Dette krever først og fremst et grundig forarbeid i form av en utredning som besvarer alle de seks spørsmålene som nevnes i statens utredningsinstruks.

- 1) Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
- 2) Hvilke tiltak er relevante?
- 3) Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
- 4) Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt?
- 5) Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor?
- 6) Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

En vellykket fellestjeneste kjennetegnes ved fornøyde brukere som er lojale over tid og ikke søker alternative måter å løse oppgavene på fordi fellestjenesten ikke leverer det de trenger. Det er derfor viktig å holde kontinuerlig fokus på brukernytte i alle faser, fra utredning og planlegging til implementering og drift av tjenesten.

Det er ønskelig at det gjennomføres nullpunktmålinger som en leveranse i innføringsprosjektet. Dette fordi disse nullpunktmålingene legger grunnlaget for måling av gevinster, og kommunikasjon om oppnådde resultater, når tjenesten er i drift.

### 8.2.4 Trygge prosesser, tidlig involvering og en kultur for tillit og samarbeid

Etablering av fellestjenester innebærer å samle en funksjon som skal ivareta hele virksomheten, på tvers av sektor- og virksomhetsgrenser. Det vil som regel bety at ansatte løsrives fra sitt eksisterende arbeidsmiljø og flyttes til en ny organisasjon og en ny geografisk beliggenhet. I tillegg er det gjerne behov for å endre på hvordan den enkeltes oppgaver utføres, og alt dette kan bidra til å skape utrygghet hos ansatte. Dette må tas på alvor og tidlig involvering av ansatte gjennom tillitsvalgte og vernetjenesten og åpen og løpende kontakt med disse er da viktig. Tydelig definerte prosesser for arbeidet med å etablere tjenesten kan bidra mye til å skape trygghet. Dette gjelder i særlig grad de prosessene som treffer de individuelle ansatte, som for eksempel utvelgelse av hvem som skal innplasseres i fellestjenesten og hvilken rolle man får.

Involvering og samarbeid er også viktig for å fange hele bredden av behov. Uten at tillit råder mellom dem som jobber med etableringen og de som blir brukere av tjenesten, vil det være svært vanskelig å både identifisere behovene og komme frem til løsninger som fungerer for alle.

### 8.2.5 Tilstrekkelig ressurser og kompetanse

Dersom fellestjenesten skal kunne levere med kvalitet, må den både ha tilgang på riktig kompetanse og tilstrekkelig kapasitet. Det kan være en risiko for at en fellestjeneste etableres kun basert på ressursene som har gjennomført de aktuelle oppgavene tidligere. Dette vil sjelden lede frem til en vellykket omstilling med sikte på standardisering, digitalisering og automatisering, med en kundeorientert kultur. Ressursene som tilføres tjenesten fra virksomhetene bør suppleres med ressurser som har erfaring med å etablere vellykkede fellestjenester, og tilstrekkelige ressurser til utviklingsarbeid er avgjørende for å kunne forbedre og effektivisere tjenesten.

### 8.2.6 Et realistisk tidsperspektiv med gradvis forbedring

Etablering av en fellestjeneste i en så stor organisasjon som Oslo kommune, er en omfattende og kompleks oppgave og suksessen vil være avhengig av at brukerne faktisk tror på og tar tjenesten i bruk. For å sikre det, kreves godt utredningsarbeid, men det er også viktig at virksomhetene gis anledning til å delta med innspill og tilbakemeldinger. Slik kan tjenesten innrettes bedre mot de reelle behovene som virksomhetene har.

Sentrale fellestjenester etableres med utgangspunkt i en klar forventning om effekter i form av effektivisering og besparelser og/eller vesentlige kvalitetsforbedringer, men etableringen gir i seg selv få eller ingen gevinster. Det er det kontinuerlige forbedringsarbeidet i fellestjenesten som gir uttelling, i form av blant annet økt standardisering, bedre prosesser og økt bruk av digitale løsninger. Det tar tid å få dette til å virke, slik at effekter oppnås og gevinster kan høstes.

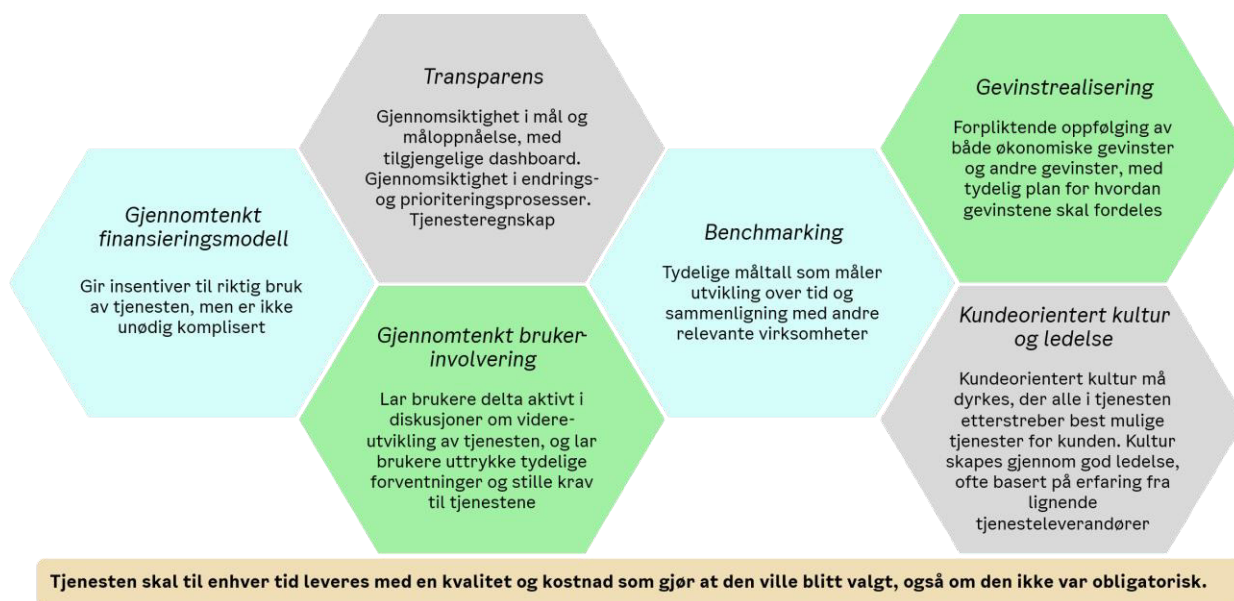
Ofte vil etableringen av en fellestjeneste skje gjennom ulike faser. Først samles ressursene som har arbeidet med oppgavene ett sted, uten at arbeidsformen eller leveransene i vesentlig grad endres. Deretter arbeides det for å identifisere beste praksis og standardisere leveranser. Når leveransene er standardisert, vil det ofte være mulig å digitalisere og automatisere prosessene. Det er viktig å ha et klart målbilde for hvordan tjenesten skal leveres på lang sikt, men samtidig ha respekt for at det tar tid å realisere de store gevinstene.

## 8.3 Prinsipper for å sikre gode fellestjenester over tid

Når fellestjenester er innført, er det viktig å følge opp tjenesteleverandør tett over tid, for å sikre en god drift. Det vil være en risiko for at obligatoriske fellestjenester går i «monopolist-fellen»: I en obligatorisk fellestjeneste uten reell konkurranse er det risiko for at effektivisering og innovasjon nedprioriteres. Etter at fellestjenesten er etablert, er det ikke nok å lene seg på effektene fra den innledende standardiseringen. Det må i tillegg etableres noen mekanismer som kan sikre at tjenesten forbedres kontinuerlig, både mht. kvalitet og effektivitet. Dersom brukerne over tid ikke erfarer at tjenesten blir bedre og mer effektiv, vil den miste legitimitet. Målet må være at tjenesten hele tiden oppleves så god at den ville bli valgt, også om den ikke var obligatorisk.

Effektiviseringsprogrammet har utarbeidet seks prinsipper som ligger til grunn for god drift av fellestjenester over tid.

Figur 17. Seks prinsipper for å sikre gode fellestjenester over tid



Kilde: Effektiviseringsprogrammet, basert på observert bestekspraksis

### 8.3.1 Transparens

Åpenhet om resultatene fellestjenesten skaper er avgjørende for å bygge og opprettholde tillit. Resultater fra målingene av tjenesten bør deles åpent med alle interne brukere.

Åpenheten bør også gjelde økonomi og effektivitet. Dette kan for eksempel skje ved at det innføres krav til tjenesteproduiserende etat om fast rapportering på tjenestens økonomi og effektivitet, og at denne er åpen for alle brukere av tjenesten.

Åpenheten bidrar til å skape et sunt press på fellestjenesten for å levere i henhold til avtalte mål og gir i tillegg omgivelsene innsikt i hvor det er rom for forbedring.

Åpenhet gjelder også i endrings- og prioriteringsprosesser, der det må være enkelt å spille inn forbedringsforslag og forstå hvordan disse prioriteres i det videre arbeid.

### 8.3.2 Benchmarking

Tjenesten må definere klare, målbare og ambisiøse krav til egne leveranser i en tjenesteerklæring, tilsvarende en tjenestenivåavtale («Service Level Agreement») for frivillige tjenester. Disse bør ikke bare omfatte responstider, men også kvalitet og brukertilfredshet. Kravene må være lett tilgjengelig for alle brukere og revideres regelmessig for å reflektere endringer i organisasjonens behov. Uten slike mål blir det ikke mulig å følge opp hvorvidt tjenesten leverer gode resultater over tid.

Det må etableres løsninger for å måle hvordan tjenesten yter på alle områder som dekkes av tjenesteerklæringen. For at det skal fungere i organisasjonen, må det utvikles en forbedringskultur der det oppleves at kontinuerlig måling, rapportering og evaluering er noe positivt. Målingene vil gi et godt utgangspunkt for faktabasert dialog om tjenesten, både internt hos tjenesteleverandøren og mellom tjenesteleverandør og brukere. Det er ønskelig med en god nullpunktmåling som utgangspunkt for målinger.

Benchmarking kan skje på to måter – ved å sammenligne virksomheten med seg selv over tid, og ved å sammenligne med andre virksomheter. Ideelt sett bør begge typene benchmarking finne sted.

### **8.3.3 Gevinstrealisering**

Å realisere full effekt av nyetablerte fellestjenester i en stor organisasjon vil skje gradvis og krever tid, tilpasning og kontinuerlig forbedring. Gevinstene kommer sjelden umiddelbart, og for å lykkes er det nødvendig med grundig planlegging, kommunikasjon og endringsledelse.

En gevinstrealiseringsplan som tar hensyn til dette, vil være et viktig verktøy for å styre forventningene til når og hvor gevinstene kan forventes å komme. Planen bør, i tillegg til å beskrive gevinstene og når de kommer, også tydeliggjøre forutsetningene for at gevinstene skal kunne realiseres. Etablering av tjenesten er kun én av forutsetningene, men underveis, i driftsfasen, må også andre forutsetninger komme på plass. Mye vil være ulikt fra tjeneste til tjeneste, men det vil alltid være viktig å fokusere på økt standardisering og bedre digitale løsninger.

Det er ikke tilstrekkelig med en god gevinstrealiseringsplan – det må også stilles tydelige krav om at gevinster realiseres, og det må rapporteres på måloppnåelse. Dersom det er avvik mellom realisererte gevinster og planlagte gevinster, må det utarbeides konkrete forbedringstiltak.

### **8.3.4 Kundeorientert kultur og ledelse**

Det er en risiko for at en tjenesteleverandør blir for «introvert», det vil si at de ikke bruker nok tid på å drive god kundebehandling. Tilfredse kunder er grunnlaget for at en tjenesteleverandør skal kunne drive over tid. Kundene må få tydelig og grundig informasjon (også når de ikke selv etterspør det), de må få svar på spørsmål og de må gis trygghet for at innspill og behov behandles i en ryddig prosess. Det finnes mange eksempler på tjenesteleverandører som er dårlige på å synliggjøre sin suksess. En viktig del av kundeorientert kultur og ledelse er at det rapporteres om oppnådde resultater, og at det hele tiden arbeides med videreutvikling i tråd med kundenes behov.

Det er krevende å arbeide med kultur og ledelse, og det kan ofte være riktig å rekruttere nøkkelpersoner med lang erfaring fra andre tjenesteleverandører, og som er gode nettopp på kundeorientering. Slike rekrutteringer kan gi et løft og skape positive ringvirkninger som bidrar til at kulturen sprer seg og setter seg i virksomheten.

Kundeorientering betyr ikke at kunden alltid har rett. Det er viktig å ikke skreddersy tjenester etter kundens uttalte behov, men å levere standardiserte tjenester med riktig kvalitet. Kundeorientert kultur betyr da heller at man hjelper kunden til å forstå hvordan de standardiserte tjenestene kan fungere godt for å dekke kundens behov, for eksempel ved å dele erfaringer fra andre virksomheters praksis. I tillegg vil en kundeorientert kultur alltid innebære en serviceinnstilt og respektfull kommunikasjon med kundene.

### **8.3.5 Gjennomtenkt finansieringsmodell**

Finansieringsmodellen må gi incentiver riktig bruk av tjenesten. Det betyr at tjenesten hverken brukes for mye eller for lite, og at det lønner seg å benytte standardiserte løsninger (dersom det finnes alternativer). Finansieringsmodellen bør også synliggjøre kostnader, så kundene settes i stand til å reflektere over i hvilken grad tjenestens kvalitet forsvarer kostnaden.

Det er ønskelig med en modell som ikke er unødig kompleks, og uten for stor grad av internfakturerings, men det kan likevel i enkelte tilfeller være nødvendig med fakturering av forbruk i henhold til en relativt detaljert prisliste.

Noen viktige valg som må tas når det velges finansieringsmodell:

- Fast pris per år, eller volumbasert prising
- Sentral finansiering, rammetrekk eller fakturering
- Mulighet for å betale mer for høyere kvalitet/tilgjengelighet eller lignende

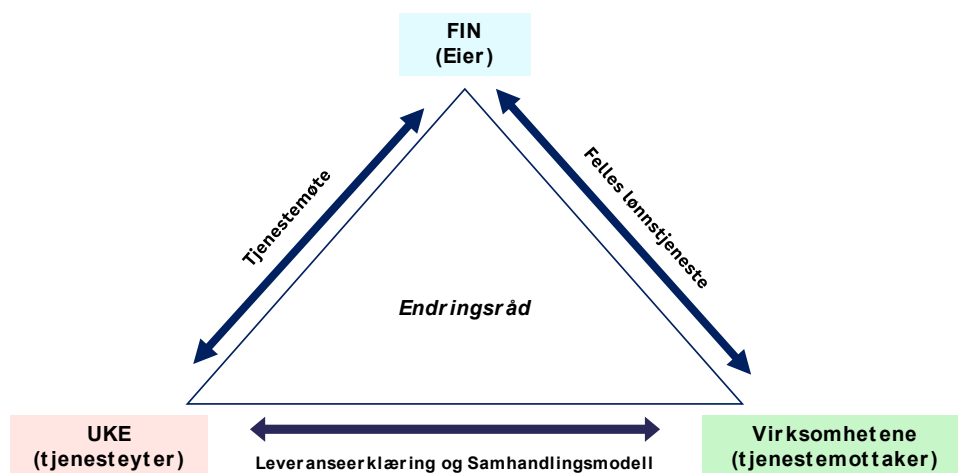
### 8.3.6 Gjennomtenkt brukerinvolvering

En tjenesteleverandør må styres for å sikre gode prioriteringer. Styring vil kunne skje både ved at brukerne deltar på en styringsarena, og at eier, det vil i dette tilfelle si overordnet byrådsavdeling, styrer gjennom den normale etatsstyringen.

Styring fra brukere bør skje gjennom en tydelig styringsmodell, der et brukerråd eller lignende bidrar til prioritering av utviklingstiltak, gjennomgår prislistene, tjenestekataloger og lignende. Hva slik brukerstyring skal fatte beslutninger om, og hvordan disse beslutningene forberedes og fattes, må beskrives tydelig. Når brukere ikke har anledning til å tre ut av avtaleforholdet (fordi tjenesten er obligatorisk), er det desto viktigere at brukerne har mulighet til å påvirke tjenesteleveransen gjennom slik brukerinvolvering.

Figuren nedenfor illustrerer styringsmodellen for den eksisterende lønnstjenesten, og kan tjene som et godt eksempel på gjennomtenkt brukerinvolvering.<sup>22</sup>

Figur 18. Illustrasjon av styringsmodell for fellestjeneste



## 8.4 Anbefaling om videre arbeid med nye fellestjenester

Den samlede vurderingen av tiltakene (kapittel 7), når vi vurderer effektiviseringspotensialet sammen med konsekvenser for kommunemål og samfunnsfloker, er at de to konkretiserte tiltakene fremstår som gode, og det bør derfor arbeides videre med sikte på å realisere disse.

<sup>22</sup> Styringsmodell for felles lønnstjeneste

Tabell 5. Tiltakenes økonomiske effekt fordelt etter samlet vurdering av tiltaket, per år, mill. kroner

|                                                              | 2026      | 2027     | 2028      | 2029        | 2030 →     |
|--------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|-------------|------------|
| Beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens          | -5        | 5        | 23        | 57,5        | 215        |
| Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens     |           |          |           |             |            |
| Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens        |           |          |           |             |            |
| Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens |           |          |           |             |            |
| Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens      |           |          |           |             |            |
| <b>Total</b>                                                 | <b>-5</b> | <b>5</b> | <b>23</b> | <b>57,5</b> | <b>215</b> |

Note: Det vil ta lang tid å få ut den fulle effekten fra kontorlokaler som tjeneste. Tallet i høyre kolonne representerer derfor et langsiktig potensial, ikke et potensial i 2030.

I tillegg anbefaler vi at det arbeides videre med felles regnskap, sentralisering av anskaffelser, felles dokumenthåndtering og PC/mobil/nettverkskomponenter som tjeneste. Etter vår overordnede vurdering er det et betydelig potensial for effektivisering i disse tjenestene, og få opplagte negative virkninger.

### 8.5 Videre arbeid med effektivisering

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at kostnadskonsekvenser ved alle nye tiltak må presenteres på en komplett og gjennomiktig måte. For å sikre produktivitetsvekst i virksomhetene bør det vurderes å videreføre et uspesifisert rammekutt, eksempelvis i størrelsesorden 1-1,5 %. Dette bør kombineres med målrettede kutt basert på vurdering av kost/nytte, slik at sunn økonomistyring kan forenes med fortsatt høy oppnåelse av kommunens mål. I gode økonomiske tider bør det også holdes igjen på pengebruken, både fordi en mest mulig jevn tjenesteproduksjon er kostnadseffektivt, og fordi det vil gi økt robusthet for økonomiske utfordringer i fremtiden.

## 9 Vedlegg 1

### 9.1 Fellestjenester i sammenlignbare eksterne virksomheter

Effektiviseringsprogrammet har gjennomført møter med noen utvalgte eksterne organisasjoner som benytter fellestjenester og som i rimelig grad kan sammenlignes med Oslo kommune med hensyn til størrelse og kompleksitet. De organisasjonene Effektiviseringsprogrammet har møtt, er Politiets fellestjenester, Bergen kommune og NorgesGruppen ASA. Hensikten med møtene har vært å høre om deres vurderinger ved opprettelse og drift av fellestjenestene og om erfaringer de har hatt, med spesiell vekt på effektiviseringsgevinster.

#### 9.1.1 Politiets fellestjenester

Politiets fellestjenester (PFT) ble etablert i etterkant av at Gjørsv-kommisjonen, som ble satt ned etter terroraksjonene mot regjeringskvartalet og på Utøya 22. juli 2011, hadde levert sin rapport<sup>23</sup>. Rapporten pekte på at politiet hadde flere fundamentale og gjennomgripende endringsbehov. Som en konsekvens av dette, ble blant annet Politiets fellestjeneste etablert i 2013 ved at en rekke tjenesteområder ble løftet ut fra Politiets data- og materielltjeneste og lagt til det nyopprettede Politiets fellestjenester. IKT-tjenestene ble værende i Politiets data- og materielltjeneste, som skiftet navn til Politiets IT-enhet (PIT).

På det tidspunktet hvor Politiets fellestjenester ble etablert, var det store utfordringer med styring og leveranser på IKT-området. Begge enhetene stod foran store endringsbehov, og behovet for et sterkt lederfokus i dette arbeidet var en vesentlig årsak til at man ikke la alle tjenesteområdene, inklusiv IKT, i samme enhet. Dette grepet har gitt Politiets fellestjenester mulighet for å fokusere på og utvikle sine fellestjenester på en måte og i et tempo som ellers hadde vært svært vanskelig.

Politiets fellestjenester har, helt fra starten av, definert sitt oppdrag til å gi norsk politi verktøy til å forebygge og bekjempe kriminalitet. De har i dag ansvar for sentrale støttefunksjoner for politiets arbeid som er sentrale for utviklingen av et enhetlig politi, og hvor de langt fleste er obligatoriske for hele etaten å benytte. Politiets fellestjenester er ca. 500 medarbeidere og holder til i Oslo, på Hadeland og i Kristiansund, og ansvarsområdene omfatter følgende:

- Eiendom
- Materiell og logistikk
- Anskaffelser og juridiske tjenester
- Økonomi og dokumentforvaltning
- Kommunikasjonstjenester (grafisk, materiell o.l.)

Politiets fellestjenester er organisert som et særorgan under Politidirektoratet og betjener hele politietaten, som ved inngangen av 2025 talte 19.000 årsverk. De fleste av Politiets fellestjenesters tjenester er rammefinansiert.

<sup>23</sup> NOU 2012:14 «Rapport fra 22. juli-kommisjonen»

## **Eiendom**

Politiet leier alt areal de benytter og Politiets fellestjenester forhandler, inngår alle leieavtaler og står for både forvaltning og drift. Ved behov for bygg, settes byggingen ut til eksterne leverandører, men det er Politiets fellestjenester som inngår avtalene. Når behovet opphører, er det Politiets fellestjenester som tilbakestiller eiendommen og tilbakeleverer til eier.

Eiendomstjenesten omfatter ca. 300 ansatte, hvorav ca. 30 jobber med prosjekter. Ca. 65% av driften er satt ut til eksterne leverandører, hvor Politiets fellestjenester inngår og forvalter kontraktene. Hvert politidistrikt har en lokal eiendomsansvarlig («operativ kunde»), som er Politiets fellestjenesters kontaktperson i daglig drift.

Politiets fellestjenester har, i samarbeid med etaten, utviklet standardiserte kontorløsninger som tilfredsstiller alle ulike behov. De har i dag tre varianter, og gjennom stadig forbedringer har de kommet frem til løsninger som innebærer et arealbehov for kontorplasser på 15 – 17 m<sup>2</sup> per ansatt. Dette gjelder for ikke-polisiære arbeidsplasser.

### Eiendomsutvikling

Hovedoppgavene innen eiendomsutvikling er knyttet til større ombyggingsprosjekter, nybygg og anskaffelse av bygg og eiendommer for hele politiet. Politiets fellestjenester har ansvar for inngåelse av politiets nye leiekontrakter i samtlige politidistrikter og særorganer. Samlet sett vil dette både gi en mer enhetlig og standardisert tilnærming til prosjekter og inngåelse av leieavtaler som i neste omgang vil bidra til enklere forvaltning.

### Service, drift og forvaltning

Ansaret for de fleste service-, drifts- og forvaltningstjenestene knyttet til etatens eiendomsmasse (Facility Management) er overført fra politidistrikter og særorganer til Politiets fellestjenester i perioden 2017 til 2018. De fleste tjenester som kantine, renhold og drift er stedsavhengige og leveres lokalt, mens styring og koordinering skjer sentralt.

Som intern leverandør til politiet, er Politiets fellestjenester i tett dialog med politidistrikter og særorgan for å finne fram til de beste løsningene. Politiets fellestjenester opptre som en profesjonell leverandør og bestiller i markedet, og sikrer politiet gode avtaler for å understøtte politiets operative virksomhet.

Ved å samle disse oppgavene i Politiets fellestjenester har politidistrikt og særorgan fått bedre mulighet til å rendyrke politioppgavene. I tillegg oppnås kostnadseffektiv drift av politiets eiendommer med riktig og standardisert tjenestekvalitet.

## **Materiell og logistikk**

Materiellavdelingen er politiets nasjonale kompetansesenter innen materiell og logistikk, og leverer materiell til hele politi- og lensmannsetaten. I tillegg leverer Politiets fellestjenester materiell til Kriminalomsorgen, Tollvesenet og Den Høyere påtalemyndighet (Stats- og Riksadvokaten).

Politiets fellestjenesters materiell- og logistiktjeneste skal først og fremst å sørge for at politiet har hensiktsmessig materiell. I tett samarbeid med brukerne utvikles materiell til bruk i politiets arbeid med å bekjempe og forebygge kriminalitet og Politiets fellestjenester kjøper inn og forvalter det meste av materiell som politiet trenger, fra helikopter til uniformer. Det stilles

høye krav til politiets materiell og den teknologiske utviklingen følges tett og i samarbeid med internasjonale aktører, både private og offentlige. Politiets fellestjenester gjør også egen produktutvikling.

Materiellavdelingen har totalansvar for drift og forvaltning innenfor definerte materiellområder. Disse er: Uniformer/bekledning, transportmidler (for eksempel biler og motorsykler), våpen og ammunisjon (for eksempel pistoler), trafikkteknisk (for eksempel laser), kriminalteknisk (for eksempel sporsikringssett) og vernemateriell (for eksempel skuddbeskyttende vester). Det inngår ca. 7000 unike artikler i Politiets fellestjenesters materielltilbud.

Mye materiell kjøpes inn til sentralt lager, som Politiets fellestjenester holder, men en del leveres også direkte ut til bruker. Politiets fellestjenester vil dermed ha en viss kapitalbinding, men kostnadene fordeles ved at brukerne betaler kostpris for det de bestiller.

Politiets fellestjenester har også etablert nettbutikk for enkelte typer materiell. Samarbeidet med Kriminalomsorgen og Tollvesenet innebærer at disse kan benytte Politiets fellestjenesters nettbutikk for kjøp av bl.a. uniformer. Politiets fellestjenester nevner at denne modellen også vil kunne utvides til f.eks. å gjelde innkjøpssamarbeid med våre naboland, Sverige og Danmark, selv om det ennå ikke er igangsatt konkret arbeid med dette.

Alle kontrakter for innkjøp av materiell inngås av Politiets fellestjenester.

Materiellavdelingen er lokalisert på Jaren i Gran kommune på Hadeland.

### **Anskaffelser og juridiske tjenester**

Politiets fellestjenester er politiets kompetansemiljø innen offentlige anskaffelser og har overordnet ansvar for alle politiets anskaffelser og operativt ansvar for alle sentrale og større anskaffelser. Denne funksjonen er fullstendig restrukturert fra 2015 og frem til i dag. Tjenesten jobber kategoribasert og benytter i stor utstrekning tverrfaglige anskaffelsesgrupper.

Tjenesten utfører følgende tjenester:

- Planlegger og gjennomfører større anskaffelser av utstyr og tjenester, og sikrer at disse blir utført effektivt og i henhold til kravspesifikasjoner og gjeldende regelverk
- Bistår med innkjøpsfaglig kompetanse i anskaffelser for politidistrikt og særorgan
- Yter juridisk bistand innenfor offentlige anskaffelser i hele etaten

### **Økonomi og dokumentforvaltning**

Politiets fellestjenester har overordnet ansvar for å levere lønn- og regnskapstjenester til hele politi- og lensmannsetaten i tillegg til dokumenttjenester for Politidirektoratet, Politiets IT-enhet og Politiets fellestjenester. Avdelingen har et solid fagmiljø med høyt kundefokus.

Tjenesten omfatter blant annet følgende:

- Politiets nasjonale lønnstjeneste
- Kontroll og betaling av inngående fakturaer i politiet, periodeavslutning og avstemming, rapportering, årsregnskap og dialog med Riksrevisjonen
- Standardisering og kontinuerlig forbedring i prosessene innenfor tjenesteområdene

- Arkiv- og dokumentforvaltning til Politidirektoratet, Politiets IT-enhet og Politiets fellestjenester

Lønnstjenesten er ny fra 2024 og er etablert ved at det er overført medarbeidere fra politienhetene til Politiets fellestjenester sentralt. I motsetning til mange andre som etablerer fellestjenester, har politiet

### **Kommunikasjonstjenester (grafisk, materiell o.l.)**

Politiets fellestjenester har på vegne av Politidirektoratet etatsansvaret for å forvalte og videreutvikle politiets visuelle identitet, samt utvikle maler og profileringsartikler. I tillegg forvalter Politiets fellestjenester en felles bildebank for profilbilder, videoer, illustrasjoner og piktogrammer til bruk for ansatte i politiet. Politiets fellestjenester har en aktiv rolle som pådriver, kompetanseleverandør og samarbeidspartner for politiets kommunikasjonsmiljø og leverer felles administrative kommunikasjonstjenester til etaten på oppdrag fra Politidirektoratet.

### **Læringspunkter fra Politiets fellestjenester**

Kundeorientering på alle nivåer:

- De er tett på kjernevirksomheten og jobber «helt inne i politifaget».
- De har fokus på hva som avlaster operative enheter.
- De har løpende og tett kontakt med kundene, både på strategisk og operativt nivå, med faste møtepunkter og rapportering.
- Har godt dokumenterte og kjente beskrivelser av tjenestenivå for alle tjenesteområder, som beskriver ansvars- og oppgavedeling og tjenestenivå (SLA-er).
- Utstrakt bruk av digitale løsninger med bl.a. selvbetjeningsportaler som gjør det enkelt å benytte tjenestene
- Sørger for å være tilgjengelige for brukerne

Fokus på kompetanse, tverrfaglighet og gode samarbeidsformer:

- Sterkt, tverrfaglig kompetansemiljø (ingeniører, økonomer, politifaglig)
- Rekruttert flinke folk med ulik erfaringsbakgrunn fra både offentlig og privat sektor
- Legger stor vekt på gode og standardiserte prosesser for samarbeid både internt i PFT og ut mot etaten.

Kritiske suksessfaktorer, slik Politiets fellestjenester beskriver dem:

- Ledelsen må ville det. Toppledelsen må uttrykke en tydelig og konsistent vilje til å etablere og utvikle fellestjenestene.
- Riktige folk. Medarbeidere med riktig kompetanse, ferdigheter og holdninger og ledere som i tillegg har vilje og evne til å ta regi over sitt ansvarsområde.
- Metodisk arbeid med struktur på de fleste områder.
- Forutsigbarhet mht. hvordan jobben gjøres og hvordan det jobbes med kultur (metodikk)
- Tjenestebeskrivelser – skaper tydelighet
- Jevnlig kontakt med virksomhetene
- Transparens – økonomi og leveranser

En utfordring nevnes som spesielt krevende, er å få bedre systemstøtte for tjenestene. Det har både vært vanskelig og tidkrevende å få dette på plass, noe begrenser tempoet i arbeidet med å standardisere, digitalisere og automatisere.

### 9.1.2 NorgesGruppen ASA

NorgesGruppen har hatt profesjonelle fellestjenester over lang tid, og har organisert de fleste av disse i egne aksjeselskaper, slik som NorgesGruppen Regnskap AS, NorgesGruppen Konsernanskaffelser AS, NorgesGruppen Data AS og NorgesGruppen HR-tjenester AS. Denne organiseringen gir en formell ramme for hvordan fellestjenestene styres som legger godt til rette for profesjonalitet og god økonomisk styring innenfor forventningen om å gå i økonomisk balanse. Alle selskaper som leverer fellestjenester, har en styreleder som sitter i NorgesGruppens konsernledelse. Dette illustrerer hvilken betydning fellestjenestene har for konsernet og sikrer både forankring og styring med fellestjenestene.

I tillegg til de områdene som er definert som fellestjenester, er eiendomsforvaltning også sentralisert som en konsernfunksjon.

### NorgesGruppens fellestjenester

#### Regnskap

- Dette er en obligatorisk tjeneste for alle konsernselskaper som leveres av NorgesGruppen Regnskap AS. NorgesGruppens selvstendige kjøpmenn kan kjøpe tjenesten på frivillig basis, og de fleste gjør dette.
- Regnskapstjenesten har 110 ansatte fordelt på fire lokasjoner. Tjenesteproduksjonen er organisert i henhold til forretningsområdene i konsernet i tillegg til at det er egne funksjoner for fag, internkontroll og forretningsstøtte.
- I 2025 er omsetningen for regnskapstjenesten 130 mill. kroner. Tjenesten prises med et grunnbeløp per selskap/kunde, som er beregnet med bruk av en timebasert kalkyle. Grunnbeløpet er en fastpris for standard tjeneste og det belastes timepris for arbeid utover dette.

#### Konsernanskaffelser

- Tjenesten gjør alle anskaffelser der NorgesGruppen selv bruker det som kjøpes og jobber på oppdrag fra enhetene i NorgesGruppen. Innkjøp av varer til videresalg ligger utenfor tjenesten, som leveres av NorgesGruppen Konsernanskaffelser AS.
- Konsernanskaffelser har 10 ansatte som håndterer 225 samarbeidsavtaler med ca. 5,5 mrd. kroner i årlige avrop. Det forhandles per varelinje og ca. 75 avtaler konkurranseutsettes hvert år.
- Konkurransgjennomføring står for den vesentlige delen av oppgavene til den sentrale enheten og oppdragsgiver eier kravspesifikasjonen for anskaffelsen.
- Det fokuseres på å levere god økonomi og man måler og synliggjør gevinster ved felles anskaffelser. NorgesGruppen oppgir at økonomien i gjennomsnitt er 15% bedre for fellesanskaffelsene enn for øvrige anskaffelser.

#### IKT

- NorgesGruppen understreker betydningen av at de har en felles IKT-strategi og at denne er styrende for hele IKT-virksomheten. Strategien gjelder for seks år av gangen, og gjeldende strategi (2020-2025) har fire hovedprioriteringer:
  - 1) Videreutvikle og oppgradere dagens systemer med mål om å bygge en robust digital plattform som gir sikker og stabil drift.
  - 2) Teste nye teknologier. Dette gjøres ved å satse offensivt på innovasjon for praktisk utprøving og fremvisning av ny teknologi.
  - 3) Kostnadseffektivitet med fokus på gevinstrealisering. Viktige virkemidler her er å sikre full utnyttelse av IT-investeringer, videre automatisering av prosesser og sørge for en riktig fordeling mellom hva man gjør selv og hva man bruker leverandørmarkedet til.
  - 4) IT-organisering hvor det legges til rette for smidige (agile) arbeidsformer og utvidelse av bruken av denne typen arbeidsform. I tillegg kommer rekruttering og kompetanseutvikling som rettes mot både faglige områder og det som gjelder bruken av smidige arbeidsformer, og, ikke minst, strategisk målstyring og tilpasning av styringsmodell for tjenesten.
- NorgesGruppen Data AS, som leverer IKT-tjenestene, finansieres ved overføringer fra konsern og har en årlig kostnad på 1,2 mrd. kroner, som dekker både drift og investering. Dette utgjør ca. 0,9% av konsernets omsetning. De har 300 ansatte, som i tillegg til flere eksterne leverandører, produserer IKT-tjenestene.
- En felles årlig handlingsplan for IKT bidrar til å realisere IKT-strategien. Rammen for handlingsplanen er årets budsjett og det benyttes helhetlig porteføljestyling av innholdet i handlingsplanen. Handlingsplanen har tre hovedelementer.
  - Oppgaver som har utgangspunkt i bestillinger fra enhetene (virksomhetene)
  - Oppgaver «som enhetene aldri ville bestille», men som IKT-tjenesten selv identifiserer som nødvendige
  - Uplanlagte oppgaver

Med utgangspunkt i handlingsplanen etableres "supersprint-planer" i dimensjonene tjenester, prosjekter og avdelinger, for gjennomføring av de enkelte tiltakene.
- NorgesGruppen benytter en helhetlig porteføljestyling for alle IKT-tiltak. I den sammenheng vurderes ressurser og kompetanse, arkitektur og rekkefølge for gjennomføring. Porteføljen av IKT-tiltak styres av konsernledelsen v/konserndirektør økonomi og finans.
- Alle IT-systemer, inklusiv systemene for lønn og regnskap, forvaltes av NorgesGruppen Data AS.

## HR

- NorgesGruppen HR-tjenester AS utfører HR-oppgaver både for NorgesGruppen sentralt og for selskapene i konsernet. Budsjettet fastsettes årlig, basert på faste

leveranseavtaler. Lønnstjenesten leveres til en fast pris per år, mens andre tjenester belastes i henhold til medgåtte ressurser. De viktigste tjenestene er:

- Lønnstjeneste med utlønning til 45.000 ansatte, innkreving av NAV-refusjoner og veiledning. Leveres av 43 medarbeidere i henhold til tjenestenivåavtale (SLA).
- Lederstøtte, personaladministrasjon og HMS, som omfatter rådgivning, sykefravær, permisjoner, ferieavvikling, regelverk, tariff, vaktordninger o.l. Her inngår også juridisk bistand, bistand ved omorganiseringer eller enkeltsaker og sammenstillinger og analyser av data fra HR-systemene.
- Rekruttering
- Kompetanseutvikling med en portefølje av kurs, lederutvikling, coaching og spesialtilpassede kurs.
- Gjennomføring av medarbeiderundersøkelser
- Rådgivning innenfor OU og kultur
- HR-tjenestene samarbeider nært med HR-teknologiavdelingen i NorgesGruppen Data, som forvalter og drifter HR- og lønssystemene.

### Læringspunkter fra NorgesGruppen

Når NorgesGruppen får spørsmål om hva de opplever som kritiske suksessfaktorer for vellykkede fellestjenester, trekker de frem følgende forhold:

- Tjenestene skal være konkurransedyktige
- Organisering av tjenestene i egne aksjeselskaper. Dette gir både styring og kontroll samtidig som det gir tjenesteleverandøren myndighet til å velge hvordan tjenestene skal produseres (armlengdes avstand til eierne).
- Tjenesteleverandørene har et tydelig resultatansvar, hvor økonomien måles gjennom rapportering og regnskaper mens leveranser måles opp mot SLA.

Benchmarking sikrer at tjenestene er konkurransedyktige. For flere av tjenestene gjennomføres det jevnlig konkurranse i markedet for å avstemme egen konkurransedyktighet.

#### 9.1.3 Bergen kommune

Bergen kommune samlet transaksjonsbaserte tjenester på HR- og økonomiområdet (lønn og regnskap) i felles Lønns- og regnskapssenter allerede i 2003 og oppgir at de har god erfaring med dette. Fakturering og inkasso inngår i disse tjenestene.

Fra mars 2021 er disse plassert i en ny enhet, kalt Ansattservice, samtidig som digitaliserings- og IKT-tjenester til ansatte også ble overført hit. Senere er også andre tjenester lagt til Ansattservice, som per i dag leverer følgende tjenester:

- Lønn
- Regnskap og digitale driftstjenester, herunder (infrastruktur, server- og applikasjonsdrift, og lokal drift)

- Digitaliserings- og IKT-tjenester til ansatte, herunder innovasjon og utvikling, og systemforvaltning
- HR-tjenester
- E-helse
- Senter for digital sikkerhet

Det pågår vurdering av eventuelle nye fellestjenester, som funksjoner ved innkjøp konsern (sentralt), systemforvaltning som ikke allerede ligger i Ansattservice, ytterligere HR-funksjoner (kurs, kompetanse osv.) og arkivfunksjoner. Bergen kommune har definert følgende kriteriesett som benyttes ved vurdering av eventuelle nye tjenester til Ansattservice:

- Tjenester som ansatte har behov for
- Tjenester som er felles for ansatte
- Tjenester som har behov for å øke kvalitet og redusere risiko
- Tjenester som har behov for å samles i et større kompetansemiljø
- Oppgaver og tjenester som bør samles og ses på tvers av prosesser og tjenester

Ansattservice har budsjett på ca. 235 mill. kroner, som siden 2023 er finansiert på tre måter.

- Det ene er rammemidler, overført direkte fra bykassen.
- Det andre er kostfordelt, hvor kostnadene for produksjonen fordeles direkte til de som bruker tjenesten
- Det tredje er betalte tjenester, hvor kostnadene dekkes ved at Ansattservice fakturerer brukeren av tjenesten

For IKT-tjenestene er 36% rammefinansiert, mens resten er fordelt mellom de to andre finansieringsmåtene.

I tillegg til Ansattservice har Bergen kommune en egen etat som eier og forvalter alle kommunens eiendommer, som for eksempel skoler og sykehjem. Eiendom for VA og idrett er unntatt, og for forvaltning av sosialboliger er det en egen etat.

Bergenkommune har per i dag ikke gjennomført noen helhetlig evaluering av hvordan fellestjenestene er organisert. De deler imidlertid noen erfaringer:

- Felles regnskapstjeneste har tydelig redusert sårbarheten som lå i desentral organisering og bidratt til å styrke fagmiljøet på regnskap og økonomi
- Ny finansieringsmodell for Ansattservice fra 2023 som er tredelt, basert på grunnfinansiering, kostfordeling og forbruksfinansiering, er kompleks krever god planlegging og styring.
- Felles tjenestesenter gir kompleks styringsstruktur. Delegasjon av fullmakter i linjen vs. avtalebaserte styringslinjer er krevende å styre.
- Parlamentarisk styringsform gjør det krevende med fellestjenester
- Det kan være vanskelig å dokumentere gevinster.

# Delrapport 9

Tverrgående problemstillinger

Effektiviseringsprogrammet  
Desember 2025

## Innholdsfortegnelse

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Innholdsfortegnelse .....                                                                     | 2  |
| Sammendrag.....                                                                               | 3  |
| 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger .....                                  | 7  |
| 1.1 Bakgrunn for effektiviseringsprogrammet.....                                              | 7  |
| 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål .....                                                        | 10 |
| 1.2.1 Samfunnsflokke.....                                                                     | 10 |
| 1.2.2 Felles, tverrgående mål .....                                                           | 11 |
| 1.3 Prioritering av ressurser.....                                                            | 12 |
| 1.4 Effektiviseringsprogrammets mandat.....                                                   | 13 |
| 1.5 Arbeidsform i sektorgjennomgangene .....                                                  | 13 |
| 1.6 Arbeidsform for tverrgående problemstillinger .....                                       | 14 |
| 1.7 Forslagskasse .....                                                                       | 16 |
| 2 Oslo kommunes organisering og styring .....                                                 | 18 |
| 2.1 Oslo kommunes styringssystem .....                                                        | 19 |
| 2.2 Oslo kommunes organisering.....                                                           | 19 |
| 2.3 Sentrale styringsdokumenter og føringer for styringen i kommunen .....                    | 21 |
| 3 Tverrgående styringsutfordringer .....                                                      | 23 |
| 3.1 Kommunens organisering utfordrer tverrgående styring .....                                | 23 |
| 3.2 Kostnadsfokus i styringen.....                                                            | 25 |
| 3.2.1 Byrådsavdelingenes virksomhetsstyring og sammenheng med effektiv drift .....            | 25 |
| 3.2.2 Utfordringer ved høyt ambisjonsnivå og selvpålagte krav .....                           | 26 |
| 3.2.3 Finansieringsmodeller og internprising.....                                             | 31 |
| 3.3 Styringsdata – betydning og utfordringer .....                                            | 34 |
| 3.3.1 Beskrivelse av dagens situasjon .....                                                   | 34 |
| 3.3.2 Relevante tidligere og pågående prosesser .....                                         | 39 |
| 3.3.3 Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet .....                                       | 41 |
| 3.4 Fragmentering av ansvar og beslutninger.....                                              | 46 |
| 3.4.1 Investeringsregimet.....                                                                | 46 |
| 3.4.2 Eiendomsforvaltningen .....                                                             | 54 |
| 4 Videre arbeid med effektivisering i Oslo kommune .....                                      | 64 |
| 4.1 Effektiviseringsprogrammet har lagt et grunnlag for videre arbeid .....                   | 64 |
| 4.2 Arbeid med effektiviseringstiltak integrert i daglig drift .....                          | 65 |
| 4.3 Ledelse og kultur, med krav om å identifisere og gjennomføre effektiviseringstiltak ..... | 65 |
| 4.4 Etablering og oppfølging av styringsdata og nøkkeltall .....                              | 66 |
| 4.5 Politisk vilje til prioritering og bærekraftig ambisjonsnivå.....                         | 66 |

## Sammendrag

### Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

Oslo kommune har siden 2021 hatt økonomiske resultater som er svakere enn det som gir en robust økonomi over tid. Teknisk beregningsutvalg anbefaler en resultatgrad på 2 %, mens kommunen i denne perioden har hatt 1,0 % i resultatgrad det beste året, og negativt resultat i 2023 og 2024. Det er derfor et tydelig behov for å effektivisere kommunens virksomhet.

Effektiviseringsprogrammet (EFP) er forankret i byrådet, og har følgende mandat:

*«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»*

Programmet påbegynte sitt arbeid primo 2025. Metodikken i Effektiviseringsprogrammet har vært sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter er gjennomgått med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester. Det er utarbeidet tiltaksbeskrivelser (tiltakskort) for konkretiserte tiltak for effektivisering, mens andre effektiviseringsmuligheter er mer overordnet beskrevet.

I løpet av våren 2025 er det gjort sektorgjennomganger av sektorene Kultur og næring (KON), Miljø og samferdsel (MOS), Utdanning (UTD) og Byutvikling (BYU). Sektorene Byrådslederens kontor (BLK), Finans (FIN), Sosiale tjenester (SET), Helse (HLS) og barnehagedelen av utdanningssektoren (UTD), ble gjennomgått høsten 2025. Det har løpende blitt fanget opp og jobbet med problemstillinger som går på tvers av sektorer. Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni rapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger. Det presiseres at Effektiviseringsprogrammets arbeid og anbefalinger står for programmets egen regning.

### Om Oslo kommune

Oslo kommune er Norges største med rundt 730 000 innbyggere. Kommunen har en unik organisering: den kombinerer et parlamentarisk styringssystem med bydelsutvalg, har både kommunale og fylkeskommunale oppgaver, er eget tariffområde og ivaretar hovedstadsfunksjoner. Budsjettet for 2025 er cirka 100 mrd. kroner, fordelt på 80 mrd. til drift og 20 mrd. til investeringer. Kommunen har om lag 57 000 ansatte, tilsvarende 45 000 årsverk.

Styringen bygger på en parlamentarisk modell der byrådet står ansvarlig overfor bystyret, som er kommunens øverste politiske organ med 59 folkevalgte. Byrådet leder administrasjonen og har ansvar for daglig drift og gjennomføring av politiske vedtak. Oslo er delt inn i 15 bydeler med egne folkevalgte utvalg som ivaretar lokale behov og tjenester som barnehager, barnevern og helse- og sosialomsorg. Byrådsavdelingene fungerer som sekretariat for politisk ledelse, styrer underliggende virksomheter og utøver forvaltningsmyndighet. Kommunen har tre tilknytningsformer for virksomheter: etater, kommunale foretak og bydeler.

Kommuneplanen er kommunens øverste styringsdokument, supplert av økonomiplan og en rekke temaplaner. Styringen bygger på mål- og resultatstyring, som innebærer strategisk styring mot overordnede mål, delegering av myndighet og ansvarliggjøring for resultater. Dette skal sikre effektiv ressursbruk og ønsket effekt for innbyggere og samfunn.

## Tverrgående problemstillinger

Delrapport 9 belyser utvalgte tverrgående problemstillinger og peker på noen retninger for videre arbeid, uten å foreslå konkrete tiltak slik sektorrapportene gjør. Mange av problemstillingene er kjente, men rapporten gir samlet oversikt og supplerende innsikt på tvers av sektorer. Rapporten er bygget opp rundt fire sentrale temaer som illustrerer styringsutfordringene, illustrert i figur 1.

*Figur 1. Sentrale temaer for tverrgående styringsutfordringer i delrapport 9*

Oslo kommunes styringssystem fungerer godt i prinsippet, men har noen iboende målkonflikter som gir utfordringer i praksis. Byrådene har ansvar for egne sektorer og politiske mål, noe som kan føre til sektororientert styring fremfor samordning. Et omfattende planverk med strategier og temaplaner gir til dels motstridende mål og kompliserer prioritering. Systemet er designet for klare styringslinjer, men dette gjør håndtering av komplekse samfunnsutfordringer/samfunnsflokke<sup>1</sup> krevende, siden de krever samarbeid på tvers. Virksomhetene opplever også at styringssignaler fra ulike byrådsavdelinger kan være i konflikt. Dette kan være et resultat av at Oslo kommune har en organisering der byrådsavdelingene har politisk ansvar mens etatene og virksomhetene leverer tjenester på tvers. Eksempelvis kan virksomhetene motta oppdrag fra ulike byrådsavdelinger som ikke er likelydende eller direkte motstridende. Videre kan samordning av oppdragsstyring være utfordrende dersom virksomhetene har fått oppdrag om samordning, men ikke har likelydende tekst i sine tildelingsbrev.

Kostnadsfokus er et sentralt tema i rapporten, med vekt på virksomhetsstyring, høyt ambisjonsnivå og finansieringsmodeller. Effektiviseringsprogrammet finner store variasjoner i ressursbruk og praksis mellom byrådsavdelingene. Variasjon er naturlig ettersom styringsdialogen skal tilpasses virksomhetenes egenart, risiko og vesentlighet. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at det generelt brukes mer tid på styring, med tydeligere vekt på effektiv ressursbruk. Det er videre behov for mer bevissthet knyttet til bedre målbare mål med tilhørende resultatindikatorer som faktisk sier noe om måloppnåelse. Ambisjonsnivået på tjenestenivået i Oslo kommune ligger ofte over nasjonale minimumskrav, noe som medfører direkte og indirekte kostnader samtidig som kompleksiteten i tjenesteproduksjonen øker. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen vurderer kost-nytte-effekten av dagens ambisjonsnivå og selvpålagte krav, og balansen mellom kvalitet og økonomisk bærekraft. For finansieringsmodeller og internprising er det stor variasjon mellom de ulike tjenestene når det gjelder grad av ramrefinansiering, kapasitetsutnyttelse i tjenesten, samt i hvilken grad bydelene velger kommunalt eller privat tilbud. I forbindelse med bydelsreformen anbefaler Effektiviseringsprogrammet at finansieringsmodellene mellom bydelene og øvrige virksomheter gjennomgås.

<sup>1</sup> En samfunnsfloke er en utfordring i samfunnet som kjennetegnes av at verken problemet eller løsningen er tydelig definert, og at forståelsen av problemet kan endre seg over tid.

Styringsdata defineres som strukturert informasjon og indikatorer som brukes til å styre og evaluere kommunens virksomhet. Oslo kommunes styringsdata preges av fragmenterte datasett, manglende standardisering, varierende kvalitet, utdaterte fagsystemer og begrenset tilgjengelighet og deling på tvers. Dette gir konsekvenser for tjenestene, blant annet mindre koordinert oppfølging av innbyggere. Flere prosesser er igangsatt, men det trengs mer koordinering og helhetlig styring. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at videre arbeid for styringsdata fokuserer på følgende, utvalgte temaer:

- Forbedring av regnskapsdata: Styrke opplæring og kompetanseutvikling, etablere tydelige rutiner, legge til rette for erfaringsdeling og brukervennlige rapporteringsverktøy.
- Bydelsreformen som en mulighet for å forbedre styringsdata i bydelssektoren: Styringsdata bør settes sentralt på agendaen, og ikke forsvinne i mengden av øvrige oppgaver og prosesser.
- Forslag til forstudie for en helhetlig data- og integrasjonsarkitektur: Forskjellen mellom forstudiet og Data Oslo, er at dette foreslåtte forstudiet inkluderer deling av data mellom systemer for saksbehandling og tjenesteleveranse, og fokuserer på innbyggerperspektivet.

Det siste temaet er fragmentert ansvar og beslutninger, illustrert med investeringsregimet og eiendomsforvaltningen. Disse områdene er valgt fordi de har stort omfang både i ressurser og antall aktører. For å avgrense problemstillingene fokuserer rapporten på formålsbygg i investeringsregimet og byggforvaltning av formålsbygg i eiendomsforvaltningen. Effektiviseringsprogrammet vurderer det dithen at investeringsregimet fungerer godt til sitt formål, men at det er behov for mer fokus på kostnadsstyring og prioritering på tvers av sektorer og kommunemål. FIN har igangsatt flere relevante forbedringsprosesser, og Effektiviseringsprogrammet anbefaler at dette arbeidet fortsetter. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at videre arbeid for investeringsregimet fokuserer på følgende, utvalgte temaer:

- Ferdigstille pågående arbeid i FIN med rullerende, tiårig investeringsplan.
- Innføre porteføljestyring (pågående): Gir mulighet for løpende prioritering av prosjekter, for å sikre at investeringsplanen blir et styringsverktøy og ikke bare et strategisk dokument.
- Innføre kontrollmekanismer for å bistå prioriteringen av investeringer på et tidligere tidspunkt: Kontrollpunkter for kostnad og tidsplan før KVVU og KS1 gir mulighet for å revidere eller stoppe tidligfaseprosjekter ved behov. Burde kobles til porteføljestyringen.
- Innføre «design to cost»<sup>2</sup> for å gi insentiver til arealeffektivisering og kostnadsbesparelser: Fastsette investeringsrammen for å optimalisere ambisjon og kvalitet innenfor en fastsatt økonomisk ramme. Insentivstrukturen endres, og kostnad blir en styrende parameter i hele prosessen.

---

<sup>2</sup> Design to Cost (DTC) i byggprosjekter betyr at man tidlig i planleggingen fastsetter en bindende økonomisk ramme som prosjektet skal gjennomføres innenfor. Metoden endrer insentivstrukturen og gir bedre kostnadskontroll fra starten av prosjekter.

- Etablere et koordinerende forum for behovseiere: Et mulig grep for å styrke samhandling og skape bedre oversikt og informasjonsflyt, og sikre et samarbeid mellom behovseiere hvor direkte sammenhenger i- og mellom sektorer synliggjøres.

Eiendomsforvaltningen er kritisk for verdibevaring og tjenestekvalitet, men dagens modell for byggforvaltning gir fragmentert ansvar, svake insentiver og økende vedlikeholdsetterslep. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at videre arbeid for eiendomsforvaltning fokuserer på følgende, utvalgte temaer:

- Vurdere en gjennomgang av rammene for eiendomsforvaltning, særlig byggforvaltning: Gjennomgå hvordan rammebetingelser, roller, prosesser og styringsprinsipper er definert.
- Innføre porteføljestyring for eiendomsforvaltningen: For systematisk og helhetlig tilnærming til forvaltning av kommunens eiendommer, bygninger og tomter. Gir verktøyene for å prioritere og planlegge løpende på tvers av sektorer og formål.
- Behandle rehabilitering som egen portefølje med langsiktig planlegging: Rehabilitering bør tas ut av dagens investeringsregime, og bli et eget fokusområde i eiendomsporteføljen med en langsiktig, felles forankret plan for rehabiliteringsprosjekter.
- Gjennomgå husleiemodellen: Vurdere behov for justering av husleiemodellen for å dekke verdibevarende vedlikehold og redusere vedlikeholdsetterslepet i kommunen.
- Vurdere antall byggforvaltere: Vurdere/utrede å samle forvaltningen hos færre aktører, og overføre porteføljer fra Kulturetaten, Bymiljøetaten og Gravplassetaten til Oslobygg.
- Vurdere grensesnittet mellom Oslobygg og EBYs ansvarsområder: Vurdere hvordan salg og avhending av eiendommer som står ledig kan håndteres mer effektivt. Sikre en struktur som gir forutsigbarhet, reduserer kostnader og ivaretar kommunens verdier.
- Vurdere prosess for salg av eiendom og salgsinstruksens handlingsrom: Vurdere bruken av handlingsrommet, samt tydeliggjøre prosessen for salgssaker når EBY selger for Oslobygg.

### **Videre arbeid med effektivisering**

I det videre arbeidet for mer effektiv ressursbruk, herunder omstilling og utvikling, er det for en stor organisasjon som Oslo kommune avgjørende at kommunen framover har et strategisk blikk som ser styring, organisasjonsutvikling, ledelse og lederstøtte i sammenheng.

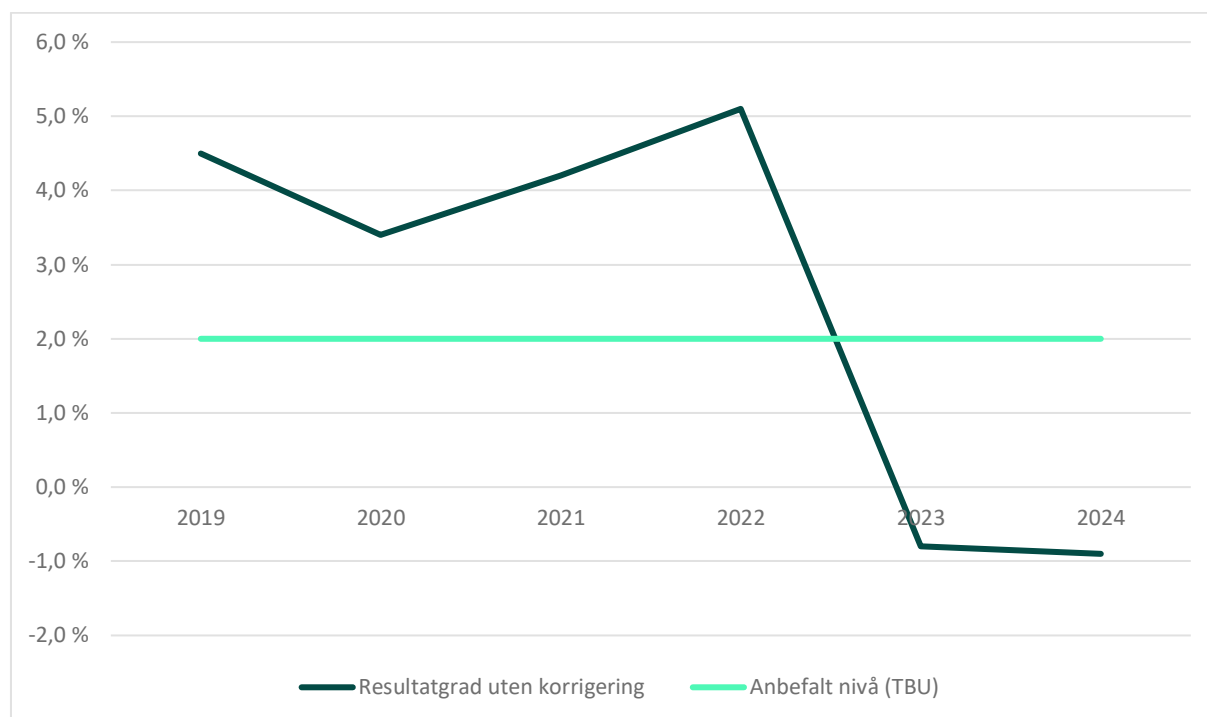
Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at kostnadskonsekvenser ved alle nye tiltak må presenteres på en komplett og gjennomslutlig måte. For å sikre produktivitetsvekst i virksomhetene bør et uspesifisert rammekutt videreføres, for eksempel i størrelsesorden 1-1,5 %. Dette bør kombineres med målrettede kutt basert på vurdering av kost/nytte, slik at sunn økonomistyring kan forenes med fortsatt høy oppnåelse av kommunens mål. Også i gode økonomiske tider bør det holdes igjen på pengebruken, både fordi en mest mulig jevn tjenesteproduksjon er kostnadseffektivt, og fordi det vil gi økt robusthet for økonomiske utfordringer i fremtiden.

# 1 Om effektiviseringsprogrammet og sektorgjennomganger

## 1.1 Bakgrunn for effektiviseringsprogrammet

De økonomiske rammebetingelsene for Oslo kommune er under endring. Dette skyldes dels endringen i inntektssystemet for kommunene som innebærer at Oslo kommune får betydelige reduserte inntekter i årene fremover. Videre har Oslo kommunes resultatgrad vært negativ etter 2022. Resultatgrad er kommunens driftsresultat i prosent av kommunens totale driftsinntekter.

Figur 2. Utvikling resultatgrad Oslo kommune, fra 2019 til 2024

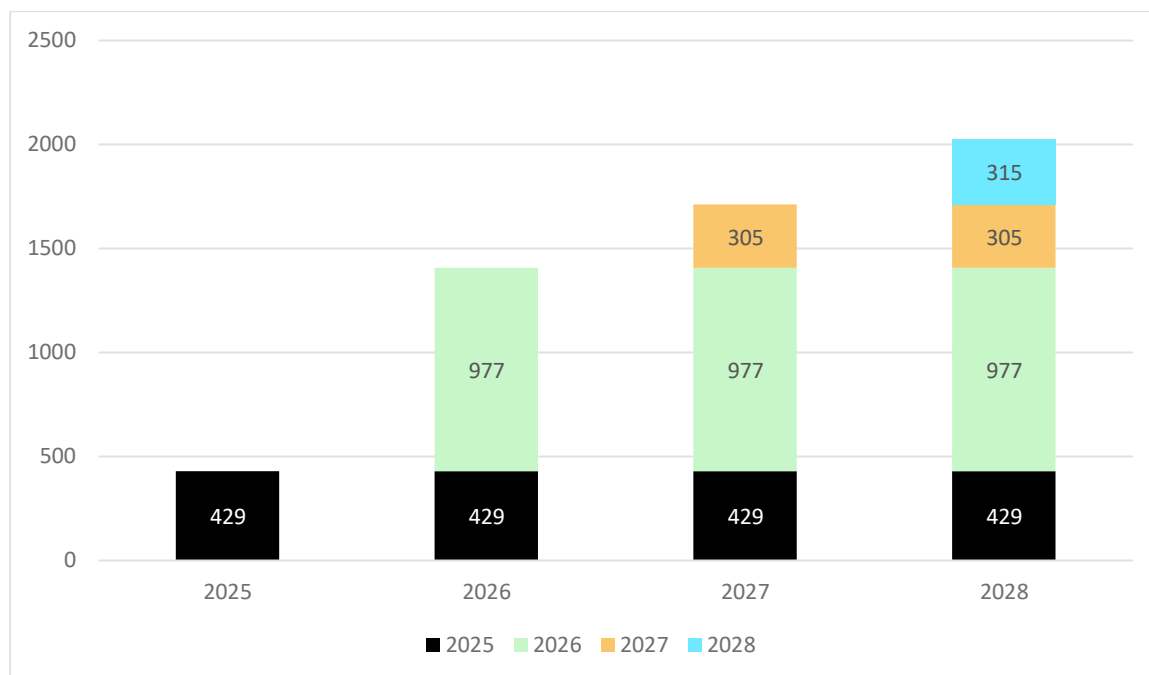


Kilde: Oslo kommune

Figur 2 viser resultatgraden for perioden 2019 til 2024. Denne har historisk ligget godt over anbefalt nivå (2 %), men har de to siste årene vært negativ. En resultatgrad på rundt 2 % utgjør for Oslo kommune et gjennomsnittlig positivt resultat på rundt 1,7 mrd. kroner. Med en negativ resultatgrad på 1 % er kommunen tilnærmet 3 prosentpoeng lavere enn hva Teknisk beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (TBU) har som anbefalt nivå for kommunesektoren (2 %). Dette utgjør mellom 2,4 og 2,6 mrd. kroner.

Figur 3 viser at det i perioden 2025 – 2028 er vedtatt uspesifiserte rammekutt på 2 mrd. kroner. Dersom rammekuttene innfris, vil det bedre kommunens resultatgrad, men dette er ikke tilstrekkelig for å komme opp på TBUs anbefalte nivå. Uten rammekuttet ville kommunen mest sannsynlig få negative driftsresultater i hele økonomiplanperioden.

Figur 3. Uspesifiserte rammekutt i økonomiplanperioden, i mill. kroner

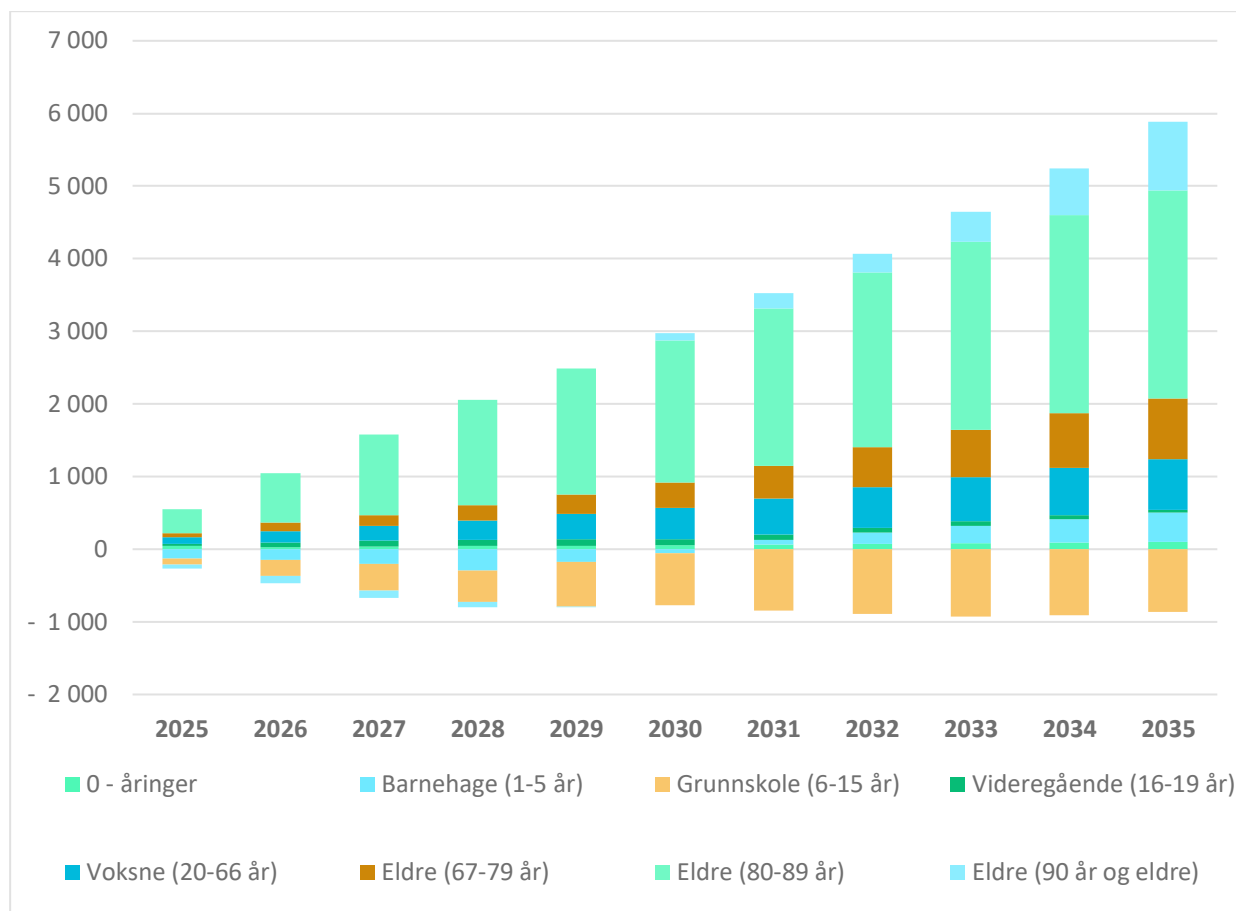


Kilde: Oslo kommune vedtatt økonomiplan

Det forventes fortsatt befolkningsvekst i Oslo de neste 25 årene, om enn en noe mer dempet vekst enn de siste 20 årene. Årsaken til dette er at både fruktbarheten og nettoinnflyttingen til Oslo forventes å ligge forholdsvis lavt fram mot 2050. Det forventes vekst i de aller fleste aldersgrupper fram til 2050. Prosentvis vil veksten være størst blant de eldste, med mer enn en dobling av antall personer i 80-årene, og en nær tredobling av personer 90 år og eldre. Lave fødselstall forventes å gi en nedgang i antall barneskolebarn i starten av perioden, og senere også ungdommer, før antall barn og unge forventes å øke igjen utover i perioden. Endringene i befolkningssammensetning vil stille endrede krav til kommunens tjenesteproduksjon. Med en større andel eldre, vil behovet for tjenester tilpasset denne gruppen øke. Tilsvarende vil en redusert andel barn og unge endre behovet for tjenester for disse.

Samlet innebærer dette økte utgifter til helse- og omsorgstjenester og pensjoner samtidig som det isolert gir lavere sysselsetting og dermed svekket skattegrunnlag. Veksten i pensjonsutgifter har allerede skutt fart, mens veksten i utgiftene til helse- og omsorgstjenester til de eldre aldergruppene først ventes å tilta etter 2030, når andelen av befolkningen over 80 år tar seg opp. Samtidig vil antall barn i grunnskolen reduseres de neste årene. En annen utfordring er at det framover vil være færre i arbeidsfør alder bak hver pensjonist. Oslo kommune må dermed være i stand til å yte tjenester og løse store samfunnsutfordringer med strammere budsjetter i årene som kommer.

Figur 4. Forventet utvikling i utgiftsbehov for Oslo kommune, i mill. kroner



Kilde: SSB/Framsikt

Figur 4 viser utviklingen de neste 10 årene, gitt demografisk utvikling. Her ligger middels nasjonal vekst (MMMM) fra SSB til grunn.

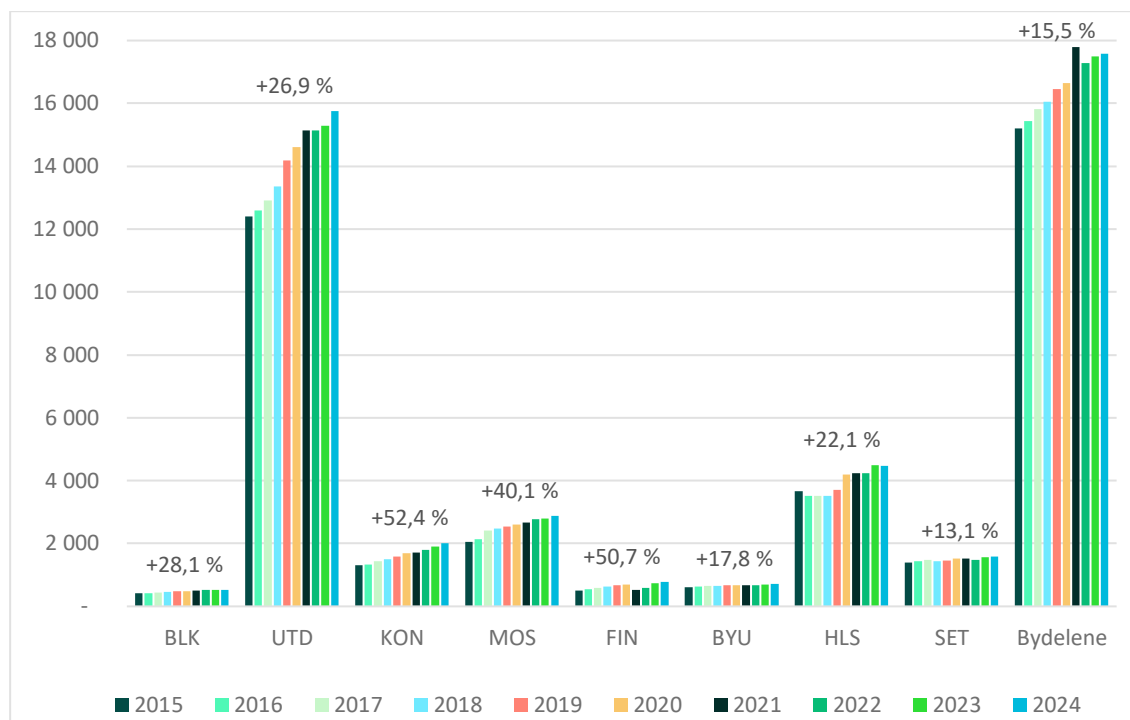
Basisåret er 2024-nivået og søylene i figuren viser beregnet økonomisk endring som følge av befolkningsutviklingen basert på TBU (Teknisk beregningsutvalg) sin beregningsmetode.

Det er særlig utgiftsbehovet til de eldste aldersgruppene som vokser i perioden, mens utgiftsbehovet til yngre (grunnskole) faller. Mens økningen i behovet ligger på ca. seks mrd. kroner i perioden, faller behovet innenfor enkelte tjenesteområdet med ca. én mrd. kroner. Grunnskolen utgjør den største andelen blant tjenesteområder med redusert behov.

Ser vi på utviklingen i antall årsverk fordelt per sektor viser figur 5 at KON-sektor har størst vekst med noe over 50 % siden 2015<sup>3</sup>. Minst vekst er SET-sektor med en økning i antall årsverk med rundt 13 %. Figuren viser at det er UTD-sektor og bydelene som har flest årsverk. Til sammen utgjør UTD-sektor og bydelene over halvparten av antall årsverk i hele Oslo.

<sup>3</sup> KON er et resultat av sammenslåingen av to tidligere byrådsavdelinger (KIF og NOE) i 2023, og dette har bidratt til veksten

Figur 5. Utvikling årsverk per sektor – prosentvis endring 2015-2024



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar

Siden 2015 har antall årsverk i Oslo kommune vært høyere enn befolkningsveksten. Antall årsverk har økt med om lag 23 %, mens befolkningsveksten har vært om lag 11%. Siden 2015 har antall årsverk økt med om lag 8600. Dersom veksten i antall årsverk skulle følge befolkningsveksten skulle det være rundt 4500 færre årsverk enn i dag. Dette tilsvarer en kostnad på om lag 4,5 mrd. kroner. Veksten i antall årsverk har flere årsaker. Siden 2015 har kommunen helt bevisst gjennomført flere politiske tiltak som bidrar til å øke antall årsverk i kommunen. Eksempel på dette er re-kommunalisering innen pleie- og omsorgstjenester og redusert bruk av innleide konsulenter. Endringene i årsverk i den enkelte sektor kan også skyldes at tjenesteområder har blitt flyttet mellom sektorer.

## 1.2 Samfunnsflokke og kommunemål

### 1.2.1 Samfunnsflokke

Oslo kommune må være i stand til å løse store samfunnsflokke med strammere budsjetter i årene som kommer. Bystyret vedtok 19. juni 2024 Planstrategi for Oslo kommune. Her tegnes det opp et utfordringsbilde for kommunen, gjennom seks samfunnsflokke. Dette er de viktigste utfordringene Oslo står overfor i tiden fremover. En samfunnsfloke er en utfordring i samfunnet som kjennetegnes av at verken problemet eller løsningen er tydelig definert, og at forståelsen av problemet kan endre seg over tid. Det finnes flere flokke som enten henger sammen eller påvirker hverandre samtidig, og de har ikke nødvendigvis en endelig slutttilstand. Én mulig løsning på ett problem kan skape målkonflikter og nye problemer på andre områder.

De seks samfunnsflokkene som er identifisert i planstrategien er de viktigste utfordringene Oslo kommune står overfor:

- **Klima- og naturkrisen**

Klimaendringene vil føre til flere og mer alvorlige naturhendelser. Dette krever tiltak for

å redusere utslipp og å klimatilpasse kommunen, samtidig som vi må bevare og etablere mer natur.

- **Den demografiske utfordringen**

En kraftig økning i andelen eldre gjør at kommunen vil få flere som har behov for tjenester, og færre som kan yte og finansiere tjenestene. Deler av befolkningen står utenfor arbeidslivet, og en utfordring er å få alle som kan jobbe, i arbeid.

- **Fattigdom og økende ulikhet**

I Oslo er det store ulikheter og tydelige sosiale og økonomiske forskjeller mellom innbyggere i ulike bydeler, og innad i bydeler. Forskjellene i samfunnet blir større og gir utslag iblant annet livskvalitet, helse, utdanning, deltakelse i arbeid, idrett, kultur og frivillighet.

- **Ungt utenforskap**

Mange unge i Oslo står utenfor utdanning og jobb. Dette fører til store kostnader for den enkelte og samfunnet. Årsakene til utenforskap er ofte sammensatte og krever samarbeid mellom ulike sektorer og tidlig forebygging.

- **Krevende boligmarked og bærekraftig by**

Oslo vil trolig få flere innbyggere, noe som legger press på kommunens boligmarked, infrastruktur, areal og investeringsbehov. Høye bolig- og leiepriser presser mange ut av byen eller inn i vanskelige boforhold, med en opphoping av levekårsutfordringer i enkelte områder av byen. Arealpress gir også utfordringer når vi skal skape en klimatilpasset naturvennlig og utslippsfri by.

- **Trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet**

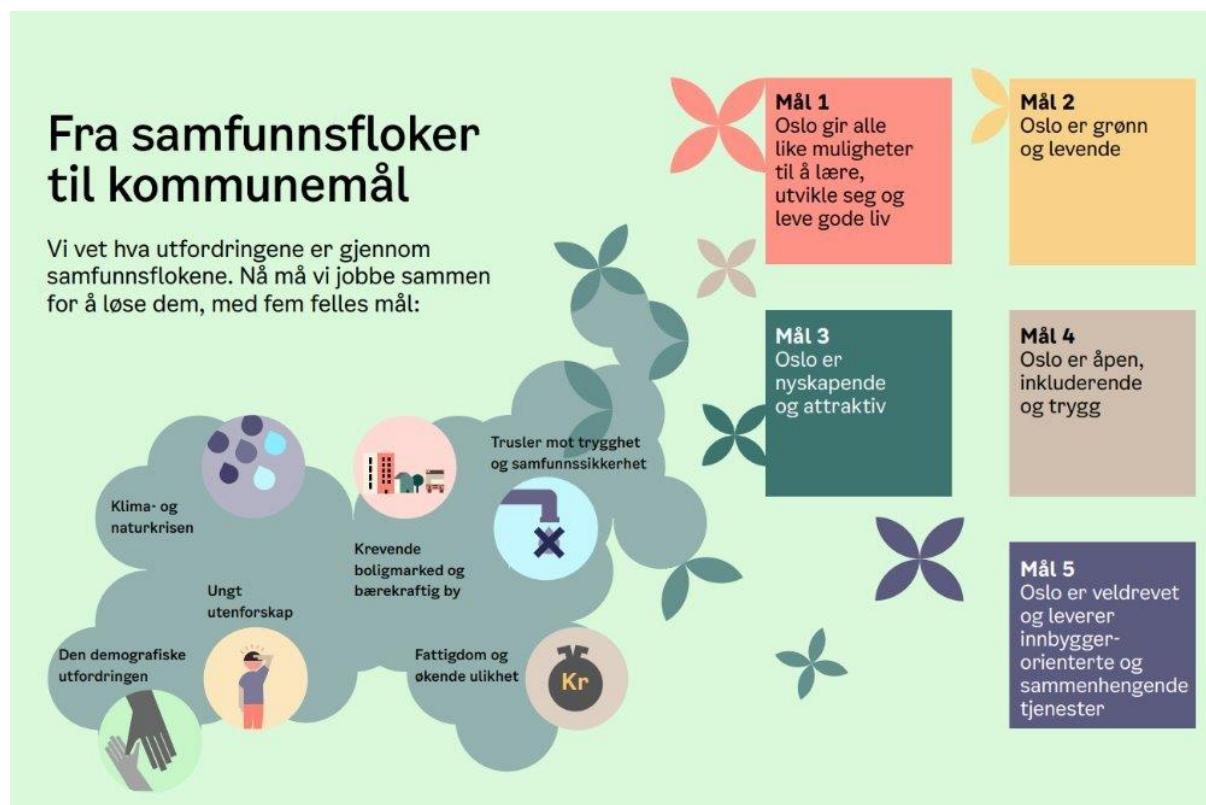
Kommunen står overfor mange ulike utfordringer, som økende polarisering, terror, klimaendringer, digitale trusler og globale kriser. Dette krever tilsvarende variasjon av tiltak som forebygger og reduserer skade.

### 1.2.2 Felles, tverrgående mål

Kommuneplanens samfunnsdel (KPS) er kommunens overordnede styringsverktøy, og setter mål for å møte utfordringene. «Sammen skaper vi verdens beste by. Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025» ([lenke](#)) ble vedtatt av bystyret 30. april 2025. I kommuneplanens samfunnsdel presenteres fem felles, tverrgående kommunemål som skal bidra til å løse samfunnsflokene og gi retning for kommunens arbeid:

- Mål 1: Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv
- Mål 2: Oslo er grønn og levende
- Mål 3: Oslo er nyskapende og attraktiv
- Mål 4: Oslo er åpen, inkluderende og trygg
- Mål 5: Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester

Figur 6. Oslo kommunes kommunemål



Både samfunnsflokkene og kommunemålene er sektorovergripende. Det er seks samfunnsflokke og fem kommunemål, ettersom det ikke er et en-til-en-forhold mellom disse. Samfunnsflokkene er sammenvevde, og det samme vil løsninger også være. Det kan også være slik at en løsning på ett problem kan skape utfordringer på andre områder.

### 1.3 Prioritering av ressurser

Årsbudsjett og økonomiplan er i Oslo kommune handlingsdelen til kommuneplanen. Handlingsdelen skal gi grunnlag for kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgaver og konkretisere tiltakene innenfor kommunens økonomiske rammer. De fem kommunemålene skal være retningsgivende for årsbudsjett og økonomiplan, tildelingsbrev, virksomhetsstyring og rapportering. En god kobling mellom kommuneplanen og økonomiplanen skal bidra til mer effektiv ressursbruk for å oppnå kommunens mål på tvers av kommunen.

Kommunemålene skal bidra til bedre koordinering og mer samarbeid på tvers, og rette ressursene mot prioriterte områder. Utfordringene kommunen står overfor gjelder hele kommunen og ingen enkeltsektor kan løse de alene. Nettopp derfor er målene felles for hele kommunen og går på tvers av sektor og organisering. Fem felles, tverrgående mål gjøre kommunen bedre i stand til å prioritere, samt bidra til en bedre sammenheng i styringen. Kommunens krevende økonomiske situasjon nødvendiggjør større grad av prioritering med hensyn til hva kommunen skal drive med. Et bevisst forhold til hva som er kommunes kjerneoppgaver synes avgjørende. Effektiviseringsprogrammet har dette med som et viktig perspektiv og vurderes konkret i sektorgjennomgangene.

## 1.4 Effektiviseringsprogrammets mandat

Effektiviseringsprogrammet er forankret i byrådets politiske fundament, Hammersborgerklæringen, hvor det står at byrådet skal:

*«Gjennomføre et effektiviseringsprogram for hele kommunen som skal gå gjennom de ulike sektorene, identifisere unødvendig dobbeltarbeid og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.»*

I august 2024 sluttet byrådet seg til følgende mandat for programmet:

*«Å utrede mulige grep for å drifte kommunen mer effektivt (med mindre ressursbruk) og få mer ut av kommunale midler. Herunder om virksomheter kan slås sammen, reduseres eller legges ned, og om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte.»*

Effektiviseringsprogrammet skal sees i lys av den krevende økonomiske situasjonen kommunen står i, og de samfunnsflokene kommunen har identifisert i planstrategien som de største utfordringene.

Effektiviseringsprogrammet skal bidra til å skape økt økonomisk handlingsrom for gjennomføring av byrådets politiske prioriteringer, og ruste kommunen til å møte de store samfunnsflokene på en god måte. Dette er gjort ved å finne potensial for å forbedre effektiviteten i kommunen gjennom et tydeligere fokus på kjerneoppgavene. Effektiviseringsprogrammet har lett etter muligheter for å øke inntektene, kutte kostnader og redusere kommunens aktivitetsnivå, samt satt søkelyset på om det er oppgaver kommunen bør slutte med, nedskalere eller løse på en annen måte

Fornebubanen, prosjekt Ny vannforsyning Oslo og Filipstad Infrastruktur er ikke omfattet av programmet. Det samme gjelder kommunens aksjeselskaper.

## 1.5 Arbeidsform i sektorgjennomgangene

Metodikken i Effektiviseringsprogrammet har vært sektorgjennomganger. Alle byrådsavdelinger med underliggende virksomheter er gjennomgått med sikte på å identifisere unødvendig dobbeltarbeid, finne potensial for effektivisering og anbefale tiltak som frigjør ressurser til bedre tjenester.

I løpet av 2025 er det gjennomført en systematisk gjennomgang av alle sektorene, samtidig som det er arbeidet med problemstillinger som går på tvers av sektorene. Gjennomgangen av Byrådslederens kontor (BLK), Helse (HLS) og av Finans (FIN) avviker noe fra de øvrige sektorgjennomgangene:

- BLK: Byrådslederens kontor har en todelt rolle og sektorgjennomgangen har derfor vært delt i to. Den ene delen er en ordinær gjennomgang som dekker rollen som byrådsavdeling, med tradisjonell virksomhetsstyring av underliggende etater (Beredskapsetaten (BER), Kommuneadvokaten (KAO) og Rådhusets forvaltningstjeneste (RFT)). Den andre delen av gjennomgangen undersøker viktige prosesser i byrådsavdelingene, som en følge av at Byrådslederens kontor er ansvarlig for budsjettkapittel 120 og for administrative fellesfunksjoner for byrådsavdelingene.

- FIN: FIN-sektor gjennomgås med spesiell vekt på fellestjenester. Etatene i FIN-sektor omorganiseres i løpet av 2025 ved at tre etater blir til to, og enkeltvis gjennomgang av dagens etater vil derfor ha begrenset fremtidig verdi.
- HLS: Bydelene, som er organisert under Helse (HLS), er ikke gjennomgått som en del av sektorgjennomgangen. Dette er i første rekke begrunnet i at den pågående bydelsreformen peker i retning av at både antall bydeler og bydelenes oppgaver endres, og at en enkeltvis gjennomgang av dagens bydeler ville ha liten fremtidig verdi. Effektiviseringsprogrammet har istedenfor sett på muligheten for å få frem bedre styringsdata knyttet til bydelenes tjenester. Det har blant annet blitt sett på mulighetene for å bruke KOSTRA bedre for å sammenligne bydelenes tjenesteproduksjon. Sentrale spørsmål i arbeidet har vært hvordan styringsdata defineres og hva det omfatter, hvilke forbedringsbehov som finnes og hva bydelene selv har behov for. Redegjørelsen av dette arbeidet er nærmere omtalt i delrapport 9 om tverrgående problemstillinger.

Effektiviseringsprogrammets funn og anbefalinger presenteres i ni delrapporter, én for hver av de åtte sektorene, og én for tverrgående problemstillinger.

## 1.6 Arbeidsform for tverrgående problemstillinger

Effektiviseringsprogrammet har hovedsakelig arbeidet med sektorgjennomganger, som beskrevet i delkapittel 1.5. Arbeidet med tverrgående problemstillinger er et resultat av at ulike virksomheter har løftet problemstillinger og foreslått tiltak som gjelder flere enn én virksomhet, ofte på tvers av sektorer, og som treffer kommunen i sin helhet. Dette arbeidet har derfor fulgt en annen metode, og har blitt utarbeidet av Effektiviseringsprogrammet.

Proessen startet høsten 2025 med en gjennomgang med berørte virksomheter, for å kategorisere foreslåtte tverrgående problemstillinger og tiltak fra vårens sektorgjennomganger. I første omgang ble problemstillingene og tiltakene sortert etter hvor mange virksomheter som ble antatt berørt. Effektiviseringsprogrammet gjennomgikk antatt omfang og kompleksitet per problemstilling og tiltak. En slik gjennomgang med berørte virksomheter er også gjennomført for problemstillinger og tiltak som har fremkommet i høstens sektorgjennomganger.

To vurderingskriterier ble lagt til grunn for å bestemme om problemstillingene skulle utredes nærmere som en del av Effektiviseringsprogrammet. Det første vurderingskriteriet var hvorvidt tiltaket allerede var igangsatt eller planlagt igangsatt. Igangsatte eller planlagte tiltak er ikke utredet nærmere i høstens gjennomgang. Det andre vurderingskriteriet var verifisering av hvor reell problemstillingen faktisk var, og om andre berørte parter – som selv ikke hadde fremmet forslaget, mente det var en reell problemstilling eller forslag til tiltak. For å vurdere dette ble det gjennomført samtaler og arbeidsmøter med relevante parter.

Som følge av denne prosessen ble det valgt å fokusere på store, sentrale tverrgående problemstillinger. Svært konkrete foreslåtte tiltak av mindre omfang og lavere kompleksitet ble valgt bort.

Det ble videre gjort en vurdering av hvorvidt de valgte tverrgående problemstillingene kunne kategoriseres under et helhetlig, overordnet tema. Tverrgående styringsutfordringer er benyttet som en samlebetegnelse for problemstillingene som beskrives i rapporten. Temaene kostnadsfokus i styringen, styringsdata, og fragmentering av ansvar og beslutninger er blitt benyttet for å beskrive ulike deler av de tverrgående styringsutfordringene.

*Figur 7. Sentrale temaer for tverrgående styringsutfordringer i delrapport 9*

For arbeidet med disse sentrale tverrgående styringsutfordringene er det valgt en metodisk tilnærming som kombinerer arbeidsmøter med dokumentstudier og innhenting av styringsdata. Formålet med arbeidsmøtene har vært å drøfte, avklare og sammen utvikle forslag til videre arbeid knyttet til de konkrete temaene og problemstillingene, sammen med relevante, sentrale parter. Arbeidsmøter har blitt gjennomført med representanter fra byrådsavdelingene og virksomhetene, med kunnskap og erfaring tilknyttet temaene. Utgangspunktet for arbeidsmøtene har vært en kombinasjon av observasjoner og beskrivelse av problemstillingene som er fremkommet gjennom sektorgjennomgangene, spesifikke spørsmål knyttet til ulike deler ved problemstillingene, og ulike forslag til videre retning for arbeidet. Effektiviseringsprogrammet har videre gjennomgått relevante eksisterende dokumenter, herunder gjennomførte evalueringer og initiativer. I tillegg er dokumentasjon knyttet til pågående og planlagt igangsatte prosjekter og initiativer gjennomgått. Styringsdata har blitt innhentet der dette har vært relevant.

Innenfor kostnadsfokus i styringen er det innhentet data om lønn fra Oslo kommune og utvalgte nabokommuner i felles bolig- og arbeidsmarked. I tillegg er det gjennomført oppfølgingssamtaler med nabokommunene for kvalitetssjekk av data, samt spørsmål om konsekvenser av ulik lønnspolitikk.

Arbeidet med de tverrgående problemstillingene har videre blitt tett koblet til observasjoner og funn fra de øvrige sektorgjennomgangene, særlig gjennomgang av BLK og FIN sektor. I den forbindelse har funn fra Effektiviseringsprogrammets spørreundersøkelse om styring blitt benyttet både i delrapport om BLK og tverrgående problemstillinger.

Anbefalingene fra Effektiviseringsprogrammet baserer seg på gjennomgått materiale, og beskrivelse av dagens situasjon og pågående prosesser for hvert tema. Anbefalingene er ment som en pekepinn for hva kommunen burde fokusere på i sitt videre arbeid med problemstillingene. I motsetning til sektorrapportene viser ikke delrapport 9 konkrete tiltak for hver problemstilling. Effektiviseringsprogrammet peker imidlertid på retninger for videre arbeid og forslag til utredninger for de ulike problemstillingene og arbeid med effektivisering i kommunen. Mange av problemstillingene og de overordnede temaene vil være kjent, men rapporten gir en oversikt og supplerende innsikt gjennom å samle problemstillingene og anbefalt retning på tvers av sektorer.

For å sikre korrekte beskrivelser og relevante anbefalinger for videre retning, har tekstutkast blitt kvalitetssjekket av relevante aktører, som tidligere i prosessen har gitt innspill på de tverrgående problemstillingene og som berøres av utfordringene. Delrapporten har ikke blitt gjennomlest og kvalitetssikret av byrådsavdelingene. Det presiseres at Effektiviseringsprogrammets arbeid og anbefalinger står for programmets egen regning.

## 1.7 Forslagskasse

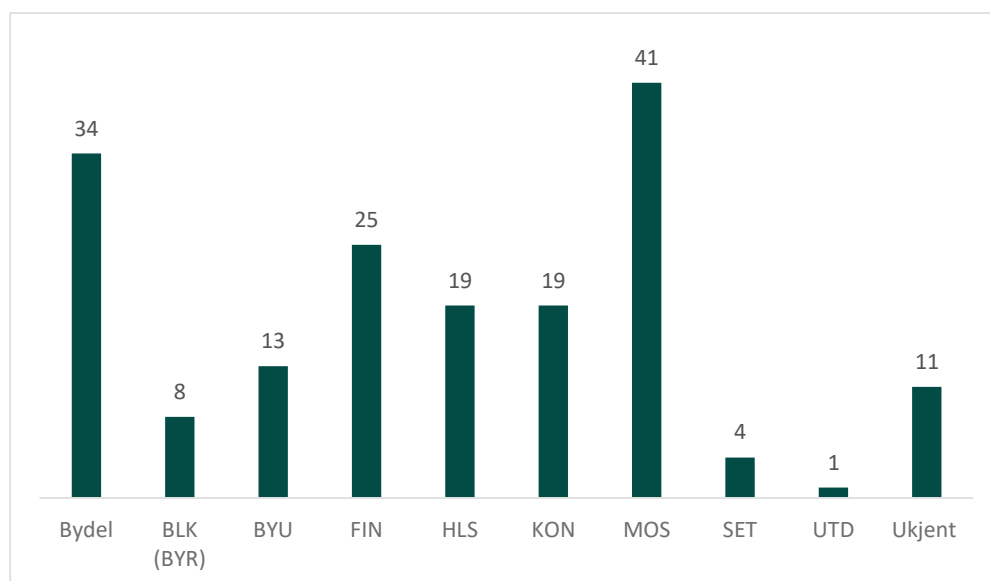
Effektiviseringsprogrammet opprettet en forslagskasse, hvor ansatte i kommunen har hatt mulighet til å komme med forslag til effektivisering. Det har vært mulig å sende inn forslagene anonymt, men også anledning til å oppgi arbeidssted og kontaktinformasjon. Forslagskassen ble opprettet i mars 2025 i forbindelse med det første digitale informasjonsmøtet som ble avholdt om Effektiviseringsprogrammet. Per 17.12.2025 har det kommet inn 174 forslag. Alle forslagene er lest, kategorisert og vurdert.

Figur 8. Forsiden til forslagskassen



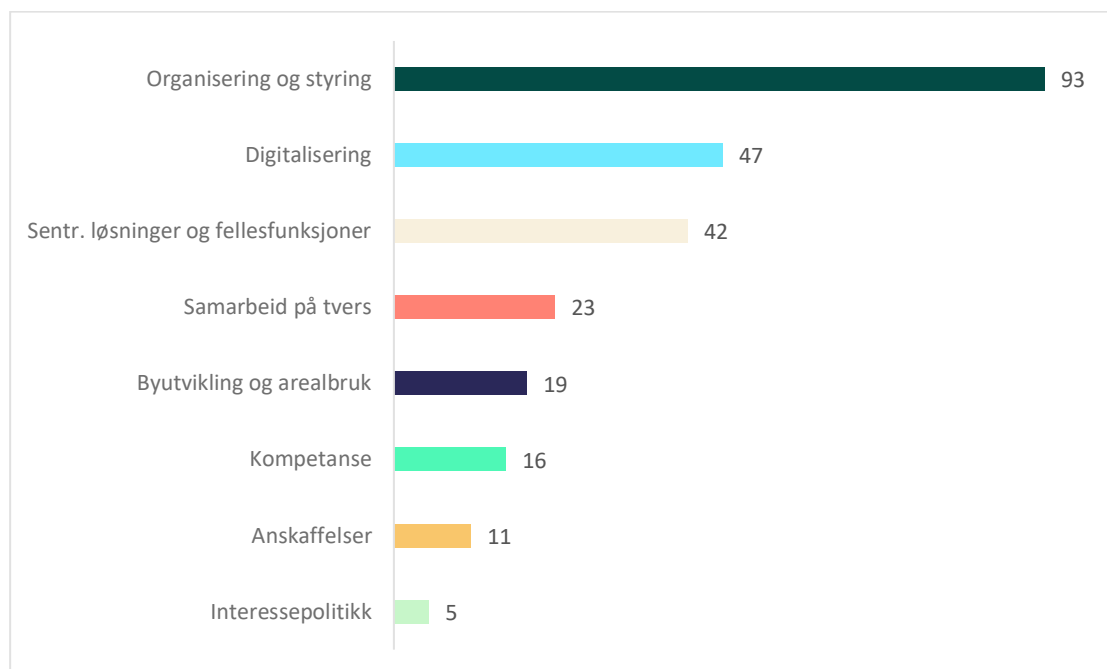
Forslagene kommer fra store deler av kommunen. Både etater, bydeler og byrådsavdelinger er representert. Figuren under viser sektorvis oversikt over hvor forslagene kommer fra. Virksomhetene er plassert under tilhørende sektor, mens byrådsavdelingene er plassert under BLK. Ett forslag er ikke tatt med, da innsender oppgir å være innbygger.

Figur 9. Sektorvis oversikt over hvor forslagene kommer fra



Siden ett registrert forslag (én innsending) kan inneholde mange forslag, summerer den tematiske opptellingen av forslagene seg til mer enn 174. Figuren under viser en grovkategorisert tematisk oversikt av forslagene. Majoriteten av forslagene handler om organisering og styring av kommunen. Ellers handler mange av forslagene om digitalisering, og behov for eller ønsker om sentraliserte løsninger og fellesfunksjoner.

Figur 10. Tematisk oversikt over forslagene



Hovedvekten av forslagene (150) er forslag til hvordan kommunen kan jobbe smartere. Ti av forslagene handler om ting kommunen kan slutte med eller fjerne, og fem om å øke inntektene i kommunen. 121 av forslagene berører mer enn én sektor, mens 23 forslag handler om effektivisering innad i én sektor og 13 om effektivisering i bydel.<sup>4</sup>

Innholdet i forslagene spenner fra smått til stort, alt fra å avvikle gaveordning for 25-årsjubilarer, til omorganisering av kommunen. Flere av forslagene er videresendt til andre byrådsavdelinger der hvor innholdet særlig angår deres arbeid. Noen av tiltakene har også blitt nærmere utredet av Effektiviseringsprogrammet og benyttet i tiltaksutviklingen.

<sup>4</sup> Tallene summerer seg ikke til 174 da enkelte forslag har vært vanskelig å plassere i en kategori.

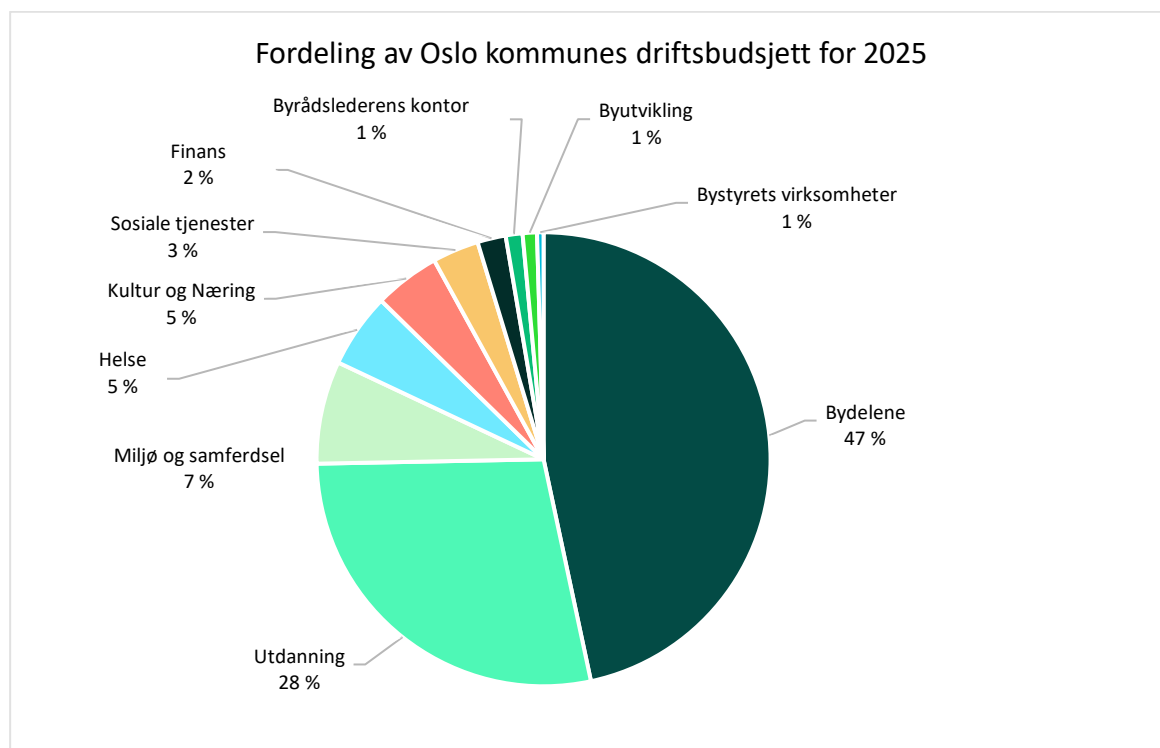
## 2 Oslo kommunes organisering og styring

Dette kapittelet gir en overordnet beskrivelse av hvordan Oslo kommune er organisert og hvordan styringen av kommunen er innrettet. Kapitlet er ment som et oppspill til neste kapittel, som vil synliggjøre kommunens styringsutfordringer, særlig knyttet til helhetlig styring og det å jobbe på tvers av sektorer. Tverrsektorielt samarbeid er avgjørende for å løse samfunnsflokene nevnt i kapittel 1. Oslo kommune er landets største kommune med et folketall på i underkant av 730 000.<sup>5</sup> Kommunen skiller seg fra andre ved å være eneste kommune som:

- kombinerer parlamentarisk styringssystem med bydelsutvalgsordning
- har både kommunale og fylkeskommunale oppgaver
- er eget tariffområde
- har hovedstadsfunksjoner

Kommunens budsjett utgjør om lag 100 mrd. kroner, hvorav rundt 80 mrd. utgjør driftsbudsjettet og rundt 20 mrd. investeringsbudsjettet. Budsjettet dekker alle kommunale tjenester, inkludert helse og omsorg, oppvekst og utdanning, samferdsel, kultur, miljøtiltak og administrasjon. Ettersom Oslo har fylkeskommunale funksjoner, ligger det i dette også ansvar for videregående opplæring, tannhelse og barnevern. Kommunen har i 2025 ca. 57 000 ansatte som utgjør et samlet antall årsverk på 45 000.

Figur 11. Fordeling av Oslo kommunes driftsbudsjett for 2025 (bykassen)



Kilde: Framsikt / Oslo kommunes nettsider

<sup>5</sup> 727 800 innbyggere ved utgangen av september 2025.

## 2.1 Oslo kommunes styringssystem

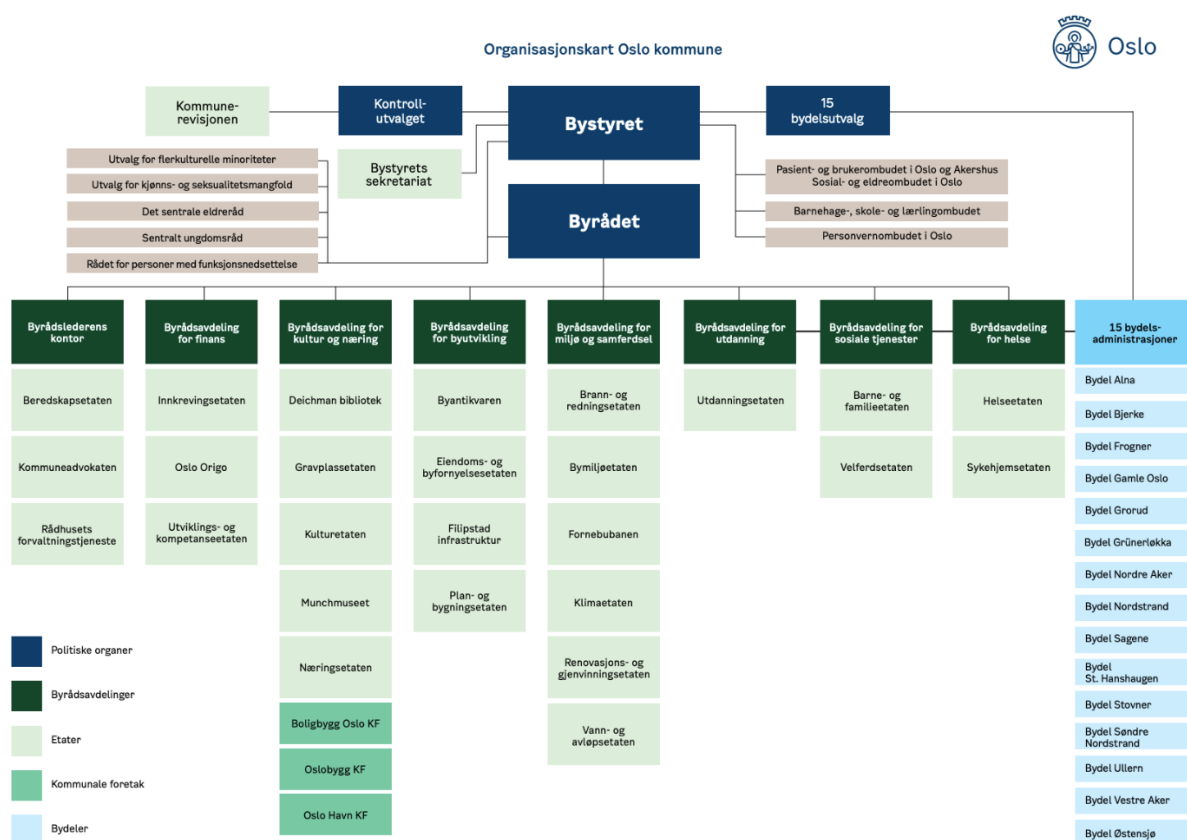
Oslo kommune har et parlamentarisk styringssystem. Styringssystemet er utviklet med den statlige parlamentariske ordningen som modell. Kjernen i det parlamentariske systemet i kommunen er at byrådet må være sammensatt på en slik måte at det aksepteres av et flertall i bystyret. Byrådet står ansvarlig overfor bystyret, på samme måte som regjeringen står ansvarlig overfor Stortinget. Begrunnelsen for innføringen av ordningen i 1986, var behovet for en tydeligere ansvars plassering for styringen i kommunen, og særlig for økonomistyringen.

Oslo kommune har også en bydelsutvalsordning, innført i 1988. Bydelsutvalget er bydelens folkevalgte organ og øverste politiske ledelse. Det består av 15 representanter, som velges av innbyggerne i bydelen for fire år av gangen. Selv om byråd og bydelsutvalg i kommuneloven er sideordnede organer, er den parlamentariske ordningen Oslo kommunes overordnede styringssystem. Byrådet kan derfor ikke instruere bydelsutvalgene. Utgangspunktet for at byrådet likevel kan ivareta et parlamentarisk ansvar for hele kommunens virksomhet, inkludert bydelene, er blant annet byrådets tilsynsansvar overfor bydelene. Tilsynet skjer primært ved gjennomgang av budsjett og årsrapporter mv. Ved betydelig avvik skal byrådet fremme forslag til bystyret om iverksettelse av korrektive tiltak eller instruksjon av bydelsutvalget.

## 2.2 Oslo kommunes organisering

Figuren under gir en oversikt over kommunens organisering per desember 2025.<sup>6</sup>

Figur 12. Organisasjonskart Oslo kommune



<sup>6</sup> Fra januar 2026 vil de tre etatene under Byrådsavdeling for finans bli erstattet av to nye etater: Økonomi- og forvaltningsetaten (OKF) og Digitaliseringsetaten (DIG).

## Bystyret

Bystyret er kommunens øverste politiske organ og består av 59 folkevalgte medlemmer, valgt hvert fjerde år. Bystyret fastsetter hovedlinjene for byens utvikling og kommunens tjenester, blant annet gjennom vedtak av budsjett. Det fører også tilsyn med byrådet og administrasjonen, og kontrollerer at vedtak blir fulgt opp. Gjennom vedtak og kontrollfunksjon legger bystyret viktige premisser for virksomhetsstyringen i kommunen.

## Byrådet

Byrådet leder kommunens administrasjon og er ansvarlig for å gjennomføre bystyrets vedtak. Byrådet har ansvar for den daglige driften av kommunen og de tjenestene kommunen leverer til innbyggerne. Dette innebærer å tilby nødvendige helse- og omsorgstjenester, grunnskoleopplæring, barnehage og spesialundervisning, samt barnevernstjenester, sosialtjenester, herunder økonomisk sosialhjelp, kvalifiseringsprogram og tiltak for personer med rusproblemer og psykiske lidelser. Kommunen har også ansvar for fylkeskommunale tjenester som videregående opplæring, kollektivtrafikk, fylkesveger og tannlegetjenester.

Byrådet fremmer saker for bystyret og har ansvar for å gjennomføre bystyrets vedtak, inkludert forslag til budsjett og langsiktige planer for byens utvikling. Byrådet ledes av byrådslederen. De øvrige medlemmene i byrådet, kalt byrådene, styrer hver sin byrådsavdeling. I utgangspunktet ligger alt av kommunens myndighet i bystyret, men byrådet er gitt avgjørelsesmyndighet i en rekke saker, og har også videredelegert myndighet til underliggende virksomheter i stort omfang. Byrådet og byrådenes instruksjonsmyndighet overfor underliggende virksomheter utøves gjennom vedkommende byrådsavdeling. Dette sikrer at administrasjonen følger byrådets politiske mål. Den enkelte byråd har det parlamentariske ansvaret for sin sektor.<sup>7</sup>

## Byrådsavdelingene

Byrådsavdelingene fungerer som sekretariater for byrådene og har to hovedroller; gi faglige innspill til hvordan byrådets politikk best kan utformes og iverksettes, og sørge for iverksetting av byrådets og bystyrets vedtatte politikk. Som sekretariat for politisk ledelse er byrådsavdelingene avhengig av de øvrige virksomhetene i kommunen (etater, bydeler og foretak) for å kunne gi gode råd og presentere handlingsalternativer. Byrådsavdelingene og virksomhetene bidrar alle i produksjon av beslutningsgrunnlag som fører til politikkkutforming og iverksetting av politiske vedtak. I rollen som virksomhetstyrer utøver byrådsavdelingene administrasjon av underliggende virksomheter på byrådets vegne.

Hver byrådsavdeling ledes administrativt av en kommunaldirektør. En viktig oppgave for kommunaldirektørene generelt er å bidra til samordning. Byrådslederens kontor (BLK) og Byrådsavdeling for finans (FIN) har et særskilt koordineringsansvar.

Byrådsavdelingene er organisert i selvstendige ansvarslinjer gjennom avdelingsstrukturen. Samtidig inngår avdelingenes budsjetter og administrative fellesfunksjoner som et eget budsjettkapittel 120 der byrådslederen har virksomhetslederansvar. Gjennomgangen av BLK-sektor har dermed omfattet ikke bare BLK, men også byrådsavdelingene samlet, se delrapport 7. Per 2025 er det åtte byrådsavdelinger. Avdelingenes ansvarsområder er beskrevet i respektive delrapporter per sektor.

<sup>7</sup> Innført i 1992. Før den tid opererte byrådet kun som kollegium.

## Etater og foretak

Oslo kommune opererer med tre tilknytningsformer for virksomheter som ikke er en del av byrådet og byrådsavdelingene: etat, kommunalt foretak og bydel. Valg av tilknytningsform avhenger av hvilke oppgaver som skal løses. Tilknytningsform er avgjørende for rettslig status, styrings-, kontroll- og tilsynslinjer, og de ansattes status.

Etat blir brukt som en fellesbetegnelse på virksomheter som følger de vanlige styringslinjene i henhold til kommuneloven. De kommunale foretakene har større frihet hvor blant annet virksomhetsleder har ansvar og myndighet for virksomheten innenfor de fullmaktene og instruksene som er gitt av overordnet organ.

Etatenes og foretakenes ansvarsområder er beskrevet i respektive delrapporter per sektor.

## Bydelene

Oslo er delt inn i 15 bydeler.<sup>8</sup> Bydelene ledes av folkevalgte bydelsutvalg, mens administrasjonen ledes av en bydelsdirektør som er underlagt både byrådet (gjennom byrådsavdelingene) og bydelsutvalget.

Bydelsutvalgene ivaretar lokale behov og interesser, og gir innbyggerne en mulighet til å påvirke beslutninger som har betydning for deres lokalmiljø. Bydelsutvalget har ansvar for tjenester som barnehager, barnevern og helse- og sosialomsorg, og fører tilsyn med at administrasjonen følger vedtakene. Behandlingen av enkeltsaker i bydelene er lagt til bydelsadministrasjonen, enten tildelt direkte fra bystyret eller delegert via byrådet og ansvarlig byråd.

Bystyret tildeler budsjett, mens bydelsutvalget fordeler midlene og bydelsadministrasjonen sørger for at bydelen holder seg innenfor rammene. Bydelenes budsjettrammer er basert på kriterier som reflekterer befolkningssammensetning og levekår.<sup>9</sup>

## 2.3 Sentrale styringsdokumenter og føringer for styringen i kommunen

Kommuneplanen er Oslo kommunes øverste styringsdokument og består av en samfunnsdel og en arealdel. I tillegg har kommunen et mangfold av andre planer. Under kommuneplanens samfunnsdel opererer Oslo kommune med strategier, temaplaner og handlingsplaner. Effektiviseringspotensialet som ligger i det å redusere antall samfunnsplaner, effektivisere planprosessen og få frem alternativer til planer er behandlet i delrapport 7.

Økonomiplanen er kommuneplanens handlingsdel, og bidrar til å balansere mellom inntekter og utgifter, håndtere økonomisk usikkerhet, og gi oversikt over det økonomiske handlingsrommet de neste årene. Byrådet har ansvar for å utarbeide forslag til budsjett og økonomiplan. Prosessen starter tidlig på året med innhenting av prognoser, analyser og innspill fra byrådsavdelinger og underliggende virksomheter. Byrådet prioriterer politiske satsinger og fordeler midler mellom sektorer. Forslaget legges frem for bystyret i september. Effektiviseringspotensialet i budsjettprosessen er behandlet i delrapport 7. Bystyret behandler budsjettforslaget gjennom utvalgsarbeid og politiske forhandlinger før endelig budsjettvedtak i desember. Vedtaket gir rammer for drift, investeringer og måloppnåelse i kommunen.

<sup>8</sup> Per desember 2025 har byrådet på høring forslag om 6-8 bydeler som gitt bystyrevedtak i 2026, vil være etablert fra 2028.

<sup>9</sup> Systemet skal sikre rettferdig fordeling og effektiv ressursbruk, i motsetning til skjønnbaserte budsjetter. Fordelingen tar hensyn til demografi, som antall innbyggere og aldersstruktur, samt faktorer som utdanning, inntekt, boforhold og familiestatus.

Etter bystyrets budsjettvedtak sender byrådsavdelingene tildelingsbrev til virksomhetene med forventninger, mål og krav til rapportering. Virksomhetene utarbeider årsplaner og følger opp gjennom løpende resultatrapportering. Avvik håndteres med korrigerende tiltak. Budsjettoppfølging skjer gjennom tertialrapporter og årsrapportering.

Anbefalinger knyttet til rapportering mer generelt er også behandlet i delrapport 7.

Byrådslederen har det overordnede, strategiske ansvaret for utvikling av virksomhetsstyringen i kommunen. Instruks for virksomhetsstyring er ett av flere virkemidler byrådet har for å utvikle styring og ledelse i Oslo kommune. Instruksen omfatter både byrådsavdelingenes styring og oppfølging av underliggende virksomheter, og den interne styringen og oppfølgingen innad i den enkelte virksomhet. Virksomhetsstyring omfatter styring og ledelse på alle nivåer i kommunen, også på tvers. Det handler om ledelse, styring og kontroll for å gjennomføre politiske vedtak og følge opp budsjetter og planer. Virksomhetsstyringen skal sikre etterlevelse av lover og regler, og bidra til best mulig resultat innen kommunens roller som tjenesteleverandør, forvalter og tilrettelegger. Retningslinjer for styringsdialogen mellom byrådsavdelingene og underliggende etater skal bidra til en samordnet, helhetlig praksis og begrepsbruk på tvers av byrådsavdelingene. Retningslinjene skal sikre ivaretagelsen av et flerårig perspektiv og helheten i etatens samfunnsoppdrag, og bidra til at styringsdialogen innrettes mot læring og forbedring.

Mål- og resultatstyring (MRS) er grunnleggende styringsprinsipp i kommunen.<sup>10</sup> MRS bygger på tre forutsetninger: Strategisk styring mot overordnede mål, delegering av myndighet, og ansvarliggjøring for resultatene og måloppnåelsen. Det innebærer at politiske mål konkretiseres og følges opp gjennom måling, rapportering og evaluering. Dette skal sikre at ressursene brukes effektivt og at tjenestene gir ønsket effekt for innbyggere og samfunn.

---

<sup>10</sup> Siden 1987 har målstyring vært et styringsprinsipp i Oslo kommune, jf. bystyremelding 3/87.

### 3 Tverrgående styringsutfordringer

Gjennom arbeidet med effektiviseringsprogrammet har det blitt identifisert flere overordnede og tverrgående styringsutfordringer i kommunen. Et fellestrekk ved disse utfordringene er at de er krevende å tallfeste og løse gjennom enkelttiltak, og det presenteres derfor ikke tiltakskort for dem. Utfordringene kan heller ikke løses ved tiltak innenfor én sektor, men krever tiltak på tvers av kommunens styringslinjer. Dette gjør utfordringene mer krevende å løse, samtidig som det ligger et stort effektiviseringspotensial for kommunen i bedre og mer samordnet styring. Det vil også være nødvendig å løse flere av de tverrgående styringsutfordringene dersom kommunen skal klare å møte samfunnsflokene på en helhetlig måte, og nå de fem, felles kommunemålene kommunen har vedtatt.

I dette kapitlet vil vi først belyse hvordan kommunens organisering kan være en utfordring for tverrgående styring. Vi vil deretter gjennomgå spesifikke tverrgående problemstillinger som er identifisert i forbindelse med Effektiviseringsprogrammets sektorgjennomganger.

#### 3.1 Kommunens organisering utfordrer tverrgående styring

Kommunens organisering fungerer godt til å løse oppgaver og yte tjenester innenfor én sektor. Sektororganisering der den enkelte byråd har det parlamentariske ansvaret for sin sektor, kombinert med linjeansvaret, gjør at den vertikale styringen av kommunen virker svært effektivt. Utfordringene oppstår der det er behov for tverrgående prosesser og samordning, altså en større grad av vertikal styring. Sektororganiseringen blir i den sammenheng en barriere for en samordnet politikk og styring.

Effektiviseringsprogrammet erfarer at jo lenger ned i organisasjonen en kommer, jo sterkere oppleves utfordringene knyttet til manglende helhetlig samordning og styring. Flere av virksomhetene opplever at signaler fra ulike byrådsavdelinger kan være i konflikt, noe som skaper styringsutfordringer. Dette kan være et resultat av at Oslo kommune har en organisering der byrådsavdelingene har politisk ansvar, mens etatene og virksomhetene leverer tjenester på tvers. Eksempelvis kan virksomhetene motta oppdrag fra ulike byrådsavdelinger som ikke er likelydende eller direkte motstridende. En etat som for eksempel Bymiljøetaten jobber innenfor flere politikkområder samtidig, og kan motta motstridende styringssignaler om å bevare naturen versus utbygging av flere boliger. Dette illustrerer at det kan eksistere iboende målkonflikter, og at prioriteringer og krav kan kollidere når oppdrag kommer fra flere byrådsavdelinger. Videre kan samordning av oppdragsstyring være utfordrende dersom virksomhetene har fått oppdrag om samordning, men ikke har likelydende tekst i sine tildelingsbrev. Virksomhetene kan oppleve at styringssignalene er i konflikt dersom det blir utfordrende å prioritere rekkefølge på oppdrag og samarbeide for å nå overordnede mål.

Blant annet med bakgrunn i disse utfordringene har kommunen innført fem felles, tverrgående mål. De fem kommunemålene gir retning til hele kommunens arbeid gjennom kommuneplanens samfunnsdel, og operasjonaliseres i budsjett- og økonomiplanen gjennom sektormål med tilhørende tiltak og resultatindikatorer. Dette er et forsøk på å få til en bedre samordning og prioritering på tvers av kommunen. I tillegg er det et forsøk på et effektiviserende grep ettersom det bidrar til at alle skal arbeide helhetlig i samme retning, i stedet for at mål spriker mellom sektorer og virksomheter. Samtidig er det krevende å få til dette i praksis. Kommunemålene er, som de må være, relativt generelle og overordnede, og det er derfor viktig at disse målene spisses i gode sektormål som gjelder for sektorer og virksomheter. Det må videre sikres at

sektormålene ikke går i ulike retninger og skaper målkonflikter, eller at resultatindikatorene gir uheldig prioritering av innsats ettersom det som måles gjerne blir viktigst.

Det store planmangfoldet i kommunen representerer videre en utfordring for å få til en helhetlig prioritering av innsatsen, da det ikke nødvendigvis er samsvar mellom de overordnede kommunemålene, og mål og tiltak som presenteres i kommunens planer. Omfanget av konkurrerende mål og tiltak medfører både målkonflikter, uklarhet rundt hva som skal prioriteres, lite effektiv bruk av ressurser, og fragmenterte prosesser. Det oppfattes gjerne som handlekraft å utarbeide planer i kommunal sammenheng, men det er viktig å være klar over at det er ressurskrevende å lage planene samt sørge for at mål og tiltak ikke konkurrerer med hverandre, eller i verste fall skaper målkonflikter.

Helhetlig og samordnet styring i en stor og kompleks organisasjon er krevende, men det er ingen tvil om at sektororganiseringen vanskeliggjør den helhetlige styringen ytterligere. Foruten om felles kommunemål, finnes det flere andre mekanismer i systemet som søker å bidra til å bøte på utfordringer ved linjeorganiseringen. Eksempler på dette er BLK og FIN sine sektorovergripende roller og særskilte samordningsansvar, kommunaldirektørmøter og kommunaldirektørenes ansvar for å bidra til samordning, Instruks for virksomhetsstyring<sup>11</sup>, Retningslinjer for styringsdialogen mellom byrådsavdelingene og underliggende etater<sup>12</sup>, høringsinstituttet, byrådsnotater mv. Disse mekanismene løser noe av utfordringene, men er etter Effektiviseringsprogrammets oppfatning ikke tilstrekkelige. En av hovedutfordringene er at det er få insentiver i systemet, både på politisk og administrativt ledelsesnivå, til å faktisk samordne styringen. Når mål, budsjettmidler og hva virksomhetene måles på, ikke vektlegger samordnet styring og innsats, skal det mye til for at det er det som prioriteres. Når dette også sees sammen med mengden bestillinger, forventninger, arbeidstempo, rapporteringskrav, politisk detaljstyring og frykt for å gjøre feil, skapes det en uheldig dynamikk. For det første er det fare for at det blir viktigere å gjøre ting riktig, enn å gjøre de riktige tingene. For det andre utfordrer det muligheten til helhetlig tenkning og prioritering. Resultatet blir at det som til enhver tid brenner mest, enten i form av politisk oppmerksomhet eller medias søkelys, prioriteres. Og det er sjeldent samordnet og helhetlig styring av kommunen som står på agendaen.

En tilleggsutfordring er at det er høyst uklart hvordan tverrgående, vertikal styring kan se ut i praksis, da verken den nasjonale forvaltningen eller andre kommuner har lyktes i dette. I staten gjøres det forsøk på å samordne forvaltningen, blant annet gjennom etatssamarbeidet for utsatte barn og unge, og livshendelsene. Erfaringer fra disse er at det er svært krevende å få til. Like fullt er dette avgjørende for kommunen å prioritere framover. Samfunnsflokene (jf. kapittel 1) utfordrer tradisjonelle strukturer og styringsansvar. For å klare å møte samfunnsflokene på en god måte er kommunen nødt til å samordne innsatsen. Det krever en helhetlig tilnærming og samarbeid om felles løsninger til beste for innbyggerne.

Gjennom kommuneplanens samfunnsdel, hvor byrådet har blitt enige om en klar og tydelig visjon for byen og samlet seg rundt fem, felles kommunemål, har byrådet lagt til rette for at de sammen skal styre byen som ett byråd. Dette er et viktig skritt på veien mot en mer helhetlig og samordnet styring av kommunen.

<sup>11</sup> Se bl.a. punkt 3.2.2 «Byrådsavdelingene og virksomhetene har et felles ansvar for å ta initiativ til samhandling og samordning mellom sektorer og virksomheter der det er nødvendig for å nå felles eller overordnede mål, gjennomføre vedtatte planer og strategier og skape bedre tjenester for innbyggerne.»

<sup>12</sup> Se bl.a. kapittel 3.3 «En kommune – samhandling på tvers».

## 3.2 Kostnadsfokus i styringen

Følgende delkapittel omhandler kostnadsfokus i styringen. Vi ser på byrådsavdelingens virksomhetsstyring, utfordringer med høyt ambisjonsnivå i kommunen, og utfordringer knyttet til kommunens ulike finansieringsmodeller og internprising.

### 3.2.1 Byrådsavdelingens virksomhetsstyring og sammenheng med effektiv drift

Dette temaet er nærmere beskrevet i kapittel 6 i Effektiviseringsprogrammets delrapport om sektorgjennomgang av Byrådslederens kontor. Nedenfor følger en sammenfatning av hovedinnholdet fra kapittel 5 fra delrapport 7, med beskrivelse av dagens situasjon og anbefalinger for veien videre.

#### 3.2.1.1 Beskrivelse av dagens situasjon

Virksomhetsstyring i kommunen skjer gjennom formelle prosesser, styringsdialog og oppfølging av mål og indikatorer. Virksomhetsstyringen skal tilpasses virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at det varierer hvor mye ressurser de ulike byrådsavdelingene bruker på virksomhetsstyringen.

De mest ressurskrevende oppgavene er dialog om virksomhetens budsjett og oppfølging av konkrete oppdrag virksomhetene har fått, blant annet i tildelingsbrevet. Langsiktig utviklingsarbeid, som å utarbeide gode mål og resultatindikatorer som virksomhetene skal jobbe etter og måles på, nedprioriteres ofte til fordel for rollen som sekretariat for politisk ledelse. Tildelingsbrev er et sentralt verktøy for å operasjonalisere politiske mål, men kun 12 % av målene i 2025 omhandler effektivitet. Av 233 mål gjelder bare 27 effektivisering, og indikatorene fremstår som lite målbare og i begrenset grad relevante. Dette viser at kostnadseffektivitet er viet relativt liten plass i styring og oppfølging av virksomhetene.

God praksis i offentlig sektor tilsier at virksomhetene selv har ansvar for å identifisere og håndtere risikoer som kan påvirke måloppnåelsen, både strategisk og operasjonelt. Byrådsavdelingene bør normalt ikke detaljstyre risikostyringen eller pålegge konkrete tiltak, men heller følge opp at virksomhetene har etablert hensiktsmessige systemer og strukturer.

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at byrådsavdelingene stort sett følger denne praksisen. Enkelte gir derimot uttrykk for at risiko knyttet til effektiv drift ofte nedprioriteres til fordel for andre områder.

En sentral del av god risikostyring er å ha en åpen og forberedt dialog mellom byrådsavdeling og etat. Formålet er å skape en felles forståelse av hvilke risikoer som er mest kritiske, og hva som er akseptabel risikotoleranse. Dette gir grunnlag for å prioritere risikoreduserende tiltak der de gir størst nytte, og dermed bidra til kostnadseffektiv drift. En slik dialog bør være strategisk og framoverskuende, og ikke oppfattes som detaljstyring. Det er legitimt og ønskelig at partene utveksler informasjon og vurderinger om vesentlige sider ved risikobildet.

Selv om dialog om risiko er viktig, viser gjennomgangen stor variasjon mellom byrådsavdelingene. Noen har god innsikt i virksomhetenes operasjonelle drift og oppnår konstruktive diskusjoner om risikotoleranse. Andre har begrenset kunnskap og får dermed mindre ut av dialogen. Dette kan svekke grunnlaget for strategiske beslutninger og effektiv ressursbruk.

### ***Virksomhetenes syn på byrådsavdelingenes virksomhetsstyring***

Effektiviseringsprogrammet har gjennomført en spørreundersøkelse blant virksomhetslederne i Oslo kommune for å kartlegge deres opplevelse av styringsdialogen, mål- og resultatstyring, rapportering og risikostyring. Undersøkelsen ble besvart av 24 av 27 virksomhetsledere, og gir et nyansert bilde av hvordan styringen oppleves.

Et klart flertall av virksomhetslederne er enige i at styringsdialogen handler om forhold som er viktige for å oppfylle samfunnsoppdraget, og at etatsstyringsmøtene fungerer etter hensikten. Samtidig er det variasjon i opplevelsen av politisk detaljstyring. Mens mange opplever at styringen skjer på et overordnet nivå, rapporterer et mindretall at de blir styrt på andre parametere enn det som er formulert i tildelingsbrev. De fleste virksomheter beskriver fagdialogen med byrådsavdelingen som åpen og tillitsfull, og opplever avdelingen som en kompetent sparringspartner.

Spørreundersøkelsen viser at effektivitet i drift ikke er en sentral del av styringsdialogen for alle virksomheter. Et flertall oppgir at økonomisk oppfølging primært handler om budsjettutvikling, og bare et mindretall mener at effektiv ressursbruk er et hovedtema. Likevel rapporterer mange at de legger frem styringsinformasjon som er relevant for å vurdere effektivitet, og at byrådsavdelingen stiller krav om rapportering og gevinstrealisering i større effektiviseringsprosjekter. Når det gjelder mål- og resultatstyring, opplever de fleste virksomhetene tildelingsbrevene som relevante. Likevel mener få virksomheter at indikatorene er gode nok til å vurdere om virksomheten drives effektivt. Kun et mindretall mener at de selv i stor grad kan påvirke måloppnåelsen.

I styringsdialogen virksomhetene har med byrådsavdelingene fremmer de ofte forslag til effektivisering, og både administrativ og politisk ledelse er stort sett positive til disse forslagene. Likevel er det delte meninger om byrådsavdelingenes kapasitet og kompetanse til å følge opp leveranser. Nesten halvparten av virksomhetene opplever at styringssignaler fra ulike byrådsavdelinger kan være i konflikt med hverandre, noe som skaper utfordringer i styringen. Samlet sett gir undersøkelsen inntrykk av at virksomhetene har tillit til styringsdialogen, men ser behov for tydeligere prioritering av ressursbruk og bedre sammenheng mellom mål, indikatorer og styringssignaler.

#### ***3.2.1.2 Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet***

Samlet sett anbefaler Effektiviseringsprogrammet at byrådsavdelingene bruker mer tid på styring, med tydeligere vektlegging av effektiv ressursbruk i virksomhetene. Videre er det behov for mer bevissthet knyttet til utvikling av målbare mål og gode resultatindikatorer, slik at de blir relevante i forbindelse med styringen av virksomheten. Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser også et behov for økt deling av god praksis og spisskompetanse på tvers av virksomhetene. I sum vil dette kunne styrke virksomhetsstyringen i kommunen og bidra til en mer effektiv kommunal drift.

### **3.2.2 Utfordringer ved høyt ambisjonsnivå og selvpålagte krav**

Oslo kommune har på enkelte områder valgt et ambisjonsnivå for tjenestene som ligger noe høyere enn nasjonale minimumskrav. Dette er ofte begrunnet i politiske prioriteringer og et ønske om å levere tjenester med høy kvalitet og som reflekterer kommunens verdier. Ambisjonene kan gi gode resultater for innbyggerne, men de medfører også enkelte utfordringer.

Det kan gi økte kostnader, både direkte og indirekte, når kommunen stiller krav eller tilbyr tjenester som går utover det som følger av lovverket. Direkte kostnader oppstår når tjenestene utformes med høyere kvalitet eller større omfang enn minimumskravene. Indirekte kostnader kan komme gjennom mer komplekse anskaffelsesprosesser, høyere transaksjonskostnader for leverandører, og økt administrativ oppfølging. Strengere krav kan også redusere konkurransen i markedet, fordi færre leverandører har kapasitet eller vilje til å oppfylle kravene. Dette kan gi høyere priser og økt risiko for forsinkelser.

I tillegg kan et høyt ambisjonsnivå gjøre styring og prioritering mer krevende. Når kommunen legger til flere krav og standarder, øker kompleksiteten i tjenesteproduksjonen. Dette kan gjøre det vanskeligere å gjennomføre kostnadseffektive løsninger. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen vurderer kost-nytte-effekten av dagens ambisjonsnivå og ser på hvordan kommunen kan balansere kvalitet og økonomisk bærekraft.

### **Eksempler på krav og ambisjoner som kan påvirke kostnadsnivået**

Dette er ikke en uttømmende liste, men eksempler på områder hvor kommunen har stilt krav til tjenestene som kommunen yter, utover de krav som følger av lover og statlige pålegg.

Eksempelene illustrerer hvordan ambisjonsnivået i Oslo kommune på noen områder kan være høyere enn lovpålagte krav:

- **Utdanningssektoren:** Oslo har etablert tilbud som ikke er lovpålagte, for eksempel gratis kjernetid i AKS for 4. klasse, gratis sommerskole, språkopplæring på kveldstid for sjeldne språk, ekstra undervisningstimer i 1.–4. klasse og talentsatsinger. I tillegg har kommunen en lærertetthet som på mange skoler er høyere enn normen. Disse tiltakene gir et bredt og kvalitativt godt tilbud, men bidrar til at Oslo har høye driftsutgifter til grunnskole sammenlignet med andre store kommuner.
- **Barnehagesektoren:** Oslo har en grunnbemanningsavtale med mål om 50 % barnehagelærere og 25 % fagarbeidere i kommunale barnehager, selv om det ikke finnes nasjonale krav om fagarbeidere. Dette gir høyere lønnskostnader og mindre fleksibilitet i bemanningen. Det er også identifisert barnehager med svært høy andel pedagogiske ledere, hvor det kan være rom for justering.
- **Anskaffelser:** På enkelte områder stiller kommunen krav til klima, miljø og sosiale standarder som er strengere enn nasjonale krav. Dette kan medføre at leverandører må tilpasse verdikjeder og produksjonsprosesser, noe som gir økte kostnader og kan redusere antall tilbydere i konkurranser.
- **Byutvikling og tekniske normer:** Kommunen har egne veiledere og normer, som loftsveilederen, leilighetsnormen og parkeringsnormen. Disse kan bidra til kvalitet og forutsigbarhet, men kan også øke prosjekteringskostnader og gjøre reguleringsprosesser mer komplekse. Det pågår nå en gjennomgang for å forenkle og fjerne unødige eller overlappende krav.
- **Helse og sosiale tjenester (HLS og SET):** Kommunen har høyere veiledende satser for økonomisk sosialhjelp til livsopphold enn andre kommuner, aldersvennlig transport, kommunalt frikort, FRA, og en vederlagsforskrift som er rausere enn den nasjonale forskriften.

- **Renovasjon og miljøtiltak (MOS):** Kommunen har aktiviteter som ombruk, ISO-sertifiseringer og SirkuLær-programmet for skolebesøk. Disse er ikke lovpålagte, men støtter opp under kommunens miljømål. Kostnaden for hvert tiltak er anslått til rundt 2 mill. kroner per år.

Felles for disse eksemplene er at de har ambisiøse mål for tjenestene, men dette kan bidra til økte kostnader for kommunen. Det kan være hensiktsmessig å vurdere om ambisjonsnivåene gir ønsket effekt sett opp mot ressursbruken. Kommunen må vurdere om det er behov for en mer systematisk gjennomgang av slike krav.

### **Eksempler på at lønnsnivået i Oslo kommune er høyere enn andre kommuner i samme bo- og arbeidsmarked**

Seksjon for personalledelse (PER) i FIN og Effektiviseringsprogrammet har i samarbeid innhentet lønnsdata fra utvalgte kommuner i Osloregionens felles bo- og arbeidsmarked.<sup>13</sup> En oversikt fra KS sitt tariffområde viser at Oslo i 2024 har et lønnsnivå som er 9 % høyere enn nabokommunene Bærum, Asker, Lørenskog, Lillestrøm og Nordre Follo.

Det er også innhentet detaljerte lønnsdata fra de samme kommunene for utvalgte stillingstitler innen skole og oppvekst, helse, teknisk og administrasjon. Disse dataene bekrefter at Oslos lønnsnivå ligger over nabokommunene, men forskjellen varierer mellom stillingstitlene:

- Skole og oppvekst: Rektorer i Oslo har 10 % høyere lønn enn nabokommunene, mens barnehagelærere har 6 % høyere lønn.
- Helse: Sykepleiere i Oslo har 9 % høyere lønn, mens helsefagarbeidere ligger 11 % høyere. For psykologer er det større variasjon – Bærum og Lørenskog har høyere lønn enn Oslo.
- Administrasjon: Konsulenter/førstekonsulenter i Oslo har 14 % høyere lønn enn nabokommunene.

Det tas forbehold om at resultatene er basert på data mottatt fra kommunene, hvor det kan være ulikheter i bruken av stillingstitler og forskjeller i bruk av koder. Tabell 1 viser den samlede oversikten. I kolonnen ved navn «Oslo sammenlignet med nabokommunene» viser tall over eller under 100 % Oslo kommune sitt avvik fra snittet av de andre kommunene sin lønn for stillingstittelen. Det vil si at et tall over 100 betyr at lønnen er høyere i Oslo kommune.

*Tabell 1 Oversikt over lønnsforskjeller i Oslo, sammenlignet med utvalgte nabokommuner*

| Tjenesteområde               | Oslo sammenlignet med nabokommunene |
|------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Skole og oppvekst</i>     |                                     |
| Rektor                       | 113 %                               |
| Lærer                        | 101 %                               |
| Lektor                       | 106 %                               |
| Lektor med tilleggsutdanning | 103 %                               |
| Barnehagelærer               | 106 %                               |

<sup>13</sup> Inndeling av kommuner i bo- og arbeidsmarkedsregioner

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| Barnevernspedagog                | 105 %        |
| <i>Helsepersonell</i>            |              |
| Psykolog                         | 102 %        |
| Sykepleier                       | 109 %        |
| Spesialsykepleier                | 110 %        |
| Helsefagarbeider                 | 113 %        |
| Vernepleier                      | 104 %        |
| Ergoterapeut                     | 113 %        |
| Fysioterapeut                    | 115 %        |
| <i>Teknisk og administrasjon</i> |              |
| Ingeniør                         | 108 %        |
| Konsulent                        | 114 %        |
| Renholder                        | 110 %        |
| <b>Gjennomsnitt</b>              | <b>108 %</b> |

*Kilde: Lønnsdata innhentet fra utvalgte kommuner av PER og Effektiviseringsprogrammet.*

Oversikten basert på tall mottatt direkte fra kommunene for utvalgte stillingstitler viser at Oslo kommune i gjennomsnitt har 8 % høyere lønn enn nabokommunene for disse stillingstitlene.

Det kan være grunn til å tro at høyere bokostnader og lengre reisevei til arbeidssted påvirker arbeidstakernes valg. Effektiviseringsprogrammet har gjennomført oppfølgingssamtaler for kvalitetssjekk av data, samt spørsmål om konsekvenser av ulik lønnspolitikk, i forbindelse med innhenting av data om lønn fra de utvalgte nabokommunene i felles bolig- og arbeidsmarked. Noen av lederne Effektiviseringsprogrammet har hatt dialog med i nabokommunene, bekrefter at deres ansatte vektlegger lavere bokostnader og kortere reisevei, og at Oslo kommunes lønnsnivå kan oppleves som utfordrende i rekrutteringsprosesser. Det trekkes frem at ansatte i nabokommunene ofte viser til Oslo-lønn som referanse. Dette kan potensielt bidra til at Oslo virker lønnspressende i det felles bo- og arbeidsmarkedet.

Virksomhetene i Oslo har ansvar for lokal lønsplassering og forhandlinger innenfor rammene av tariffavtalen og lønnsrammesystemet. De skal ha en lokal lønnspolitikk drøftet med tillitsvalgte, gjennomføre årlige forhandlinger og håndtere særskilte lønstiltak ved behov. Denne desentraliserte modellen er unik for Oslo – i motsetning til byer som Bergen og Trondheim, hvor lønnspolitikken er mer sentralisert. Når lønnspolitikken er lokal, kan det oppstå intern konkurranse mellom virksomheter og bydeler. PER har registrert spor av dette, særlig mellom bydelene. Dersom dette stemmer, kan den desentraliserte lønnspolitikken bidra til høyere lønnsnivå enn en sentralisert modell.

Oppsummert har Oslo kommune et lønnsnivå som ligger over nabokommunene, noe som påvirker konkurransen i arbeidsmarkedet. Høyere bokostnader og reisevei er faktorer som delvis begrunner lønnsforskjellene, men den desentraliserte lønnspolitikken kan også være en driver. For å få et bredere kunnskapsgrunnlag om konsekvensene av dagens lønnspolitikk, anbefaler

Effektiviseringsprogrammet at det gjennomføres en grundig analyse av både interne og eksterne effekter for kommunens lønnsnivå. Dette må sees i sammenheng med Oslo kommunes pågående utredning om å bli en del av KS sitt tariffområde.

### **Eksempler på utgifter til «ansattgoder»**

Effektiviseringsprogrammet har forsøkt å kartlegge omfanget av «ansattgoder» i Oslo kommune. Dette er en krevende øvelse, ettersom det ikke nødvendigvis er åpenbart hvilke kostnadsposter som faller inn under dette begrepet. Enkelte av kostnadspostene vi har innlemmet under «ansattgoder» kan bidra til faglig utvikling (f.eks. kurs) eller være viktig for at de ansatte skal kunne gjøre en god jobb (for eksempel avisabonnement) og således bidra til kvaliteten på arbeidet i kommunen. Videre kan det være forskjeller i hvordan eksempelvis reiser i jobbsammenheng defineres, og om det forstås som et «ansattgode» eller en nødvendighet for å utføre jobben.

For å undersøke nivået på slike goder i kommunen, har vi innhentet regnskapstall for kontoer vi har definert som «ansattgoder» (se vedlegg A for en oversikt). Formålet med denne undersøkelsen har vært å skape større bevissthet rundt hva kommunen bruker penger på og hva ulike goder koster, for «ansattgoder» medfører betydelige kostnader for kommunen. I 2024 utgjorde de samlede utgiftene til «ansattgoder» om lag 500 mill. kroner, tilsvarende i underkant av 11 000 kroner per årsverk. Omtrent en tredjedel av disse kostnadene gikk til velferdstiltak og bevertning i forbindelse med møter, utvalg og organisasjoner.

Figur 13 viser ansattgoder per art i millioner kroner, samlet for Oslo kommune i sin helhet.

*Figur 13 Ansattgoder pr art i mill. kroner, samlet for kommunen*

*Kilde: Regnskapstall for utvalgte arter for Oslo kommune, uthentet av BLK og SOS for Effektiviseringsprogrammet.*

Utgiftene varierer mellom virksomheter og bydeler, hovedsakelig som følge av ulikt antall årsverk. Det er derimot utfordrende å gjøre direkte sammenligninger mellom byrådsavdelingene, virksomhetene og bydelene. Dette skyldes blant annet at kostnadene inkluderer møter og arrangementer som virksomhetene arrangerer for flere enn egne ansatte. For byrådsavdelingene har Effektiviseringsprogrammet fått opplyst at det er et betydelig omfang av felleskostnader knyttet til blant annet byrådssamlinger, kommunikasjonsforum og budsjettkonferanser som posteres på BLK og FIN. Det er også forskjeller mellom de ulike virksomhetene, eksempelvis for hva som føres på bevertning og kioskvarer. I tillegg finnes det andre «ansattgoder» som ikke er inkludert i oversikten, for eksempel trening i arbeidstiden. Det er derfor ikke grunnlag for å konkludere på hva som er det reelle nivået på «ansattgoder» basert på de foreliggende tallene.

I den grad det er dårlig datakvalitet i regnskapstallene, bør dette avdekkes og korrigeres. Effektiviseringsprogrammet vurderer at omfanget og nivået på «ansattgoder» bør kartlegges nærmere, og basert på kartleggingen bør det vurderes tiltak for å harmonisere nivået på tvers av kommunen.

«Ansattgoder» bør ikke kun vurderes som kostnader som burde reduseres eller kuttes, men også som virkemidler for å tiltrekke og beholde kompetanse. Flere goder bidrar til faglig utvikling og kvalitet i arbeidet. Utfordringen er den store variasjonen i kostnader per årsverk på tvers av kommunen. Det fremstår som potensiale for større harmonisering og mer ensartet praksis.

Effektiviseringsprogrammet anbefaler derfor en nærmere analyse av «ansattgoder». Den foreløpige gjennomgangen viser at det er ulik praksis, siden kostnadene til «ansattgoder» er varierende. En reduksjon på 10 % i disse utgiftene kan gi en besparelse på om lag 50 mill. kroner. Dette bør utredes nærmere.

### 3.2.3 Finansieringsmodeller og internprising

Nedenfor følger en beskrivelse av dagens situasjon for finansieringsmodeller og internprising, relevante tidligere og pågående prosesser, og Effektiviseringsprogrammets anbefalinger for veien videre.

#### 3.2.3.1 *Beskrivelse av dagens situasjon*

Flere av virksomhetene i Oslo kommune produserer en rekke tjenester som andre deler av kommunen betaler for. Dette er en form for bestiller-utfører modell som har utviklet seg i ulike retninger for ulike tjenester i Oslo. Det er blant annet stor grad av tjenestekjøp mellom bydelene og etatene under HLS. Bydelene har det helhetlige ansvaret for tjenestetilbudet til innbyggerne, mens etatene opererer som en tjenestetilbyder. For enkelte tjenester har også etatene en rolle i kjøp av private tjenester for de samme tjenestene som de selv drifter.

Det er stor variasjon mellom de ulike tjenestene når det gjelder grad av rammefinansiering, kapasitetsutnyttelse i tjenesten, samt i hvilken grad bydelene velger kommunalt eller privat tilbud. Det er også forskjell i hvilken grad etatene selv kan tilpasse og dimensjonere tilbudet i henhold til etterspørselen fra bydelene, og hvorvidt prisingen av tjenesten bestemmes av bystyret, byrådet, byråden eller etaten selv. Effektiviseringsprogrammet har ikke lyktes i å finne noen samlet prisliste for tjenestekjøp.

Den grunnleggende tankegangen som ligger til grunn for internprisingen i kommunen er at den som tildeler tjenesten også skal ha finansieringsansvaret for tjenesten. På denne måten har

bydelene insentiver til å sette inn tiltak som inngår i bydelens egne tjenestetilbud, før man tyr til mer spesialiserte tjenester som tilbys av etatene.

Det er mange ulike modeller for internprising i kommunen. I delrapportene for HLS, SET og fellestjenester fremkommer en rekke konkrete eksempler på hvordan de ulike finansieringsmodellene er satt opp, omfang og virkning.

Samlet gjennomføres det internkjøp innad i kommunen for store beløp. For eksempel inntektsførte Oslobygg i 2024 husleie for over 7 mrd. kroner. Sykehjemsetaten regnskapsførte inntekter på nærmere 3,8 mrd. kroner som primært kom fra bydelene. UKE fikk nesten 393 mill. kroner fra kommunens virksomheter for sine tjenester, og Barne- og familieetaten hadde inntekter på 412 mill. kroner. Hvordan disse modellene er satt opp er en viktig del av styringen av kommunen. De ulike modellene gir ulike insentiver, og påvirker derfor virksomhetenes vurderinger og tilpasninger ulikt.

Målet i finansierings- og prisingsmodellene bør være å få en rimelig fordeling av økonomisk risiko mellom bestiller og utfører. Dette for at kommunen ikke etablerer mekanismer som hindrer effektiv kapasitetsutnyttelse og rask tilpasning av tjenestene til det faktiske behovet. Samtidig bør kommunen etterstrebe å ha et system som gir god styringsinformasjon og planleggingsramme, og hindrer suboptimale tilpasninger og unødvendig byråkrati.

### ***Vurdering av dagens finansieringsmodeller***

Det er behov for finansieringsordninger så lenge Oslo kommune er organisert med bydeler som har det helhetlige ansvaret for tjenestene innenfor sitt felt, samtidig som etater og foretak leverer enkelte av disse tjenestene. I dag fremstår det imidlertid tilfeldig hvilken finansieringsordning som er valgt for hvilken tjeneste. Det er i dag ikke en helhetlig tilnærming til problemstillingen på dette området. Det er et gjeldende prinsipp i bestiller-utfører-modellen at den som tildeler en tjeneste også skal bære kostnaden ved tjenesten. Dette prinsippet er i stor utstrekning gjennomført, men hvor mye av kostnaden den som tildeler dekker, varierer.

I omtalen av modellene benyttes det til dels ulik begrepsbruk, det rapporteres ulikt på belegg/utnyttingsgrad, og grad av rammefinansiering omtales i ulikt omfang i styrende dokumenter.

Det er trolig ikke hensiktsmessig at det tilstrebes en enhetlig og lik løsning for alle tjenester. Likevel mener Effektiviseringsprogrammet at det vil være fordelaktig med en mer ensrettet og enhetlig tilnærming. Det virker som om kommunen for ulike tjenester har svært ulik vurdering av hvordan økonomiske insentiver fungerer. Dette er utfordrende å forstå, da det i all hovedsak er samme kjøper av tjenestene (bydelene). Effektiviseringsprogrammet stiller spørsmålstegn ved at rusinstitusjoner opererer med priser betydelig lavere enn reelle kostnader, samtidig som bydelene belastes fullt ut for kostnadene ved kommunens barnevernsinstitusjoner. Det virker som kommunen vil unngå lav etterspørsel av rusplasser ved selvkostprising, mens denne bekymringen ikke er lagt til grunn for barnevernet.

Når det gjelder langtidsplasser har SYE, i tillegg til å være tjenesteyter selv, også ansvar for kommunens kontrakter med private tilbydere. Dette er til forskjell fra barnevern, hvor den enkelte bydel må framskaffe det private tilbudet på egenhånd. Effektiviseringsprogrammet opplever at SYEs fremgangsmåte fungerer relativt godt, hvor man sikrer både sentralisering av innkjøpsmakt og mulighet til god kapasitetsutnyttelse på kommunens egne institusjonsplasser.

Noen tjenester som tilbys er «gratis» for bydelene. Eksempler på slike tjenester er det som tilbys via KAD og FRA. Her er kostnadskontroll og forhindring av overforbruk oppnådd ved at det er KAD og FRA som bestemmer hvilke og hvor mange innbyggere som skal få tilbudet. Man ser imidlertid en betydelig oversøkning til FRA, noe som trolig delvis har bakgrunn i at tilbudet er gratis for bydelen. Dette i motsetning til rehabilitering i helsehus. Siden FRA er 100 % ramrefinansiert, har ikke etaten mulighet til å skalere opp tilbudet uten å få friske midler.

For bydelenes kommunale barnehager blir den enkelte bydels rammer tilført midler for å dekke husleie. Dermed er husleien fullt ut sentralt finansiert. Dette gjør at bydelene har lite insentiver for å holde byggekostnadene ved nye barnehager nede, og lite insentiver for å legge ned hele barnehager. Man velger da i stedet å redusere en og en avdeling. Bydelen kan altså ikke velge om de prioriterer bygg eller ansatte i barnehagen. For bydelen er det rasjonelt å stenge en avdeling og beholde hele bygget, da bygget ikke belaster bydelens budsjett. For kommunen er imidlertid dette fordyrende og forsinker også eventuelle strukturelle tiltak.

### 3.2.3.2 *Relevante tidligere og pågående prosesser*

Det har over tid blitt gjort flere tilpasninger av de ulike prisingsmodellene for tjenester, og utfordringer i dagens ulike systemer er et tema i styringsdialogen.

I byrådets forslag til bydelsreform, som er på høring høsten 2025, er det foreslått å flytte flere oppgaver, som det i dag er tilknyttet internprising til fra etater, til bydelene. Flytting av oppgaver vil trolig medføre behov for justering, avskaffing eller oppretting av nye prismodeller mellom etater og bydelene, og muligens også mellom bydeler.

1. oktober 2025 kom rapporten fra ekspertutvalget om organisering og styring av statlig barnevern.<sup>14</sup> Utvalgets anbefaling er at særordningen i Oslo kommune avvikles. Utvalget foreslår også at prismodellen mellom Barne- og familieetaten og bydelene for institusjonsplasser legges om, slik at den samsvarer med egenandelen de øvrige kommunene betaler til Bufetat. Oslo kommune har nå rapporten på høring, og det pågår i den forbindelse et utredningsarbeid.

I forbindelse med omorganiseringen av FIN sektor har kommunen samlet store miljøer for obligatoriske og frivillige fellestjenester. Det er grunn til å tro at de nye etatene vil se på sine respektive modeller, med sikte på å ha bærekraftige finansieringsmodeller framover.

### 3.2.3.3 *Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet*

Beskrivelsen over viser at det er utfordringer med dagens finansieringsmodeller. Modellene er i begrenset grad satt opp helhetlig og samlet, og ulike premisser ligger til grunn for de ulike finansieringsmodellene.

I forbindelse med bydelsreformen anbefaler Effektiviseringsprogrammet at finansieringsmodellene mellom bydelene og øvrige virksomheter gjennomgås, for å sikre at:

- Prisene kommunens virksomheter betaler for ulike tjenester er transparente, og at det er en samlet modell for hvordan disse justeres fra år til år.
- Bystyret burde orienteres om prisene på alle sentrale tjenester, ved at prisene inkluderes i byrådets budsjettforslag. En slik framstilling kunne med fordel inkludert en beskrivelse av hvor stor del av enhetskostnaden som forventes dekket over egenbetaling, og hvilken dekningsgrad det legges opp til.

<sup>14</sup> Omsorg og ansvar – Styring og organisering til barnas beste

- Beslutning om dimensjonering og fordeling av tilbudet innenfor et tjenesteområde bør i all hovedsak kunne tas av utøveren av tjenesten, da utøver må tilpasse seg etterspørselen etter tjenesten. Uten en slik mulighet til tilpasning vil det være svært krevende å unngå merforkruk i etaten dersom inntektene svikter.
- I de tilfeller der etatene leverer en tjeneste som også private tilbydere leverer, bør det vurderes om ansvaret for kontraktsinngåelse og kontraktsoppfølging bør ligge hos den utøvende etaten. Dette kan profesjonalisere kommunen som innkjøper, styrke kommunens kjøpermakt, og sikre en bedre utnyttelse av den totale kvaliteten.
- Kommunen lager gode analyser som kan legges til grunn for dimensjonering av tjenestetilbudet på alle områder. Dette burde ikke overlates til den enkelte bydel som etterspør tjenester.

### 3.3 Styringsdata – betydning og utfordringer

#### Definisjon av styringsdata

I denne rapporten refererer styringsdata for Oslo kommune til strukturert informasjon og indikatorer som brukes til å evaluere og styre kommunens samlede virksomhet. Dette omfatter data om økonomi, ressursbruk, tjenestetilbud, tjenesteproduksjon, kvalitetsmålinger og resultater knyttet til kommunens målsettinger. Styringsdata hjelper ledere med strategiske beslutninger og sikrer effektiv forvaltning, god tjenesteyting og oppfølging av planer. Dataene kan være både kvantitative, som budsjett og kostnader, og kvalitative, som brukertilfredshet og HMS-statistikk.

Gode styringsdata bidrar til transparens, ansvarlighet og kontinuerlig forbedring i kommunal forvaltning. De er også en viktig kilde for prognoser og prediktive analyser, der sanntidsdata brukes til å tilpasse tjenesteproduksjon basert på behov. Riktig bruk av styringsdata gir et helhetlig bilde av kommunens virksomhet og støtter samfunnsutviklingen.

#### 3.3.1 Beskrivelse av dagens situasjon

Oslo kommune står overfor store og komplekse samfunnsutfordringer, samfunnsfloker, som krever bedre samarbeid på tvers av sektorer. For å møte disse utfordringene trenger kommunens ledere tilgang til pålitelige, tilgjengelige og relevante styringsdata. Dette er også i tråd med kommunens utviklingsstrategi, som fastslår at «*Oslo skal være en kunnskapsbasert, innovativ og datadrevet kommune.*»<sup>15</sup>

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at dagens situasjon preges av fragmenterte datasett, varierende datakvalitet, begrenset tilgjengelighet og utfordringer med å dele data på tvers av virksomheter. Dette gjør det krevende å ta gode og informerte beslutninger. Når data ikke deles effektivt, rammer det også innbyggerne, som kan oppleve lite koordinert oppfølging eller gjentatte krav om å oppgi samme informasjon.

Mangler ved kommunens styringsdata påvirker både overordnet styring og kontroll, og evnen til digital samhandling på tvers av virksomheter. Gode styringsdata er avgjørende for å ha en samlet og troverdig oversikt over kommunens virksomhet, særlig når det gjelder kostnader

<sup>15</sup> Strategi for kunnskapsbasert utvikling, innovasjon og digital teknologi (Utviklingsstrategien), vedtatt i bystyret i mars 2023.

knyttet til tjenesteproduksjon. Felles definisjoner og data med høy kvalitet er en forutsetning for å etablere digital samhandling mellom virksomheter og tjenester.

Effektiviseringsprogrammet har derfor fokusert på styringsdataens rolle for overordnet styring og kontroll, og utfordringene er inndelt i fire kategorier i tråd med EUs rammeverk for digital samhandling<sup>16</sup>: juridiske, organisatoriske, semantiske og tekniske.

### **Juridiske utfordringer**

Datadeling hemmes av komplekse regelverk og til dels uklare ansvarsforhold. Hver virksomhet må avklare behandlingsgrunnlaget for data den behandler og deler, og dette varierer ofte mellom virksomheter. Resultatet er økt kompleksitet og merarbeid. Kompetansen innen juss og databehandling varierer, og det etterspørres mer støtte fra sentrale fagmiljøer. Manglende forståelse av lovverket, kombinert med frykt for regelbrudd, skaper risikovegning og hemmer innovasjon. Det oppleves ofte viktigere å unngå feil enn å prøve nye løsninger.

### **Organisatoriske utfordringer**

Det er store forskjeller mellom virksomhetene i forutsetningene for å dele og bruke data. Enkelte fagetater, som Helseetaten og Bymiljøetaten, har sterke fagmiljøer, mens bydelene oftere mangler dedikerte ressurser og nødvendig kompetanse. Mange steder er kulturen for deling svak, og fravær av incentiver gjør at deling av data nedprioriteres. Mange fokuserer mest på egen virksomhet, i stedet for å legge til rette for samarbeid og deling på tvers. Usikkerhet om hva som kan deles forsterkes av at ingen måles eller belønnes for deling og samarbeid om data.

Dagens rammebetingelser, med stor lokal frihet, bidrar til fragmenterte datasett og manglende standardisering. Uklare ansvarsforhold og manglende helhetlig styring gjør at data i liten grad deles og brukes på tvers av kommunen. Felles retningslinjer utvikles i for liten grad, og initiativer som bæres av ildsjeler forsvinner når disse slutter. Det fremstår som et behov for tydeligere sentral koordinering av ansvar.

### **Semantiske utfordringer**

Fravær av tydelige begrepsdefinisjoner og informasjonsmodeller gjør det vanskelig å sikre god datakvalitet. Ulik praksis for registrering og dokumentasjon fører til at data ikke er sammenlignbare på tvers av virksomheter. Oslo kommune har heller ikke definert hva det innebærer at data er «tilgjengeliggjort», noe som skaper ulik praksis for når data anses delt og anvendbare.

### **Tekniske utfordringer**

Systemlandskapet er fragmentert og ofte teknisk utdatert, med svake integrasjoner og tidkrevende manuelle prosesser. Data er ofte vanskelig å finne, dataeierskap kan være utydelig, og det er rimelig å anta at dette kan føre til dobbeltarbeid og ineffektiv bruk av data. Ledere må forholde seg til mange systemer, og mye data kan potensielt forbli ubenyttet. Mens enkelte virksomheter har utviklet rapporter og dashboards, mangler de fleste dette, noe som kan medføre mer manuelt arbeid eller beslutninger på et svakere grunnlag.

Flere sentrale fagsystemer har dårlige brukergrensesnitt og begrensede integrasjonsmuligheter, noe som kan medføre dobbeltføring og feil. Bydeler rapporterer at det er krevende å hente ut data fra vedtakssystemer, noe som gjør forbedringsarbeid og identifisering av besparelser

---

<sup>16</sup> European Interoperability Framework (EIF), EUs rammeverk for digital samhandling.

vanskelig. Mer brukervennlige og integrerte arbeidsflater vil gradvis forbedre datakvaliteten, men modernisering av fagsystemene er fortsatt nødvendig.

En leder som trenger data, må ofte bestille uttrekk fra systemforvalter, vente på svar, motta rådata som må vaskes og sammenstilles manuelt, og deretter bestille oppdaterte tall. Data leveres i ulike formater, som Excel og PDF, noe som gir lang ventetid, manuelt arbeid og økt risiko for feil. Det gjør det vanskelig å levere data like raskt som brukerne trenger.

I tillegg dominerer historiske data beslutningsgrunnlaget, ettersom sanntidsdata og prediktive analyser i liten grad er tilgjengelige. Dette begrenser muligheten til å planlegge proaktivt og ta datadrevne beslutninger i kommunen.

### **Konsekvenser for tjenestene**

Utfordringene i styringsdata påvirker tjenestekvaliteten direkte.<sup>17</sup> For eksempel har barnehagene i Oslo kommune generelt høyt sykefravær, og barnehagestyrere bruker mye tid på å finne vikarer. Dette reduserer muligheten for oppfølging av ansatte, og kan skape ustabilitet og press på arbeidsmiljøet, senke kvaliteten i tjenestene og øke kostnadene. Med bedre tilgjengelige styringsdata om bemanning og fravær over tid, kan bemanningen planlegges og behovet for ad hoc-vikarer reduseres.

Et annet eksempel er utfordringer med styringsdata for tjenester der flere virksomheter bidrar til tjenesteleveransen. I dag har virksomhetene kun tilgang til data om de tjenestene som de selv leverer, og dermed ikke oversikt over hvilke andre tjenester innbyggeren har kontakt med, hvor ofte eller i hvilken tidsperiode. Dette kan gjøre det vanskelig å se sammenheng mellom bruk av penger og effekten av tjenestene. Videre kan dette gå utover innbyggeren, dersom manglende utveksling av data, pasientinformasjon og oppfølging av tjenestene fører til at vedkommende får mindre koordinert oppfølging.

### **Kostnadsbilde og gevinstpotensial**

Manglende systematisk deling og bruk av data gir betydelige kostnader, både samfunnsøkonomiske og virksomhetsøkonomiske. Resultatet er dårlig ressursutnyttelse, lavere tjenestekvalitet og svakere beslutningsgrunnlag. Investering i datadeling og felles infrastruktur er nødvendig for å møte fremtidens behov. Bedre styringsdata kan gi betydelige gevinster, inkludert redusert sykefravær, mer effektiv ressursbruk og høyere kvalitet på tjenestene.

### **Gode eksempler i Oslo kommune**

Selv om Oslo kommune har betydelige mangler når det gjelder styringsdata på aggregert nivå, er det flere virksomheter som har kommet langt innenfor egne tjenestekområder: Helseetaten, Sykehjemsetaten, Bymiljøetaten, Velferdsetaten, Renovasjons- og gjenvinningsetaten, Bydel Gamle Oslo, Bydel Nordstrand, Bydel Østensjø og Munchmuseet. De har utviklet løsninger som gjør det enklere for ledere å bruke styringsdata aktivt, og har etablert en kultur for kontinuerlig læring og forbedring av bruk av styringsdata. Dette viser at kompetanse, vilje og evne finnes i kommunen. Ved å lære av og skalere disse suksessene kan hele kommunens arbeid og kompetanse med styringsdata løftes raskere.

<sup>17</sup> Eksempler er hentet fra UKE og Origo sin spørreundersøkelse og funn fra intervjuer, gjennomført som en del av utviklingen av målbilde for datadeling 2025.

Figur 14 Eksempel på hvordan Bymiljøetaten benytter egenutviklet dataplattform

Bymiljøetaten er et eksempel på en etat som har utviklet egne løsninger designet for sitt behov for analyse og styring basert på styringsdata. Etaten har investert i digitalisering, men bruker mest tid på å samle og kvalitetssikre data. Selve rapporteringen går fort når etaten har riktige data tilgjengelig og digitalisert. Følgende figur viser et eksempel fra etaten, fra et utvalg av omtrent 30 rapporter etaten benytter i styring av virksomheten. Utdrag fra BYM sin dataplattform om «Bymelding»:



### **Eksempel på tverrgående utfordringer med styringsdata: regnskapsområdet**

Regnskapet er en av de viktigste kildene til styringsdata i Oslo kommune. Det fremkommer i Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at dagens regnskapsdata har svakheter i kvalitet som gjør at de i mange sammenhenger ikke kan benyttes som styringsdata. Ulik praksis og manglende standardisering ser ut til å gi utfordringer med datakvalitet og kan gjøre det krevende å sammenligne på konsernnivå, samt å bruke data til benchmarking og analyse mellom virksomheter, noe som er særlig relevant for bydelene.<sup>18</sup>

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at virksomhetene benytter ulike indikatorer og nøkkeltall, og har egne regnskaps- og kontrollrutiner. Dette kan gjøre det vanskelig å følge opp økonomien på konsernnivå. Datakvalitetens pålitelighet fremstår som svekket grunnet ulik praksis for tidfesting, periodisering, bruttoføring og kategorisering av utgifter. Prinsippene for disse er stadfestet i rutiner, retningslinjer og lov/forskrift, men praktiseres ulikt. Ansvar for implementering er i stor grad delegert til virksomhetene, og manglende etterlevelse av felles retningslinjer kan gi inkonsistente data. Dette indikerer et behov for mer standardisering.

<sup>18</sup> Utredning av mulig fellestieneste for regnskap for Oslo kommune (2024)

Et eksempel på utfordringer med datakvalitet er klassifisering av inntekter, utgifter og tjenesteproduksjon etter KOSTRA-systemet.<sup>19</sup> I dag fremstår sentrale styringsdata om bydelenes tjenester som utilstrekkelige og varierende, blant annet fordi regnskapsføringen knyttet til KOSTRA ikke er standardisert. Dermed kan KOSTRA-nøkkeltall i mange tilfeller ikke benyttes til analyser og sammenligning. Mulige årsaker til dette er ulik forståelse av føringspraksis både innad og mellom bydeler, samt endringer over tid grunnet bemanningsskifter. Det er en felles forståelse i bydelene av behovet for standardisering. Formelt ligger ansvaret for detaljerte retningslinjer og kompetanse hos virksomhetene, men flere etterlyser tydeligere sentrale retningslinjer og tiltak for kompetanseheving.

Gjennomgangen viser også eksempler på avvikende praksis for hvor stabs- og støttefunksjoner skal føres, og hvor grensen går mot tjenesteytende oppgaver. Dette gir ulik fordeling av utgifter til økonomi, HR, IKT og fellestjenester. Det fremstår også som utfordrende å håndtere gråsoner mellom funksjoner for rus, psykisk helse og omsorg, der tiltak som utekontakt og rustiltak føres ulikt. Overlapp mellom sosiale tjenester, økonomisk sosialhjelp og kommunale boliger kan komplisere rapporteringen og sammenlignbarheten av ressursfordelingen ytterligere.<sup>20</sup>

Disse forholdene ser ut til å bidra til vedvarende ulikheter i rapporteringen, noe som kan svekke muligheten til å sammenligne hvordan ressurser forvaltes mellom bydelene og mellom Oslo og andre kommuner. Dårlig datakvalitet gjør det også vanskelig å vurdere om tjenester leveres med ønsket kvalitet, og hvilke områder som kan trenge forbedring eller omfordeling av ressurser. Blant de største utfordringene fremstår ulik praksis, mangelfull harmonisering, systembegrensninger i HR- og økonomiløsninger og hyppige utskiftninger i stabene som sentrale. Ulik organisering, navngiving og utøvelse av tjenester i bydelene gjør standardisering krevende.

Selv om Unit4 er felles økonomisystem, fremkommer det i gjennomgangen at mulige funksjoner brukes i ulik grad. Potensialet for digitalisering og automatisering ser dermed ikke ut til å være fullt ut realisert. Det er Effektiviseringsprogrammets vurdering at Oslo kommune ligger etter i utviklingen av digitale løsninger som robotisering og kunstig intelligens, og i liten grad utnytter mulighetene for automatisering og effektivisering. Gjennomgangen viser også at prosjektrengskap oppleves som komplisert, særlig ved ekstern finansiering, og det fremstår som behov for enklere og mer standardiserte løsninger.

Konsolidering av regnskap skjer kun ved årsoppgjøret, noe som gir begrenset oversikt gjennom året. Det fremstår som behov for systematisk kompetanseutvikling og flere regnskapskoordinatorer. Oppfølging av styringsdata oppleves som mangelfull, og virksomhetene prioriterer ofte budsjett fremfor regnskap. Ulik rapporteringsstruktur mellom bydeler og virksomheter kan gjøre aggregert analyse utfordrende.

Kommunerevisjonen har videre avdekket svakheter i Oslo kommunes økonomiske internkontroll, særlig manglende risikovurderinger og svakheter i avgifts- og kompensasjonsbehandling. Sentralisering av lønnstjenesten har ikke eliminert all risiko; revisjonen fant eksempler på uønsket praksis, manglende dokumentasjon og svak sporbarhet. Fakturering mellom virksomheter fremstår som ressurskrevende og preget av feilklassifisering og mangelfull etterlevelse av retningslinjer. IT-systemene har utilstrekkelige sikkerhets- og automatiserte kontroller, noe som kan øke feilrisiko. Manglende dokumentasjon av rutiner og sårbare

<sup>19</sup> Kommune-Stat-Rapportering (KOSTRA) er et nasjonalt system for rapportering av økonomiske og administrative data fra kommuner og bydeler.

<sup>20</sup> Fra UKEs rapport – legg inn ordentlig henvisning

kontrollmiljøer forsterkes av effektiviseringskrav og høy turnover. Oppfølging av revisjonsberetninger varierer, og fravær av felles prosesser gjør at feil kan gjentas. Det fremstår som behov for bedre kompetanse, tettere samarbeid og styrket internkontroll.

### **3.3.2 Relevante tidligere og pågående prosesser**

Det gjøres allerede mye bra arbeid med å forbedre, tilgjengeliggjøre og bruke styringsdata på tvers av Oslo kommune, for å få til mer kostnadseffektiv styring på tvers av flere områder. Blant annet samarbeider UKE og ORIGO om å lage dataprodukter fra fellessystemene, og tilgjengeliggjør gjenbrukbare, selvbetjente fellesverktøy for å jobbe med data. De følgende avsnittene gir en kort beskrivelse av noen utvalgte, større, sentrale satsinger som er igangsatt, herunder:

- Modernisering av eksisterende fagsystemer
- Foreslått helhetlig målbilde for datadeling, for bedring av styringsdata i kommunen
- Data Oslo – felles dataplattform
- Etablering av felles regnskapstjeneste
- Arbeid for å forbedre KOSTRA-praksis i bydelene

#### **Modernisering av eksisterende fagsystemer**

Moderniserte fagsystemer med intuitive brukergrensesnitt kan gi bedre prosesstøtte og systemintegrasjon, noe som igjen vil forbedre datakvaliteten. I Oslo kommune jobbes det med å planlegge og anskaffe flere nye digitale løsninger i Helse- og omsorgstjenesten. Legevakten og Kommunal akutt døgnenhet (KAD) er i prosess med å anskaffe ny EPJ for legevakt og KAD. Det pågår også et arbeid med å utarbeide et revidert satsningsforslag, kvalitetssikre gevinstberegninger og kostnader knyttet til ny EPJ for pleie- og omsorgstjenestene (PLO) til erstatning for dagens Gerica.

Dagens system, Gerica, er det største journalsystemet, og berører opp mot 30 000 ansatte og 60 000 brukere. Fagsystemet oppleves som lite intuitivt, med begrenset støtte for arbeidsprosesser, mye dobbeltføring og utfordringer med å hente ut styringsdata. Noe av ulempene oppveies ved at brukergrensesnittet *Ledelses- og informasjonssystemet* (LIV) muliggjør uthenting av data fra systemet for ansatte. LIV gir for eksempel mulighet til å hente ut data om bruk av omsorgstjenester ut fra Iplos-koder per bydel. Dette arbeidet knyttet til ny EPJ vil inngå som grunnlag for satsningsforslag i budsjettprosessen for 2027.

Kommunen benytter mange forskjellige fagsystemer, hvor blant annet Framsikt, Unit 4 og GAT brukes for fellessystemer. For helse brukes blant annet Gerica, CGM Journal Helse og ELISE. For sosial brukes blant annet Gobo, Socio og FASIT. Modernisering vil være nødvendig på flere områder.

#### **Foreslått helhetlig målbilde for datadeling, for bedring av styringsdata i kommunen**

Følgende initiativ er ikke vedtatt eller igangsatt, men foreslått av ledelsen i UKE og Origo som en del av deres arbeid med et felles målbilde for datadeling. Målbildet er et resultat av deres egen-initierte arbeid. Initiativet omtales her kort for å vise hvordan andre virksomheter i kommunen arbeider med muligheter og utredninger for forbedring av styringsdata.

Arbeidet er ment å tydeliggjøre hva UKE og Origo konkret skal bidra med i arbeidet med deling av styringsdata fra fellessystemene som UKE og Origo forvalter, og er en påbegynt prosess avgrenset til relevante styringsdata for ledere på alle nivåer i Oslo kommune. Virksomhetene

skal vite hva de kan forvente av UKE og Origo, hvilke fellesløsninger som blir tilgjengelige og hvordan disse kan benyttes for raskere å komme i gang med datadrevet styring og dermed bedre lykkes med egne initiativer. Målbildet er beskrevet å gjelde for DIG (Digitaliseringsetaten) og OKF (Økonomi- og forvaltningsetaten) når de nye etatene nå gjelder fra 1.1.2026.

UKE og Origo har fremmet et forslag om at det igangsettes et arbeid i regi av FIN-sektor som muliggjør og bedrer bruken av styringsdata i Oslo kommune. Origo har foreslått at arbeidet burde fokusere på og inkludere:

- Bygge kultur og praksis hos ledere for å bruke fakta i styring og ledelse
- Etablere en helhetlig arkitektur for bruk av data med felles tekniske løsninger
- Modernisere fagsystemer i bydelssektoren som gir dårlig datakvalitet
- Tilby kompetanse til virksomhetene for data og analyser
- Bistå bydelene med organisasjonsutvikling som gir felles krav til arbeidsprosesser
- Gjøre data pålitelig og sammenlignbar

Ifølge UKE og Origo vil arbeidet ha en kostnad, men selve programledelsen og potensielt enkelte tiltak kan finansieres ved hjelp av omprioriteringer. Større tiltak vil kreve egne satsingsforslag. Samtidig vil det også eksistere en kostnad av å ikke dele og bruke data systematisk. Denne kostnaden er økonomisk, administrativ og samfunnsmessig, og inkluderer:

- Dårligere ressursutnyttelse og økte kostnader
- Lavere tjenestekvalitet og mindre brukerorientering
- Svakere beslutningsgrunnlag for ledere og politikere
- Manglende mulighet for innovasjon og tverrsektorielle løsninger
- Økt risiko for feilinvesteringer, dobbeltarbeid og fragmentert tjenesteyting.

Ifølge UKE og Origo er det særlig to hovedkategorier for gevinster av bedre styringsdata: personell og logistikk. Med Oslo kommunes mer enn 50 000 ansatte kan verktøy for bedre personaloppfølging gi store gevinster. Dette omhandler eksempelvis bemanningsplanlegging og sykefravær. For logistikk er det gevinster tilknyttet bedre styring av flåtestyring, ruteplanlegging og optimalisering av arbeidsprosesser.

### **Data Oslo – felles dataplattform**

Data Oslo er en felles dataplattform, utviklet av Digitaliseringsetaten for å gjøre det enkelt og trygt å få tilgang til data fra kommunens fellessystemer. Data Oslo skal sikre at ansatte i kommunen har mulighet til å bruke data fra alle fellessystemer, og sammenstille disse i én rapport. Alle fellesdata er samlet på ett sted, og ansatte har tilgang til data fra andre virksomheter og bydeler for sammenligning.

Den felles dataplattformen skal bidra til at Oslo kommune blir en datadrevet kommune, hvor data kan brukes på tvers av virksomheter og fagfelt. Arbeidet med å samle fellesdata startet i 2023, i 2024 ble fundamentet for dataplattformen etablert, og i 2025 starter muligheten for bruk av datamulighetene. Plattformen er etablert med utgangspunkt i målbildet for datadeling utarbeidet av UKE og Origo.

Data Oslo leverer en ende-til-ende plattform for databehandling og deling, og legger til rette for et datasamarbeid for deling og samarbeid mellom virksomheter. Digitaliseringsetaten leverer med virksomhetene, slik at Data Oslo bygges sammen. Etaten tilrettelegger for lokale helter, har felles verksted for samarbeidsarenaer, bistår lokale initiativ og gjensidig kompetanseutveksling.

### **Felles regnskapstjeneste**

Dette er et organisasjonsutviklingsprosjekt som omhandler etablering og leveranse av en felles regnskapstjeneste i Oslo kommune, og omtales nærmere i Effektiviseringsprogrammets delrapport 8 om fellestjenester. Fellestjenesten skal utføre standardiserte regnskapsoppgaver for virksomhetene i henhold til avtalt arbeidsdeling, og ha prosesseierskap til regnskapsprosessene og rutinene. I tillegg skal fellestjenesten ha ansvar for å gi support til virksomhetene og tilby kurs og opplæring innenfor regnskapsområdet. Det legges vekt på at tjenesten får et tydelig tjenestekonsept, en definert styringsmodell og en modell for samhandling med både virksomhetene og FIN.

Ved å samle regnskapskompetanse og ressurser i ett miljø, skal felles regnskapstjeneste bidra til mer enhetlig og korrekt regnskapsføring, redusere risiko for feilrapportering og økonomiske tap, og legge til rette for økt digitalisering og automatisering av arbeidsprosesser. Dette gir bedre styringsdata, mer effektiv ressursbruk og frigjør tid i virksomhetene til tjenesteutvikling. Samtidig styrkes internkontrollen og kompetanseutviklingen, og kommunen får et bedre grunnlag for å utnytte eksisterende og nye digitale løsninger. Hovedleveransene i prosjektet omfatter kartlegging av dagens situasjon, utvikling av standardiserte prosesser og rutiner, plan for overføring av oppgaver og personell, samt etablering av tjenestekonsept og styringsmodell. Samlet sett skal felles regnskapstjeneste løse sentrale utfordringer i dagens regnskapsarbeid og bidra til økt kvalitet, effektivitet og styring i Oslo kommune.

### **Arbeid for å forbedre KOSTRA-praksis i bydelene**

Det har over tid vært igangsatt flere prosesser for å forbedre KOSTRA-praksisen i bydelene. Det har i flere omganger blitt etablert arbeidsgrupper med mål om å utvikle en mer helhetlig og enhetlig tilnærming. Et eksempel på dette er prosjektet *Samordning KOSTRA*, som UKE gjennomførte i 2025. Dette prosjektet bygget videre på erfaringer fra KIDS (koordinere, inspirere, dele og standardisere)-nettverket. *Samordning KOSTRA* og KIDS-nettverket er avsluttet, men har gitt et nyttig kunnskapsgrunnlag om utfordringene for videre arbeid. Blant annet ble det jobbet med å revidere og oppdatere veilederen for rapportering på bydelsnivå. Arbeidet ble gjennomført i regi av UKE, men dette dokumentet har status som uferdig og det foreligger ingen kjente planer for hvordan dette kan tas videre.

### **3.3.3 Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet**

#### **Forbedring av regnskapsdata**

Veien videre for å forbedre regnskapsdata i Oslo kommune vil i stor grad preges av etableringen av en felles regnskapstjeneste. Erfaringene fra sentralisering av lønnsfunksjonen viser imidlertid at flytting av oppgaver alene ikke eliminerer risiko for uønskede resultater. Feil har fortsatt forekommet etter sentraliseringen, noe som indikerer at enkelte utfordringer kan bestå. Dette gjelder særlig områder som krever lokal økonomiforståelse og styring, der sentralisering ikke automatisk sikrer korrekt praksis. For eksempel vil angivelse av KOSTRA-funksjon fortsatt ligge til virksomhetene ved bilagsgodkjenning slik det nå er beskrevet i utredningsdokumentet for felles regnskapstjeneste. Det gir rom for variasjon og feilrapportering, dersom det ikke gis tilstrekkelig støtte og kontroll på dette stadiet.

For å møte disse gjenværende utfordringene anbefaler Effektiviseringsprogrammet at det vurderes igangsettelse av målrettede tiltak. Det anbefales å styrke opplæring og kompetanseutvikling for ledere og nøkkelpersoner i virksomhetene, etablere tydelige rutiner for

oppfølging av revisjonsberetninger og internkontroll, og legge til rette for erfaringsdeling på tvers av virksomhetene. Videre bør det utvikles brukervennlige rapporteringsløsninger og støtteverktøy som gjør økonomioppfølging enklere. Et konkret tiltak for å redusere feil i KOSTRA-føringen er å innføre systemassistanse ved godkjenning, slik at riktig funksjon foreslås eller valideres før bilag godkjennes.

### **Bydelsreformen som en mulighet for å forbedre styringsdata i bydelssektoren**

Den foreslåtte bydelsreformen kan gi muligheter til å innføre endringer tilknyttet utvikling og bruk av styringsdata som en del av organisasjonsutviklingen i bydelene. Dette kan understøtte bedre koordinering av tjenestesiden og kontinuerlig felles utvikling i bydelene, og sørge for at arbeidsprosessene har lik datafangst i bydelene.

Bydelsreformen gir en åpning for å standardisere og få til helhetlig utvikling og oppfølging av styringsdata, men det krever at styringsdata settes sentralt på agendaen og ikke forsvinner i mengden av øvrige oppgaver og arbeidsprosesser som skal løses som en del av reformen. Her vil det være viktig med dedikerte ressurser som jobber med styringsdata. De dedikerte ressursene må finnes sentralt i kommunen for å veilede virksomheten i korrekt bruk, herunder avholde kurs for virksomheter. Relevante tema her er for eksempel integrasjoner og oppdateringer av diverse fagsystemer i lys av ny bydelsstruktur og tjenesteporteføljer, samt en dedikert innsats for å sikre bedre bruk av KOSTRA som styringsdata.

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen ser nærmere på følgende forslag, i stor grad basert på anbefalinger som kom frem i det nevnte prosjektet *Samordning KOSTRA* i UKE:

- Utarbeide en nullpunktsanalyse
- Oppdatert og detaljert veileder
- Standardisering og harmonisering
- Felles rutiner og prosesser
- Kompetanseheving og opplæring
- Referansegruppe for koordinering, deling og felles utvikling
- Digitale analyseverktøy og kvalitetskontroll
- Klar ansvarsfordeling mellom FIN og fagavdelinger med ansvar for bydelene
- Rolleavklaring mellom Felles regnskapstjeneste og bydelene

Før kommunen påbegynner arbeidet med etablering av nye bydeler, bør det gjennomføres en nullpunktsanalyse som identifiserer og korrigerer feilføringer i regnskap og rapportering. Dette gir et rettfærdig og presist grunnlag for fremtidig sammenligning og benchmarking.

En oppdatert og tydelig KOSTRA-veileder er avgjørende for å redusere feilføring og sikre enhetlig praksis, noe som gir mer presise data og bedre grunnlag for styring og beslutninger. Kommunen bør samtidig standardisere tjenester og navngiving som del av bydelsreformen, og etablere felles rutiner for årlig revisjon av KOSTRA-føringer. Kompetanseheving gjennom kurs og digitale plattformer, samt en referansegruppe blant bydelene for koordinering og erfaringsdeling, vil styrke kvaliteten og skape en kultur for samarbeid.

Digitale analyseverktøy og automatisert kvalitetskontroll kan forbedre datakvaliteten og redusere manuelt arbeid, mens tydelig ansvarsfordeling mellom byrådsavdelinger, bydeler og Felles regnskapstjeneste sikrer korrekt føring og oppfølging. Tiltakene samlet vil gjøre KOSTRA til et mer effektivt styringsverktøy, styrke sammenlignbarheten mellom bydeler og bidra til rettfærdig ressursfordeling og bedre tjenester for innbyggerne. Effektiviseringsprogrammet

fremhever at første steg bør være at bydelene konsentrerer seg om å føre og bruke KOSTRA likt. Dette vil gjøre sammenligning på tvers mulig. Etter hvert som erfaring og kompetanse øker, kan rammene justeres og standardiseringen videreutvikles.

En sentral problemstilling som også bør adresseres er ansvarsfordelingen mellom involverte aktører. Når Effektiviseringsprogrammet peker på svakheter, eksemplifisert med hvordan manglende kvalitet på bydelenes regnskapsføring gjør KOSTRA-nøkkeltall lite egnede til analyser og sammenligning, skyldes ikke dette utelukkende mangler i bydelene.

Effektiviseringsprogrammet mener det er store uklarheter og fragmenteringstendenser i ansvarsfordelingen mellom lokale og sentrale virksomheter på dette området. FIN er for eksempel fagansvarlig for regnskapsområdet i stort, mens ansvaret for oppfølging av KOSTRA-føring er et sektoransvar som det er uklart om avdelingene har ressurser, kompetanse og systemer for å følge opp. Det fremstår for Effektiviseringsprogrammet som at det overordnede ansvaret faller utenfor de etablerte ansvarsområdene, og derfor ikke er tilstrekkelig adressert og håndtert. Sentrale spørsmål her er for eksempel hvor ansvaret for å lage en oppdatert veileder skal ligge, hvem som skal ha ansvaret for oppfølging og kompetansetiltak. Dette er tema som må avklares før det konkrete forbedringsarbeidet kan starte.

### ***Forslag til forstudie for en helhetlig data- og integrasjonsarkitektur***

Effektiviseringsprogrammet vurderer at det er behov for en helhetlig data- og integrasjonsarkitektur for å møte utfordringene med styringsdata. Dette kan gi mer effektiv dataflyt og informasjonsstyring, et bedre beslutningsgrunnlag, og økt mulighet til optimalisering av tjenestekvaliteten for kommunens innbyggere.

Flere initiativer er allerede igangsatt, men for å skape en mer helhetlig tilnærming anbefaler Effektiviseringsprogrammet at kommunen gjennomfører en forstudie som ser nærmere på fire sentrale spørsmål:

1. Hva er de største utfordringene med manglende styringsdata i et innbyggerperspektiv
2. Hva er konsekvensene for innbyggerne
3. Hvilke datadomener burde kommunen ha, uavhengig av siloer
4. Hvordan burde data flyte mellom domenene

Forskjellen mellom forstudiet og dataplattformen utviklet som en del av Data Oslo, er at forstudiet inkluderer deling av operative data mellom systemer for saksbehandling og tjenesteleveranse, og fokuserer på innbyggerperspektivet. Altså data om tjenesten, og ikke bare data som tjenesten bruker i det daglige virket fra kommunens fellessystemer – både deling av operative data og styringsdata. Dette er datadeling som krever en annen løsning enn plattformen i Data Oslo. Hvorvidt kommunen ønsker en felles plattform for operative data og styringsdata eller splitte i ulike plattformer ettersom det er to ulike typer datadeling, er noe som bør vurderes nærmere. Data Oslo leverer på styringsdata og ikke det operative databehovet. Det er derimot andre initiativer som arbeider med informasjonsmodeller og grunndata mellom fagsystemer og informasjonsforvaltning i stort. Det vil være viktig å se de ulike initiativene i sammenheng, og vurdere hvordan Oslo kommune best kan utarbeide en helhetlig data- og integrasjonsarkitektur.

*Kartlegge de største utfordringene med manglende styringsdata i et innbyggerperspektiv*

Dette punktet handler om å identifisere årsaker og problemområder: hvor i tjenestekjeden data mangler, hvorfor det er vanskelig å dele, og hvilke situasjoner som skaper problemer for innbyggerne. Vi ser altså på selve utfordringsbildet – ikke konsekvensene.

Forstudiet bør vurdere hvilke områder som oppleves mest kritisk når styringsdata mangler eller er utilgjengelig. Dette kan være situasjoner der innbyggere må oppgi samme informasjon flere ganger, der saksbehandling tar unødvendig lang tid, eller der tjenester ikke samordnes fordi etater mangler oversikt over helheten.

Kartleggingen bør bygge videre på arbeidet som UKE og Origo allerede har gjort, men utvides med en mer systematisk innhenting av innbyggerperspektivet. Dette kan gjøres gjennom intervjuer med innbyggere og tjenesteytere, workshops, og analyse av klager og henvendelser. Det kan også være nyttig å bruke data fra eksisterende brukerundersøkelser for å identifisere områder med høy misnøye. Målet er å gi et tydelig bilde av hvor utfordringene er størst, slik at kommunen kan prioritere tiltak som gir størst effekt.

*Kartlegge de største konsekvensene for innbyggerne*

Dette punktet handler om *effektene*: hva skjer når styringsdata mangler, og hvordan merker innbyggerne dette i møte med kommunen. Vi ser altså på resultatet av utfordringene – hvordan de påvirker tjenestekvalitet, opplevelse og tillit.

Forstudiet bør beskrive konsekvensene med konkrete eksempler og gjerne underbygge med tall, som saksbehandlingstid, antall klager eller ressursbruk. Det kan være situasjoner der innbyggere får lite koordinert hjelp fordi etater ikke deler informasjon, eller der manglende oversikt fører til feil vedtak og økte kostnader. Det bør også vurderes å synliggjøre potensielle gevinster ved bedre styringsdata – for eksempel redusert sykefravær i barnehager gjennom bedre bemanningsplanlegging, eller mer effektiv ressursbruk i hjemmetjenesten ved hjelp av sanntidsdata.

Dette er viktig fordi oversikt over konsekvensene gir et sterkt argument for hvorfor kommunen bør investere i en helhetlig arkitektur. Når effektene er tydelig dokumentert, blir det enklere å skape forståelse og forankring hos både ledere og politikere.

*Utrede hvilke datadomener kommunen burde ha*

Et datadomene er en logisk gruppering av data som henger sammen med kommunens oppgaver og tjenester. Det kan forstås som et «område» der data som naturlig hører sammen, organiseres under en felles struktur uavhengig av organisatoriske siloer. For eksempel kan alle data knyttet til innbyggere – som navn, adresse, kontaktinformasjon og tjenestehistorikk – inngå i ett domene, mens data om eiendom og byggesaker inngår i et annet. Domener gjør det enklere å standardisere begreper, datamodeller og forvaltningsprinsipper, og gir et felles språk for data på tvers av kommunen.

Datadomener er et nøkkelgrep for å bryte ned dagens siloer og legge til rette for enklere deling av data på tvers av både virksomheter og sektorer. I dag er data ofte organisert etter interne strukturer og systemer, noe som gjør det vanskelig å gjenbruke informasjon og skaper barrierer for samarbeid. Dette fører til at innbyggeren indirekte rammes av kommunens organisering – for eksempel ved at de må forholde seg til hvilken etat eller sektor som leverer en tjeneste, eller oppgi samme informasjon flere ganger. En helhetlig domeneinndeling skal bidra til at data

struktureres etter innbyggerens behov, ikke etter kommunens interne organisering. Når domener defineres på tvers av sektorer, blir det enklere å samhandle og levere tjenester som oppleves sømløse.

Forstudiet bør vurdere hvilke domener som burde etableres, og hvordan det kan gjøres uavhengig av dagens siloer samtidig som domenene kobles til kommunens styringsprinsipper for forvaltning av data. Hvert domene bør ha en tydelig ansvarlig enhet som sikrer datakvalitet og forvaltning. Dette gir grunnlag for standardisering og gjør det enklere å bygge felles løsninger for datadeling – noe som igjen gir innbyggerne en mer helhetlig og brukervennlig opplevelse.

#### *Utrede hvordan data burde flyte mellom domenene*

Dataflyt handler om hvordan informasjon beveger seg fra ett område til et annet, slik at den kan brukes der den trengs. En god dataflyt betyr at informasjon kan gjenbrukes på tvers av tjenester uten at innbyggeren må oppgi samme opplysninger flere ganger. For eksempel: Når en innbygger endrer adresse, bør denne oppdateringen automatisk gjenspeiles i alle relevante tjenester – fra barnehage til renovasjon – uten manuell registrering. Dette gir en sømløs opplevelse for innbyggeren og sparer kommunen for tid og kostnader.

Forstudiet bør beskrive en målarkitektur for dataflyt, altså en overordnet plan for hvordan data skal deles og integreres mellom systemer. Dette kan innebære bruk av felles grensesnitt (API-er), som er tekniske løsninger som gjør det mulig for systemer å «snakke sammen», og standardiserte integrasjonsmønstre som sikrer at data flyter på en trygg og effektiv måte. Det bør også vurderes hvordan metadata – informasjon om data – kan brukes for å gjøre data gjenfinnbare og forståelige.

En mulig struktur for Oslo kommune kan være en felles integrasjonsplattform eller dataplattform som gir kontrollert tilgang til data på tvers av sektorer. Dette må kombineres med styringsprinsipper for dataforvaltning, slik at det blir tydelig hvem som har ansvar for hvilke data, og hvordan kvaliteten sikres. Til slutt bør det utarbeides et veikart med tiltak og tidslinje for implementering, slik at kommunen får en realistisk og trinnvis plan for å forbedre dagens situasjon.

#### *Oppsummering*

En forstudie som besvarer de fire spørsmålene Effektiviseringsprogrammet har anbefalt, vil gi kommunen et solid grunnlag for å vurdere hvordan styringsdata kan brukes mer effektivt og hvordan en helhetlig data- og integrasjonsarkitektur kan etableres.

Dette er ikke en løsning som kan innføres over natten, men et strategisk grep som kan gi store gevinster over tid. Forstudiet bør også inkludere en modenhetsanalyse av dagens dataforvaltning og integrasjonsløsninger, samt forslag til KPI-er for datakvalitet, tilgjengelighet og bruk i styring. På denne måten får kommunen et tydelig veikart for hvordan den kan gå fra dagens fragmenterte situasjon til en fremtidsrettet, datadrevet organisasjon.

### 3.4 Fragmentering av ansvar og beslutninger

For å illustrere hvordan fragmentert ansvar og beslutningsprosesser kommer til uttrykk i Oslo kommune, setter vi i dette delkapitlet søkelys på to sentrale områder: investeringsregimet og eiendomsforvaltningen. Disse temaene er valgt fordi de har stor betydning for kommunens samlede økonomiske rammer og involverer et bredt spekter av aktører. I tillegg har vi avgrenset gjennomgangen av investeringsregimet til investeringer i formålsbygg, som utgjør en vesentlig del av kommunens langsiktige forpliktelser. Eiendomsforvaltningen avgrenses til hovedsakelig byggforvaltning av formålsbygg.

Vi beskriver dagens situasjon, pågående prosesser og anbefalinger for veien videre for å håndtere investeringsregimet og eiendomsforvaltningen bedre og dermed mer formåls- og kostnadseffektivt.

#### 3.4.1 Investeringsregimet

Investeringsregimet i Oslo kommune er et styringssystem for kommunens investeringsprosjekter. Det skal sikre at prosjektene er godt utredet, kvalitetssikret og gir et solid beslutningsgrunnlag før politiske vedtak. Regimet bygger på en bestiller–utfører-modell. Prosessen er delt i fasene prosjektinitiering, utarbeidelse av konseptvalgutredning (KVU) med ekstern kvalitetssikring (KS1), utarbeidelse av sentralt styringsdokument i forprosjekt med ekstern kvalitetssikring (KS2), og gjennomføring. Målet med regimet er å redusere risiko, unngå kostnadsoverskridelser og sikre at investeringene gir størst mulig nytte for kommunen.

#### **Tiltak som er gjennomført av FIN etter 2021**

Oslo Economics og Atkins Norge gjennomførte i 2021 en evaluering av investeringsregimet på oppdrag fra FIN. Evalueringen fant at hovedutfordringen i de tidlige fasene gjaldt etterlevelsen av prosjektmetodikken. Konseptvalgutredningene (KVU) ble i for stor grad avgrenset i prosjektinitieringsfasen, hvor handlingsrommet ble avgrenset både i alternativanalyse og forprosjekt. Dette skyldtes blant annet at metodikken ikke var tydelig nok beskrevet, kombinert med en fragmentert bestillerside og varierende kompetanse om hvordan KVUer bør utarbeides.

Som følge av evalueringen av investeringsregimet, har Oslo kommune gjennomført flere tiltak for å styrke prosessene rundt kommunens investeringer:

- Revisjon av investeringsinstruksen: I 2023 ble investeringsinstruksen oppdatert for å inkludere tydeligere retningslinjer og prosedyrer som må følges av bestillere. Dette er ment å styrke bestillersiden og sikre at kravene til prosjektene er klart definert.
- Ny KVU-veileder: Det er utviklet en veileder for KVU som tar sikte på å gi bedre retningslinjer for hvordan KVU-ene skal utformes. Målet er å sikre at de ikke blir for spesifikke og avgrensede i innhold, men heller åpne for flere alternative løsninger.
- Utvikling av en ny metode for nytte/kost-analysene for kommunen: Dette verktøyet skal sikre at alle relevante alternativer vurderes på en mer systematisk måte, med identifisering av nytte og kostnader på en likeartet måte.
- Ny rammeavtale for ekstern kvalitetssikring: Denne avtalen har som mål å styrke oppfølgingen og kvalitetssikringen av prosjektene. Den gir også en bedre oversikt over der det er behov for forbedringer.

### 3.4.1.1 *Beskrivelse av dagens situasjon*

Beskrivelsen av dagens situasjon er fordelt på følgende temaer:

- Utfordringer knyttet til bestiller-utfører-modellen
- Lite bruk av porteføljestyring
- Utilstrekkelige insentiver for kostnadsreduksjon
- Krav som stilles til investeringsprosjekter
- Omfang og krav til rehabiliteringsprosjekter

#### **Utfordringer knyttet til bestiller-utfører-modellen**

Opplevelsen av hvor godt investeringsregimet fungerer varierer innad i og mellom bestiller, utfører og eksterne kvalitetssikrere. Overordnet fremstår investeringsregimet å fungere etter sitt formål. Selv om regimet ikke er perfekt, fremkommer det i Effektiviseringsprogrammets gjennomgang en opplevelse av at det er begrenset med alternativer som vil fungere bedre. Det er derfor en oppfatning av at det bør settes søkelys på forbedringer av identifiserte utfordringer.

Det er i gjennomgangen blitt påpekt at bestillersiden kan fremstå som fragmentert og mulig svakere enn utfører. Operativ bestiller består av ulike virksomheter med varierende kompetanse og begrenset handlingsrom. Her er det variasjon mellom ulike bestillere, hvor for eksempel UDE og SYE har bred erfaring med investeringsregimet. Ansvarsfordelingen mellom bestiller og utfører blir i praksis noe uklar i tilfeller hvor utfører gjennomfører analyser og vurderinger som bestiller har ansvar for. Vi registrerer en oppfatning av at økt koordinering mellom bestillere kan være til hjelp for bedre implementering og etterlevelse av nye retningslinjer og verktøy.

Videre er det bemerkt av ulike ledere at alternative konsepter fortsatt utredes i for liten grad i alternativanalysen. Et tilstrekkelig bredt mulighetsrom må sikres, slik at vurderingene ikke avgrenses for tidlig og reelt ulike alternativer med kostnadsvariasjon inkluderes. I enkelte tilfeller opplever bestiller at utfører er tilbakeholden med å vurdere flere alternativer. Her fremkommer det derimot uenigheter knyttet til definisjonen av konsepter i KVVU-fasen. Utfører opplever at løsning ofte innsnevres tidlig, og at bestiller i større grad kan ønske varianter og detaljering av samme konsept, og ikke nødvendigvis reelt ulike konsepter med alternative lokasjoner, organisatoriske grep etc. Det fremstår som at utreder og bestiller har noe ulik forståelse av hva som bør inngå i KVVUen og hva som bør inngå i plansaken. Økt tillit og bedre samarbeid mellom bestiller og utfører fremstår som nødvendig for å sikre at flere relevante, reelt ulike konsepter blir utredet.

#### **Porteføljestyring som verktøy**

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at kommunen bør tydeliggjøre hvordan kostnadsbesparelser i ett prosjekt eller én sektor kan gi direkte effekter for handlingsrommet i andre sektorer. For eksempel kan lavere kostnader ved bygging av en ny skole eller reduksjon av overkapasitet frigjøre midler til å etablere flere sykehjemsplasser.

Særlig for tidligfaseprosjekter viser gjennomgangen at begrenset bruk av porteføljestyring kan være en utfordring. Utredninger fortsetter eller settes på vent selv om de ikke lenger er aktuelle, og mangelen på tidsriktig avslutning gjør omfanget av utredninger og prosjektering svært omfattende. I 2024 hadde Oslobygg 95 tidligfaseprosjekt. For enkelte av disse utredningene har det tatt opptil 15 år fra oppstart KVVU til byggestart. En av årsakene til at store

prosjekter kan ta lang tid, er at kommunen ikke har tilstrekkelige verktøy til å håndtere uenigheter mellom sektorene.

Kommunens utfordringer ligger ikke i manglende oversikt eller initiativer, men i mangelen på et helhetlig verktøy for effektiv styring og prioritering. I et komplekst politisk landskap, der ulike sektorer har egne mål og prioriteringer, blir investeringene ofte vurdert isolert. Dette kan føre til et siloperspektiv, der gevinster og kostnadsbesparelser i én sektor ikke synliggjøres som muligheter og frigjorte midler for andre viktige tiltak i en helhetlig prioritering. Et potensielt siloperspektiv kan gjøre det utfordrende å prioritere på tvers av formål og vurdere hva som er det beste samlet sett for Oslo kommune.

### **Utilstrekkelige insentiver for kostnadsreduksjon**

Fokuset på effektivisering og nøkternhet i Oslo kommune har ført til økt oppmerksomhet på kostnadskontroll i enkeltprosjekter og internt i virksomheter. Det fremkommer i Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at virksomhetene selv ofte er opptatt av kostnadsbesparelser for å få gjennomført investeringsvedtak. Eksempelvis har UDE og Oslobygg iverksatt bedre rutiner for å holde prosjektkostnadene nede, blant annet ved å fokusere på null- og minimumsalternativer, forenkling av rehabiliterings-utredninger og effektivisering av skolekapasiteten. Lignende effektiviseringsarbeid pågår i andre virksomheter.

Likevel mangler det direkte insentiver for helhetlig kostnadseffektivisering på tvers av kommunens samlede økonomi. Dagens husleieordning bidrar til dette problemet: virksomhetene får dekket husleien i sin helhet av bykassen, uavhengig av arealbruk eller valg av løsning. Leietaker (med unntak av bydelene) får tilført beregnet husleie, uavhengig av størrelsen på P50. Husleiekontrakt må være inngått før et prosjekt legges frem for bystyret, og bystyret bevilger midler til husleien til leietakerne. Dette skaper liten direkte økonomisk motivasjon for å redusere areal eller velge reelt billigere investeringsalternativer som gir lavere husleie, lavere investeringskostnader per prosjekt, og lavere totale kostnader for kommunen.

I dagens modell dekker Oslobygg alle kostnader utover P50 dersom behov for utløsning av usikkerhetsavsetning inntreffer. Leietaker betaler bare leiekostnad opp til P50 selv om dette viser seg å ikke være dekkende, og har derfor ingen direkte insentiver for å gjennomføre tiltak og kutt for å redusere kostnader. Manglende kutt-lister og fokus på «nice to have» heller enn «need to have», både funksjonelt og teknisk, kan drive kostnadene opp både for investeringer og drift.

### **Krav som stilles til investeringsprosjekter**

SKOK (Standard kravspesifikasjoner for Oslo kommune) er rammeverket som skal sikre ønsket kvalitet i kommunens formålsbygg til lavest mulig livsløpskostnad. SKOK ble utarbeidet som en nøktern, veiledende standard med mål om å være disiplinerende, hvor virksomhetene ikke skulle ha anledning til å stille krav utover SKOK. Selv om konseptet i seg selv oppleves som hensiktsmessig, er det utfordringer med innholdet og innretningen på ordningen. FIN har gjennomført en overordnet gjennomgang av de tekniske og funksjonelle kravene i SKOK, for å gi svar på påstanden om at Oslos mange selvpålagte krav er kostnadsdrivende, sammenlignet med gjeldende lov og forskrift. Oppdraget ble gjennomført av Holte Consulting og Menon Economics, fra mars 2025 til oktober 2025.

Holte og Menon skriver i sin rapport at deres gjennomgang viser at SKOK utgjør et nødvendig verktøy for kvalitet, forutsigbarhet og likebehandling på tvers av prosjekter, men at rammeverket samtidig fungerer som en kostnadsdriver. Rapporten fremhever at kravene samlet

bidrar til høyere arealbruk, teknisk kompleksitet og detaljeringsnivå enn det som er kritisk for byggenes funksjon og levetid. Sammen med politiske ambisjoner, plan- og bygningskrav og krevende tomtforhold, gir dette et kostnadsnivå som i mange tilfeller er høyere enn nødvendig. Holte og Menon anbefaler at SKOK videreføres som et felles rammeverk for kommunens byggeprosjekter, men at det brukes mer fleksibelt og med sterkere vekt på kostnadsstyring og prioritering. Holte og Menon påpeker at dette forutsetter tydelige styringssignaler, enklere prosesser og en forvaltning der det blir like viktig å fjerne eller justere krav som å legge til nye.

### **Omfang og krav til rehabiliteringsprosjekter**

Rehabiliteringsprosjekter av eksisterende bygg er i dag både kostnads- og tidkrevende, og de fleste rehabiliteringsprosjekter gjennomgår hele investeringsregimet fra tidligfase til gjennomføring – selv når bygget skal ha samme formål og bruksområde. En av årsakene til at prosjektene både tar tid og blir dyre, er opplevd krav om å utrede hvordan krav til funksjonelle og tekniske løsninger skal løses for bygg som enten er verneverdige eller hvor bærende konstruksjoner og bygningsmasse ikke muliggjør like omfattende transformasjon som de tekniske kravene krever. Holte og Menon påpeker i sin rapport at SKOK er lite egnet som kravsett for totalrehabiliteringer, og at kravene i praksis kan føre til unødvendig riving av bygg som ellers er funksjonelle.

Plan- og bygningsetaten (PBE) utarbeidet i oktober 2025 et notat oversendt til FIN om mulighetene som ligger iblant annet § 31-4 i plan- og bygningsloven og forenkling av tekniske anlegg for å gjøre ombygging, rehabilitering og bruksendring enklere. Endringer i plan- og bygningsloven fra 1. januar 2023 hadde som mål å senke terskelen for unntak fra tekniske krav, blant annet med vektlegging av ønsket om gjenbruk i et miljøperspektiv. PBE erfarer imidlertid i sine prosesser at mulighetene i denne paragrafen i liten grad benyttes av kommunen, og at handlingsrommet er vesentlig større enn det som er allment kjent. Direktoratet for byggkvalitet har vært klare på at unntak fra hovedregel innvilges dersom forslagsstiller har en god redegjørelse for hvilke kompenserende tiltak som er gjort for at sikkerhet, helse og miljø ivaretas i prosjektet. PBE mener det kan være mulig å ha dialog allerede i tidligfasen når konseptvalgutredningen utarbeides om hvorvidt det er sannsynlig å få unntak for kostnadskrevende tekniske løsninger for eksisterende bygg.

Ifølge PBE er det nødvendig å øke kjennskapen til det handlingsrommet og de mulighetene som finnes i eksisterende lovverk for å redusere omfang og krav til tekniske anlegg for rehabilitering av eksisterende bygg.

Videre fremkommer det fra Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at erfaringer viser at de teknisk avanserte anleggene krever dyre utbedringer, ofte gir brukerfeil, og ofte er det første som går i stykker. Avanserte tekniske anlegg er også drivere for tidspunkt for totalrenovasjon. Mer brukervennlige løsninger som er enklere å vedlikeholde kan dermed gi kostnadsreduksjoner i investeringer, drift, vedlikehold og rehabiliteringer. Oslo kommune skal bygge og rehabilitere mange bygg til særlig helse- og omsorgsfunksjoner, spesifikt omsorgsboliger og sykehjem. Dette er store og komplekse byggeprosjekter, og bruk av enklere og mindre omfattende tekniske løsninger kan muliggjøre ombruk og rehabilitering av bygningsmasse og bærende konstruksjoner.

### 3.4.1.2 Relevante tidligere og pågående prosesser

#### **Rullerende investeringsplan**

FIN har et pågående arbeid for utvikling og etablering av en tiårig, rullerende investeringsplan for Oslo kommune. Den tiårige investeringsplanen skal utarbeides som et felles grunnlag for prioritering av investeringsprosjekter på tvers av sektorer. Prosessen skal sikre helhetlig prioritering av kommunens samlede investeringsportefølje og god forankring i byrådets og bystyrets årlige budsjettarbeid. Dette innebærer å vurdere prosjektene samlet med hensyn til økonomiske rammer, risiko, kapasitet, nytteverdi og bidrag til å løse kommunens samfunnsflokke og realisere overordnede mål.

FIN utarbeider et første grunnlagsdokument som beskriver kommunens økonomiske handlingsrom, finansieringsbehov og overordnede veivalg for investeringsnivå og prioriteringer. Etter innspill fra byrådsavdelingene vil FIN utarbeide et helhetlig forslag som er i tråd med økonomisk handlingsregel og finansielle måltall.

FIN har en ambisjon om å legge metodikk for en langsiktig rullerende investeringsplan frem for behandling i 2026.

#### **Utredning formålsnøytral bestiller**

FIN har igangsatt en utredning om å samle kommunens bestilleransvar for formålsbygg i en felles sektornøytral organisering. Utredningen skal beskrive utfordringsbildet og hvordan en eventuell samling av bestilleransvaret kan løse dagens utfordringer. FIN arbeider for å sikre en balansert utredning hvor bestiller- og utførersidens synspunkter, problemstillinger og mulige løsninger belyses. Utredningen skal legges frem for byrådet innen 2027.

#### **Kjernegruppe bygg**

Kjernegruppen for bygg er et forum bestående av alle kommunaldirektørene, og ledes av kommunaldirektør i KON. Kernegruppen ble etablert med inspirasjon fra staten, og arbeider med å forbedre prosessene knyttet til investeringsprosjekter for bygg og utbygging. Kernegrupper i staten ble etablert for å håndtere komplekse, tverrsektorielle utfordringer som krever koordinert innsats mellom flere departementer. Hensikten var å sikre helhetlig politikkutforming, felles kunnskapsgrunnlag og tydelig forankring på toppledernivå. Intensjonen var å skape varige strukturer for samarbeid og unngå duplisering av eksisterende prosesser.

Utgangspunktet for kernegruppen for bygg i Oslo kommune var effektivisering av byggeprosjekter. Formålet med forumet er at kommunaldirektørene gjennom dialog forstår hverandres mål, tilnærming og felles ansvar for å finne gode løsninger. Møtene i kernegruppen har i stor grad vært preget av konstruktive diskusjoner om utfordringer innen investering og drift, men forumet har et begrenset mandat.

### 3.4.1.3 Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet

FIN har igangsatt en rekke utredninger og tiltak for å håndtere dagens utfordringer med investeringsregimet. Effektiviseringsprogrammets anbefaling er at FIN fortsetter de pågående prosessene, og tar for seg tiltak som anbefales at inkluderes i pågående arbeid.

Anbefalingene er strukturert etter følgende temaer:

- Ferdigstille rullerende investeringsplan (pågående)
- Innføre porteføljestyring (pågående)
- Innføre kontrollmekanismer for å bistå prioriteringen av investeringer

- Innføre «design to cost» for å gi insentiver til å redusere kostnader
- Etablere et koordinerende forum for behovseiere

Punktene angir ikke en rekkefølge, og tiltakene skal ikke forstås som en stegvis innføring. For eksempel anbefaler Effektiviseringsprogrammet at kommunen innfører kontrollmekanismer for å bistå prioriteringen av investeringer raskest mulig.

### ***Ferdigstille rullerende investeringsplan (pågående)***

FIN skal legge frem forslag til overordnede prioriteringer i en rullerende, tiårig investeringsplan i 2026. En slik plan er et strategisk dokument som fungerer som et langsiktig veikart for kommunens investeringer. Den gir et helhetlig bilde av fremtidige behov og ressursbruk, og omfatter både investeringer i bygg, infrastruktur og tjenester, samt driftsmessige konsekvenser av disse investeringene.

En langsiktig plan gir politiske og administrative beslutningstakere et verktøy for å forstå konsekvensene av dagens valg og planlegge for fremtidige utfordringer. Den skaper forutsigbarhet, styrker legitimiteten i prioriteringer og gir innbyggerne innsyn i kommunens strategiske retning.

Investeringsplanen bør ikke bare være et administrativt styringsverktøy, men også et kommunikasjonsverktøy mellom administrasjon og politikk, og mellom kommunen og innbyggerne.

### ***Innføre porteføljestyring (pågående)***

Investeringsplanen gir oversikt og langsiktig retning, mens porteføljestyring er den operative metoden som sikrer gjennomføring og optimal ressursbruk. Porteføljestyring innebærer å vurdere prosjekter opp mot hverandre, prioritere basert på samfunnsnytte, risiko og økonomisk bærekraft, og justere prioriteringer og ressurser underveis ved endrede rammebetingelser eller behov. Uten porteføljestyring blir investeringsplanen et statisk dokument, ikke et styringsverktøy.

Forskjellen mellom investeringsplan og porteføljestyring kan oppsummeres slik:

- Investeringsplanen viser hva kommunen skal gjøre over tid, mens porteføljestyring handler om hvordan kommunen styrer og prioriterer løpende.
- Investeringsplan og porteføljestyring utfyller hverandre – planen gir retning, porteføljestyring sikrer gjennomføring og optimal ressursbruk. For eksempel:
  - En investeringsplan kan vise at kommunen skal bygge fem nye sykehjem over 15 år. Porteføljestyring avgjør hvilke prosjekter som starter først, hvordan midlene fordeles, og om et prosjekt bør stoppes eller justeres dersom kostnadene øker eller behovet endrer seg.

Porteføljestyring gir mulighet til å stoppe eller endre prosjekter, unngå dobbeltarbeid og sikre helhetlig prioritering på tvers av sektorer. Det krever oversikt over alle investeringsprosjekter og en strukturert prosess for planlegging, oppfølging og gevinstrealisering. Ressursene fordeles slik at samlet effekt for kommunen totalt sett maksimeres. Hvorvidt hver sektor bør ha en portefølje hver som koordineres i én portfolio, eller om alt ligger samlet i én portefølje, er noe som bør utredes nærmere.

I en nærmere utredning om hvordan porteføljestyringen bør innrettes, er det viktig å ivareta demokratisk forankring. Dette innebærer at kriteriene for hvilke prosjekter som tas inn i

porteføljen må være objektive og politisk forankret. Videre kan det være hensiktsmessig å dele porteføljen i ulike områder som gir tydelig prioritering, styring og rapportering på tvers av kommunen. Kommunen har ulike finansieringskilder, og det kan slik sett være hensiktsmessig å ha et område i porteføljen som ivaretar dette. Eksempelvis for investeringer tilknyttet gebyrfinansierte virksomheter.

For å lykkes må kommunen etablere et tydelig ansvar for porteføljestyling. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at FIN får et utvidet mandat til å koordinere investeringsporteføljen. Det kan redusere risikoen for fragmentering, gi kommunen bedre oversikt over investeringsbehov, og legge til rette for mer langsiktig og bærekraftig økonomisk planlegging. En rolleutvidelse kan kreve kapasitets- og kompetansebygging i FIN, samt utvikling av gode samarbeidsformer og tydelige prosesser for involvering av øvrige byrådsavdelinger. Hver byrådsavdeling vil fremdeles eie og ha ansvar for gjennomføring av egne investeringsprosjekter, men disse prosjektene meldes inn i kommunens totale investeringsportefølje. Uten tydelige prosesser for involvering og forankring kan det oppstå forsinkelser, beslutningsfloker og manglende legitimitet i kommunens samlede prioritering av investeringsprosjekter. Dette bør utredes nærmere.

### ***Innføre kontrollmekanismer for å bistå prioriteringen av investeringer***

Uavhengig av om en innfører porteføljestyling for investeringsregimet, burde kommunen innføre flere kontrollmekanismer for å prioritere mellom investeringer på et tidligere tidspunkt.

Ved å etablere kontrollpunkter for kostnad og tidsplan før en KVV igangsettes og før prosjektet går videre til KS1, kan kommunen tydelig definere krav til mulighetsrommet for alternative løsninger i tidlig fase. Dette gir bedre forutsetninger for å sikre at ulike og kostnadseffektive alternativer blir vurdert. Dette gir overordnet bestiller og FIN mulighet til å be om revidering eller stoppe tidligfaseprosjekter som tidlig viser seg å bli dyrere enn forventet eller dyrere enn det man totalt har mulighet til å investere på dette området sett i lys av den totale porteføljen. Operativ bestiller og utfører kan da få muligheten til å revidere og redusere omfang og ambisjoner. Det er viktig at kontrollmekanismene kobles til porteføljestylingen, slik at beslutninger tas på tvers av sektorer og ikke for enkeltprosjekter.

FIN har ansvar for investeringsregimet, og Effektiviseringsprogrammet anbefaler derfor at byrådsavdelingen gis ansvar for å vurdere innføringen og oppfølgingen av slike kontrollmekanismer. Dette vil i så fall kreve økt kapasitets- og kompetansebygging hos FIN. Muligheten for å innføre kontrollmekanismer bør utredes nærmere.

### ***Innføre «design to cost» for å for å gi insentiver til å redusere kostnader***

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang viser at det kan være hensiktsmessig å ansvarliggjøre bestillere i større grad for arealeffektivisering og kostnadsbesparelser. Et mulig tiltak er å innføre «design to cost». Design to Cost (DTC) i byggprosjekter betyr at man tidlig i planleggingen fastsetter en bindende økonomisk ramme som prosjektet skal gjennomføres innenfor. Målet er å oppnå høyest mulig nytte innenfor den fastsatte kostnadsrammen, og kostnad blir dermed en styrende parameter i hele prosessen. Metoden endrer insentivstrukturen og gir bedre kostnadskontroll fra starten av prosjekter.

I praksis innebærer metoden at man setter nøkkeltall med faste priser per kvadratmeter som definerer basiskostnader. Dersom bestiller ønsker kvalitetskrav eller spesifikke løsninger som øker kostnadene utover basiskostnaden, må merkostnaden dekkes av bestiller. Dette gir

insentiver til å prioritere kostnadsbesparelser tidlig, og skaper en tydelig kobling mellom valg og økonomiske konsekvenser. Hva som inkluderes i basiskostnaden bør utredes nærmere. Her kan eksempelvis utrednings-, forprosjekt- og reguleringskostnader inkluderes, samt faktorer som miljøkrav, lokasjon og spesielle funksjoner bør ivaretas på et vis.

Fordelene med «design to cost» er at metoden gir forutsigbarhet, reduserer risikoen for budsjettoverskridelser og skaper incentiver for kostnadsbevisste valg. Den gir bedre kontroll over prosjektets økonomi, mer realistiske prioriteringer, og bidrar til en mer strukturert prosess med mindre administrasjonsbehov.

Erfaringer fra København viser at dette er gjennomførbart. Byen har innført faste kvadratmeterpriser for ulike typer bygg, basert på historiske data og justert for inflasjon og markedsutvikling. Denne tilnærmingen har gitt forutsigbarhet, styrket konkurransen og samtidig opprettholdt kvaliteten. Standardene tar høyde for materialkostnader, arbeidskraft og øvrige prosjektkostnader, og gir et klart bilde av hva et prosjekt bør koste.

Muligheten for å innføre «design to cost» med faste kvadratmeterpriser i Oslo kommune bør utredes nærmere. Som en del av denne utredningen bør en vurdere hvordan tomtekostnader skal vurderes i et slikt regnestykke, særlig knyttet til kommunens nytteverdi av å kjøpe billige tomter versus merkostnader knyttet til begrensninger på tomten.

### **Etablere et koordinerende forum for behovseiere**

Selv om roller og ansvarsområder er tydeligere beskrevet i den nye investeringsinstruksen utarbeidet av FIN i 2023, viser Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at virksomheter fortsatt usikkerhet om hvordan instruksen og tilhørende verktøy skal praktiseres.

Etableringen av et koordinerende forum for behovseiere kan være et mulig grep for å styrke samhandling og skape bedre oversikt, uavhengig av om det på sikt blir en sentral enhet for bestillere. Forumet vil ha fokus på koordinering og samarbeid mellom behovseiere, slik at behov samles og synliggjøres i en helhetlig oversikt. Forumet kan bidra til å redusere fragmentering, skape bedre informasjonsflyt og sikre at kommunen prioriterer investeringer som gir størst effekt for innbyggerne og størst samfunnsverdi for kommunen på lang sikt.

En mulig organisering er at FIN koordinerer forumet og styrer et behovsnettverk. Dette vil gi FIN oversikt over behov på tvers av sektorer, og legge til rette for enhetlig styring.

For å forbedre tillit og transparens og styrke samarbeidet mellom bestillere og utførere, burde også utførere inviteres til forumet. Utførere kan ha en viktig rolle som behovseiere, og særlig for eiendommer og formålsbygg kan utfører ha kompetanse og kunnskap som er fordelaktig at deles i forumet. I tillegg kan utfører gjennom deltakelse få bedre forståelse for virksomhetenes behov og planer for utvikling av tjenestetilbudet. Det kan bidra til mer konstruktivt samarbeid.

Etableringen av et koordinerende forum vil kreve tydelige prosesser for involvering, mandat og ansvar, samt kompetansebygging hos behovseierne. Dette bør utredes nærmere for å sikre at en eventuell løsning både styrker samhandling og ivaretar nærhet til behovene i sektoren.

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen som en del av en utredning av et koordinerende forum eller den pågående utredningen av en formålsnøytral bestiller vurderer hvordan best heve KVV- og metodekompetansen. Dette kan bidra til at KVVene blir mer konseptuelle og utreder reelt ulike alternativer i tidligfaseprosjekter.

### 3.4.2 Eiendomsforvaltningen

Kommunens eiendomsportefølje består av tomter og bygninger, og kan grovt sett deles i to typer eiendom; eiendom kommunen eier for å kunne dekke kommunale arealbehov i fremtiden, og eiendommer som benyttes til kommunale formål i dag. Det er viktig for kommunen å ha en hensiktsmessig sammensatt portefølje av eiendom som ikke benyttes til kommunale formål i dag, men som er egnet for etablering av kommunale formål i fremtiden.

Eiendomsforvaltning innebærer planlegging, drift og vedlikehold av eiendommer for å sikre optimal utnyttelse og verdibevaring over tid. Denne gjennomgangen av eiendomsforvaltningen avgrenses til byggforvaltning av formålsbygg. Hovedfokuset i rapporten er forvaltning av bygg som er eller har vært i bruk til kommunale formål, men forvaltning av eiendommene i seg selv omtales der dette er hensiktsmessig. Forvaltning av eiendom og bygg skilles i Oslo kommune fordi de representerer ulike ansvarsområder og kompetansebehov. Eiendomsforvaltning handler primært om grunneiendom, kjøp, salg, utvikling og juridiske forhold knyttet til tomter og arealer. Byggforvaltning omfatter drift, vedlikehold og utvikling av selve bygningene og deres tekniske installasjoner.

Eiendomsforvaltning er løftet frem som en tverrgående problemstilling i Oslo kommune på grunn av utfordringer knyttet til fragmentert ansvar- og rollefordeling, kostnadseffektivitet, insentiver og ressursutnyttelse. Dette påvirker kommunens evne til å møte innbyggernes behov, og opprettholde verdien av kommunens totale eiendomsportefølje, gjennom å redusere kommunens tekniske gjeld.

Delkapitlet gir en oversikt over dagens situasjon, pågående prosesser og Effektiviseringsprogrammets anbefalinger for veien videre.

#### 3.4.2.1 Beskrivelse av dagens situasjon

Beskrivelsen av dagens situasjon er fordelt på følgende temaer:

- Antall forvaltere
- Utilstrekkelige insentiver for å redusere kostnader
- Verdibevarende vedlikehold og vedlikeholdsetterslepet
- Økende gap mellom årlig indeksjustering av husleieavtaler og prisutvikling
- Rehabilitering er uforutsigbart og realkapital blir ikke tilstrekkelig ivarettatt
- Prosess for salg av bygg og salgsinstruksen

#### **Antall forvaltere**

I Oslo kommune er ansvaret for eiendomsforvaltning delt mellom Oslobygg KF, Eiendoms- og byfornyelsesetaten (EBY) og Boligbygg KF. Disse aktørene har ulike roller i eiendomsforvaltningen i stort (ikke kun formålsbygg):

- Oslobygg har primært ansvar for utvikling, bygging, drift og vedlikehold av kommunens formålsbygg – bygninger spesifikt bygd og utviklet til offentlige formål som skoler, barnehager, idrettshaller, kulturhus og bygninger tilknyttet helsesektoren. Oslobygg fungerer som byggherre og følger prosjektene fra konseptfase, gjennom regulering til ferdigstillelse, og utarbeider planforslag for egne prosjekter.
- EBY ivaretar kommunens grunneiendommer, og har et bredere, overordnet ansvar for arealdisponeringen, byutvikling og regulering. Dette inkluderer kjøp, salg og utvikling av tomter. Etaten ivaretar kommunens grunneierrolle og arbeider med overordnede

strategier for hvordan områder skal utvikles og hvilke formål som skal ivaretas, både i dag og i fremtiden. EBY utarbeider reguleringsplaner og skal bidra til prioritert byutvikling. EBY forvalter utviklingstomter og bygninger som ikke naturlig faller inn i de øvrige byggforvalternes kjerneoppgaver.

- Boligbygg KF eier, drifter og leier ut kommunale boliger til personer som ikke kan skaffe seg bolig på det ordinære markedet, og har ansvar for vedlikehold, rehabilitering og oppfølging av disse boligene. Boligbygg samarbeider med bydelene om tildeling og tilrettelegging for ulike brukergrupper, inkludert omsorgsboliger og tilrettelagte boliger.

I tillegg har tre andre etater egne eiendomsporteføljer:

- Kulturetaten forvalter bygg og områder til kulturformål.
- Gravplassetaten har ansvar for gravplasser, krematorier og minnesmerker.
- Bymiljøetaten forvalter kommunens bygninger i marka og på øyene i Oslofjorden, samt arealer tilknyttet bymiljø.

Selv om disse etatene har egne porteføljer, er EBY grunneier for alle kommunens eiendommer, og forvalter og leier ut eiendommer som faller utenfor disse etatenes og Oslobyggs ansvarsområder.

### **Utilstrekkelige insentiver for å redusere kostnader**

Kommunens eiendomsreform fra 2004 hadde som mål å optimalisere arealutnyttelsen og redusere driftskostnader gjennom deling og sambruk av lokaler. Reformen manglet imidlertid formelle insentiver for å redusere arealbehov, og arealeffektivisering er ikke innlemmet i leiekontraktene. De fleste virksomhetene i Oslo kommune får i praksis dekket leie- og driftskostnader via bykassen, slik at husleien kan fremstå som penger inn og ut uten reell konsekvens. Når besparelser ikke tilfaller virksomheten selv, blir kostnadsbesparelser mindre prioritert. Slik sett gir ikke dagens husleieordning direkte økonomiske insentiver for effektivisering.

Oslobygg beregner husleie på bakgrunn av et investeringsprosjekts P50. Det kan variere om tomt er inkludert i P50 eller ikke. FDVU beregnes ut ifra formålsbaserte nøkler. Oslobygg som byggherre bærer all risiko dersom prosjekter overskrider P50 eller driftskostnadene overstiger estimatet i husleieavtalen. Avtalene inngås før detaljprosjektering og bygging, og varer gjerne i 20 år. Det gjør reforhandling vanskelig, dersom det oppstår behov for justering av midler til vedlikehold og utskifting.

Videre har ikke bestiller eierskap til bygget ved fraflytting ettersom virksomheten får ny leieavtale et annet sted, og det finnes ingen insentiver til å klargjøre eiendommen raskt for ny bruk eller salg. Oslobygg kan ikke igangsette utredninger for ny bruk uten bestilling fra en kommunal leietaker, og har årlige utgifter på rundt 85 mill. kroner for å drifte og forvalte ledige bygg.

### **Verdibevarende vedlikehold og vedlikeholdsetterslepet**

I Effektiviseringsprogrammets gjennomgang fremkommer det en uenighet om hvorvidt husleiemodellen dekker verdibevarende vedlikehold. Enkelte ledere mener utfordringen ikke ligger i husleieavtalene, men i hvordan midlene disponeres og prioriteres. Andre peker på at avtalene gir begrenset rom for nødvendige og tidsriktige tiltak, noe som kan føre til forringelse

og økt vedlikeholdsetterslep. Uavhengig av denne uenigheten, har Oslo kommune et vedlikeholdsetterslep som må håndteres, og det er enighet om at det må brukes mer penger på vedlikehold. Løsning av denne utfordringen fremstår ikke som tilstrekkelig håndtert i dagens husleiemodell. Gjennomgangen viser at det eksisterer et gap mellom de årlig justerte husleieinntektene og de faktiske kostnadene knyttet til FDVU og håndtering av vedlikeholdsetterslepet.

Oslobygg og Boligbygg har utarbeidet felles metodikk for beregning av vedlikeholdsetterslep, oppdatert i september 2024 etter nye retningslinjer for verdibevarende vedlikehold.

Vedlikeholdsetterslep defineres som forskjøvet vedlikehold eller utskifting, der tilstanden på bygningsdeler faller under et fastsatt akseptnivå. Akseptnivået varierer med hvor nært bygget er planlagt rehabilitering, og det skilles mellom enkelttiltak og større rehabiliteringsprosjekter. Det beregnede etterslepet er en teoretisk kostnad – det viser hva som burde vært gjort, men ikke nødvendigvis hva som må investeres. I praksis er finansieringsbehovet ofte høyere, fordi større prosjekter inkluderer tilpasninger til nye krav, endret funksjonalitet og arealutvidelser.

Oslobyggs vedlikeholdsstrategi deler bygningsmassen inn i tre kategorier, der prioritering av driftstiltak, vedlikehold og utskifting bestemmes av byggets kategori. Verdibevarende vedlikehold omfatter tiltak som sikrer at byggverket opprettholder fastsatt kvalitetsnivå, mens verdiøkende vedlikehold løfter tilstanden til ønsket eller tidsmessig kvalitetsnivå.

Husleien skal i utgangspunktet dekke verdibevarende vedlikehold, men ikke alle kostnader som påvirker byggenes tilstand. Det fremkommer fra Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at husleiens FDV-del slik den praktiseres i dag ikke dekker posten utskiftninger. Utskiftninger er nødvendig for verdibevarende vedlikehold, og husleieberegningen fremstår derfor ikke kostnadsdekkende. Husleien består av to elementer: kapitaldel og FDV (forvaltning, drift og vedlikehold). Dersom det ikke er låneopptak for investering i bygningsmassen, bortfaller kapitaldelen mellom kommunale parter, mens den erstattes av markedspris overfor private aktører. FDV-delen beregnes som funksjon av areal og omfatter kostnader til forvaltning, drift og vedlikehold i henhold til NS 3454.

Finansieringsmodellen for Oslobygg kompliserer bildet ytterligere. Selskapet må betale et overføringskrav til Oslo kommune, som en form for overskuddsinnbetaling til kommunen. Dette har blitt kritisert for å svekke Oslobyggs økonomiske handlingsrom og mulighet for å disponere og prioritere midler til vedlikehold.

### **Økende gap mellom årlig indeksjustering av husleieavtaler og prisutvikling**

Opplevelsen av manglende kostnadsdekning i husleien forsterkes av økninger i byggeprisindeksen (BKI). Oslobyggs notat fra januar 2025 om markedsutvikling for formålsbygg viser at gapet mellom årlig indeksjustering av husleieavtaler og faktisk prisutvikling øker. Høye renter har ført til lav byggeaktivitet, samtidig som verdsettelsen av næringseiendom faller fordi avkastningskravet stiger. Oslobygg opplever fortsatt stor markedsusikkerhet, med entreprenører som har pressede marginer, men som ønsker flere oppdrag.

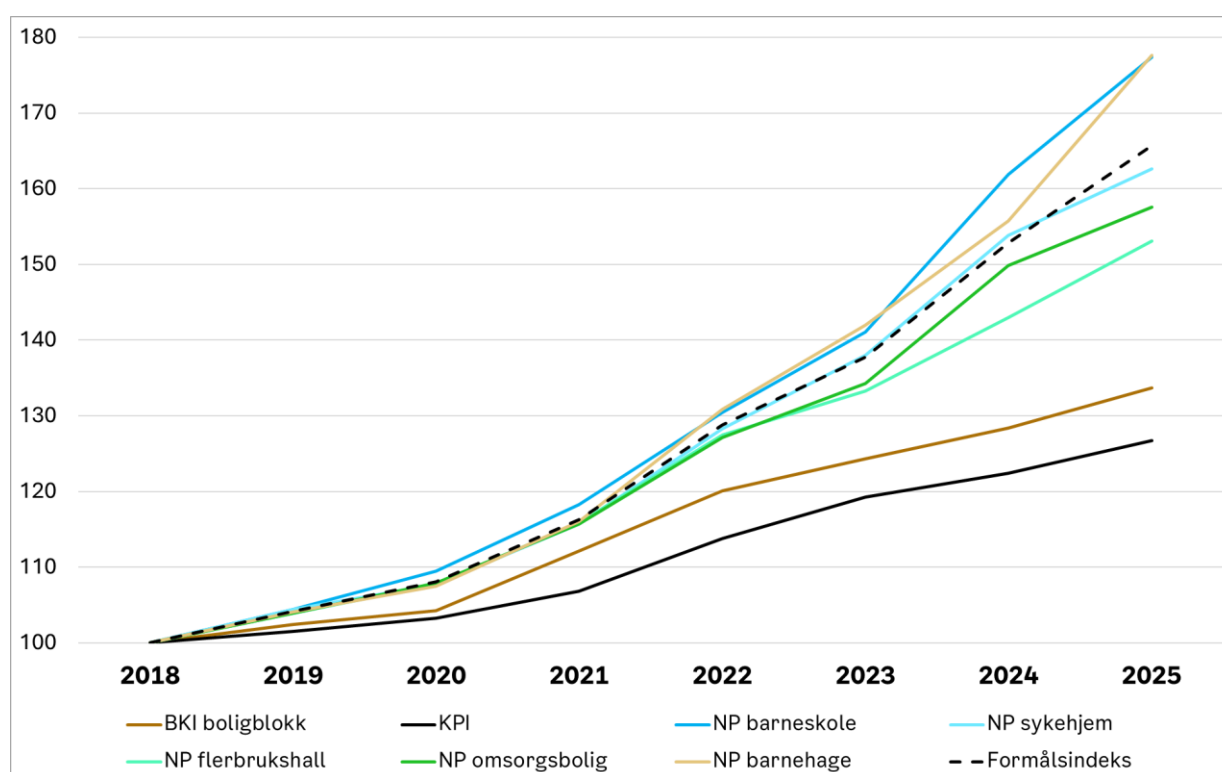
BKI måler kostnadsutviklingen for bygging av eneboliger og boligblokker, der boligblokk brukes som referanse og indeks for formålsbygg. Kostnadene økte kraftig under pandemien og har stabilisert seg på rundt 3 %, men forventes ikke å falle tilbake til tidligere nivåer. Elektro og VVS har hatt de mest markante prisøkningene. Tall fra Norsk Prisbok viser at formålsbygg i

Østlandsområdet har hatt sterkere prisvekst enn boligblokker, særlig for skoler, sykehjem og barnehager. Formålsbygg har steget om lag 2 % mer årlig enn BKI de siste ti årene.

Den årlige indeksjusteringen i Oslobyggs husleieavtaler reguleres med 80 % av konsumprisindeksen (KPI). Gapet mellom KPI og prisutviklingen for formålsbygg har økt betydelig, noe som gjør at utfører får mindre igjen for hver krone i husleien. Prisveksten rammer både drift, vedlikehold og utskifting.

Figur 15 viser prisutviklingen for ulike typer formålsbygg fra 2018 til 2024, sammenlignet med konsumprisindeksen og boligprisindeksen for boligblokk. Figuren viser også et gjennomsnitt for prisutviklingen for formålsbygg. Som en ser av figuren er både BKI og gjennomsnitt for formålsbygg høyere enn KPI.

Figur 15 Prisutvikling for ulike typer formålsbygg opp mot BKI boligbygg og KPI, indeks per august hvert år, start på 2018 = 100



Kilde: Figur hentet fra Oslobyggs notat om utvikling i byggekostnader (markedsutvikling for formålsbygg) fra 2025. Prisutvikling i Norsk Prisbok for ulike formål i forhold til SSBs byggekostnadsindeks for boligblokk og konsumprisindeksen.

### Rehabilitering er uforutsigbart og realkapital blir ikke tilstrekkelig ivaretatt

Tilstandsvurderinger fra Oslobygg viser at om lag 40 % av arealet i eiendomsporteføljen er i dårlig tilstand, med behov for omfattende utskiftninger og rehabiliteringstiltak i kommende tiårsperiode. Disse tiltakene går utover ordinært vedlikehold, og må delvis finansieres gjennom større investeringsprosjekter. Øvrige vedlikeholds- og utskiftingstiltak organiseres som mindre og større rehabiliteringsprosjekter i regi av Oslobygg.

Forutsigbarhet om fremtidig bruk og utvikling av eiendomsporteføljen er avgjørende for riktig prioritering av vedlikeholdsmidler. Byggherre har ikke mandat til å initiere og gjennomføre rehabilitering av et bygg, og har derfor begrenset mulighet til å utarbeide en strategisk plan for rehabilitering av eiendomsporteføljen. Samtidig kan mangel på tillit mellom bestiller og utfører

skape mistro mellom partene. Bestiller på sin side kan oppleve at Oslobygg bør gi tydeligere varsler om rehabiliteringsbehov når tilstandsvurderinger gjennomføres og kommuniseres. Resultatet blir en kombinasjon av sene bestillinger og lang behandlingstid som gjør at bygningstilstanden forringes, brukerne blir misfornøyde, og kommunen må bruke store summer på akutte løsninger og mer omfattende rehabilitering enn opprinnelig nødvendig. Et eksempel er Lambertseter skole, der Oslobygg varslet behov for rehabilitering i 2010. Prosjektet er fortsatt ikke igangsatt etter flere KVVU-er og reguleringsprosesser. Manglende fremdrift har medført estimerte ekstrakostnader på 6,5 mill. kroner til livsforlengende tiltak, 18 mill. kroner i økte drifts- og vedlikeholdskostnader og 50 mill. kroner i tapt mulighet til å bygge ut i to byggetrinn.

For eksemplet for Lambertseter skole er det ikke beregnet hva kommunen eventuelt kan ha spart på utsettelse av investeringen, blant annet knyttet til renter av investering. Årsaken til utsettelse av prosessen skyldes flere faktorer som bør systematiseres i et videre arbeid. Beskrivelsen over er ment for å fremheve at rehabiliteringsprosjekter kan være uforutsigbare.

Oslobygg er i dag avhengig av bestilling av rehabilitering fra operativ bestiller, der byggets tekniske tilstand utløser prosjektet. Dette gjør det vanskelig å optimalisere prosjektrekkefølgen og redusere behovet for midlertidige lokaler. Estimer fra Oslobygg i 2021 viste at en mer hensiktsmessig rekkefølge for investeringer i skoleporteføljen kunne gitt besparelser på mellom 3,5 og 4,5 mrd. kroner (2021-kroner) over ti år. Med økende antall rehabiliteringsprosjekter fremfor nybygg vil besparelsene trolig bli enda større.

### **Prosess for salg av bygg og salgsinstruksen**

Salgsprosessen for kommunale ledige bygg og bygg kommunen ikke lenger har behov for selv har fått økt oppmerksomhet som følge av behovet for å optimalisere bygningsporteføljen. Kommunens salgsinstruks og fullmakter til salg er klart definert. Salgsinstruksen gir også kommunen handlingsrom. Imidlertid opplever kommunen utfordringer knyttet til salgsarbeidet. Blant annet i forhold til avklaring av kommunale behov, forankring av salg som berører flere sektorer, om bygget er salgsklart og hva som forstås med salgsklart, samt ulike politiske prosesser som kan påvirke sagarbeidet. Dette kan gi mangel på helhet i arbeidet med salg.

Flere bygg står ubrukt, men håndteringen av disse skjer i stor grad ad hoc, uten en felles overordnet salgsstrategi som sikrer best mulig avkastning for kommunen. Effektiv forvaltning av ledige bygg er avgjørende for å unngå verdiforringelse, men tilgjengelig informasjon om leiemuligheter varierer, og eierskap til ledige bygg er til dels uklart. Mulighetsstudier for videre bruk eller salg av større bygg og sentrale tomter igangsettes gjerne sent og tar lang tid. Eksempler er den gamle Legevakten og Munch Tøyen, som har stått ledige i påvente av utredning og beslutning.

EBY har ansvar for salg av kommunens eiendommer. Oslobygg kan kun melde inn aktuelle eiendommer, og har meldt inn 27 eiendommer som er aktuelle for salg i 2025. De siste 2,5 årene er kun fire eiendommer solgt, og det er behov for å øke salgstakten for å redusere kostnader knyttet til ledige bygg.

I Effektiviseringsprogrammets gjennomgang fremkommer det at det er en opplevelse i kommunen at omregulering kan være medvirkende til at salgsprosesser tar lang tid. De aller fleste bebygde eiendommer på listen over ledige bygg selges til dagens regulering. Kun unntaksvis kreves omregulering før salg, og det fremkommer dermed at dette sjelden er forklaringen på at eiendomssalg kan være tidkrevende. Dersom det skulle være aktuelt å vurdere

omregulering tilsier erfaringen i kommunen at kjøper/ny eier ofte uansett omregulerer til eget behov. Det fremkommer dermed at bygninger ikke står tomme fordi de ikke er regulert til riktig formål.

### 3.4.2.2 Relevante og tidligere pågående prosesser

#### **Forvaltning, drift og vedlikehold av kommunale boliger**

I arbeidet med bydelsreformen er det gjennomført en verdistrømsanalyse innen boligområdet for å identifisere tiltak som kan styrke helhet og sammenheng i forvaltningen av kommunale boliger. Ett av forslagene fra analysen er å samle forvaltning, drift og vedlikehold av kommunale boliger i Boligbygg KF, inkludert boliger som i dag forvaltes av Oslobygg KF.

Utredningen anbefaler også at boliger som kommunen disponerer for utleie gjennom leiekontrakter, og som i dag forvaltes av bydelene eller Ungbo, overføres til Boligbygg KF. En slik løsning vil legge til rette for en mer profesjonell forvaltning av leieforholdene og bidra til et bedre tilbud for beboerne.

#### **Virkemidler for salg**

Det er igangsatt en vurdering knyttet til virkemidler for salg, hvor EBY har igangsatt et arbeid basert på oppdrag fra BYU. Oppdraget er knyttet opp mot salg av ledigstilte bygg, som er et viktig prosjekt for kommunen. OBF er kontaktet om det pågående arbeidet.

#### **Vurdere samlet forvaltning av ledigstilte bygg**

EBY har på oppdrag og i dialog med kommunens øvrige bygningsforvaltere laget et beslutningsunderlag for å vurdere en samlet og koordinert forvaltning av utgående kapasitet/ledigstilte bygg. Målet er å raskere klargjøre om bygget skal selges, rives eller leies ut.

### 3.4.2.3 Anbefalinger fra Effektiviseringsprogrammet

Anbefalingene er strukturert etter følgende temaer:

- Vurdere en gjennomgang av rammene for eiendomsforvaltning, særlig byggforvaltning
- Innføre porteføljestyling for eiendomsporteføljen
- Behandle rehabilitering som en egen portefølje med langsiktig planlegging
- Gjennomgå husleiemodellen for å redusere vedlikeholdsetterslepet
- Vurdere antall byggforvaltere
- Vurdere grensesnittet mellom Oslobygg og EBYs ansvarsområder
- Vurdere prosess for salg av eiendom og salgsinstruksens handlingsrom

Punktene angir ikke en rekkefølge, og anbefalingene skal ikke forstås som en stegvis innføring.

#### **Vurdere en gjennomgang av rammene for eiendomsforvaltning, særlig byggforvaltning**

Opplevd fragmentert ansvar for eiendomsforvaltning, og særlig byggforvaltning, gjør at beslutninger ofte tar for lang tid. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen gjennomgår rammene for eiendomsforvaltning, og ser på hvordan rammebetingelser, roller og prosesser er definert. Et rammeverk for eiendomsforvaltning handler om hvordan forvaltningen organiseres – hvem som har ansvar, hvilke styringsprinsipper som gjelder, og hvordan beslutninger tas. Det bør også inkludere tydelige rutiner for opplæring, formidling og evaluering, slik at aktørene har felles forståelse og kompetanse.

Hvordan eiendomsforvaltningen, og særlig byggforvaltningen, kan organiseres mest hensiktsmessig, bør utredes nærmere i samarbeid med relevante aktører. Målet bør være å

skape en struktur som gir forutsigbarhet, reduserer beslutningstid og sikrer at ressursene brukes effektivt.

### ***Innføre porteføljestyring for eiendomsporteføljen (bygninger og tomter)***

En porteføljestyring bør være todelt:

- Eiendommer kommunen eier for å kunne etablere kommunale formål i fremtiden
- Eiendommer som benyttes til kommunale formål i dag

Kommunen må gjennom sin strategiske grunneierrolle sikre at porteføljen av eiendom som i dag ikke benyttes til kommunale formål, tilpasses fremtidige kommunale behov samtidig som man oppnår ønsket byutvikling og god avkastning på kapitalbindingen.

Porteføljestyring i eiendomsforvaltningen innebærer en systematisk og helhetlig tilnærming til forvaltning av kommunens eiendommer, med mål om å optimalisere bruk, vedlikehold og utvikling av eksisterende bygg. Mens rammeverket gir struktur og styringsprinsipper, gir porteføljestyring verktøyene for å prioritere og planlegge løpende på tvers av sektorer og formål.

Porteføljestyring vil etablere oversikt og systemer som samler behovene for eiendommer og bygg, slik at kommunen lettere kan sammenligne og prioritere innad i og mellom prosjekter og eiendomsporteføljer. Dette gir grunnlag for langsiktige planer for vedlikehold og rehabilitering, bedre utnyttelse av kapasitet, og reduksjon av kostnader knyttet til driftsstans og midlertidige løsninger. Gjennom optimalisering av driftsrutiner og vedlikehold kan man redusere kostnader og forbedre tjenestetilbudet, samtidig som man integrerer bærekraftige løsninger som energieffektivisering og fleksible bruksformer. Eksempel: Klasserom som står ledige på ettermiddag og kveldstid kan brukes til kulturaktiviteter fremfor å bygge nye lokaler. Enheten med ansvar for porteføljestyring bør ha mandat til å foreslå delte leieavtaler, slik det allerede gjøres for flerbrukshaller.

For å lykkes kreves tydelig ansvar, kompetanseheving og systemer. En dedikert enhet med kompetanse innen eiendomsforvaltning bør ha det overordnede ansvaret for porteføljen, med klare prosesser og langsiktige planer – særlig for rehabilitering. Her bør prognoser for vedlikehold basert på byggets tilstand og kategorisering inngå, slik at oppfølging skjer tidsriktig og ressursene brukes effektivt. Utfører kan eksempelvis få myndighet til å gjennomføre prosjekter direkte gjennom et kapitalelement i husleien, som dekker drift, vedlikehold, utskiftninger og utviklingstiltak. Dette fordrer god forankring og samarbeid med bestiller, slik at behovene ivaretas.

Effektiviseringsprogrammet peker på at Oslobygg kan være en aktuell kandidat til å ta en sentral rolle i eiendomsporteføljestyringen av eiendommer som i dag benyttes til kommunale formål, gitt deres kompetanse, kapasitet og nærhet til bestillerne. EBY bør ha et ansvar for porteføljestyringen av eiendommer som ikke benyttes til kommunale formål i dag, gitt deres kompetanse, kapasitet og nærhet til eiendomsmarkedet. Samtidig må dette vurderes grundig for å sikre balanse mellom aktørene og ivareta nødvendig kompetanse. Det kan innebære samarbeid, kompetansedeling eller en gradvis innføring, og bør utredes nærmere.

### **Behandle rehabilitering som en egen portefølje med langsiktig planlegging**

Effektiviseringsprogrammet foreslår at rehabilitering blir et eget fokusområde i eiendomsporteføljen, med langsiktige, felles forankrede planer for rehabiliteringsprosjekter. Planen bør være basert på helhetlig oversikt over byggenes tilstand og kommunens behov, og angi rekkefølge og tidsplan for rehabilitering, slik at tiltak kan gjennomføres uten forutgående bestilling i de tilfeller der formålet er kapasitetsbevaring uten vesentlig endring i behov for dagens leietaker. Bestiller skal involveres gjennom innspill og godkjenning av endrede behov før selve tidspunktet for rehabiliteringen, men rehabiliteringen skal i utgangspunktet igangsettes som følge av en strategisk utarbeidet tidsplan. Dette gir forutsigbarhet og reduserer behovet for midlertidige løsninger som paviljonger. Bedre planlegging gir også mulighet til å utnytte nærliggende ledige bygg, og redusere kostnader ytterligere.

I dagens modell kan kun bestiller initiere rehabilitering, noe som gjør det vanskelig for Oslobygg å planlegge nedtrapping av vedlikehold og oppstart av rehabiliteringsprosjekter. Effektiviseringsprogrammet anbefaler at Oslobygg og EBY får mandat til å foreslå og igangsette rehabilitering som er forankret i en felles, langsiktig plan. Dette vil øke transparens og tillit mellom partene. For at strategisk planlegging skal fungere, må oppgaven defineres tydelig, med klare rammer for styring, forankring og dialog mellom utfører og bestiller. Dette bør utredes nærmere.

### **Gjennomgå husleiemodellen for å redusere vedlikeholdsetterslepet**

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen gjennomgår husleiemodellen for å vurdere hvordan vedlikeholdsetterslepet kan håndteres. Oslo kommune bør vurdere å gjennomføre en helhetlig utredning av hvordan husleienivåene i kommunale leieavtaler kan justeres for å sikre kostnadsdekkende, verdibevarende vedlikehold samtidig som vedlikeholdsetterslepet reduseres.

En slik utredning bør blant annet se nærmere på:

- Alternative modeller for årlig indeksregulering av husleieavtalene, inkludert bruk av byggekostnadsindeks eller egne formålsbyggindeks
- Muligheten for å differensiere husleienivåer etter byggets kategori, tilstand og tekniske kompleksitet
- Erfaringer fra andre kommuner om hvordan kostnadsbesparende vedlikehold defineres og inkluderes i leieavtaler
- Sammenlignbare leiemodeller i andre nordiske storbyer
- Konsekvenser for leietakere og behov for eventuelle kompenserende tiltak

En slik utredning kan legge grunnlaget for en mer bærekraftig og fremtidsrettet eiendomsforvaltning, der husleien fungerer som et virkemiddel for å sikre byggenes tekniske verdi og funksjonalitet over tid.

### **Vurdere antall byggforvaltere**

Effektiviseringsprogrammet foreslår å vurdere og samle eiendomsforvaltningen hos færre aktører, ved å overføre byggporteføljen som i dag forvaltes av Kulturetaten, Bymiljøetaten og Gravplassetaten til Oslobygg. Dette frigjør tid og kapasitet hos etatene til kjerneoppgaver og gir én profesjonell forvalter med kompetanse til å sikre verdibevaring og effektiv drift. For etater som forvalter spesialiserte prosessanlegg, som REG og VAV, anses det mest hensiktsmessig at de selv forvalter disse byggene.

Overføring fra Kulturetaten er allerede besluttet for eiendommer som ikke skal selges. Oslobygg bistår også Gravplassetaten i enkelte prosjekter, og det fremkommer i Effektiviseringsprogrammets gjennomgang at de to virksomhetene har hatt dialog om mulig overføring av eiendommer til Oslobygg. Det bør vurderes hvilke typer eiendommer som bør inngå ved en eventuell overføring, og hva en proff forvalter skal håndtere i sin portefølje. For eksempel om Bymiljøetatens rundt 400 hytter i Osloomarka skal forvaltes av Oslobygg.

Overføring vil ikke redusere FDV-kostnader umiddelbart, da dagens vedlikeholdsnivå ikke fremstår som verdibevarende. Effektiviseringsgevinster vil i stedet gi seg utslag i et redusert vedlikeholdsetterslep. Dette øker kommunens økonomiske verdier, men gir i begrenset grad økt handlingsrom på driftssiden. Eiendom som kommunen ikke behøver og ønsker å eie, bør selges før porteføljene overføres. Kommunen bør vurdere om dette er noe som bør gjennomføres noe frem i tid, siden Oslobygg fortsatt er et relativt nytt foretak, som arbeider med å realisere gevinster fra sammenslåingen. Dette bør utredes nærmere.

### **Vurdere grensesnittet mellom Oslobygg og EBYs ansvarsområder**

Effektiviseringsprogrammet anbefaler å vurdere grensesnittet mellom Oslobygg og EBY, for å oppnå bedre oversikt og mer effektiv forvaltning av verdikjeden for eiendoms- og byggforvaltningen. Utviklingen i kommunens økonomi tilsier færre investeringer i nybygg og mer fokus på vedlikehold, transformasjon og rehabilitering av eksisterende eiendommer. Dette skaper behov for en helhetlig vurdering av porteføljen på tvers av sektorer, inkludert hvilke eiendommer som bør selges dersom de ikke kan benyttes til andre formål og ikke er godt egnet som strategisk arealreserve for fremtidige behov det vil være utfordrende å skaffe areal til i fremtiden.

Det ligger et tydelig effektiviseringspotensial i raskere håndtering av salg og avhending av eiendommer som står ledig. EBY har gjennomført salg på kommunens vegne i mange år og har opparbeidet seg omfattende kompetanse på området. EBY har intern kompetanse på det juridiske, eiendomsfaglige, økonomiskanalyse, markedsføring og kommunikasjon knyttet til eiendomssalg, og har et tett samarbeid på tvers av fagområdene for å løse salgssakene på best mulig måte. Salg er en av EBYs kjernevirksomheter. En mulig løsning er å styrke EBYs kapasitet for å håndtere salgsklargjøring og salgsprosesser raskere. Det kan i tillegg være relevant å vurdere overføring av eiendommer som skal selges til EBY. Dette kan gi incentiver til økt prioritering og salgstakt, ettersom driftskostnadene følger med eiendommene. Imidlertid gjør forskjeller i finansieringsmodeller mellom EBY og Oslobygg overføring av eiendommer kompleks, ettersom EBY ikke har gjeld og låneopptak.

Et annet alternativ er å gi Oslobygg som byggherre et begrenset mandat til å kjøpe og selge eiendommer. Dette kan styrke rollen som strategisk eiendomsutvikler, og utnytte Oslobyggs innsikt i bygningers tilstand og etatenes behov. Oslobygg sin jevnlig dialog med etatene gir innsikt i reelle behov, og kan føre til mer effektiv utvikling av eiendommene. Samtidig må kommunen sikre at salgsprosesser foregår med riktig kompetanse og kontroll. Historisk har EBY hatt en viktig koordinerende rolle fordi eiendomsforvaltningen var mer fragmentert. EBY har systematisk bygget opp salgskompetanse, og har som mål å gjennomføre transparente og effektive salgsprosesser, som bidrar til lite reklamasjon og tvister i etterkant av salg. Oslobygg har ikke etablert denne salgskompetansen, og dersom Oslobygg får utvidet mandat med handlingsrom til å kjøpe og selge eiendommer, må kommunen vurdere hvordan nødvendig

salgsfaglig kompetanse ivaretas. Det kan gjøres enten gjennom overføring av kompetanse, oppbygging internt i Oslobygg eller tettere samarbeid mellom EBY og Oslobygg.

En slik vurdering bør ta hensyn til langsiktige mål, økonomiske konsekvenser og behovet for tillit mellom aktørene. Målet er ikke å fjerne roller, men å sikre en struktur som gir forutsigbarhet, reduserer kostnader og ivaretar kommunens verdier. En viktig vurdering vil her også være ressursbruk i en tid med forsterket fokus på å redusere dobbeltarbeid og legge til rette for effektiviseringsgevinster. Styrking av kapasitet hos EBY kan derfor være mer fordelaktig for kommunen i stort enn oppbygging av parallelle kompetansemiljøer knyttet til salg av eiendom. Dette bør utredes nærmere.

### ***Vurdere prosess for salg av eiendom og salgsinstruksens handlingsrom***

Effektiviseringsprogrammet anbefaler at kommunen vurderer hvordan handlingsrommet i salgsinstruksen kan brukes i større grad enn i dag for salg av bebygget eiendom. Dette innebærer å gjøre vurderinger knyttet til å selge tomter uten omregulering i enkelte tilfeller. Kommunen bør sikre at det gjøres vurderinger av hvorvidt nytten av omregulering er større enn kostnaden. EBY har igangsatt flere prosesser tilknyttet virkemidler for salg og ledigstilte bygg, og Effektiviseringsprogrammet anbefaler at etaten fortsetter dette arbeidet.

Effektiviseringsprogrammet anbefaler videre at kommunen vurderer hvorvidt det er behov for å tydeliggjøre prosessen for salgssaker når EBY selger for Oslobygg. Det har i Effektiviseringsprogrammets gjennomgang fremkommet en sprikende opplevelse av hvor godt dagens salgsprosesser fungerer i dag, og hva som gjør prosessene tidkrevende. Effektiviseringsprogrammet anbefaler derfor at kommunen vurderer tiltak for å tydeliggjøre dette og skape felles forståelse for hvilke tiltak som kan fungere for å forenkle prosessene og øke salgstakten.

Det kan potensielt være hensiktsmessig at den som selger bærer kostnadene for FDV og kapital i salgsperioden for å skape riktige insentiver. Raskere salg kan redusere både FDV-kostnader og kapitalkostnader for kommunen, samtidig som det gir innbyggere og næringsliv raskere tilgang til eiendommer for ny bruk. Dette bør utredes nærmere.

## 4 Videre arbeid med effektivisering i Oslo kommune

### 4.1 Effektiviseringsprogrammet har lagt et grunnlag for videre arbeid

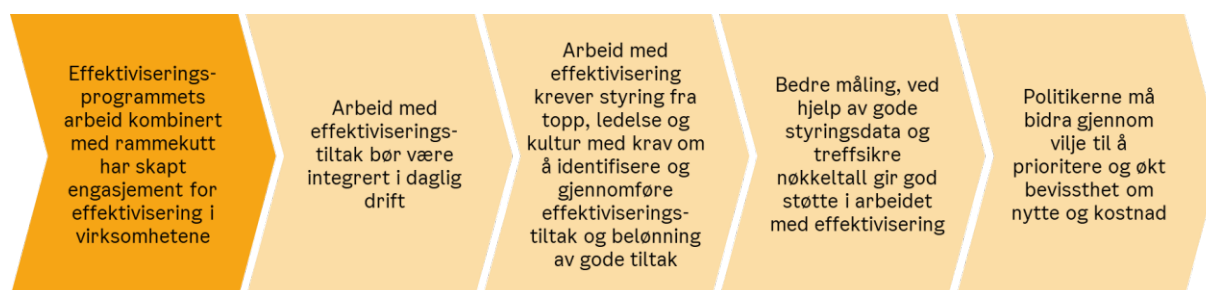
Effektiviseringsprogrammet har i 2025 gjennomført en systematisk sektorgjennomgang i samarbeid med alle byrådsavdelinger og deres underliggende virksomheter. Arbeidet har identifisert 128 tiltak som vil skaffe økt økonomisk handlingsrom for kommunen, dersom de blir gjennomført. Tiltakene utgjør samlet 3,8 mrd. kroner i innsparingspotensial, gjennom økte inntekter eller reduserte kostnader. Kostnadsreduksjonene knytter seg dels til ren effektivisering (oppgaver kommunen kan løse på en annen måte), og dels til kutt i aktivitet (oppgaver kommunen kan slutte med eller nedskalere). Enkelte av tiltakene er preget av å være generelle kuttforslag innenfor utvalgte områder, mens andre er mer målrettede direkte kutt. I utgangspunktet er ikke disse gjensidig utelukkende, men tiltakene og gevinstene må følges opp der de sees i sammenheng.

Tilbakemeldingene fra virksomhetene viser at de opplever prosessen og dialogen med Effektiviseringsprogrammet som svært nyttig. Flere fremhever at gjennomgangen har gitt drahjelp til eget effektiviseringsarbeid, og det uttrykkes et tydelig ønske om å fortsette å arbeide konkret med å identifisere og vurdere effektiviseringstiltak.

Dette gir et godt grunnlag for å fortsette arbeidet med effektivisering i kommunen. Programmet har skapt engasjement og et momentum som bør utnyttes. I tillegg har virksomhetene fått økt læring og forståelse for hvordan man kan jobbe metodisk med å utvikle tiltak, og dette oppleves som relevant sett i lys av relativt omfattende rammekutt.

Effektiviseringsprogrammets gjennomgang av kommunens virksomheter viser at mange er opptatt av effektiv drift av tjenestene. Imidlertid registrerer vi stor variasjon i hvordan og i hvilket omfang virksomhetene arbeider med effektiviseringstiltak. Nedenfor beskrives sentrale elementer som er viktig for at arbeidet med effektiviseringstiltak og effektiv ressursbruk skal skje på en hensiktsmessig måte i virksomhetene og bydelene. Beskrivelsen er basert på informasjon som er fremkommet i løpet av Effektiviseringsprogrammets arbeid, og PwC og Oslo Economics samlede erfaring fra arbeid med styring og effektivisering i offentlig sektor generelt, og kommunal sektor spesielt.

Figur 16 Elementer som er viktige i arbeidet med effektivisering



Kilde: Effektiviseringsprogrammet

## 4.2 Arbeid med effektiviseringstiltak integrert i daglig drift

Arbeid med effektivisering og effektiv ressursbruk bør skje løpende, ikke som et prosjekt, særlig i årene fremover der omstillingsbehovet i kommunesektoren antas å være stort.

En viktig del av tiltaksarbeidet er at virksomhetene arbeider gjennom en enkel og tydelig prosess for identifisering og prioritering av tiltak. Ved å ta i bruk standardiserte maler for tiltaksbeskrivelse – som inkluderer hvorfor tiltaket er nødvendig, hvordan det skal gjennomføres, mål, forventet gevinst, ansvar og tidsplan – skapes transparens og forutsigbarhet i arbeidet. Dette gjør det klart hvilke krav som gjelder for å identifisere og konkretisere tiltak.

Tiltakskortene som er brukt i Effektiviseringsprogrammet er et godt eksempel på en slik mal. Det er viktig at terskelen for å identifisere og beskrive tiltak ikke er for høy – det må være vilje til å akseptere usikkerhet i en slik tidlig fase, og grundigere utredning kan skje etter at det er prioritert mellom mulige tiltak.

I prioriteringen mellom mulige effektiviseringstiltak bør virksomhetene benytte et sett med kriterier som vurderer kostnad opp mot nytte, samt gjennomføringsrisiko. En strukturert prioriteringsprosess sikrer at ressursene brukes på tiltak med størst effekt og realistisk gjennomførbarhet. Stor grad av transparens vil også bidra til at det tas gode, opplyste beslutninger. Prioriteringer må skje både i den enkelte virksomhet, i byrådsavdelingene og samlet for kommunen.

## 4.3 Ledelse og kultur, med krav om å identifisere og gjennomføre effektiviseringstiltak

I det videre arbeidet for mer effektiv ressursbruk, herunder omstilling og utvikling, er det for en stor organisasjon som Oslo kommune avgjørende at kommunen framover har et strategisk blikk som ser styring, organisasjonsutvikling, ledelse og lederstøtte i sammenheng. Ledelse handler her ikke bare om styring og organisering, men om å videreutvikle en kultur for læring, samhandling og innovasjon med et samtidig tydelig kostnadsfokus.<sup>21</sup> I dette ligger det også en forventning om at ledere evner å bygge felles retning, håndtere kompleksitet og utvikle organisatorisk kapasitet for effektiviseringstiltak i tråd med innbyggernes behov.

For å sikre tilstrekkelig oppmerksomhet om effektivisering i alle virksomheter, er det nødvendig med tydelig styring. Effektivisering bør bli et tydeligere tema i styringsdialogen, og uspesifiserte rammekutt for virksomhetene bør være et fast innslag i budsjett og økonomiplan. Dette sikrer at effektiviseringstiltak ikke blir isolerte initiativer, men en del av kommunens helhetlige styringsmodell.

For å motivere virksomhetene til å identifisere og gjennomføre tiltak, kan belønning være et effektivt virkemiddel. Anerkjennelse og synliggjøring av gode eksempler er viktig – for eksempel gjennom deling av suksesshistorier i kommunens interne kanaler og eksternt i lokale og nasjonale medier. Aller viktigst er det likevel at den enkelte leder og mellomleder som gjennomfører slike tiltak opplever at dette verdsettes av nærmest leder. Ledelse og kultur er derfor sentralt i det videre arbeidet. I tillegg kan virksomhetene få beholde en andel av dokumenterte gevinster, som kan reinvesteres i videre effektiviseringsarbeid eller utviklingsprosjekter, for eksempel kompetansebygging for ansatte.

<sup>21</sup> Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2023). *Grunnlag for god ledelse i staten*.

#### **4.4 Etablering og oppfølging av styringsdata og nøkkeltall**

Effektiviseringsprogrammets arbeid har avdekket at kommunens tilgang til styringsdata i dag ikke er tilstrekkelig. Skal kommunen lykkes med å videreføre effektiviseringsarbeidet, bør tiltak som styrker muligheten for aktiv bruk av styringsdata prioriteres. Dette innebærer både bedre datakvalitet, enklere tilgang og utvikling av verktøy som gjør data anvendbare i styring og beslutning.

For å lykkes med identifisering og gjennomføring av effektiviseringstiltak er et solid kunnskapsgrunnlag avgjørende. Byrådsavdelingene bør i samarbeid med virksomhetene utarbeide gode nøkkeltall som belyser effektiv ressursbruk, og gjerne benytte benchmarking med andre kommuner. Erfaring viser at aktiv bruk av nøkkeltall og andre styringsdata bidrar til å skape en kultur for læring og kontinuerlig forbedring.

#### **4.5 Politisk vilje til prioritering og bærekraftig ambisjonsnivå**

Styring starter fra toppen, og det er viktig at politikerne stiller krav til, og er opptatt av, effektiv ressursbruk i virksomhetene. Dette innebærer blant annet at politikerne har «et åpent sinn» når det kommer frem effektiviseringsforslag fra kommunens virksomheter. Dersom virksomheten, som står nærmere tjenesteytingen, fremmer et forslag om justering eller kutt i en tjeneste, bør det tas på alvor og ikke raskt avfeies som politisk umulig. Vurdering av kostnad og nytte bør tillegges like stor vekt når man vurderer om noe skal videreføres som når det opprettes nye tilbud. Dette forutsetter gode kunnskapsgrunnlag basert på gode data.

I tillegg har politikerne et ansvar for å sikre at ambisjonsnivået for tiltak, satsinger, planer og lignende ikke blir for høyt, for det vil kunne gå utover den daglige driften av tjenestene som kommunen har ansvar for. Dette er ikke bare et spørsmål om kommunens økonomi, men også om ledelseskapasitet, der erfaring tilsier at det er fordelaktig for en virksomhet å kunne konsentrere seg om relativt få kjerneoppgaver.

## Vedlegg A

Tabellen under viser hvilke kontoer vi har definert som «ansattgoder» blant ansatte i Oslo kommune.

| <b>Art</b> | <b>Art(T)</b>                                           |
|------------|---------------------------------------------------------|
| 11030      | Abonnementer på aviser og fagtidsskrifter og kjøp (HR)  |
| 11031      | Tidsskrifter                                            |
| 11032      | Abonnement aviser                                       |
| 11033      | Faglitteratur                                           |
| 11150      | Bevertning i kommunal regi, ved møter/utvalg/ orga (HR) |
| 11154      | Alkoholholdige drikkevarer ved bevertning (HR)          |
| 11160      | Kioskvarer/drikkevarer/vann (HR)                        |
| 11200      | Velferdstiltak ansatte og brukere (HR)                  |
| 11260      | Utgiftsdekn egne ans. (ikke opplysningspliktig) (HR)    |
| 11261      | Parkering/bom                                           |
| 11262      | Hotell                                                  |
| 11263      | Fly, tog, trikk, buss, båt                              |
| 11500      | Utgifter til foreleser/kursholder                       |
| 11530      | Opplæringstiltak for ansatte (HR)                       |
| 11540      | Kursavgifter (HR)                                       |
| 11550      | Oppholdsutgifter ved deltakelse kurs                    |
| 11600      | Avgiftspliktig bilgodtgjørelse (Oslo-tillegg) (HR-O)    |
| 11610      | Avgiftsfri bilgodtgjørelse (HR-O)                       |
| 11630      | Kostgodtgjørelse/diett (HR-O)                           |
| 11649      | Påløpte opplysningspliktige godtgjørelser, ikke utbet.  |
| 11750      | Reiseutgifter, ikke opplysningspliktige (HR)            |
| 11760      | Drosjeutgifter (HR)                                     |
| 61150      | Bevertning i kommunal regi, ved møter/utvalg/ orga (HR) |
| 61530      | Opplæringstiltak for ansatte (HR)                       |
| 61540      | Kursavgifter (HR)                                       |
| 61550      | Oppholdsutgifter ved deltakelse kurs                    |

## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 08/26    | Havnestyret | 27.01.2026 |

**Arkivsak:** 26/20 - 2  
**Saksbehandler:** Eliin Rødal / sikkerhets- og beredskapssjef

## Ukraina - bistand fra Oslo Havn KF med aggregater etc.

**Sammendrag:**

Den humanitære og samfunnskritiske situasjonen i Ukraina er blitt betydelig forverret gjennom vinteren, ettersom Russland fortsetter sine målrettede angrep mot landets energiforsyning og oppvarmingsinfrastruktur. De gjentatte ødeleggelsene rammer befolkningen hardt i en periode hvor temperaturene flere steder faller ned mot –20 grader. Som følge av de omfattende skadene på energinettet opplever store deler av landet, inkludert hovedstaden Kyiv, langvarige daglige strømbrudd på mellom 10 og 19 timer. Dette påvirker både husholdninger, kritiske tjenester og samfunnets samlede funksjonsevne. Situasjonen setter særlig sårbare grupper i en akutt faresituasjon.

**Saksfremstilling:**

Ukrainske myndigheter har bedt om bistand fra europeiske land i denne situasjonen, og det er erklært offisiell krisesituasjon i energisektoren og unntakstilstand i Kyiv. I Norge har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap har, via statsforvalterne og alle samvirkeaktørene, sendt ut bistandsanmodning på strømaggregater. DSB er nasjonalt kontaktpunkt, og benytter EUs ordning for sivil beredskap for donasjon til Ukraina.

Oslo Havn kan tilby vederlagsfritt

Aggregater:

- HONDA EG2200 - 2000W - Gammelt, men fungerer
- HONDA EG1900 - 1900W - Gammelt, men fungerer
- HONDA EG4500 - 4500W - Gammelt, men fungerer

Sveiseapparater (kan tilbys hvis det har interesse):

- ESAB MEK 4 - Gammelt, men fungerer
- ESAB LAX 380 - Gammelt, men fungerer
- ESAB LKB 265 - Gammelt, men fungerer
- ESAB KHM 190 YS - Sveiseapparat, kombinert strømgenerator 6000w. Gammelt, men fungerer

Oslo Havn KF fikk en tilsvarende forespørsel fra Ukrainian Sea Ports Authority (SE USPA) i november 2025, se vedlegg til saken. SE USPA spør etter utstyr til havnedrift, inkludert aggregater. Organisasjonen er ukjent for oss, men forutsatt havnestyrets tilslutning vil man behandle saken videre via Internasjonalt kontor i Oslo kommune og DSB for å forsikre seg koordinering mellom forespørslene, lovlig avhending, transport, omregistrering etc.

FDVU har identifisert at et kjøretøy og en containerkran kan avhendes vederlagsfritt:

- Kjøretøyet er en VW E-Crafter 2019. Begrenset rekkevidde.
- Ship To Shore (STS) Containerkran. Dette er en Containerkran på skinner. Kranen er produsert av Konecranes, og er fra 2001. Kranen var i drift inntil 2023. Kranen må hentes på kai og fraktes på skip.

#### **Økonomiske og administrative konsekvenser:**

DSB vil stå for planleggingen av transporten av aggregatene til Ukraina – herunder også kostnadene for transporten. Gitt den prekære situasjonen i Ukraina, vil det også kunne være muligheter for at DSB kan dekke kostnadene for gjenkjøp av aggregater.

Det må avklares om det er interesse for å motta dette materiellet, og deretter evt. planlegging av transport, kostnadsfordeling etc.

#### **Havnedirektørens vurderinger:**

Havnedirektøren vurderer at de foreslåtte donasjoner bør gjennomføres.

#### **Havnedirektørens forslag til vedtak:**

Havnestyret gir sin tilslutning til at Oslo Havn KF donerer overnevnte utstyr vederlagsfritt.

Ingvar Meyer Mathisen

havnedirektør

Einar Marthinussen

avdelingsdirektør

**Vedlegg:**

21.01.2026 Svar på HASTER. Ukraina. Unntakstilstand. Bistandsanmodning. Aggregater  
21.01.2026 USPA\_ Assistance Inquiry in Protecting Ukrainian Seaports (003)

---

**Emne:** Svar på : HASTER. Ukraina. Unntakstilstand. Bistandsanmodning. Aggregater

**Til:** Eliin Rødal <eliin.rodal@oslohavn.no>

**Sendt:** 20.01.2026 14:54:22

**Fra:** Hege Skare Berg Thurmann <hege.berg.thurmann@oslohavn.no>

Hei Eliin

Se svaret mitt under:

### **Henvendelsen fra DSB:**

Vi har dessverre ikke aggregater av den størrelsen som foretrekkes. Men vi har noen mindre aggregater som vi kan avhende vederlagsfritt. Vi har også noen eldre sveiseapparater som vi kan avhende vederlagsfritt.

Aggregater:

- HONDA EG2200 - 2000W - Gammelt, men fungerer
- HONDA EG1900 - 1900W - Gammelt, men fungerer
- HONDA EG4500 - 4500W - Gammelt, men fungerer

Sveiseapparater:

- ESAB MEK 4 - Gammelt, men fungerer
- ESAB LAX 380 - Gammelt, men fungerer
- ESAB LKB 265 - Gammelt, men fungerer
- ESAB KHM 190 YS - Sveiseapparat, kombinert strømgenerator 6000w. Gammelt, men fungerer

Aggregater og sveiseapparater kan hentes/leveres på kort varsel.

### **Henvendelse fra Ukrainian Sea Ports Authority (SE USPA)**

Vi fikk en tilsvarende forespørsel fra Ukrainian Sea Ports Authority (SE USPA) i november 2025. SE USPA spør etter utstyr til havnedrift, inkludert aggregater. Etter råd fra vakthavende DSB (+47 97 51 16 58) i en telefonsamtale den 20.01.2026, har vi vedlagt hele forespørselen fra SE USPA i denne mailen.

Vi har noen spørsmål knyttet til henvendelsen fra SE USPA, som vi vil ha avklart før vi svarer ut. Spørsmålene dreier seg om det praktiske, og rundt mottakerorganisasjonen SE USPA, som er ukjent for oss:

1. Hvordan håndtere det praktiske, sikre lovlig avhending, transport, eksport ut av landet, omregistrering, osv.
2. Kontroll av at mottaker, «Ukrainian Sea Ports Authority» (SE USPA), er det de utgjør seg for.

Vi forstår at dere har sendt utsyr til Ukraina i flere år allerede, og har god erfaring med dette. Vi ber om råd angående henvendelsen fra USPA, eventuelt at dere overtar forespørselen og svarer ut.

Oslo Havn har også et kjøretøy og en containerkran som vi kan avhende vederlagsfritt til formålet.

- Kjøretøyet er en VW E-Crafter 2019. Begrenset rekkevidde.
- Ship To Shore(STS) Containerkran. Dette er en Containerkran på skinner. Kranen er produsert av Konecranes, og er fra 2001. Kranen var i drift inntil 2023. Kranen må hentes på kai og fraktes på skip.

Begge deler befinner seg i Oslo Havn i dag. Ta kontakt for detaljer dersom dette er av interesse.

**Fra:** Івасюк Ольга Ігорівна <Olha.Ivasiuk@uspa.gov.ua>

**Sendt:** 14.11.2025 10:51:14

**Til:** Postmottak <postmottak@oslohavn.no>

**Kopi:** Вайдич Віталій Володимирович <Vitalii.Vaidych@uspa.gov.ua>, Галянт Галина Володимирівна <Halyna.Haliant@uspa.gov.ua>, Панасюк Олексій Юрійович <aleksey.panasiuk@uspa.gov.ua>

**Emne:** USPA: Assistance Inquiry in Protecting Ukrainian Seaports

Ви нечасто отримуєте електронні листи з адреси olha.ivasiuk@uspa.gov.ua. [Дізнайтеся, чому це важливо](#)

Dear Port of Oslo team,

I am contacting you on behalf of the State Enterprise “Ukrainian Sea Ports Authority” (SE USPA) to express our sincere respect and gratitude to Norwegian people, Government, and the entire team of the Port of Oslo for your steadfast support and solidarity with Ukraine during these exceptionally challenging times.

To provide context, SE USPA is a state-owned enterprise of strategic importance in Ukraine’s maritime sector, performing an essential role in safeguarding the country’s economic stability and supporting global food security. Our key responsibilities include ensuring maritime safety, providing pilot services, maintaining navigable depths in port water areas, supporting infrastructure development, and coordinating the work of all Ukrainian seaport authorities.

As the war continues, Ukrainian energy and port infrastructure remain under constant threat of drone and missile attacks, posing serious risks to human lives, port operations, and vessels in our waters. Ukrainian sea ports in Odesa region are under daily attacks - 157 civilians are injured/killed, 513 port facilities destroyed or damaged, 116 civilian vessels damaged (2024-2025 statistic). Only within the last week, the Izmail port and Reni port in Odesa region were hardly attacked. Fortunately, there were no casualties. However, the newly installed equipment and facilities are disrupted again.

To continue fulfilling our responsibilities and safeguarding maritime operations amid Russia’s full-scale military invasion, we have no choice but to rely on the support of trusted international partners, who continue to stand firmly with Ukraine.

Given the above, SE USPA urgently requires the equipment and vehicles specified below.

- Floating Security Barriers (to protect port water areas, prevent drone incursions, and mitigate further destruction), qty - 6000 m.
- Pickup Trucks (to ensure mobility, rapid response, and the continuity of operational tasks at port facilities), qty – 10.
- Vans (to ensure mobility, rapid response, and the continuity of operational tasks at port facilities), qty – 20.
- Starlink kits (to ensure reliable high-speed internet for port operations), qty – 20.
- Power Stations (EcoFlow) (to ensure power for small equipment), qty – 20.
- Diesel Generators (to ensure power for critical elements of port operating facilities), qty – 10.

We would be sincerely grateful if you could consider providing any form of assistance with this equipment, which would greatly help maintain port functionality, protect personnel, and ensure the safety of port operations.

We deeply value your consideration of this request, as your support today would not only protect vital port infrastructure, but also save lives, preserve Ukraine's maritime lifeline, and uphold the spirit of solidarity that unites all who stand for peace and resilience.

With deep appreciation,

**Ivasiuk Olha**

Senior Analyst for Consolidated Information

International Relations Division

Investment and Public-Private Partnership Department

Tel: +380674303727

Email: [olha.ivasiuk@uspa.gov.ua](mailto:olha.ivasiuk@uspa.gov.ua)



## Saksframlegg

| Utv. nr. | Utvalg      | Møtedato   |
|----------|-------------|------------|
| 10/26    | Havnestyret | 27.11.2026 |

**Arkivsak:** 25/424 - 3  
**Saksbehandler:** John Erling Larsen / finans- og  
organisasjonsdirektør

## Tildelingsbrev 2026

**Sammendrag:**

Tildelingsbrevet 2026 (vedlagt) er nå mottatt av Oslo Havn, og aksjonspunktene fra tildelingsbrevet innarbeides i årsplanen.

**Saksfremstilling:**

Ansvar for oppfølging av tildelingsbrevet ligger hos foretakets styre.

**Økonomiske og administrative konsekvenser:**

Ingen

**Havnedirektørens vurderinger:**

Administrasjonen vil jobbe systematisk med oppfølging av aksjonspunktene i Tildelingsbrevet 2026. Fellesføringene skal gjennomgås hvert halvår i styringsdialogen. Iht. tidligere praksis så skal det ikke rapporteres på fellesføringene med mindre det er angitt en frist eller sagt noe særskilt om rapportering.

Tildelingsbrevet for 2026 har samme tematiske inndeling for oppdragsbeskrivelsen (nullutslippsplanen, utbytte, cruise, cruisekaier og bylivsaktivitet, samt ny samlet

utenriksfergeterminal, større byutviklingsgrep, beredskap og tilrettelegging for karbonfangst), og Oslo Havn vil se fjorårets og årets tildelingsbrev i sammenheng.

Tildelingsbrevet er en del av rapportering av samsvar og internkontroll, og vil bli fulgt opp månedlig.

**Havnedirektørens forslag til vedtak:**

Tas til orientering

Ingvar Meyer Mathisen

havnedirektør

John Erling Larsen

finans- og organisasjonsdirektør

**Vedlegg:**

23.01.2026 Tildelingsbrev Oslo Havn KF 2026

23.01.2026 Veiledende styringskalender Oslo Havn KF 2026.pdf

Oslo Havn KF  
Postboks 230 Sentrum  
0103 OSLO

Deres ref.:

Vår ref. (saksnr.):  
25/3933 - 3

Saksbeh.:  
Øyvind Steensen, 472 48 365

Dato:  
20.01.2026

## Tildelingsbrev Oslo Havn KF 2026

### Innhold

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Innledning.....                                        | 2  |
| 2. Fellesføringer for 2026.....                           | 3  |
| 3. Føringer for foretaket.....                            | 3  |
| 3.1 Risikostyring og forebygging av misligheter mv.....   | 3  |
| 3.2 Oppfølging av forvaltningsrevisjoner.....             | 4  |
| 3.3 Innovasjon og utvikling.....                          | 4  |
| 4. Årsbudsjett 2026 – bystyrets vedtak.....               | 4  |
| 4.1 Mål, tiltak, resultatindikatorer og måltall.....      | 4  |
| 4.2 Tiltak og virkemidler i klimabudsjettet 2026.....     | 4  |
| 4.3 Tallbudsjettet.....                                   | 6  |
| 4.4 Verbalvedtak, flertallsmerknader mv. ....             | 8  |
| 5. Oppdrag.....                                           | 8  |
| 5.1 Handlingsplan for Oslo Havn som nullutslippshavn..... | 9  |
| 5.2 Utbytte.....                                          | 9  |
| 5.3 Cruise, cruisekaier og bylivsaktivitet.....           | 10 |
| 5.4 Ny samlet utenriksfergeterminal.....                  | 10 |
| 5.5 Større byutviklingsgrep.....                          | 10 |
| 5.6 Beredskap.....                                        | 10 |
| 5.7 Tilrettelegge for karbonfangst.....                   | 10 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 5.8 Styringsinformasjon .....                 | 10 |
| 6. Styringsdialog og resultatoppfølging ..... | 11 |
| 6.1. Styringsdialog og møteplan .....         | 11 |
| 6.2. Rapportering og resultatoppfølging.....  | 11 |

## 1. Innledning

Oslo Havn KFs formål er å sørge for en effektiv og rasjonell havnedrift for å tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport, føre oppsyn med trafikken i kommunens sjøområde, samt forvalte havnens eiendommer og innretninger på en økonomisk og miljømessig god måte.

Bystyret har i 2025 vedtatt ny kommuneplanens samfunnsdel (KPS) med 5 kommunemål som gir retning for kommunens arbeid:

- Mål 1 Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv
- Mål 2 Oslo er grønn og levende
- Mål 3 Oslo er nyskapende og attraktiv
- Mål 4 Oslo er åpen, inkluderende og trygg
- Mål 5 Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester

Tildelingsbrevet er, sammen med KPS, vedtatt budsjett, inklusive klimabudsjettet, årsberetning og Instruks for virksomhetsstyring, de sentrale styringsdokumentene mellom byrådsavdeling og underliggende virksomhet. Det skal være en rød tråd fra KPS som kommunens overordnede styringsdokument til de bestillinger og oppdrag som gis i tildelingsbrevet. I tildelingsbrevet formidles bystyrets budsjettvedtak, det tydeliggjøres forventninger og det gis særskilte oppdrag til foretaket. Det følger av foretakets formål og ansvar at det er oppgaver foretaket skal følge opp, som ikke er eksplisitt omtalt.

I tillegg til å gjennomføre tiltak i egen sektor er det en forventning om at virksomhetene fremover styrker samarbeidet på tvers i kommunen, og også sørger for tidlig involvering av innbyggere og næringsliv når det er aktuelt. Virksomhetene oppfordres til å skape og bidra i arenaer for å sammen løse utfordringene byen står i. I samarbeidet involveres også byrådsavdelingsnivå, når det er hensiktsmessig.

Ansvar for oppfølging av tildelingsbrevet ligger hos foretakets styre. Foretaket skal ha en systematisk oppfølging av oppdrag og føringer i tildelingsbrevet og kunne redegjøre for status i foretaks- og kontaktmøter.

Foretaket skal drive sin virksomhet innenfor rammene av de til enhver tid gjeldende lover, avtaler, fullmakter, rutiner og instruksjoner, samt kommunens etiske regler og verdigrunnlag.

Bestemmelsene om kommunale foretak, herunder ansvarsfordelingen mellom eier, styret og daglig leder, fremgår av kommunelovens kapittel 9. Det følger av lovens § 9-4 at foretaket ledes av et styre og daglig leder. Styrets myndighet er regulert i § 9-8. Styret har myndighet til å

treffe vedtak i alle saker som gjelder foretakets virksomhet, og skal også føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten.

Byråden for kultur og næring har innenfor sitt myndighetsområde ansvar for de kommunale foretakene og er tildelegert myndigheten etter bestemmelsene i kapittel 9 i kommuneloven, jf. byrådssak 1127/19. I henhold til § 2 i Instruks for styring av Oslo kommunes kommunale foretak i foretaksmøte, vedtatt i samme byrådssak, utøver byråden myndigheten i foretaksmøtet, herunder myndighet til å velge styrene i foretakene.

## 2. Fellesføringer for 2026

Virksomhetene skal fortsette sitt arbeid med effektivisering i tråd med signaler gitt i fellesføringene for 2024 og 2025.

Virksomhetene skal i 2026 ha særskilt oppmerksomhet på effektiviseringspotensialet i prosesser og arbeid som involverer flere virksomheter og/eller sektorer. Styringsinformasjon som måler effektivitet i tjenesteproduksjon, kostnadseffektivitet og effekter av igangsatte tiltak (gevinstrealisering i effektiviseringstiltak) skal vektlegges.

Effektiviseringsarbeidet skal i minst mulig grad ramme brukernære og innbyggerrettede tjenester. Innsparinger i administrasjon skal prioriteres når vedtatte kutt gjennomføres. Tillitsvalgte og vernetjenesten må involveres i henhold til lov og avtaleverk. Åpenhet og tidlig informasjon i prosesser skal vektlegges. God bruk av medarbeideres kompetanse og utvikling av en organisasjonskultur som bidrar til motivasjon og involvering av medarbeidere er avgjørende.

Status i effektiviseringsarbeidet, med vurdering av effekter og konsekvenser vil bli tatt opp i styringsdialogen gjennom året og skal rapporteres på i årsberetningen. Dersom annet arbeid må nedprioriteres må virksomhetene ta det opp i styringsdialogen.

## 3. Føringer for foretaket

### 3.1 Risikostyring og forebygging av misligheter mv.

Oslo Havn skal ha gode rutiner for virksomhetsstyring og internkontroll tilpasset foretakets størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold. Dette innebærer at foretaket skal ha på plass robuste systemer for å sikre måloppnåelse samt å forhindre og avdekke styringssvikt, korrupsjon og misligheter. Endringer i risikovurdering og risikobilde vil være fast tema i styringsdialogen, se også pkt. 6.1. Oslo Havn skal gjøre seg kjent med og drive virksomheten i samsvar med Oslo kommunes verdier og etiske retningslinjer og gjøre lokal varslingsordning kjent for ansatte og innleide.

Som et ledd i arbeidet med risikostyring skal foretaket vurdere og beskrive risiko med hensyn til å innfri de målsetninger og forventninger som følger av byrådets forslag til budsjett 2026 og økonomiplan 2026-2028 (Sak 1), byrådets tilleggsinnstilling, bystyrets budsjettvedtak (Dok. 3) og tildelingsbrevet. Ved risiko for manglende måloppnåelse skal korrigerende tiltak iverksettes.

Foretaket skal videre forebygge, avdekke og vurdere risiko for styringssvikt og misligheter, blant annet innenfor de områder som er særskilt nevnt i instruks for virksomhetsstyring, jf. byrådssak 1036/22. Foretaket skal ha et bevisst forhold til risiko som aksepteres, og det skal fortløpende vurderes om det er behov for nye risikoreduserende tiltak og kontrollaktiviteter, jf. byrådssak 1037/22 om instruks for interkontroll.

### 3.2 Oppfølging av forvaltningsrevisjoner

Foretaket skal bidra til gjennomføring av Kommunerevisjonens undersøkelser og sørge for at relevante anbefalinger blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte. Byrådsavdelingen minner i denne forbindelse om følgende revisjonsrapport:

- Rapport 03/2024 – Grønne anskaffelser – klima- og miljøkrav

### 3.3 Innovasjon og utvikling

Byrådsavdelingen ber foretaket vurdere hvordan det kan bidra til innovasjon, og i denne forbindelse hente inn risikoreduserende (ekstern) finansiering fra tilgjengelige ordninger der dette er mulig. Det vises samtidig til SmartOslo som er en tilskuddsordning der virksomheter i Oslo kommune sammen med en bedrift kan søke om midler. Det bes om at Oslo Havn KF ved årsavslutning informerer om aktivitet innenfor innovasjon og utvikling, herunder midler hentet gjennom ekstern finansiering.

## 4. Årsbudsjett 2026 – bystyrets vedtak

### 4.1 Mål, tiltak, resultatindikatorer og måltall

Oslo Havn KF rapporterer i dag på målsetninger som er etablert av foretakets styre.

### 4.2 Tiltak og virkemidler i klimabudsjettet 2026

Byrådsavdeling for kultur og næring viser til Sak 1/2026 Klimabudsjettet, og tabeller over virkemidler for å redusere direkte og indirekte utslipp, virkemidler på energiområdet og virkemidler for å fremme klimatilpasning og naturlig karbonlagring. Byrådsavdelingen forutsetter at foretaket gjør seg kjent med klimabudsjettet og bidrar til at kommunen når sine klimamål.

Foretaket har rapporteringsansvar for følgende virkemidler:

| Nr.                                                                          | Tiltak/Virkemidler                                                                                                            | Rapportering                                                                                   | Måltall |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Direkte utslipp – rapporteres på ifm. ordinær rapportering tre ganger i året |                                                                                                                               |                                                                                                |         |
| 4                                                                            | Utslippsfri (inkl. biogass) leveranse av varer og tjenester på oppdrag for kommunen: lht. reviderte krav i byrådssak 1004/25. | Andel nye kontrakter som innebærer transport hvor det stilles standard miljøkrav til transport | 100 %   |
| 5                                                                            | Utslippsfri (inkl. biogass) transport av masser og øvrig transport i                                                          | Andel elektrisk og biogass massetransport til/fra kommunens bygge- og anleggsplasser           | 100 %   |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |              |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                                                                            | kommunens bygg- og anleggsprosjekter: lht. reviderte krav i byrådssak 1014/25.                                                                                                                                                                                                                   | målt som andel km for hele transportstrekningen eller energibruk (spesifiser hva det rapporteres på)    |              |
|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Verbal rapportering om erfaring med bruk av nye krav til øvrig transport og kontraktsoppfølging         |              |
| 14                                                                         | Krav om utslippsfri bygg- og anleggsvirksomhet på oppdrag for kommunen: lht. byrådssak 1014/25.                                                                                                                                                                                                  | Andel utslippsfri utførelse av anleggsarbeid (målt som prosent av totalt antall timer eller energibruk) | 100 %        |
| 16                                                                         | Tilrettelegge for at maskiner som håndterer varer og last på Oslo havn er utslippsfrie.                                                                                                                                                                                                          | Andel nullutslippsmaskiner av total maskinpark for havnas kunder. 1)                                    | Ikke avklart |
|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Verbal rapportering på antall gjenstående fossile maskiner, per maskintype.                             |              |
| 17                                                                         | Innkjøp av utslippsfrie maskiner i Oslo kommunes maskinpark: lht. byrådssak 1078/23. Utskifting av spesialmaskiner vil skje senere.                                                                                                                                                              | Andel nullutslippsmaskiner av total maskinpark (inkl. maskiner med disp./unntak)                        | 100 %        |
| 20                                                                         | Etablere landstrøm for tankskip og følge opp bruk av landstrøm til container- og cruiseskip: Oslo Havn skal i 2026 bygge et anlegg for tankskip og følge opp eksisterende landstrømanlegg. Målet er at 60 % av anløp med cruise- og 20 % av anløp med containerskip tar i bruk landstrøm i 2026. | Andel anløp med containerskip som bruker landstrøm                                                      | 20 %         |
|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Andel anløp med cruiseskip som bruker landstrøm                                                         | 60 %         |
|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Verbal rapportering (status bygging landstrøm tankskip)                                                 |              |
| Sirkulær økonomi og indirekte utslipp – rapporteres på ifm. årsberetningen |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |              |
| 8                                                                          | Vegetarmat som standard på kommunens møter og arrangementer.                                                                                                                                                                                                                                     | Er føringen om vegetarmat som standard fulgt? Ja/nei/delvis med ev. avviksforklaring                    |              |
| Energi – rapporteres på ifm. årsberetningen                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |              |
| 5                                                                          | Kartlegge energiltak i kommunale bygg: Kommunale virksomheter skal i 2026 kartlegge potensialet for energi- og kostnadsbesparelser i egen bygningsmasse, som grunnlag for å prioritere energiltak.                                                                                               | Verbal rapportering og estimert potensiale for energibesparelse i MWh.                                  |              |
| 6                                                                          | Gjennomføre energieffektiviseringstiltak i kommunale bygg: Kommunale virksomheter skal i 2026 gjennomføre energiltak i kommunale bygg som bidrar til å redusere energibruk.                                                                                                                      | Verbal rapportering og estimert energibesparelse i MWh.                                                 |              |

|    |                                                                                                                                                 |                                                                           |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|
| 9  | Redusere energibruk til belysning av gate- og parkanlegg, havna og byrom: I 2026 skal Oslo Havn skifte ut eldre lysarmaturer til LED.           | Verbal rapportering, herunder MWh spart som følge av utskiftning til LED. |  |
| 17 | Øke lokal energiproduksjonen hos kommunale virksomheter som eier bygg og anlegg: Oslo Havn KF skal etablere solcelleanlegg på egne bygg i 2026. | Ny lokal energiproduksjon i 2026 (MWp).                                   |  |

- 1) Oslo Havn skal i 2026 undersøke muligheten for å etablere et samarbeid med private aktører om innhenting av datagrunnlag for andel nullutslippsmaskiner som håndterer varer og last i havn, og etablering av resultatindikator for andel nullutslippsmaskiner.

Oslo Havn skal ellers følge opp tiltak som foretaket har ansvar for i tiltakslistene for kommunens satsinger innen plast og marin forsøpling, Oslofjorden, bærekraftig og redusert forbruk, urbant landbruk, biologisk mangfold, dyrevelferd og gåstrategi som følger som vedlegg til Tilleggsinnstillingen til Sak 1/2026. Dette skal rapporteres på i forbindelse med årsberetningen.

### 4.3 Tallbudsjettet

Byrådsavdelingen viser til kommunelovens § 9-15 som definerer daglig leders særlige ansvar for regnskapsføring, formuesforvaltning og internkontroll, og kommunelovens § 9-8 som definerer styrets ansvar for foretakets samlede virksomhet inkludert tilsyn med daglig leder. Styret har plikt til å iverksette tiltak hvis nødvendig for å overholde eller oppfylle budsjettforutsetningene, herunder holde byråden løpende orientert om alle forhold av betydning, ref. økonomireglementet og Instruks for virksomhetsstyring.

#### Netto driftsresultat

| Oslo Havn KF         | Dok 3/2025 | 2026     |
|----------------------|------------|----------|
| Netto driftsresultat | -143 640   | -150 822 |

#### 4.3.1 Merknader til driftsbudsjettet

For Oslo Havn KF er det innarbeidet et overføringskrav på 37,57 mill. i 2026. Oslo kommune tok første gang utbytte fra havnevirksomheten i 2024 med 10 mill. Grunnlaget for utbytte fra havnevirksomheten kom ved ikrafttredelse av Havne- og farvannsloven 01.01.2020. Loven åpner for utbytte på særskilte vilkår etter forslag fra havnestyret. Det vises til kapittel 898 Overføringer fra KF mv. for nærmere angivelse av overføringer fra foretaket til bykassen. Kravet til netto driftsresultat for 2026 settes til 150,8 mill.

#### Overføringskrav

| Notat                                                                                  | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Dok 3 2025: Renter 060 OH                                                              | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| Dok 3 2025: Overføringskrav 060 OH                                                     | -12 537 | -12 537 | -12 537 | -12 537 | -12 537 |
| Tidligere vedtatt: Utbytte fra Oslo Havn                                               | 0       | -27 500 | -62 500 | -62 500 | -62 500 |
| Tidligere vedtatt: Redusert overføringskrav OH - lavere forventet aksjeutbytte fra HAV | 0       | 2 500   | 2 500   | 2 500   | 2 500   |

|                                                                        |                |                |                |                |                |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Til SAK 1 B2025</b>                                                 |                |                |                |                |                |
| B-2026 SK: Rammefinansiering av kommunens internkommunikasjonstjeneste | 0              | -37            | -37            | -37            | -37            |
| <b>Til TI B2025</b>                                                    |                |                |                |                |                |
| <b>Budsjettjustering høsten 2025</b>                                   |                |                |                |                |                |
| Økt utbytte fra Oslo Havn                                              | -5 000         | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                                                                        | <b>2025</b>    | <b>2026</b>    | <b>2027</b>    | <b>2028</b>    | <b>2029</b>    |
| Renter                                                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Overføringskrav                                                        | -17 537        | -37 574        | -72 574        | -72 574        | -72 574        |
| <b>060 OH</b>                                                          | <b>-17 537</b> | <b>-37 574</b> | <b>-72 574</b> | <b>-72 574</b> | <b>-72 574</b> |

### Brutto investeringsutgifter

*Beløp i 1000 kr*

| Kapittel               | Prosjektnr. | Prosjektnavn          | Øk.plan<br>2026 | Øk.plan<br>2027 | Øk.plan<br>2028 | Øk.plan<br>2029 |
|------------------------|-------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 060 Oslo Havn KF (KON) | 123900      | Diverse investeringer | 447 900         | 405 200         | 301 900         | 247 000         |
| <b>Totalsum</b>        |             |                       | <b>447 900</b>  | <b>405 200</b>  | <b>301 900</b>  | <b>247 000</b>  |

### Prosjektnr. 123900

Kneppeskjær øst er valgt som utskipingskai for CCS-prosjektet på Klemetsrud. Deler av kaia har bruksforbud og uavhengig av utskiping av CO2 krever kaia omfattende rehabilitering. Nybygg er vurdert mest hensiktsmessig. Prosjektet er forsinket grunnet manglende myndighetstillatelser, men uten at dette får konsekvenser for CCS-prosjektet. Estimert kostnadsramme er 330 mill.

Det pågår rehabilitering av tankskipsutstikkeren fra 1968. Planlagt ferdigstilling er tidligst fjerde kvartal 2026. Samlet kostnadsramme er 40 mill.

Det jobbes parallelt med landstrøm til tankskipssegmentet. Fremdrift er avhengig av rehabiliteringen av tankskipsutstikkeren. Samlet kostnadsestimat er 31,2 mill.

Landstrømsløsning for cruiseskip på Filipstad er forsinket fordi det har vært kapasitetsutfordringer hos Statnett, nødvendig nettkapasitet er nå bekreftet. Hoveddelen av kostnadene vil påløpe i 2026, ca. 52 mill.

Katodisk beskyttelse for å hindre korrosjon av armering og forlenge levetiden på Tingvallakaia, Revierkaia og Ormsundkaia. Forprosjekt i 2026 for rehabilitering av Rådshusbrygge 2 og 4.

Iht. plan for utskifting av kraner for å sikre stabil og effektiv drift av containerterminalen samt innfri kontrakt med operatør, erstattes en av fire Ship to Shore (STS) kraner i 2027 til anslått kostnad 160 mill.

I tillegg kommer enkelte andre investeringer som eksempelvis nullutslippsarbeidet, forberedende arbeid for utvidelse av containerterminalen, områdesikring og adgangskontroll i Sydhavna m.m.

### Finansering av investeringer

*Beløp i 1000 kr*

| Kapittel               | Prosjektnr.                                        | Øk.plan 2026   | Øk.plan 2027    | Øk.plan 2028    | Øk.plan 2029    |
|------------------------|----------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 060 Oslo Havn KF (KON) | Utbytte fra selskaper                              | -150 000       | -150 000        | -150 000        | -150 000        |
| 060 Oslo Havn KF (KON) | Overføring fra drift, virksomhetene                | -150 822       | -139 385        | -142 384        | -97 000         |
| 060 Oslo Havn KF (KON) | Overføring fra drift, bruk av fond - virksomhetene | -147 078       | -115 815        | -9 516          | 0               |
| <b>Totalsum</b>        |                                                    | <b>447 900</b> | <b>-405 200</b> | <b>-301 900</b> | <b>-247 000</b> |

#### 4.4 Verbalvedtak, flertallsmerknader mv.

Foretaket skal ha rutiner som sikrer at byråds- og bystyrevedtak, inklusive flertallsmerknader og verbalvedtak, følges opp, ref. punkt 3.2.3 i Instruks for virksomhetsstyring. Byrådsavdelingen forutsetter at vedtak i bystyret, flertallsmerknader fra bystyreutvalgenes behandling av byrådets årsberetning for 2025 der flertallskonstellasjonen også utgjør et flertall i bystyret, samt relevante merknader til årsoppgjøret for 2025 fra Kontrollutvalget kartlegges og følges opp av foretaket på eget initiativ.

Foretaket skal innenfor sitt ansvarsområde rapportere på verbalvedtak ifm. tertialrapportering og årsberetning. Dersom et verbalvedtak anses gjennomført eller av andre grunner ikke lenger er aktuelt, ber vi om at virksomheten ifm. budsjett- og rapporteringsprosessen gir tilbakemelding til byrådsavdelingen om dette.

Det er for tiden ingen verbalvedtak retter seg mot Oslo Havn KF.

## 5. Oppdrag

Oslo Havn skal sørge for at byen til enhver tid har en effektiv og moderne havneinfrastruktur som sikrer forsyningen til Oslo og omlandet. Oslo Havn bes å prioritere bygging, fornyelse, drift og vedlikehold av kritisk infrastruktur knyttet til ulike gods- og varesegmenter.

Med bakgrunn i de gjeldende geopolitiske forholdene, så forutsettes det videre at forsyningssikkerheten ivaretas ved å sikre infrastrukturen mot uønskede hendelser og driftsforstyrrelser iht. statlige eller kommunale krav.

Tilsvarende gjelder for andre aktører som driver virksomhet i havna med betydning for forsyningssikkerhet.

### **5.1 Handlingsplan for Oslo Havn som nullutslippshavn**

Oslo Havn KF forutsettes å fortsette det prioriterte arbeidet med oppfølging av revidert handlingsplan for nullutslipp.

Oslo Havn KF skal i samarbeid med relevante aktører utvikle effektive havnearealer og fleksible kaier i Sydhavna for å styrke sjøtransporten og redusere veitransporten.

Fra 2026, legges det til Oslo Havn, å få utarbeidet segmentfordelte utslippstall fra år 2025 og fremover, etter samme metode som er lagt til grunn for utslippstallene for 2024. Utslippstallene bør foreligge for foregående år i løpet av første kvartal. Når utslippsgrunnlaget er innhentet, bes det videre om at det hvert år utarbeides en graf der måloppnåelsen med vedtatte og identifiserte virkemidler videre fremover, fremgår etter klimamessig metodikk.

Byrådsavdelingen ber om at det rapporteres skriftlig på status som del av kvartals- og tertialrapportering samt ved årsoppgjøret og til klimabudsjettet. Det bes spesielt om at det rapporteres om effekten av differensierte havneavgifter og segmentsfordelt bruk av landstrøm. Rapporteringen bes spesifisere antall anløp, antall tilkoblinger per segment i tall og prosent samt samlet kWh til landstrøm. Når det gjelder utslipp fra landaktiviteten bes det rapportert med prosentvis måloppnåelse samt detaljering av gjenstående arbeid for de årene der dette tallmateriale er tilgjengelig.

Oslo Havn skal også aktivt støtte opp om oppfølging av inngått MoU mellom Rotterdam og Oslo 20.09.2023 samt bidra med innspill til inngåelse av samarbeidsavtaler, nasjonalt og internasjonalt med sikte på å oppnå flere grønne korridorer.

Oslo Havn skal også utrede behovet for å tilby utslippsfrie drivstoff til skip i Oslo, for å nå målet om 85 % reduksjon av klimagassutslipp i 2030 iht. handlingsplan for nullutslipp. Dette gjelder blant annet samarbeidet med Rotterdam om skip som kan gå på hydrogen.

### **5.2 Utbytte**

Etter at havne- og farvannsloven åpnet for at det kan utbetales utbytte fra havnekapitalen, har styret i Oslo Havn konkludert med at det kan utbetales utbytte i 2026.

Byrådsavdelingen ber om at det utarbeides en helhetlig analyse for økonomien fremover der også økonomien i datterselskapet Hav Eiendom AS omfattes, som del av HAVs budsjettinnspill for 2027.

Det er i kommunens budsjett lagt til grunn utbytte på 35 mill. i 2026 og 70 mill. i 2027, 2028 og 2029. Byrådsavdelingen vil ta initiativ til ytterligere dialog om utbytte fremover innenfor havne- og farvannslovens rammer.

### **5.3 Cruise, cruisekaier og bylivsaktivitet**

Oslo Havn skal være en aktiv tilrettelegger for økt byliv, blant annet i samarbeid med PBE og andre kommunale virksomheter. Oslo Havn forutsettes å følge punkter omfattet av felleserklæring for mer miljøvennlig cruisenæring. Oslo Havn skal tilrettelegge for lading til turbusser og for å kunne tilby biogass som drivstoff til bl.a. renovasjonstjenester for cruiseskipene.

### **5.4 Ny samlet utenriksfergeterminal**

Oslo Havn forutsettes å bidra inn i gjennomføring av politisk vedtak om lokasjon av samlet utenriksfergeterminal.

### **5.5 Større byutviklingsgrep**

Oslo Havn skal gjennom sitt datterselskap bidra til byutvikling av Filipstad og Grønlia, og fullføring av Bjørvika. Oslo Havn skal videre bidra til utvikling av Akersneset med forterreng og andre aktuelle områder.

### **5.6 Beredskap**

Oslo Havn forutsettes å prioritere beredskapsarbeid ut fra den løpende situasjonen. Det vises bl.a. til samvirkeprinsippet. Oslo Havn skal i dialog med Beredskapsetaten og andre aktuelle aktører, ved behov bistå inn i planleggingen av lokalisering av havn for beredskapsaktørene.

Oslo kommune har etablert et permanent, tverrfaglig utvalg for strukturert og helhetlig arbeid med sikring av byrommet. Sikringsutvalget skal bidra til økt kompetanse og sikre samordning på tvers av kommunale enheter. Utvalget er et rådgivende organ uten beslutningsmyndighet, og ledes av Beredskapsetaten. For å støtte utvalgets arbeid forventes foretaket å delta med en fast representant.

Arbeidet med etablering av fysisk perimetersikring for Sydhavna videreføres i 2026.

### **5.7 Tilrettelegge for karbonfangst**

Oslo Havn skal bidra til at Oslo kommune når sin klimastrategi om 95 % reduksjon av klimagassutslipp i 2030. Et viktig bidrag er mellomlagring av CO<sub>2</sub> i Sydhavna, og bygging av tilhørende kai for utskiping fra Kneppeskjær. Byrådsavdelingen skal orienteres i den grad det skjer endringer i prosjektet som truer fremdriften for avtalen knyttet til Celsios prosjekt.

### **5.8 Styringsinformasjon**

Effektiviseringsprogrammet har synliggjort behov for å styrke styringsinformasjon bl.a. om effektivitet i oppgaveløsningen. Virksomhetene skal i denne forbindelse innen medio mai 2026 utarbeide og oversende forslag til styringsinformasjon som blant annet måler effektivitet i tjenesteproduksjon, kostnadseffektivitet og effekten av iverksatte effektiviseringstiltak.

## 6. Styringsdialog og resultatoppfølging

### 6.1. Styringsdialog og møteplan

Byrådsavdelingen fastsetter styringsdialogens form og innhold i samråd med virksomheten.

Mål- og resultatstyring er ikke bare knyttet til tildelingsbrevet, men til helheten i virksomhetens portefølje, egenart og risiko. Styringsdialogen med foretaket skal være dekkende for dette bildet. Foretaket skal i forkant av foretaksmøter og kontaktmøter oversende sin presentasjon, helst innen 5 virkedager før møtet. Foretaket skal videre og senest 14 dager i forkant av foretaksmøter og kontaktmøter legge frem en risikovurdering av måloppnåelse og risiko for misligheter/styringssvikt.

Temaer i styringsmøtene vil blant annet være måloppnåelse, resultater og risiko for virksomheten i stort. Virksomhetens ansvar for å bidra til oppfølging av vedtatte planer, som Kommuneplanens Samfunnsdel, bør også inngå som tema i styrings-/fagdialogen. I Instruks for virksomhetsstyring er det nevnt en rekke områder som det, ut ifra en risikovurdering, kan være aktuelt å ta opp i styringsdialogen gjennom året. Byrådsavdelingen vil i dialog med virksomheten avklare dagsorden for disse møtene.

Viktig for god styring er både effektiv ressursbruk, tydelig kostnadsfokus og gode styringsdata for utvikling av mål- og resultatindikatorer. Det vises til at alle virksomheter forventes å holde seg orientert om faglig utvikling på aktuelle områder for å kunne bidra til utvikling av gode måleindikatorer og gode beslutningsgrunnlag.

Hvordan virksomheten involverer de tillitsvalgte og vernetjenesten i spørsmål som angår de ansattes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø skal tas opp i styringsdialogen. Videre skal mål, resultater og risiko knyttet til sykefravær i virksomheten være et tema i etatsstyringsmøtene. Brudd på arbeidstidsbestemmelser og hvilke tiltak som iverksettes skal også være tema i styringsdialogen, jfr. Rundskriv 31/2020.

Styringskalender for 2026 følger vedlagt.

### 6.2. Rapportering og resultatoppfølging

Oslo Havn skal rapportere på ordinær måte gjennom kvartals- og tertialrapportering, årsberetning, inkludert klimarapportering og statlige rapporteringskrav, herunder KOSTRA. Det vises til byrådssak «Økonomireglementet for 2025 – Videre delegering av fullmakter og fastsetting av instruks for økonomiforvaltning i etater». Vi viser også til særskilte rundskriv med nærmere krav til virksomhetenes rapportering.

Oslo Havn skal i forbindelse med årsavslutning 2026 blant annet rapportere på følgende:

- Forbruk splittet på forvaltning, drift og vedlikehold i 2026 på en måte som er sammenlignbar med tilsvarende virksomheter i offentlig og privat sektor. Det bes om at foretaket

rapporterer eiendomskostnader iht. kontoplanen i Norsk Standard (NS) 3454 «Livssykluskostnader for bygninger», 2013.

- Kjøp av varer og tjenester i 2026 fra arbeidstreningsbedrifter som tilbyr tilrettelagt arbeid, jf. anskaffelsesforskriften § 8-8, § 16-9 eller § 30-3 som gir adgang til bruk av reserverte kontrakter hvor konkurransen reserveres for virksomheter med «funksjonshemmede eller vanskeligstilte personer».

Alle data som kreves innrapportert, både tjenestedata og regnskapsdata, skal være kvalitetssikret på en tilfredsstillende måte, i tråd med retningslinjer fra Byrådsavdeling for finans.

Vennlig hilsen

Anita Leirvik North

byråd

Vedlegg:

Veiledende styringskalender Oslo Havn KF 2026

## Veiledende styringskalender for Oslo Havn KF 2026

| Måned   | Rapportering / møte mv.                                                                                   | Tidspunkt                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Februar | Innspill til marskonferansen (MK)                                                                         | 04.02.2026                                                |
|         | Regnskap 2025 med regnskapsredegjørelse                                                                   | 07.02.2026 innen kl.15:00 for kommunale foretak           |
|         | Årsberetning 2025 fra etater                                                                              | 05.02.2026, jf. rundskriv om utarbeidelse av årsberetning |
|         | Utkast til årsberetning 2025 fra kommunale foretak                                                        | 05.02.2026, jf. rundskriv om utarbeidelse av årsberetning |
| Mars    | Endelig årsberetning 2025 fra kommunale foretak underskrevet av foretakets styreleder                     | 02.03.2026                                                |
|         | Foretaksmøte                                                                                              | 26.03.2026                                                |
|         | Innspill til revidert budsjett 2026                                                                       | 06.03.2025                                                |
|         | Marskonferansen (MK)                                                                                      | 18.-19.03.2026                                            |
| April   | Kvartalsrapport pr. 31.03.2026 - ikke styregodkjent                                                       | Medio april                                               |
|         | Kvartalsrapport styregodkjent                                                                             | 29.04.2026                                                |
| Mai     | Budsjettinnspill til budsjett og økonomiplan for 2027-2030 og oppfølging av ev. konklusjonspunkter fra MK | 05.05.2026                                                |

|                  |                                                                    |                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Juni</b>      | Oppdatert investeringsbudsjett                                     | 05.06.2026       |
|                  | Kontaktmøte inkludert fremtidsperspektiv                           | 12.06.2026       |
| <hr/>            |                                                                    |                  |
| <b>August</b>    | Salderingskonferanse                                               | 27.- 28.08.2025  |
|                  |                                                                    |                  |
| <hr/>            |                                                                    |                  |
| <b>September</b> | Tertialrapport pr. 31.08.2026 – ikke styregodkjent                 | Medio september  |
|                  | Offentliggjøring av Sak 1                                          | 23.09.2026       |
| <hr/>            |                                                                    |                  |
| <b>Oktober</b>   | Styregodkjent tertialrapport                                       | Primo oktober    |
|                  | Konsekvensvurdering B2027                                          | Primo oktober    |
|                  | Innspill til tilleggsinnstilling B2027/budsjettjusteringssak B2026 | Primo oktober    |
|                  | Kontaktmøte kommunale foretak                                      | Oktober/november |
| <hr/>            |                                                                    |                  |
| <b>Desember</b>  | Bystyrets budsjettbehandling B2027                                 | 09.12.2026       |
|                  |                                                                    |                  |