

Bærekraft 2025-2028

Sluttrapport

17.03.2026

Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon

2 Kommunens utfordringsbilde

3 Tiltak

4 Veien videre

Vedlegg 1: Kunnskapsgrunnlaget

Vedlegg 2: Tiltaksbeskrivelser





1

Introduksjon

Bakgrunn og mandat

Kongsvinger kommune står overfor en omfattende omstilling for å sikre økonomisk bærekraft og opprettholde et forsvarlig tjenestetilbud i fremtiden. Blant utfordringene er endringer i befolkningssammensetningen, med færre barn og flere eldre. I tillegg står kommunen overfor økte og mer volatile finansutgifter, usikker tilgang på kritisk kompetanse og kapasitet, økende forventninger til tjenestene samt betydelige behov for fremtidige investeringer. I tillegg har kommunen opplevd regnskapsmessig merforbruk de to siste årene, noe som har redusert kommunens økonomiske reserver (disposisjonsfond) og indikerer en driftssituasjon som ikke er tilpasset inntektsnivået. For 2025 snudde dette og det regnskapsmessige resultatet ble positivt.

For å møte disse utfordringene har Kongsvinger kommune iverksatt prosjektet «Bærekraft 2025-2028». Målet med prosjektet er å redusere kommunens driftsutgifter med 200 millioner kroner i planperioden 2025–2028, noe som tilsvarer om lag 10 % av kommunens totale driftsutgifter i 2024. Prosjektet er en viktig del av Kongsvingers langsiktige strategi, og er [sentral i kommuneplanens samfunnsdel](#).

I tillegg til de økonomiske målsetningene, ønsker kommunen blant annet å styrke seg som en effektiv og innovativ organisasjon, tilpasse tjenestetilbudet etter forandringer i demografi og økonomi, bli mer nytenkende, sikre god standard på tjenestetilbud, og gjøre Kongsvinger til en attraktiv kommune.

Prosjektet skal forsterke organisasjonen som en lærende og endringsvillig organisasjon som jobber med kontinuerlig forbedring, noe som krever involvering og innsats underveis fra store deler av organisasjonen.

Rapportstruktur

Denne rapporten består av fire kapitler. I **kapittel 1** beskriver vi bakgrunn, tilnærming, metode og organisering. I **kapittel 2** oppsummerer vi kommunens utfordringsbilde. I **kapittel 3** presenterer vi tiltak. Rapporten avsluttes med vurderinger rundt veien videre i **kapittel 4**.

Vedlagt denne rapporten ligger et omfattende kunnskapsgrunnlag (**vedlegg 1**) som ble utarbeidet høsten 2025 og nærmere beskrivelser av tiltak og konsekvensvurderinger (**vedlegg 2**).



Prosjektet har vært gjennomført i fire faser



Prosjektet har vært delt inn i fire faser.

Fase 1 omfattet oppstart og mobilisering. I fase 1 ble det avholdt en oppstartssamling med ledere og tillitsvalgte for å informere om bakgrunn, tilnærming og samle viktige refleksjoner om prosessen fra nøkkelpersoner. I tillegg ble mandat og prosjektplan utarbeidet og vedtatt.

I **fase 2** kartla og analyserte prosjektet kommunens økonomi, organisering og tjenester ved å bruke offentlig statistikk, kommunens budsjett- og regnskapsdokumenter, annen statistikk fra kommunen og intervjuer med ledere og nøkkelpersoner. Arbeidet omfattet både overordnede analyser og dybdeanalyser innenfor fire arbeidsstrømmer:

- Oppvekst og læring
- Helse og mestring
- Miljø og samfunn
- Stab og støtte

Analysene har dannet grunnlaget for videre arbeid med tiltak. I kapittel 2 presenterer vi hovedfunn fra analysearbeidet. Kunnskapsgrunnlaget kan leses i sin helhet i vedlegg 1.

I **fase 3** utarbeidet vi konkrete tiltak som kan bidra til innsparing. Vi samlet løpende inn innspill knyttet til potensial og konkrete tiltak i en bruttoliste, blant annet fra en digital innspillskasse. I fase 3 gjennomførte vi to arbeidsverksteder med ledere, tillitsvalgte og andre nøkkelpersoner. I første arbeidsverksted identifiserte vi og beskrev mulige tiltak. Arbeidsgruppene videreutviklet og prioriterte tiltakene. I det andre arbeidsverkstedet kartla vi konsekvenser for hvert enkelt tiltak. Deretter har tiltakene blitt bearbeidet i arbeidsstrømmene og i samlinger med nøkkelpersoner. Til slutt i fase 3 ble tiltakene sammenstilt og vurdert med utgangspunkt i beregnet økonomisk effekt og øvrige konsekvenser

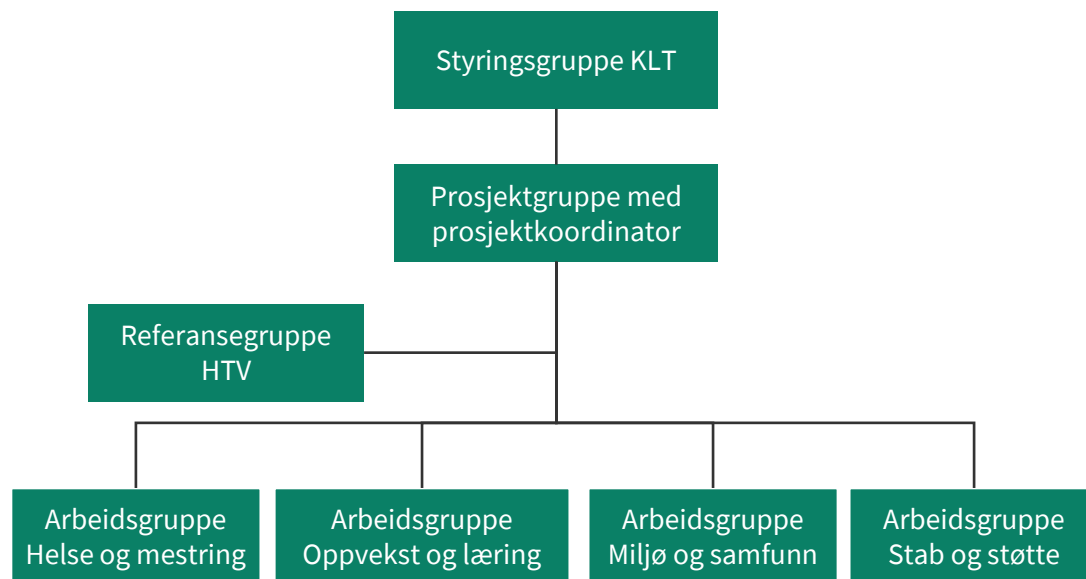
I **fase 4** har vi utformet anbefalinger, samt ferdigstilt og kvalitetssikret sluttrapporten.

Prosjektet har lagt opp til bred involvering fra ledere, ansatte og tillitsvalgte

Organisering

Kommunedirektørens ledergruppe har vært styringsgruppen i prosjektet. Prosjektgruppen har bestått av representanter fra kommunens ledergruppe og ekstern bistand fra konsulentfirmaet PwC. Prosjektet har vært organisert med arbeidsgrupper for hvert kommunalområde. Kommunalsjefene har vært – og er – ansvarlige for organisering og måloppnåelse i eget kommunalområde.

PwC har bistått med prosjektledelse, analyser, fasilitering av arbeidsverksteder og sammenstilling av funn og tiltak. Vi (Kongsvinger kommune) har tatt alle beslutninger i prosessen, og eier prosjektet, resultatene og dokumentets innhold.



Involvering

Prosjektet har lagt stor vekt på bred involvering for å sikre at ulike perspektiver blir ivare tatt og legge til rette for forankring og eierskap i organisasjonen før implementering. Følgende aktiviteter er gjort for å sikre god involvering:

- Det ble gjennomført et fellesmøte med alle ledere og tillitsvalgte innledningsvis i prosjektet for å orientere om bakgrunn, tilnærming og få verdifulle innspill til prosessen.
- Det ble gjennomført to store arbeidsverksteder der deltakerne sammen identifiserte, beskrev og konsekvensvurderte mulige tiltak. Her deltok ledere, tillitsvalgte og nøkkelpersoner. Denne tilnærmingen sikret at de som kjenner tjenestene best, aktivt bidro til å identifisere og vurdere mulige tiltak.
- Alle ansatte i kommunen har fått anledning til å komme med innspill i en digital postkasse innledningsvis i prosjektet. Det kom inn totalt 96 innspill fra 39 ulike personer. Alle forslagene ble presentert for deltakerne i det første arbeidsverkstedet som innspill til idémyldring. Noen av forslagene samsvarte med innspill som allerede hadde kommet opp i arbeidsverkstedet, mens annet var nytt.
- Det har blitt utarbeidet felles informasjon som er kommunisert ut i organisasjonen underveis.
- Prosjektet har orientert om bakgrunn, tilnærming og status i politiske fora.
- Prosjektet har vært tema i alle relevante fora med hovedtillitsvalgte.



2

Kommunens utfordringsbilde

Kongsvinger kommune står overfor utfordringer som krever en omfattende omstilling for å sikre en bærekraftig fremtid og et forsvarlig tjenestetilbud

Kongsvinger kommune står overfor et krevende utfordringsbilde og dermed en omfattende omstilling for å sikre en bærekraftig fremtid med et forsvarlig tjenestetilbud. Kommunen møter betydelige demografiske endringer med en aldrende befolkning som gir økt behov for helse- og omsorgstjenester, samtidig som det blir færre barn. Dette skaper press på bemanning, tjenestetilpasning og ressursbruk.

Økonomiske utfordringer preger situasjonen. Kunnskapsgrunnlaget (vedlegg 1) viser at Kongsvinger kommune har et potensiale for innsparing sett opp mot sammenligningskommunene. Kommunen brukte betydelig mer ressurser per innbygger enn flere av disse i 2024. Kongsvinger har hatt en negativ utvikling i finansielle nøkkeltall i perioden 2022-2024, men leverer et positivt resultat for 2025. Resultatet for 2025 viser et overskudd på nesten 70 mill. kroner. Dette er et resultat som er rundt 140 mill. kroner bedre enn i 2024.

Det gode resultatet i 2025 gir kommunen en tryggere økonomi, men det løser ikke utfordringene man vet kommer. Mange av inntektene var engangseffekter, og kan ikke brukes hvert år. Samtidig skal kommunen bygge et nytt sykehjem og møte behovet fra en eldre befolkning. For å klare det må det frigjøres nesten 200 millioner kroner i driften de neste årene. Vi beskriver omstillingsbehovet nærmere på neste side.

Samtidig er det et sterkt behov for at kommunen utvikler seg som en **innovativ og effektiv organisasjon**, som tilpasser tjenestene til endrede befolkningsmønstre og økonomiske rammer. Økende forventninger fra innbyggerne setter krav til kvalitet og tilrettelegging, samtidig som utfordringer med tilgang på kritisk kompetanse understreker viktigheten av målrettede bemanningstiltak. Dette danner bakteppet for de valgte tiltakene, som er rettet mot å styrke helhetlig tjenestetilbud, redusere utenforskap, fremme inkludering og arbeidsdeltakelse, samt sikre økonomisk robusthet og en bærekraftig utvikling for kommunen som helhet.

Det demografiske bildet viser at **Kongsvingers eldre befolkning vil øke frem mot 2040**, med et betydelig økt behov for tjenester. Eldrebølgen er nesten 25 år foran resten av landet, og bemanningsutfordringer må løses raskt. Samtidig stagnerer og faller antallet barn, noe som gjør at **skolestrukturen** bør omlegges. En politisk-administrativ arbeidsgruppe forventes å fullføre dette arbeidet våren 2026.

Kommunen jobber også med å avdekke muligheter og utfordringer knyttet til hvordan kommunen klarer å **utnytte eksisterende og nye digitale verktøy**. Det er sentralt at man intensiverer arbeidet med å få ut relevante gevinster, forenklinger og økt automatisering sammen med kommunens IKT-leverandør Indigo IKT IKS. En suksessfaktor i dette arbeidet er tydelig ledelse og klare fullmakter.

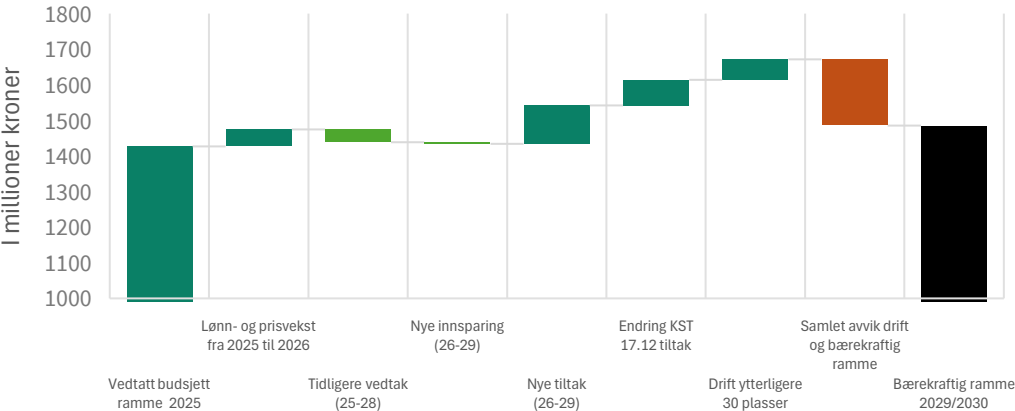
Kongsvinger har færre kommunale kvadratmeter enn sammenlignbare kommuner. Det er likevel **viktig å øke arealeffektiviteten i forbindelse med større strukturendringer** som forventes de neste fem årene. Nye bygg vil komme innen helse og mestrings, mens bygningsmassen innen oppvekst kan reduseres. I tillegg vil det kunne komme større investeringsbehov knyttet til behov for vedlikehold og oppgradering av eksisterende bygningsmasse.

Kommunens prognoser viser nå et omstillingsbehov på rundt 186 mill. kroner i de neste årene (se neste side). Tiltakene som gjengis i denne rapporten er ikke tilstrekkelig. I praksis betyr det at man må gjøre ytterligere grep de neste to årene. Basert på dialogen underveis vil dette måtte skje ved å redusere kostnadsøkningene ytterligere innenfor helse og mestrings, samt få ut en maksimal effekt av omleggingen av kommunens barnehage- og skolestruktur. I tillegg bør kommunen gjøre enda tydeligere prioriteringer på hva man skal satse på innenfor kultur, idrett og næring.

Omstillingsbehovet utgjør rundt 13 % av driftsrammen til kommunen. Det er i all hovedsak knyttet til satsningen på nytt sykehjem og åpning av 90 nye plasser i 2029

Kommunen står som nevnt i en betydelig omstilling. Regnskapsresultatet for 2025 gir kommunen et pusterom i så måte. Det at man ikke drar med seg et driftsmessig underskudd fra 2025 er en åpenbar fordel. Blant annet gir dette kommunen mulighet til å justere budsjettet slik at det stemmer overens med ordinær drift. Enkelte poster har tidligere vært opplevd som underbudsjettet og vanskelig å styre etter.

Det potensielle omstillingsbehovet vil naturlig nok endre seg løpende. I den pågående behandlingen av nytt sykehjem og tilhørende skisser ønsker kommunen å åpne 77* nye plasser i 2029, mot tidligere 47*. Dette øker det potensielle omstillingsbehovet vesentlig. Vi har illustrert dette nedenfor. Forutsetningene for driftskonsekvensene er her satt likt det som er fremmet i egen politisk sak mars 2026. I grafen nedenfor fremkommer nå det **samlede potensielle omstillingsbehovet på 186 mill. kroner**. Dette er en økning på 57 mill. kroner, etter at man i saken nå ønsker å legge til rette for ytterligere 30 sykehjems plasser (byggetrinn 1) i 2029.



Basert på oppstilling fra Kongsvinger kommune, mars 2026.
*Korrigert for at 13 langtidsplasser ved Holtunet flyttes inn i nytt bygg blir nettoveksten på hhv 77/47. Det bygges totalt 90 plasser på det nye sykehjemmet

For beregning av fremtidige kostnader har man lagt til grunn at kostnader til drift per plass er tilnærmet det samme som nivået i dag. Man forutsetter en noe lavere dekningsgrad av langtidsplasser ved å øke til 20% korttids plasser. Endringer i driften vil være den enkeltfaktoren som vil påvirke omstillingsbehovet mest. Sentrale spørsmål er hvor lav dekningsgrad man klarer å opprettholde, og hvordan nye sykehjems plasser påvirker sammensetningen av helsetjenester, herunder fordelingen mellom korttids- og langtids plasser, HDO og hjemmetjenestene. Tallene knyttet til nytt sykehjem er usikre og vil bli oppdatert våren 2026. For kommunen som helhet ligger det naturlig nok en del forutsetninger knyttet til utviklingen både på kostnads- og inntektssiden. I oppsettet til venstre er det utvikling i netto driftsramme til tjenesteområdene som inngår. Her inngår blant annet ikke kommunens finanskostnader. Kommunens samlede brutto inntekter er rundt 2 mrd. kroner årlig (ref. punkt 4 side 17 i budsjett og økonomiplan).

Et viktig forhold som påvirker beregnet omstillingsbehov er utviklingen av kommunens inntektsside. Kommunens frie inntekter (skatt og rammetilskudd) utgjør den største delen av kommunens inntekter (rundt 80 %). Inkluderer vi eiendomsskatt og generelle statstilskudd er dette rundt 1,6 mrd kroner i 2029. Kommunen har basert beregningene på KS’ prognosemodell og forventet skattevekst. Endringer i prognosene og skattevekst vil kunne påvirke inntektssiden og endre samlet omstillingsbehov.

Det samlede omstillingsbehovet vokser frem mot 2029 rundt 186 mill. kroner. Utviklingen gitt det som nå ligger i økonomiplan inkl sak om nytt sykehjem:

	2026	2027	2028	2029
Driftsramme etter KST 17.12	1.512.592	1.524.624	1.530.421	1.671.361
Netto driftsresultat	19.513	-2.218	-12.802	-149.325
Mål-resultat (1,75%)	35.050	35.905	35.646	37.028
Avvik for mål-resultat (1,75%)	15.537	38.123	48.448	186.353

Omstillingsbehov basert på oppdatert prognose Kongsvinger kommune, mars 2026.

Fremtidig økonomisk bærekraft henger tett sammen med utfordringene og satsningene fra kommuneplanens samfunnsdel

Kommuneplanens samfunnsdel er tydelig på utfordringen ved den demografiske utviklingen Kongsvinger står overfor, med flere eldre og færre i arbeidsfør alder. Samfunnsdelen peker på at kommunen må gjennomføre strukturendringer som frigjør ressurser til helse- og omsorgsfeltet. Ubalansen mellom behov og tilgjengelige ressurser, kombinert med strammere økonomiske rammer, gjør det nødvendig å organisere tjenester på nye måter og prioritere mer systematisk. Dette innebærer å utvikle mer bærekraftige tjenestemodeller, styrke forebygging, ta i bruk digital teknologi og samarbeide tettere på tvers av sektorer. Bare slik kan kommunen sikre at helse- og omsorgstjenestene er tilstrekkelige til å håndtere framtidens behov og bidra til et trygt og inkluderende Kongsvingersamfunn.

Dette er nettopp rasjonale for «Bærekraft 2025-2028» og det arbeidet som nå er gjort for å identifisere tiltak med økonomisk potensiale slik at fremtidig økonomisk bærekraft sikres.

Flere tiltak griper inn i ideen om digitalisering. Digitalisering er ikke et mål i seg selv, men et avgjørende virkemiddel for å nå samfunnsdelens mål om bærekraft, helse og livskvalitet, inkludering, attraktivitet og effektiv organisering. Den skal gjøre det mulig å gjennomføre de strukturendringene Kongsvinger trenger for å møte framtidens utfordringer.

Samfunnet er i rask endring og kommunen skal navigere i et ukjent og krevende terreng. Det blir viktigere enn noen gang å ha kontroll og oversikt over daglig drift og raskt kunne gjøre omstillinger og endringer når dette kreves. Ved å sørge for en stabil og bærekraftig økonomi, vil kommunen kunne klare å håndtere dette løpende og når hendelse skjer. Målet må være å unngå krevende skippertak, usikkerhet og akutte

strakstiltak som ikke henger sammen med kommunens strategiske grep eller ikke bygger tjenestene for fremtiden. Slike ad-hoc tiltak er krevende for kommunens ledere, tillitsvalgte, ansatte og ikke minst tjenestemottakere. Derfor er det nødvendig å ha en god plan fremover for økonomisk bærekraft, samt en sunn økonomi. På denne måten er det enklere for kommunen å ha forutsigbarhet, samt gjøre de riktige prioriteringene og jobbe langsiktig sammen på tvers av politikk og administrasjon.



Kommuneplanens samfunnsdel 2024-2040

Vedtatt 5. desember 2024



Sykefraværet koster Kongsvinger kommune betydelige ressurser hvert år og vi jobber kontinuerlig med å holde dette fraværet nede

Med 1200 årsverk og et totalt sykefravær i 2025 på **9,98 %**, tilsvarer fraværet over **119 tapte årsverk** i løpet av året i Kongsvinger kommune. Det høye fraværet påvirker både tjenestekvalitet, stabilitet i arbeidsmiljøet og kommunens økonomiske handlingsrom. En reduksjon i sykefravær er derfor blant de mest direkte og effektive måtene å frigjøre ressurser på uten å redusere tjenestetilbudet.

Korttidsfraværet (3,35 %) genererer særlig høye kostnader gjennom vikarbruk, overtid og uforutsigbar drift, mens langtidsfraværet (6,62 %) binder opp betydelig kapasitet og reduserer fleksibiliteten i organisasjonen. Tiltak som styrker nærværarbeidet gir dermed både økonomisk og organisatorisk gevinst.

Eksempel på økonomisk effekt av redusert sykefravær

For å illustrere effekten er det lagt til grunn en konservativ beregning der ett årsverk i snitt koster **1 million kroner** (inkludert lønn, sosiale kostnader og overhead).

- **1 prosent nedgang i sykefravær**
1 % av 1200 årsverk = **12 årsverk** frigjort
→ **ca. 12 mill. kroner spart årlig, der ca. halvparten vil være reduserte kommunale kostnader siden noe av dette refunderes av NAV**
- **2 prosent nedgang i sykefravær**
2 % av 1200 årsverk = **24 årsverk** frigjort
→ **ca. 24 mill. kroner spart årlig, der ca. halvparten vil være reduserte kommunale kostnader siden noe av dette refunderes av NAV**

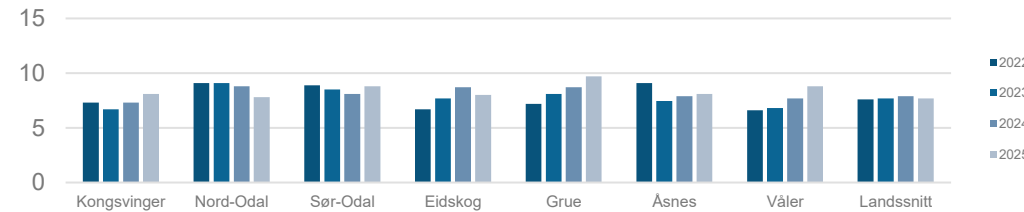
Selv en moderat nedgang gir dermed betydelig rom for økonomisk omstilling, styrker bærekraften i kommunens drift og reduserer behovet for mer inngripende tiltak. Sykefraværet i Kongsvinger er høyest innenfor helse og omsorg. Det er derfor foreslått et målrettet tiltak innenfor helse og mestring, der man utnytter de nye rammebetingelser et nytt sykehjem og ny sammensetning av driftsporteføljen vil kunne få. Tiltaket fremkommer som tiltak HM16.

En målrettet satsing på nærvær representerer dermed et av de mest effektive virkemidlene for å realisere et krevende omstillingsbehov. Kommunen har over tid hatt sykefravær på agendaen. Det har vært tema på HMS-dager, intern lederopplæring, revisjon av sykefraværsoppfølgingsrutiner, strategisk og praktisk samarbeid med NAV og et forsterket lokalt partssamarbeid. NAV har bistått både på systemnivå og med konkret bistand til kommunale enheter.

SSB og KS fremskaffer statistikk for alle kommuner for det legemeldte sykefraværet. Det legemeldte sykefraværet vil variere litt fra de fraværstallene som kommunen selv har, siden dette også inkluderer egenmeldt fravær.

Utviklingen nasjonalt viser en nedgang i sykefraværet i 2025 (pressemelding 26 februar fra NAV). «I 2025 endte sykefraværet på 6,6 %, som er en nedgang på 2,7 % fra 2024. Dette inkluderer alle bransjer og det egenmeldte sykefraværet». Samlet for hele landet er rundt 1 % av fraværet egenmeldt. Det er nok noe høyere for kommunal sektor generelt, uten at NAV publiserer tall på dette.

For Glåmdalskommunene har det legemeldte sykefraværet utviklet seg slik de siste årene:



Vi ser at kommunene i Glåmdalsregionen har ulikt nivå og utvikling de siste årene. Nord-Odal ligger lavest og på landsgjennomsnittet i 2025, Kongsvinger har hatt en betydelig vekst siste år, mens Våler har gått fra å ligge en del under de andre kommunene til å ligge nest høyest.

Hovedutfordringer og sentrale grep i oppvekst og læring

Oppvekst og læring utgjør en sentral del av Kongsvinger kommunes tjenestetilbud og er fundamentalt for barn og unges utvikling og trivsel. Området omfatter skole, barnehage, barnevern, NAV og pedagogisk-psykologisk tjeneste, og har stor betydning for kommunens langsiktige vekst og bærekraft.

Kommunen står overfor flere utfordringer som påvirker tjenestenes utforming og ressursbruk. Endringer i befolkningssammensetningen, med en aldrende befolkning og **synkende elevtall**, skaper behov for tilpasning av kommunens skolestruktur. Kongsvinger kommune har syv grunnskoler der tre av disse ligger utenfor sentrum og omegn. Elevtallet i kommunen synker og tre av barneskolene vil ha under 100 elever i innværende skoleår. **Kommunen har stor restkapasitet og en svært lav utnyttelsesgrad av sine skolebygg.** Allerede om få år er denne under 60 %. Kommunen står derfor foran en strukturgjennomgang for å effektivisere driften og fortsatt kunne tilby et godt pedagogisk tilbud også i fremtiden.

Enkelte av tiltakene som foreslås **reduserer ressursbruken til elevene uten at man reduserer antall skoler.** Dette følger elevtallet, men for noen av de minste skolene betyr dette i praksis store utfordringer knyttet til det organisatoriske og det pedagogiske perspektivet. Små skoler har ofte høye kostnader per elev, også i Kongsvinger, selv om man gjør betydelige grep for å tilpasse norm og bemanning ved disse skolene. Uten at man gjør strukturtiltak, vil man på sikt få betydelige utfordringer med å få den praktiske skolehverdagen til å henge sammen.

I tillegg til at elevtallet synker og man må gjøre strukturelle grep, må det tas hensyn til kostnadene knyttet til sosiale tjenester, særlig innen råd og veilednings tiltak. Kommunen stilles overfor utfordringer knyttet til en høy andel innbyggere **utenfor arbeids- og utdanningsmarkedet**, som krever målrettede og tverrfaglige oppfølgingstiltak.

Disse forholdene danner bakteppet for de foreslåtte tiltakene, som har til hensikt å sikre et effektivt, bærekraftig og inkluderende oppveksttilbud som bidrar til gode livsvilkår og muligheter for alle barn og unge i kommunen.

Et annet sentralt grep er å se på et enda tettere samarbeid med nabokommunene. I forslagene ligger både et **utvidet formalisert samarbeid** innenfor PPT og innenfor barnevern. Dette er krevende tiltak å få på plass, men vurderes som sentrale for å sikre god tilgang på relevant kompetanse og kapasitet på disse områdene, samtidig som man holder kostnadsnivået under kontroll.

Kunnskapsgrunnlaget kapittel 3 (vedlegg 1) gir nærmere innsikt i området og inneholder overordnede analyser, samt utvalgte dybdeanalyser.



Hovedutfordringer og sentrale grep i helse og mestring

Området helse og mestring er sentralt for Kongsvinger kommunes evne til å sikre et godt og bærekraftig tjenestetilbud til sine innbyggere, særskilt i lys av en aldrende befolkning hvor behovet for omsorg og helsetjenester øker betydelig. **Eldrebolegen i Kongsvinger ligger nesten 25 år foran resten av landet** (ref. kunnskapsgrunnlaget). Dette setter ekstra krav til tempo i omstillingen og det å løse fremtidige bemanningsutfordringer raskt.

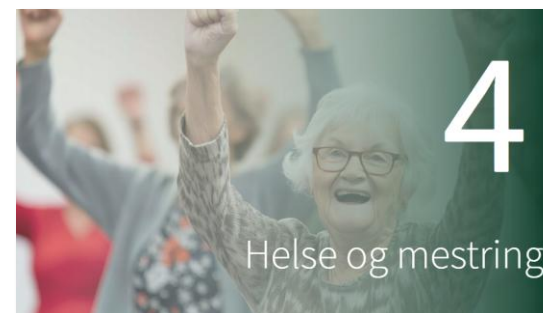
Kommunen har moderate utgifter til institusjon og hjemmetjenester, men lavere utgifter til kommunehelsetjenester sammenlignet med andre kommuner. Bemanningen i helse- og mestring har økt med 14 % fra 2023 til 2024, primært knyttet til fast ansatte. Kostnadsveksten i helse og mestring skyldes i hovedsak økte lønnskostnader. Kommunens nåværende **tjenestestruktur** preges av mange mindre enheter, noe som medfører utfordringer knyttet til ressursbruk, varierende bemanning og ulik pleietyngde. Kommunen har blant annet fire sykehjem, noe som er mye for en kommune på Kongsvingers størrelse.

I mars 2026 får politikerne saken om skisseprosjektet **nytt sykehjem** til behandling. Dette er på mange måter det utløsende startskuddet for den betydelig omstilling kommune må gjennom neste to – tre år. Utbyggingen vil påvirke og prege kommunens drift og økonomi de neste 20-30 årene. Tiltakene for å redusere kommunens øvrig ressursbruk vil være måten å sikre bærekraftig økonomi etter hvert som sykehjemmet kommer på plass. I tillegg blir det sentralt for helse og mestring å se på effektive og mer helhetlig organisering av sine tjenester. Dette skjer blant annet gjennom etablering og styrking av den tverrfaglige kompetansen.

Bemanningsutfordringer, spesielt knyttet til rekruttering og kompetanseheving av helsepersonell, står sentralt, samtidig som digitalisering og modernisering av arbeidsprosesser sees som viktige virkemidler for å forbedre tjenestekvaliteten og effektiviteten. Her er det foreslått flere tiltak som ikke nødvendigvis vil gi umiddelbare økonomiske effekter, men som er med på å bidra til en mer effektiv ressurs- og kompetansutnyttelse.

Kommunens muligheter for **økt samhandling** mellom ulike tjenestenivåer, samarbeid med frivillige og lokalsamfunn, og partnerskap med private aktører, er essensielle for å styrke tjenestetilbudet og redusere utenforskap. Tilsvarende er det viktig å samarbeide godt med oppvekst og læring knyttet til tjenester for barn og unge, spesielt den gruppen som har behov for omfattende helsetjenester.

Stordriftsfordeler ved samling av heldøgns omsorgstilbud på færre steder vil bidra til bedre ressursutnyttelse og kvalitetsforbedring, samtidig som det stiller krav til omstilling og klare arbeidsprosesser. Dette sammensatte utfordringsbildet danner grunnlaget for de foreslåtte tiltakene, som tar sikte på å bygge en enda mer robust, effektiv og brukerorientert helse- og mestringstjeneste, tilpasset både dagens behov og framtidens demografiske og økonomiske rammer.



Kunnskapsgrunnlaget kapittel 4 (vedlegg 1) gir nærmere innsikt i området og inneholder overordnede analyser, samt utvalgte dybdeanalyser.



Hovedutfordringer og sentrale grep i miljø og samfunn

Området miljø og samfunn er sentralt for kommunens helhetlige utvikling og velferd. Det omfatter viktige tjenester som eiendomsforvaltning, plansaksbehandling, brann- og beredskap, og samfunnsutvikling, som samlet representerer en betydelig del av kommunens ressursbruk. Effektiv forvaltning og bærekraftige løsninger innen dette området er derfor avgjørende for kommunens økonomiske bærekraft og tjenestekvalitet. Miljø og samfunn har ansvar for infrastrukturen til kommunens tjenester.

Hovedutfordringene knyttet til miljø og samfunn inkluderer et betydelig potensial for kostnadsreduksjoner og effektivisering, særlig gjennom **bedre areal- og eiendomsforvaltning**. Manglende samordning og insentiver for optimal bruk av kommunens bygningsmasse medfører unødvendige kostnader. Videre stiller demografiske endringer, som en aldrende befolkning, krav til tilpasning av tjenester med **tilhørende endringer i kommunens bygningsmasse**. Det er også behov for å redusere utgifter knyttet til **brann- og redningstjenester**. Her ligger kommunen for tiden betydelig høyere enn for eksempel KOSTRA-gjennomsnittet.

Bakgrunnen for de foreslåtte tiltakene er derfor å skape en mer koordinert, kostnadseffektiv og framtidsrettet tjenesteutøvelse. Temaer som ressursbruk, arealeffektivisering, tjenestetilpasning til demografiske endringer, samt styrket samhandling og digitalisering danner det overordnede bakteppet for tiltakene. Tiltakene er rettet mot å møte både økonomiske og samfunnsmessige utfordringer, samtidig som de skal bidra til en bærekraftig utvikling og styrket tjenestekvalitet i kommunen.

* Etter omorganiseringen høsten 2025 er kultur en del av miljø og samfunn. Derfor er utfordringene knyttet til dette tatt inn her.

Kommunens ressursbruk knyttet til **idrett- og kulturområdet** er også omfattende*. Det er naturlig at denne ressursbruken settes under lupen og vurderes med tanke på om kostnadene står i forhold til nytten. Kommunen står også foran et betydelig veivalg om nedleggelse eller oppgradering og vedlikehold av **kommunens svømmehall**. I tillegg har man en omfattende støtteordning til lag og foreninger samtidig som man har et kino- og scenetilbud som per dags dato ikke har kostnadsdekning. Selv om enkelte av tiltakene kan ha lav økonomisk effekt på kort sikt, vil det likevel være viktige tiltak. De vil sette retning i hvilke grad kommunen fortsatt skal gi tjenester uten at de som nyter godt av tjenestene har et større egenbidrag eller at man fortsatt selger utvalgte tilleggstjenester og varer (kiosk, halladgang, utleie av lokaler og fasiliteter) under selvkost.

Kunnskapsgrunnlaget kapittel 5 (vedlegg 1) gir nærmere innsikt i området og inneholder overordnede analyser, samt utvalgte dybdeanalyser.



Hovedutfordringer og sentrale grep i stab og støtte

Området er sentralt for kommunens samlede tjenesteyting og interne drift og er organisert i to kommunalområder. **Økonomi og regionale tjenester** leverer stab- og støttetjenester innen regnskap, økonomi, innkjøp, personvern og IKT/internkontroll. **HR og organisasjon** har funksjoner innen HR, lønn, kommunikasjon, dokumenthåndtering og servicetorg. I tillegg er de tillitsvalgte og samfunnsmedisinske senter underlagt HR og organisasjon.

Kommunen har administrative kostnader som ligger noe høyere enn sammenlignbare kommuner, og det ligger et særlig økonomisk press knyttet til HR og organisasjon. Samtidig har antall ansatte i stab og støtte vært stabilt, men det er et kontinuerlig behov for effektivisering og god ressursstyring, samt utnytte muligheter innenfor teknologistøtte og digitalisering.

Effektive stab- og støttefunksjoner er avgjørende for å sikre en helhetlig og koordinert forvaltning, og for at øvrige virksomheter i kommunen skal kunne levere tjenester med god kvalitet og effektivitet. I tillegg til sentrale staber har også helse og mestring og oppvekst og læring har egne stabsressurser. Organisatorisk struktur og ledelsesmodeller bør vurderes med tanke på å sikre bedre ledelseskapasitet og beslutningsdyktighet. Dette gjenspeiles i tiltak knyttet til å vurdere merkantile og administrative støttefunksjoner.

Et av hovedfunnene fra kunnskapsgrunnlaget er et varierende **lederspenn** med betydelige forskjeller på tvers av enheter, noe som kan være et tegn på et behov for tilpasning i ledelsesstrukturen, men er en løpende vurdering. Dette følges videre opp utenfor prosjektet og har ikke resultert i noen ytterligere tiltak i denne omgang.

Videre er **samarbeid mellom kommuner og regionalt samspill** viktige for å utnytte ressurser bedre. Her jobbes det kontinuerlig med å vurdere samarbeidsløsninger på ulike arenaer og det er også ønskelig å forbedre Indigo-samarbeidet ytterligere. Til sist peker kommunen på viktigheten av innovasjon og kontinuerlig forbedring for å møte utfordringene i fremtiden. Her er **digitalisering** av arbeidsprosesser, datadrevet saksbehandling og selvbetjeningsløsninger prioritert som virkemidler for økt effektivitet og kvalitet.

Denne konteksten gir et helhetlig grunnlag for de tiltakene som foreslås innen stab og støtte, med mål om å styrke kommunens interne støttefunksjoner, sikre effektiv ressursbruk og legge til rette for en moderne og robust administrasjon med økt grad av digitalisering.

Kunnskapsgrunnlaget kapittel 6 (vedlegg 1) gir nærmere innsikt i området og inneholder overordnede analyser, samt utvalgte dybdeanalyser.





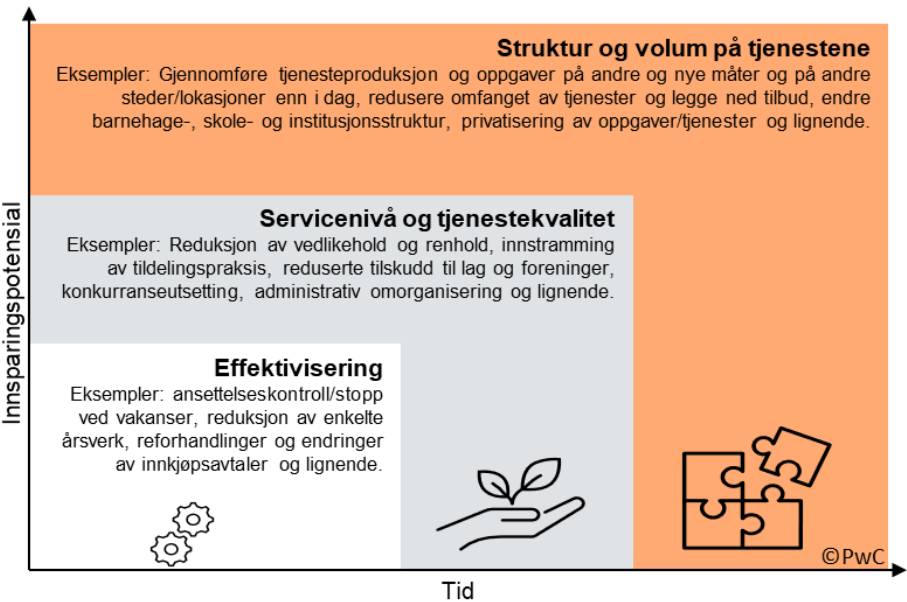
3

Tiltak

Prosjektet har identifisert tiltak innen effektivisering, servicenivå og tjenestekvalitet, samt struktur og volum på tjenestene

I dette kapittelet presenterer vi tiltakene som er identifisert og vurdert i prosjektet. Enkelte av tiltakene er **effektiviseringstiltak** eller forslag i å kutte dagens tilbud. Det kan være forslag som å si opp medlemskap, eller kutte ut eller redusere ikke-lovpålagt tilbud. Effektiviseringstiltak er ofte enklest å iverksette på kort sikt, men gir begrenset handlingsrom og har ofte mindre økonomisk potensial.

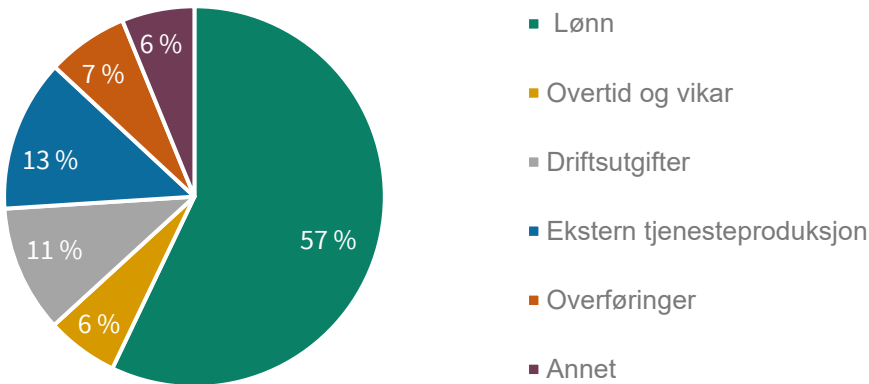
Videre har vi tiltak som **reduserer servicenivå eller kvalitet**. Dette kan være justering av organisering og omfang av merkantile tjenester, privatisering av kommunal vei, redusert næringsaktivitet, generell tjenestereduksjon til nærmere lovpålagt nivå og andre. Tiltak knyttet til servicenivå og kvalitet innebærer større prioriteringer, men også ofte et større potensial for økonomiske reduksjoner.



Vi har også identifisert noen **strukturtiltak**, både innenfor helse og mestring og innenfor oppvekst og læring. Endringer i struktur og volum på tjenestene er mest krevende å gjennomføre, men det er også her potensialet for varig omstilling og økonomisk handlingsrom er størst.

I kunnskapsgrunnlaget viser vi hvilke type kostnader kommunalområdene har. Det varierer en del mellom områder, men for alle er den største ressursbruken relatert til ansatte. I Kongsvinger kommune utgjør lønn inkl. overtid og vikarer rundt 63 % av kommunens driftsutgifter. Over 1 mrd. kroner er lønn, mens rundt 110 mill. kroner er overtid og vikarer. Flere av tiltakene som er presentert vil berøre kommunens ansatte og dersom man skal klare å gjøre redusere kostnader, vil dette kunne bety at det også må reduseres antall årsverk innenfor det berørte området.

Fordeling av ulike utgiftstyper i 2024



Kilde: Kongsvinger kommunes regnskap, 2024

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

I dette kapittelet presenterer vi overordnet tiltakene som er vurdert i prosjektet med tiltaksnummer og nav. I **vedlegg 2** fremkommer en detaljert oversikt og beskrivelse av de ulike tiltakene som er foreslått. Vedlegg 2 er et arbeidsdokument der tiltakene vil oppdateres og justeres etterhvert som de jobbes videre med og blir mer modne.

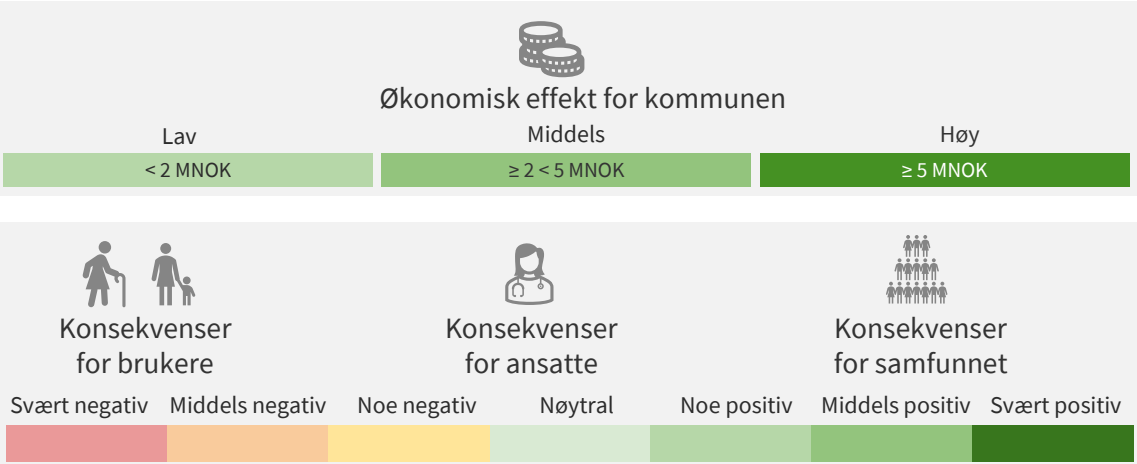
Hvert tiltak er beskrevet på følgende måte:

- **Tiltaksnummer og tiltaksnavn**
- **Dagens situasjon:** Kort beskrivelse av dagens situasjon.
- **Foreslått endring:** Kortfattet beskrivelse av endringen. Lengden og mengden av informasjon her vil variere mellom tiltakene.
- **Annen viktig informasjon:** Kort beskrivelse av eventuelle andre forhold eller sammenhenger. Dette kan være avhengigheter eller forhold det er viktig å være klar over i det videre arbeidet med tiltaket.
- **Økonomisk effekt:** Består av beregninger av økonomiske effekter for kommunen, både reduserte kostnader, økte inntekter, og eventuelle investeringskostnader. Beløpet er et foreløpig estimat og må beregnes nærmere før det kan innarbeides i økonomiplan og budsjett. Her vil det kunne være mer detaljerte beregninger som i så tilfelle er håndtert innenfor hvert kommunalområde i samarbeid med økonomi.
- **Samlet vurdering av økonomisk effekt:** For vurdering av økonomisk effekt er det satt en fargekode (3 nivåer) for hvert enkelt tiltak som er basert på terskelverdier. Se figuren til høyre.
- **2027-2030:** Årlig økonomisk effekt i mill. kroner

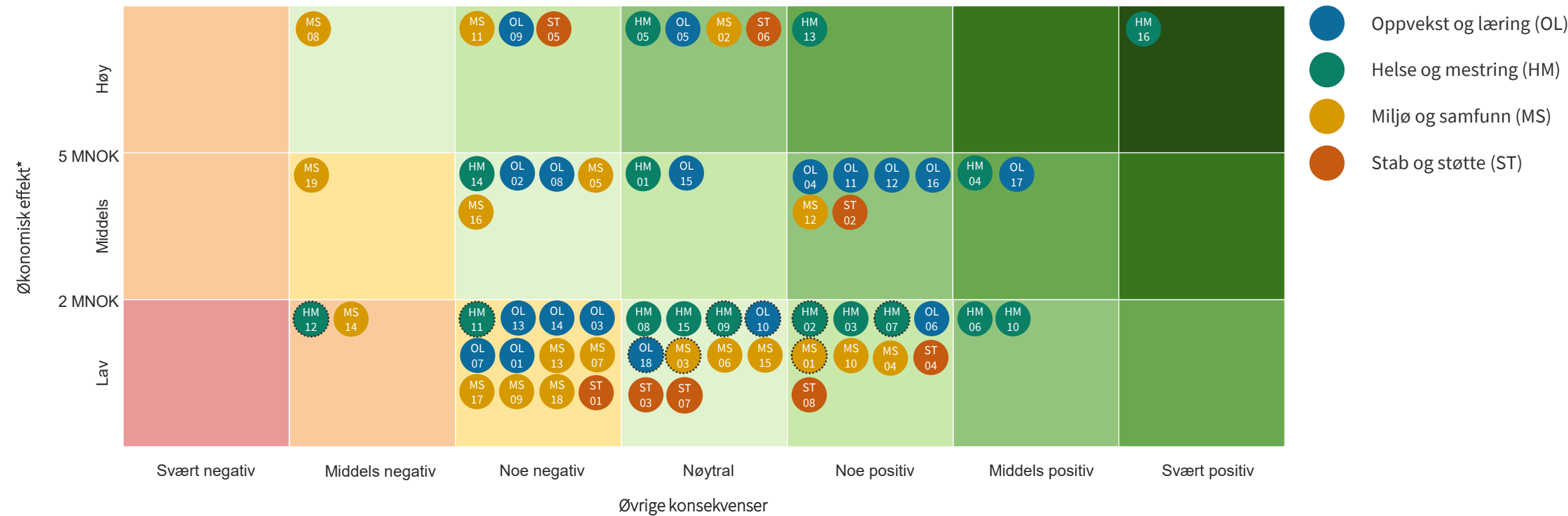
- **Samlet vurdering av konsekvenser:** For vurdering av øvrige konsekvenser er det satt en fargekode (7 nivåer) for hvert enkelt tiltak. Se figuren under.

- **Konsekvenser for brukere:** Kvalitative vurderinger av både positive og negative konsekvenser for brukere/tjenestemottakere.
- **Konsekvenser for ansatte:** Kvalitative vurderinger av både positive og negative konsekvenser for ansatte/organisasjonen.
- **Konsekvenser for samfunnet:** Kvalitative vurderinger av både positive og negative konsekvenser for samfunnet for øvrig.

Siden nivå og modenhet varierer på tiltakene, er det enkelte tiltak som har behov for videre utredning før man kan iverksette tiltaket, eller for å endelig avklare det økonomiske potensial og øvrige konsekvenser.



I prosjektet er det identifisert tiltak som samlet kan gi innsparinger på opp mot 141 millioner kroner frem mot 2030

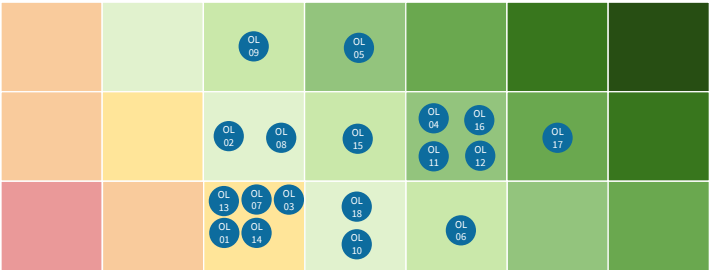


Den økonomiske effekten av tiltakene



*Tiltakene på denne siden er plottet i henhold til kategori for økonomisk effekt (lav, middels eller høy) og øvrige konsekvenser. Tiltakene er ikke plassert ut fra økonomisk størrelse *innad* i den enkelte rute. De tiltakene som ikke har estimert økonomisk effekt ligger foreløpig i kategorien «lav økonomisk effekt», men er markert med stiplet linje rundt.

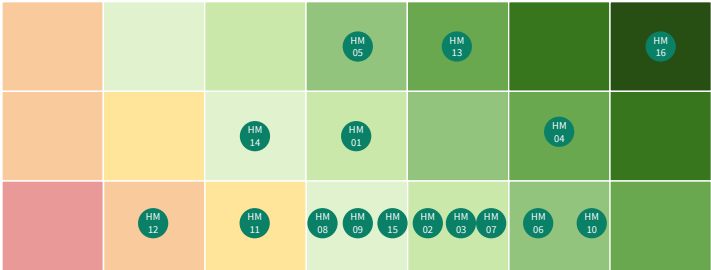
Foreslåtte tiltak oppvekst og læring



Nr.	Tiltaksnavn (tall i hele mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
OL17	Redusere omfanget av økonomisk sosialhjelp (stønad til livsopphold)	4,0	4,0	4,0	4,0
OL04	Etablere Interkommunalt samarbeid PPT (7 kommuner)	1,3	2,5	2,5	2,5
OL05	Etablere Interkommunalt samarbeid Barnevern (7 kommuner)		3,1	6,2	6,2
OL11	Opprette Barnas hus med barnevern, PPT, helsestasjon/skolehelsetjeneste og familieavdeling	1,2	2,7	2,7	2,7
OL12	Optimalisere administrering av refusjonsinnhenting, inkl sykelønnsrefusjoner	1,8	3,5	3,5	3,5
OL16	Redusere kostnader til IKT i skole og barnehage	2,0	2,0	2,0	2,0
OL06	Opprette Felles beredskap og fosterhjem i regionen. Flere under samme tak		1,0	1,0	1,0
OL09	Justere bemanning i ordinærundervisning for framtidig elevtallsfall	1,0	3,1	5,1	7,4
OL15	Sikre lik administrativ ressurs for avdelingsledere.	1,0	2,0	2,0	2,0
OL02	Sikre full barnehagedekning for barn med rettigheter gjennom å begrense ikke-rettighetsbarn plass i private barnehager.	2,8	2,8	2,8	2,8
OL08	Tilpasning til norm og kapasitet i skolen	2,3	2,3	2,3	2,3
OL10	Planlegge Kongsvingerskolen mot 2035, framtidig skolebehov**				
OL18	Implementere ny organisering ved Nav Kongsvinger *				
OL01	Stenge barnehagene i ferien utenom et barnehagetilbud	0,2	0,2	0,2	0,2
OL03	Samle administrative ressurser i barnehagene.	0,3	0,6	0,6	0,6
OL07	Inkorporere arbeid med demokrati, medborgerskap og forebyggende radikaliserings i ordinær undervisning	1,7	1,7	1,7	1,7
OL13	Optimalisert organisering av gratis kjernetid i SFP	0,8	1,5	1,5	1,5
OL14	Redusere åpningstid i SFO	0,4	0,8	0,8	0,8
	Sum	20,6	33,7	38,8	41,1

Se vedlegg 2 for beskrivelse av tiltakene og tilhørende konsekvenser.
* OL18 er en forutsetning for å kunne få ut effekten av OL 17. ** OL10 er ikke beregnet ferdig da det pågår en utredning våren2026. Noe av forventet effekt ved tiltaket er inkludert i OL09 og i MS02.

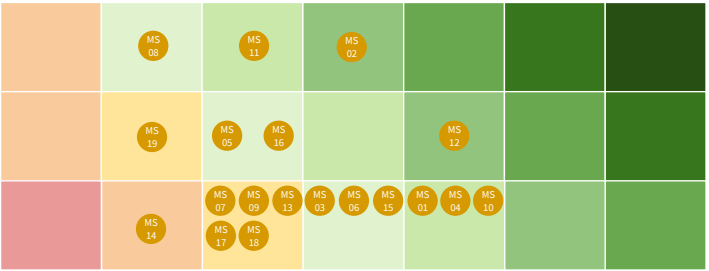
Foreslåtte tiltak helse og mestring



Nr.	Tiltaksnavn (tall i hele mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
HM16	Reduserte kostnader til vikar og overtid grunnet lavere sykefravær			2,8	5,6
HM04	Utnytte tilgjengelig kompetanse bedre gjennom oppgavedeling			2,4	2,4
HM13	Gjennomgang og analyse av turnus- og vaktmodell med mål om å redusere langsiktige vakanser og stor vikarbruk	2,5	5,0	5,0	5,0
HM05	Hente ut stordriftsfordeler og drive med lavere bemanning når heldøgns omsorgstjenester samles			6,0	12,0
HM06	Øke kapasiteten på korttidsplasser på sykehjem			1,3	1,3
HM10	Ta i bruk KI i bemanningsplanleggingen og turnus for å redusere administrasjonstid	0,5	0,5	0,5	0,5
HM01	Etablere roller og rutiner for å styrke samhandling og ressursutveksling på tvers av avdelinger og tjenesteområder	3,9	3,9	3,9	3,9
HM02	Etablere kompetanseteam som jobber på tvers av enheter og tjenestesteder*	*	*	*	*
HM03	Etablere intern bemanningsenhet for å håndtere fravær uten innleie	1,5	1,5	1,5	1,5
HM07	Styrke avlastningstilbudet for eldre*	*	*	*	*
HM08	Innføre ambulerende farmasøyt	0,7	0,7	0,7	0,7
HM09	Innføring av IHT (integreerte helsetjenester) – Forsterket hjemreise*	*	*	*	*
HM14	Avvikle samarbeidsavtalen med Frelsesarmeen	2,1	2,1	2,1	2,1
HM15	Avvikle livsgledesertifisering på sykehjem	0,8	0,8	0,8	0,8
HM11	Mållrette oppfølgingen fra Frisklivssentralen*	*	*	*	*
HM12	Justere tjenestestandard helse og mestring*	*	*	*	*
	Sum	12,0	14,5	27,0	35,8

Se vedlegg 2 for beskrivelse av tiltakene og tilhørende konsekvenser.
*Tiltak som styrker eller effektiviserer pasientoppfølgingen, men er utfordrende å tallfeste.

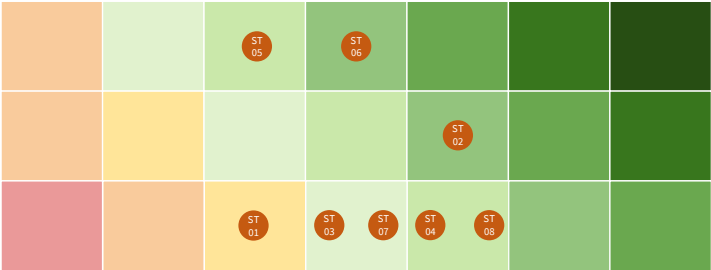
Foreslåtte tiltak miljø og samfunn



Nr.	Tiltaksnavn (tall i hele mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
MS12	Bolig; Endre tildelingspraksis for å redusere tomgangsleie	1,0	2,0	2,5	2,5
MS02	Redusere og effektivisere kommunens samlede arealer bygg og anlegg	0,3	6,0	6,0	6,0
MS01	Revidert ansvarsfordeling og forvaltning knyttet til kommunens arealer *				
MS04	Erstatte leasede biler med egne eide biler	0,2	0,4	0,6	0,7
MS10	Effektivisere driften av kinoen og øke inntektene ytterligere	0,5	1,0	1,5	1,5
MS11	Redusere kostnader til Brann og redning		4,0	8,0	12,0
MS03	Ny sentral administrasjon og forvaltning av kommunens bilpark **				
MS05	Gjennomføre ENØK investeringer som reduserer kommunens utgifter til kjøp av energi	1,1	2,2	3,3	4,4
MS06	Robotisering på renhold for å redusere belastning på våre ansatte		0,8	1,0	1,5
MS08	Legge ned svømmehallen og kjøpe lovpålagt svømmeundervisning i andre haller		6,5	6,5	6,5
MS15	Gratisprinsippet – innføre en lav leie på kommunens idrettsanlegg og bruke deler av denne inntekten til mer treffsikker bistand til de som trenger det	1,5	1,5	1,5	1,5
MS16	Redusere kommunens innleie av arealer	2,2	2,2	2,8	2,8
MS07	Kreve erstatning for skader når andre leier kommunens eiendommer	0,4	0,4	0,4	0,4
MS09	Si opp medlemskapet i Visit ØstNorge	0,5	0,5	0,5	0,5
MS13	Ta bort eget tilskudd til tettsteder og legge dette inn under samlede tilskudd innen kultur og eller næring	0,8	0,8	0,8	0,8
MS17	Legge ned Teater i Glåmdal	0,2	0,2	0,2	0,2
MS18	Privatisering av kommunale veier	0,7	1,3	1,3	1,3
MS19	Redusert kjøp av tjenester fra Klosser	2,1	2,1	2,1	2,1
MS14	Redusert støtte til museer og Finnskogen natur- og kulturpark	0,5	0,5	0,5	0,5
	Sum	11,8	32,2	39,4	45,1

Se vedlegg 2 for beskrivelse av tiltakene og tilhørende konsekvenser.
* En forutsetning for MS02. ** En forutsetning for MS04

Foreslåtte tiltak stab og støtte



Nr.	Tiltaksnavn (tall i hele mill. kroner)	2027	2028	2029	2030
ST02	Vurdere organisering en av merkantile og administrative støttefunksjoner med mål om økt digitalisering og effektivisering	0,8	1,6	2,5	4,1
ST06	Analysere og kartlegge bruk av IKT-system og utarbeide felles strategi for effektiv utnyttelse	0,5	1,0	3,0	5,0
ST04	Profesjonalisere innkjøp i kommunen	0,5	1,0	1,5	1,7
ST05	Øke digitalisering i tjenestene, videreutvikle selvbetjening og automatisering	0,5	1,0	3,0	5,0
ST08	Håndheve kommunens lønnspolitiske virkemidler i henhold til arbeidsgivers behov	0,5	0,5	0,5	0,5
ST03	Endre politisk organisering		1,3	1,3	1,3
ST07	Restanse-oppfølgning av kommunale krav i tråd med regelverk og rutiner	0,2	0,2	0,2	0,2
ST01	Redusere utgifter til medlemskap	1,1	1,1	1,1	1,1
	Sum	4,1	7,7	13,1	18,9

Se vedlegg 2 for beskrivelse av tiltakene og tilhørende konsekvenser.

A top-down view of two young children, a boy and a girl, sitting on a light-colored floor and drawing on a large sheet of brown paper. The boy, on the left, is wearing a white t-shirt and blue jeans, and is holding a black marker. The girl, on the right, is wearing a white dress with a lace hem and is holding a red pencil. They are surrounded by various toys and art supplies, including a wooden train set with a red locomotive and yellow train, colorful alphabet blocks, a rainbow-shaped toy, a small potted plant, a toy horse, and various colored pencils and markers. The scene is brightly lit, and the overall atmosphere is one of creative play.

4

Veien videre

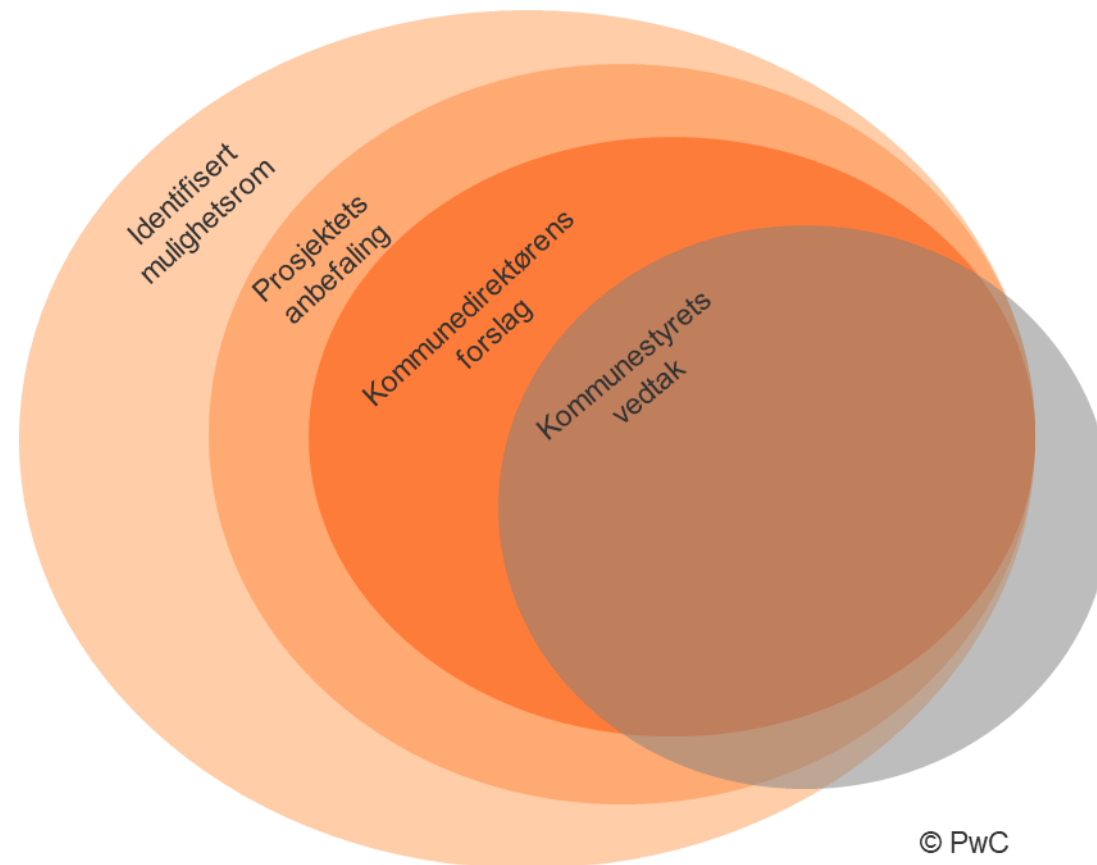
Fra mulighetsrom til strategiske valg – nødvendige prioriteringer for økonomisk omstilling

Dette kapittelet sammenfatter hva som blir særlig viktig i den videre fasen av Kongsvinger kommunes økonomiske omstilling. Målet er å tydeliggjøre hva som må til for å gå fra identifiserte tiltak til faktisk gjennomføring, prioritering og realisering av gevinster over tid.

Figuren til høyre illustrerer hvordan vi i prosjektet har jobbet med å identifisere et mulighetsrom med potensielle tiltak (lyseoransje sirkel). Prosjektet anbefaler et bredt utvalg av tiltak fra mulighetsrommet basert på vurdering av økonomisk effekt og øvrige konsekvenser (mellomoransje sirkel). Kommunedirektøren vil deretter utarbeide et forslag basert på helhetlige hensyn (mørk oransje sirkel). Det er kommunestyret som til slutt vedtar budsjett og handlingsprogram, og bestemmer hvilken del av handlingsrommet som tas i bruk (grått felt). Noen vedtak kan ligge utenfor administrasjonens forslag og identifisert mulighetsrom. Slike vedtak er en naturlig del av formannskapsmodellen, men kan innebære usikkerhet knyttet til effekt, konsekvenser og videre prosess.

Prosjektet har gitt kommunen et bredt og solid kunnskapsgrunnlag. Samlet er det identifisert og vurdert tiltak med et beregnet innsparingspotensial på om lag 141 mill. kroner. Dette utgjør et betydelig mulighetsrom, men dekker ikke fullt ut det estimerte behovet på 186 mill. kroner. Differansen synliggjør både alvoret i den økonomiske situasjonen og behovet for videre arbeid med å se potensialet i tiltak, tydelige prioriteringer, og ikke minst politisk støtte for realisering.

Videre arbeid må ta stilling til hvilke tiltak som skal gjennomføres, i hvilket tempo, og med hvilken risikovilje. Dette er beslutninger som ligger til kommunedirektørens ledergruppe og kommunestyret.



© PwC

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

Når tiltakene er vedtatt, gjenstår det viktige arbeidet med å implementere tiltakene og hente ut de identifiserte gevinstene. Å lykkes med gevinstrealisering krever systematisk arbeid gjennom alle fasene illustrert under.

Figuren under viser en helhetlig tilnærming til gevinstrealisering – fra å forstå gevinstpotensialet til å faktisk hente ut og ta gevinstene i bruk. For å lykkes må organisasjonen jobbe systematisk gjennom alle fasene.

For de fleste tiltakene i denne rapporten er de økonomiske gevinstene identifisert og verdsatt, mens det gjenstår å planlegge, realisere og hente ut gevinstene.

Det er en fare for at tiltak feiler fordi gevinstene ikke følges opp over tid. For Kongsvinger kommune innebærer dette at gevinstrealisering må integreres i ordinær styring med tydelige mål, ansvar, måling og rapportering. Flere tiltak vil ha effekter som først materialiserer seg over tid, og noen vil også medføre overgangskostnader eller midlertidig økt belastning. Dette forsterker behovet for gode og realistiske planer.

Den siste fasen «hente ut» er spesielt kritisk. Her avgjøres det om vedtatte tiltak faktisk gir varige endringer i drift, ressursbruk og økonomisk effekt. Et eksempel er økt bruk av kunstig intelligens. Gevinsten kommer ikke av å ta verktøyet i bruk, men når vi endrer arbeidsmåte og frigjort tid faktisk tas ut eller omprioriteres i drift.



Identifisere

Kartlegge hvilke gevinster vi ønsker å oppnå og hva endringen betyr for organisasjonen



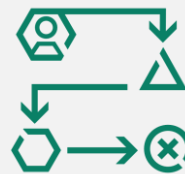
Verdsette

Vurdere og synliggjøre gevinstene, både i kroner og i kvalitativ verdi, for å prioritere riktig



Planlegge

Lage konkrete planer og aksjoner for å realisere gevinstene og sikre oppfølging



Realisere

Gjennomføre tiltakene og følge opp målinger for å bekrefte at gevinstene faktisk oppnås



Hente ut

Sikre at realiserte gevinster tas i bruk og gir ønsket effekt

Hva kjennetegner kommunene som lykkes med økonomisk bærekraft?

PwC har jobbet med økonomisk omstilling i en rekke norske kommuner. De ser tydelige trekk hos kommunene som lykkes med omstillingen.



Felles virkelighetsforståelse

- En faktabasert og felles forståelse av utfordringer og ståsted der alle forventes (og ønsker) å bidra
- Tett oppfølging mellom ledernivåene, inkl fagnivå
- Oppmerksomhet på mellomlederens viktige rolle



Realistiske budsjetter

- “Underskuddene” håndteres i budsjettet
- Budsjettavvik håndteres løpende og tidlig
- Tydelig sammenheng mellom mål og ressurser



Tillit

- Høy tillit og takhøyde i relasjonen og samarbeidet mellom politisk og administrativ ledelse
- Administrasjonen må vise seg tilliten verdig
- Politikerne er klar over sin lederrolle og oppgave under omstilling



Risikobasert tilnærming

- Tett oppfølging av de sentrale kostnadsdriverne
- Oppmerksomhet og tiltak bør basere seg på en løpende risikovurdering
- Ingen vesentlig beslutninger uten vurdering av økonomisk konsekvens



Flere tanker i hodet

- Klarer å balansere et strategisk og et operativt perspektiv
- Tilstrekkelig strategisk kompetanse og kapasitet, selv i utfordrende tider

©PwC

Organisatorisk endring lykkes først når mennesker faktisk endrer atferd

Erfaring og forskning (Prosci*) viser at endring lykkes først når ansatte faktisk endrer atferd. Det forutsetter at de forstår hvorfor endringen er nødvendig, opplever å bli involvert, vet hva som forventes av dem og får støtte til å jobbe på nye måter. I den videre prosessen blir det derfor avgjørende å jobbe målrettet med følgende:

Involvering, forankring og medvirkning

Omstillingen må være godt forankret politisk, administrativt og i linjeledelsen. Ledere på alle nivåer må forstå både helheten og sitt ansvar i gjennomføringen. Medvirkning fra ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste er avgjørende for kvalitet i løsningene og for gjennomføringskraft.

Tydelig retning og mening

Ansatte må forstå hvorfor endringen er nødvendig, hva som skal oppnås, og hvilke konsekvenser det har for egen arbeidshverdag. En tydelig og felles forståelse reduserer usikkerhet og øker viljen til å bidra.

Kommunikasjon

Kommunikasjonen må være tydelig, konsistent og gjentakende. Åpenhet om mål, prosess og usikkerhet er viktig for tillit og forutsigbarhet.

Kompetanse og støtte i hverdagen

Ansatte må ha nødvendig kompetanse, støtte og rom til å jobbe på nye måter. Endring krever læring, trening og tid til å omsette nye krav i praksis.

Samhandling på tvers

Mange tiltak forutsetter samarbeid på tvers av kommunalområder og enheter. Dette må understøttes av tydelige strukturer, faste arenaer og aktiv ledelsesoppfølging.

Eierskap, ansvar og oppfølging

Hvert tiltak må ha en tydelig eier. Ansvar for gjennomføring og gevinstrealisering må være klart plassert og følges opp over tid for å sikre varig effekt.

Ledere og tillitsvalgte var samlet til prosjektoppstart på Innlandet Science Park, 9. september 2025. Der fikk de blant annet spørsmål om hva de mener er suksesskriterier for omstillingsarbeidet og hvordan vi skal lykkes sammen.

Punktene under oppsummerer det ledere og tillitsvalgte trakk frem. Innspillene gir en tydelig retning for det videre arbeidet og er brukt aktivt så langt i prosjektet. Dette bør også brukes aktivt i omstillingsarbeidet fremover.



Vi jobber sammen mot felles mål på tvers av roller og avdelinger



Vi er lojale mot felles beslutninger



Vi kommuniserer tydelig og deler informasjon løpende



Vi er engasjerte og bidrar aktivt i samarbeid, møter og prosesser



Vi støtter hverandre ved å vise forståelse og anerkjenne innsats



Vi skaper trygghet ved å være ærlige og respektfulle

** Prosci er en ledende, forskningsbasert metodikk for endringsledelse som fokuserer på «menneskesiden» av organisatorisk endring.*

Omstillingsprosjektet
«Bærekraft 2025-2028»
i Kongsvinger kommune
Sluttrapport 17.03.2026