



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 samfunnsfloker, 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
Total	155	658	753	931	1 198

Videre arbeid med effektivisering

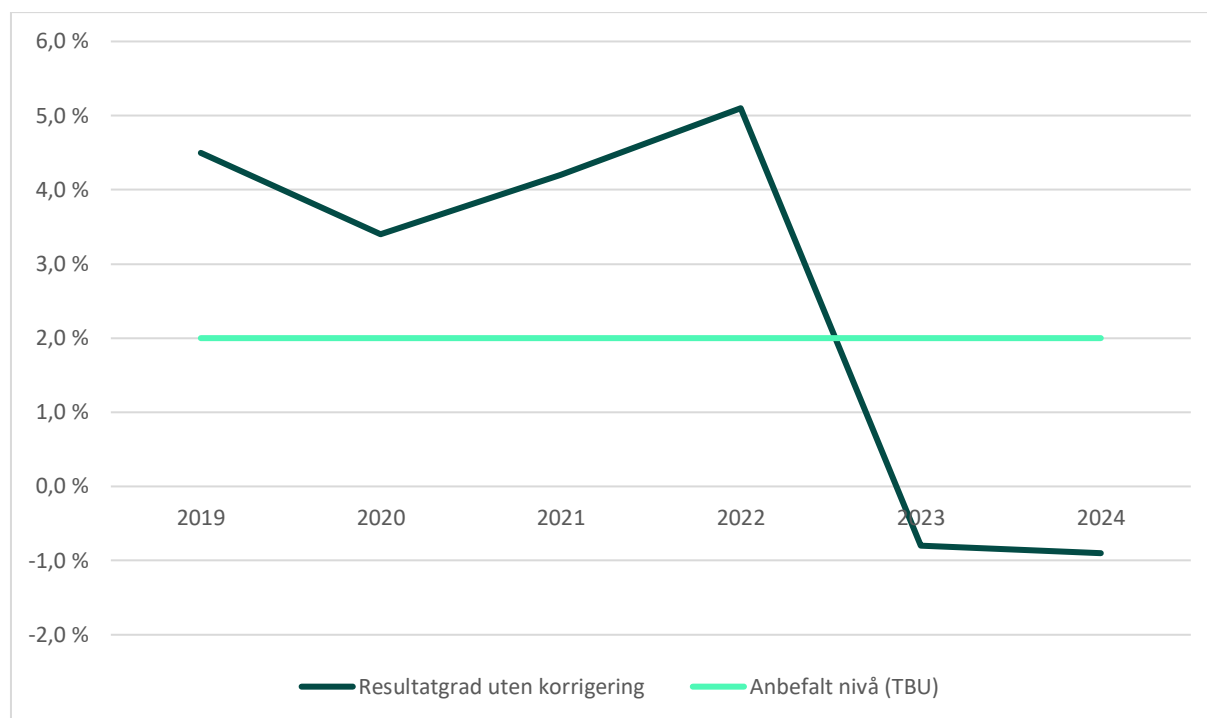
Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at 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

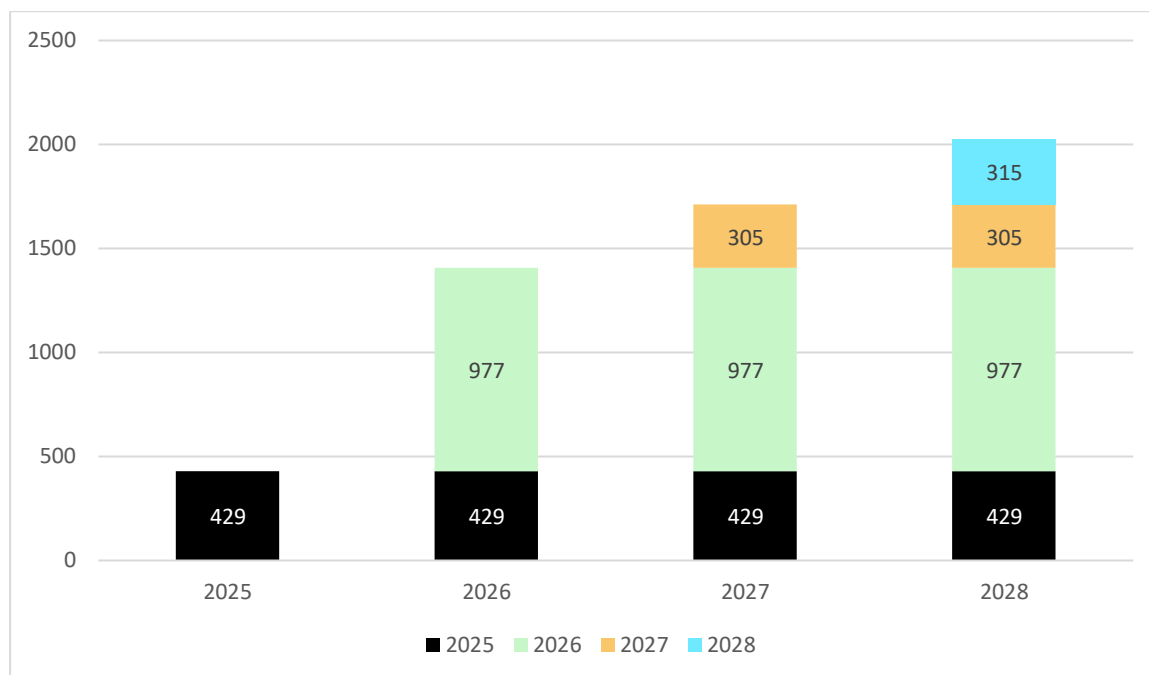


Kilde: Oslo kommune

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

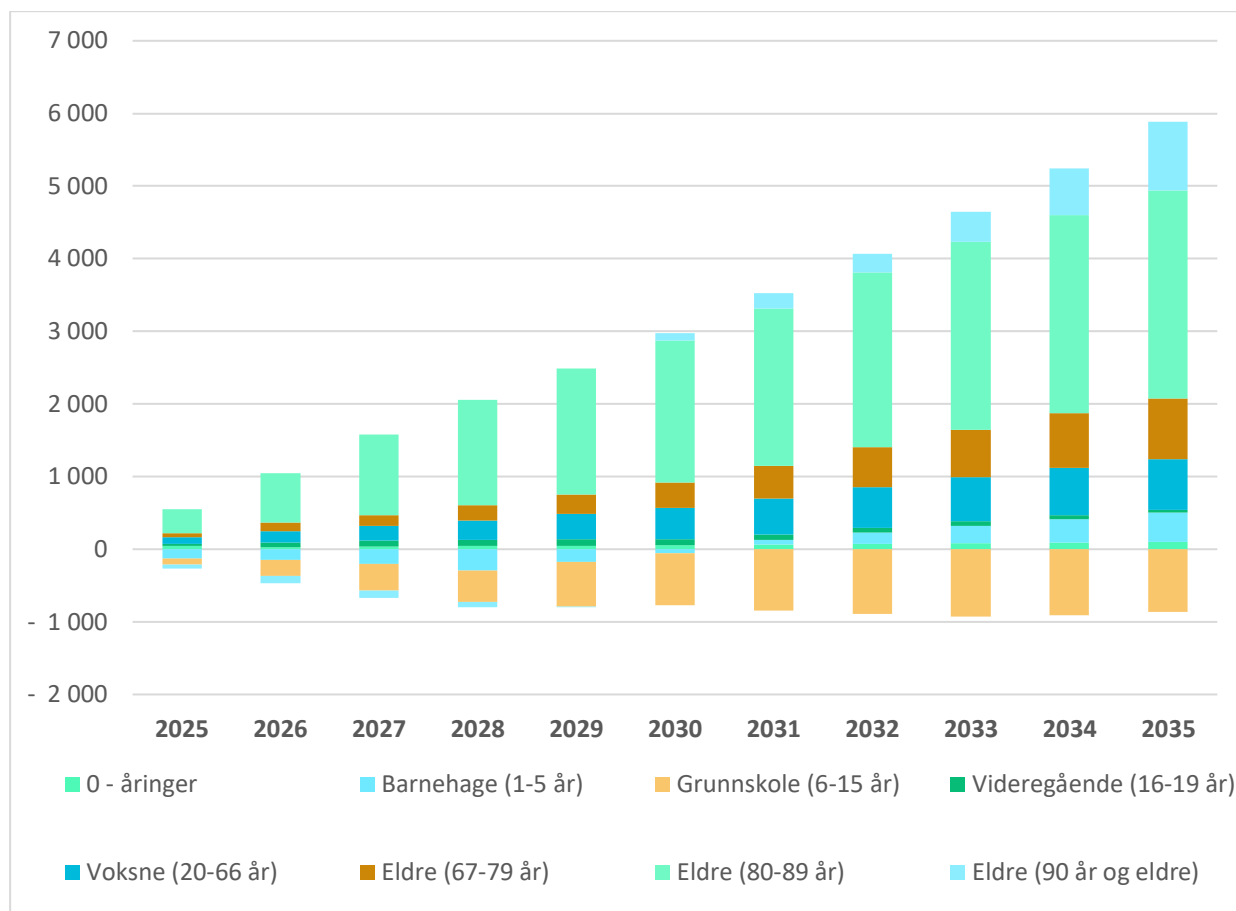


Kilde: Oslo kommune vedtatt økonomiplan

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 nettinnflyttingen 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.

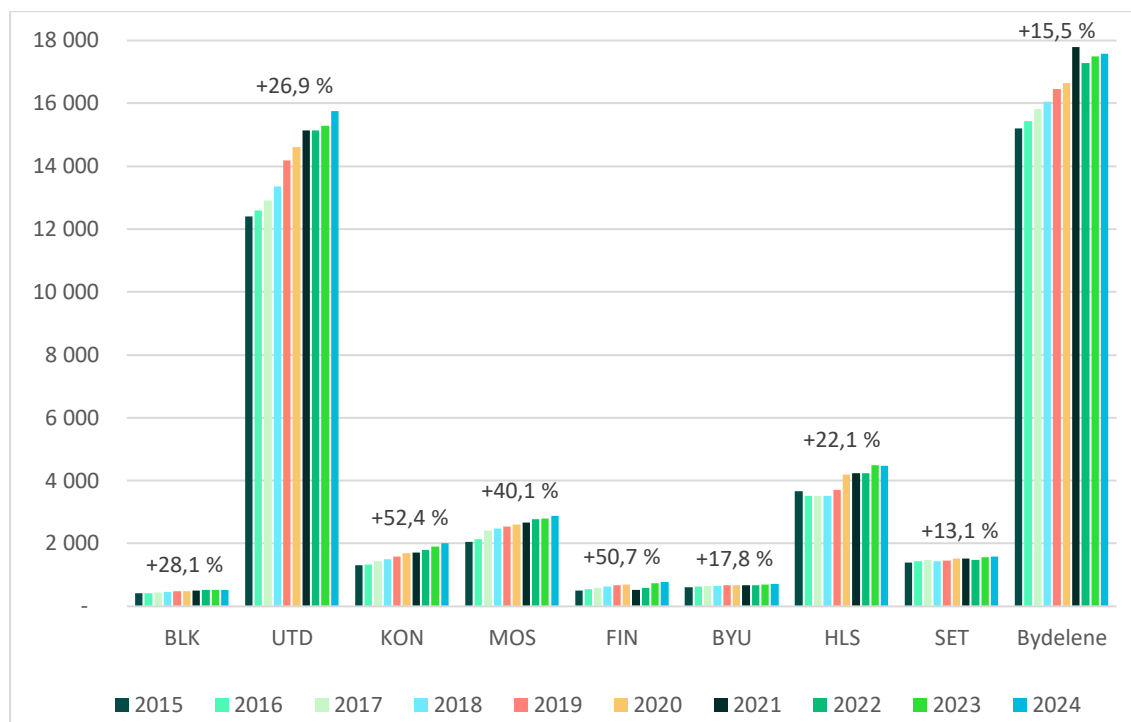
Basisåret er 2024-nivået og søylene i figuren viser beregnet økonomisk endring som følge av befolkningsutviklingen basert på TBU (Teknisk beregningsutvalg) sin beregningsmetode.

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 2015¹. 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.

¹ 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.

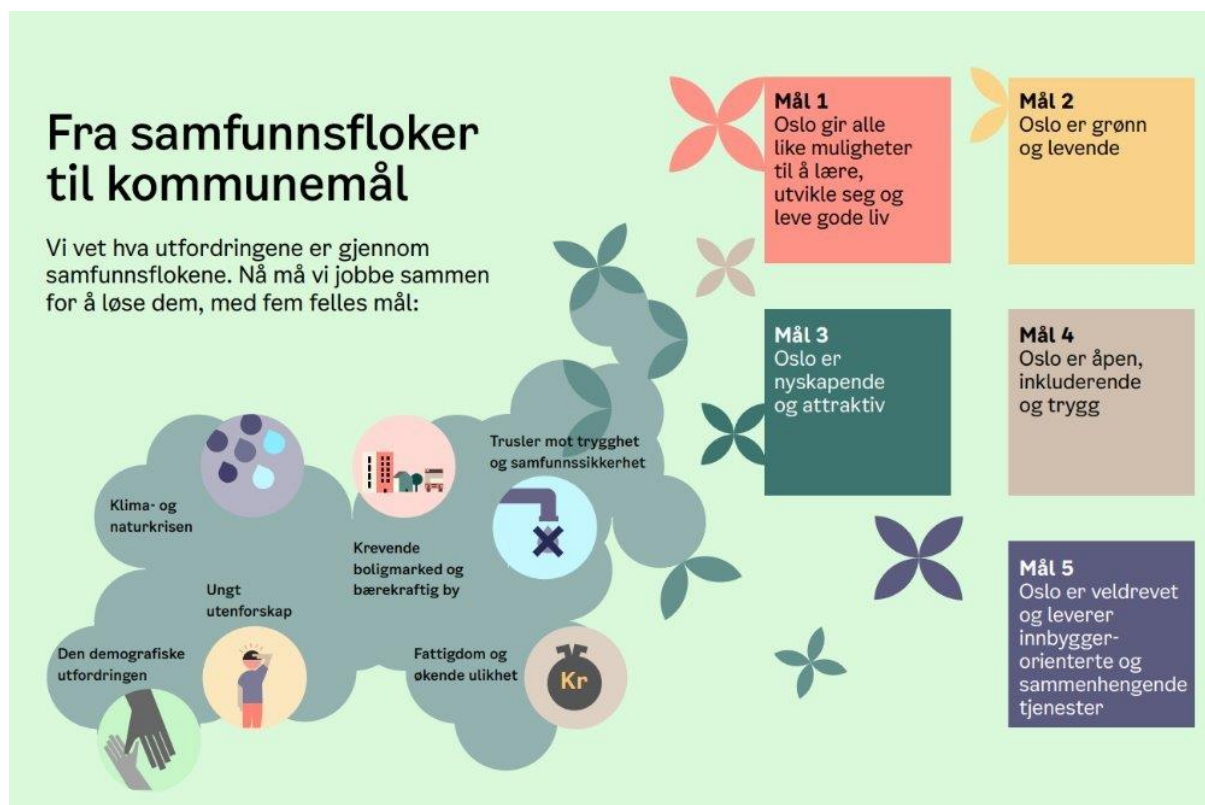
- **Trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet**

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.²

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.

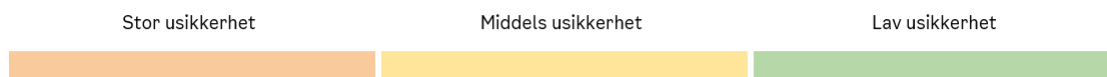
Med en tredelt skala (noe, middels og svært positiv/negativ virkning) skal det derfor mye til for at vurderingen av konsekvenser ender med mer enn *noe* positiv/negativ virkning. Det kan likevel være slik at tiltaket oppleves som svært negativt for enkelte grupper som rammes direkte. Det er bare dersom 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.

² 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

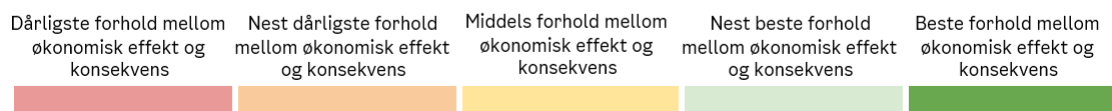
Vurdering av estimat- og gjennomføringsusikkerhet



Vurdering av ikke-økonomiske konsekvenser



Samlet vurdering av tiltaket



2 Om sektor for kultur og næring

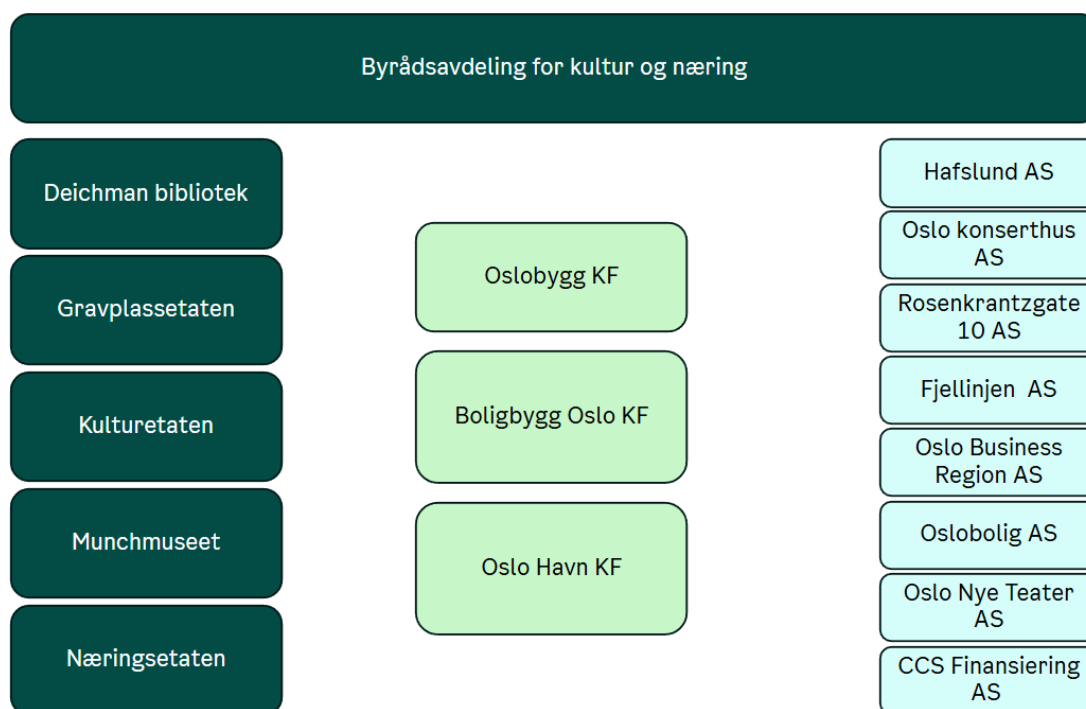
2.1 Om sektoren

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 næring³

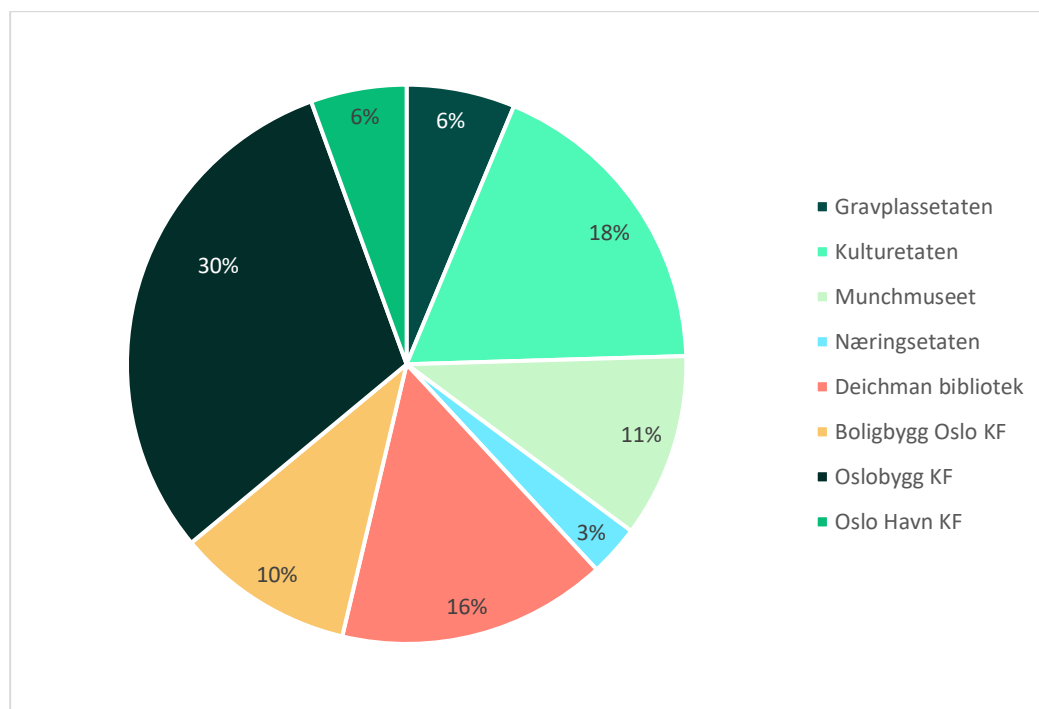


Aksjeselskapene er ikke omfattet av Effektiviseringsprogrammets mandat.

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.

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

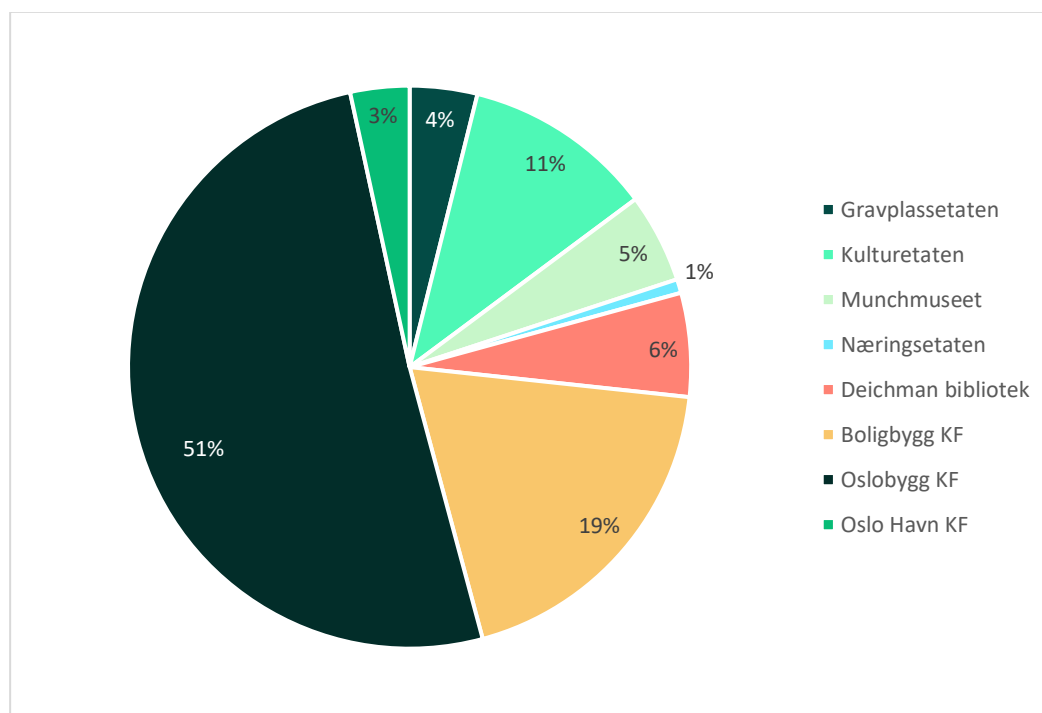
Figur 7. Fordeling av årsverk mellom virksomhetene i KON-sektor 2025



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

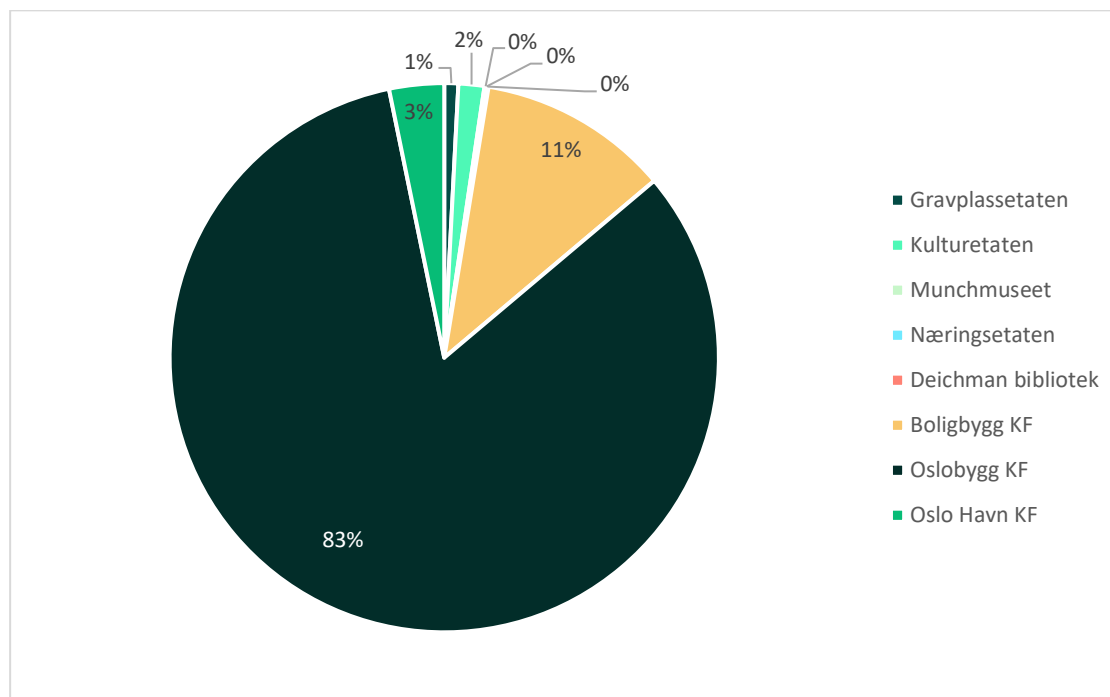


Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar 2025

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 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. 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 tabellen⁴ 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

⁴ 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 sektoren⁵

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 musikk. 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

⁵ 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

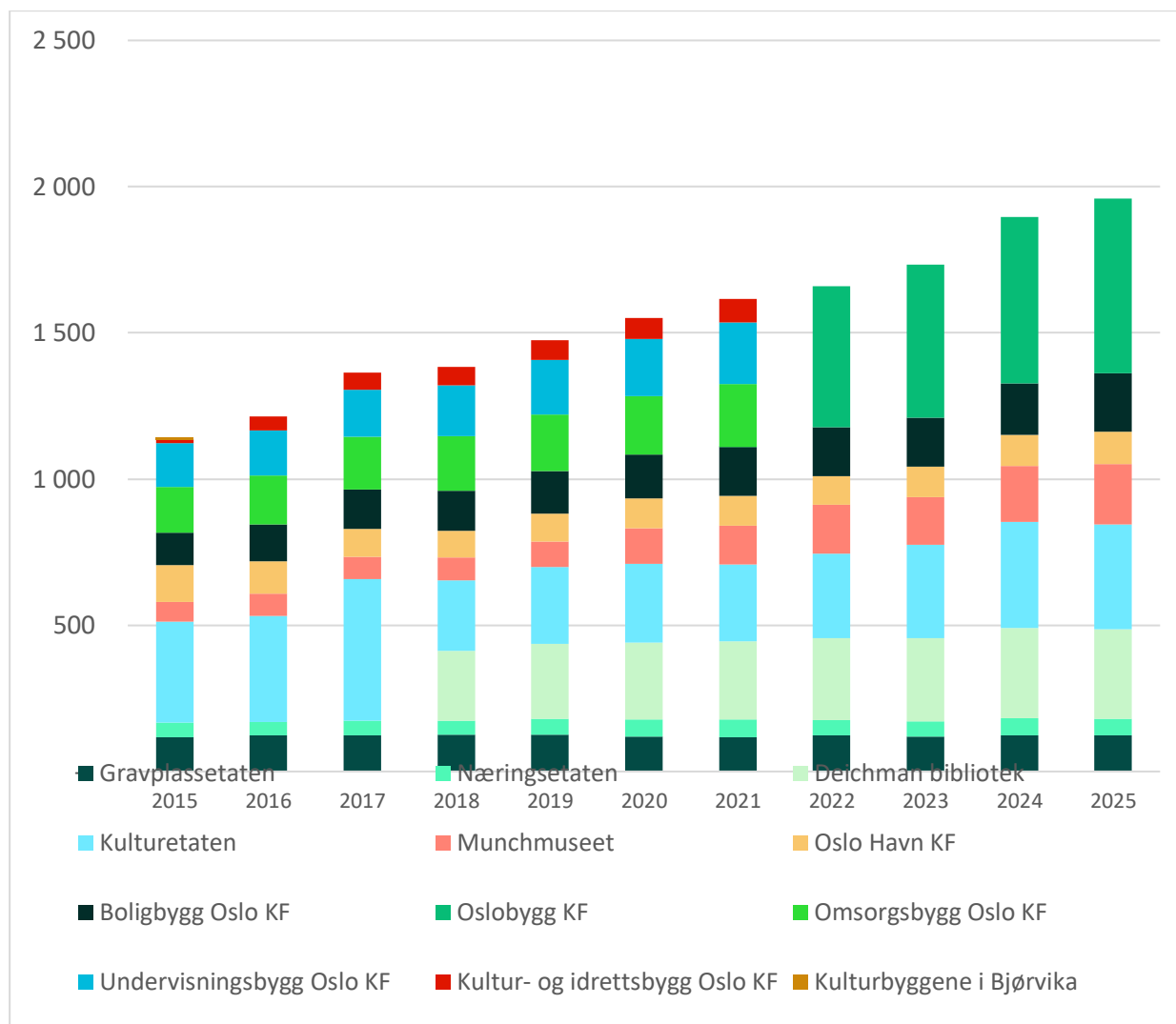
Utviklingen i virksomhetene i sektoren de siste 10 årene viser at det har vært en vekst i antall årsverk på rundt 70 % siden 2015, se Figur 11. Tallgrunnlaget er basert på uttrekk fra HR/lønnssystemet. Tallene omfatter alle stillinger med kommunen som formell arbeidsgiver i de respektive årene, ekskl. 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

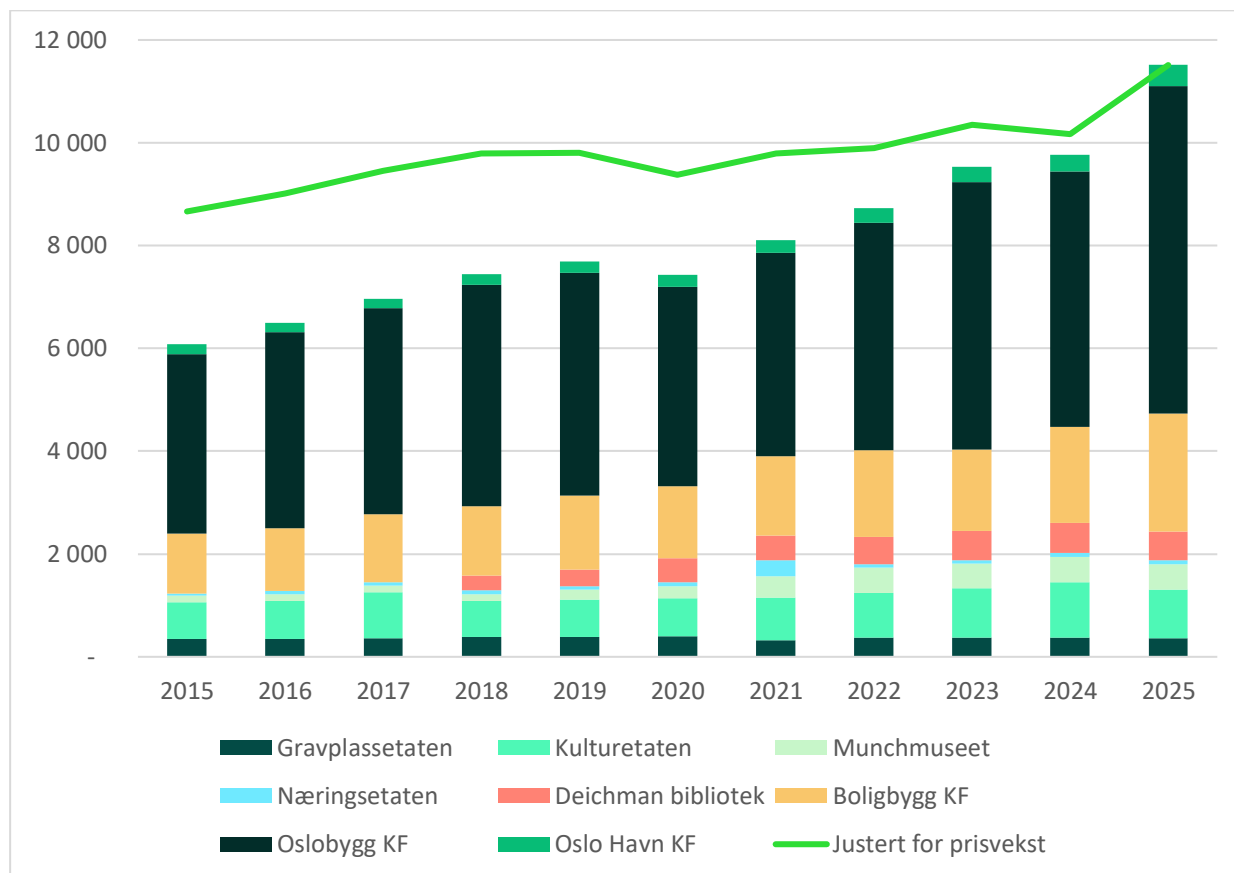
Figur 12 viser regnskapsførte brutto driftsutgifter for KON for årene 2015-2024 samt budsjetterte brutto driftsutgifter for 2025. Tallene for 2025 inkluderer ikke eventuelle øremerkede tilskudd. De inkluderer heller ikke og mer- eller mindreforbruk fra 2024 som etter kommunens 4 %-regel⁶ vil bli tilbakeført 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

⁶ 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)



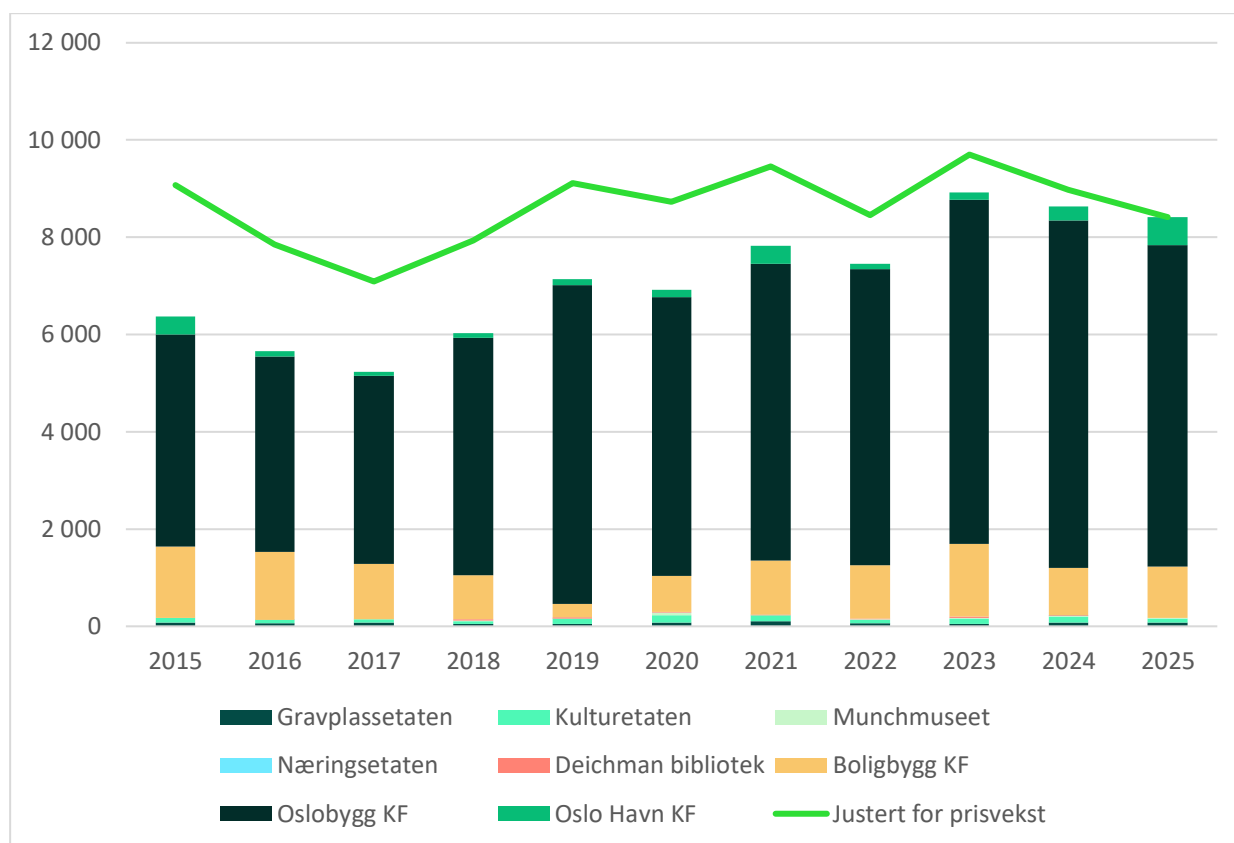
Kilde: Avlagt regnskap for Oslo kommune og vedtatt budsjett for 2025

Utviklingen i investeringer

Figur 13 viser regnskapsførte investeringsutgifter (inkl. moms) for KON i perioden 2015-2024 og budsjetterte 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
Sum rammereduksjon KON	26,9	59,5	69,7	83,5

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.

Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)	2026 1 000 000	2027 1 000 000	2028 1 000 000	2029 1 000 000	2030 → 1 000 000	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.
Estimatusikkerhet Middels usikkerhet	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.					
Gjennomførings-usikkerhet Lav usikkerhet	Tiltaket kan gjennomføres enkelt, men usikkert om det kreves politisk beslutning.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Noe negativ	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. 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.					
Konsekvenser for organisasjonen/ansatte Nøytral	Vektertjenester er en innleid tjeneste og noe redusert meråpenttilbud påvirker organisasjonen/ansatte i liten grad.					
Samlet vurdering	Tiltaket har liten økonomisk effekt, men noe negativ effekt for mål eller floker.					

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 (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.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	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. ⁷ 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.				
Estimatusikkerhet 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.				
Gjennomføringsusikkerhet Lav usikkerhet	Tiltaket krever at det fattes et vedtak i bystyret om å innføre kremasjonsavgift. Vi vurderer at tiltaket har lav gjennomføringsusikkerhet.				
Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere 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.				
Konsekvenser for org./ ansatte Nøytral	Ingen virkninger på organisasjonen eller ansatte av betydning.				
Samlet vurdering	Tiltaket har en middels økonomisk effekt, som veier opp for en noe negativ virkning på kommunemål.				

⁷ 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					
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.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	0	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
	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. 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).				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	Vi vurderer at tiltaket har lav estimatusikkerhet. Vi har ikke hensyntatt en eventuell økning i kremasjonsavgift per år.				
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet	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.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Nøytral	Ingen virkninger på samfunnsfloker eller kommunemål av klar betydning som følge av tiltakene.				
Konsekvenser for org./ ansatte Nøytral	Ingen virkninger på organisasjonen eller ansatte				
Samlet vurdering	Tiltaket har liten økonomisk effekt, men ingen negative effekter for mål og floker.				

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 (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.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)	2026 0	2027 3 000 000	2028 8 000 000	2029 15 000 000	2030 → 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.				
Estimatusikkerhet Stor usikkerhet	Stor usikkerhet, både knyttet til dagens ressursbruk og effektiviseringspotensialet (herunder hvor mye som allerede er hentet ut).				
Gjennomførings-usikkerhet Middels usikkerhet	Tiltaket krever at det fattes vedtak om at alle virksomheter skal inngå i dokumentsentert, 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.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere 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.				
Konsekvenser for org./ansatte 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.				
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 KUL2
(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 (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

Lav usikkerhet

Det er gjennomført en analyse med ekstern støtte, der datagrunnlaget synes å være godt

Gjennomføringsusikkerhet

Middels usikkerhet

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.

Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere

Noe positiv

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.

Konsekvenser for org./ansatte

Noe negativ

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.

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				
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.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	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.					
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	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.					
Gjennomførings-usikkerhet Lav usikkerhet	Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning i budsjettprosessen, men det kan oppstå negative reaksjoner fra dem som blir rammet.					
Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere Noe negativ	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					
Konsekvenser for org./ansatte Nøytral	Tilskuddene som berøres går til eksterne mottagere, så ingen ansatte i kommunen berøres direkte.					
Samlet vurdering	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 (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 (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

Middels usikkerhet

Stor usikkerhet målt i %, men det vil uansett være snakk om små beløp knyttet til dette tiltaket.

Gjennomførings-usikkerhet

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 samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere

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 org./ansatte

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 ulik bruk, men understøtter i begrenset grad KULs formål.						
Økonomisk effekt (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 (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 (tverrgående) Overføring av eiendomsportefølje til Oslobygg					
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.					
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.				
Estimatusikkerhet Stor usikkerhet	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.				
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet	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.				
Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere 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 org./ansatte Nøytral	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.				
Samlet vurdering	De økonomiske konsekvensene av tiltaket er usikre, men det kan anføres som prinsipielt riktig å rendyrke aktiviteten i kommunens virksomheter.				

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 (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

Lav usikkerhet

Ikke usikkerhet knyttet til kostnadsreduksjonen, men til hvilken reduksjon i aktivitet dette vil medføre.

Gjennomførings-usikkerhet

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

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

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 (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 (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

Middels usikkerhet

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.

Gjennomføringsusikkerhet

Middels 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

Noe positiv

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

Nøytral

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.⁸

Oslobygg er en svært omfattende virksomhet, både når det gjelder driftskostnad og investeringskostnad. Foretaket har hatt en svært stor vekst i årsverk over tid.⁹ 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

⁸ 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.

⁹ 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 (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 samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere	Ingen kommunemål eller samfunnsflokke 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 flokke.					

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 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.					
Gjennomførings-usikkerhet 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 Nøytral	Ingen kommunemål eller samfunnsfloker påvirkes.					
Konsekvenser for org./ansatte 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 (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 Stor usikkerhet	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.					
Gjennomførings-usikkerhet Middels usikkerhet	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 Noe positiv	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 Noe negativ	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 (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 (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 Redusere krav som stilles til bygging (tverrgående)					
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.					
Økonomisk effekt (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 Middels usikkerhet	Det er gjennomført analyser av anerkjente fagmiljøer som underbygger at virkningen er i riktig størrelsesorden.				
Gjennomførings-usikkerhet 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 samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere 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 org./ansatte 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)					
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.					
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.				
Estimatusikkerhet Stor usikkerhet	Betydelig usikkerhet, vil avhenge av fremtidig investeringsaktivitet og muligheten til å gjennomføre effektive tiltak for redusert kostnad knyttet til midlertidighet.				
Gjennomførings-usikkerhet 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.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere 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.				
Konsekvenser for org./ansatte Nøytral	Vil antagelig ikke påvirke de ansatte i noen grad.				
Samlet vurdering	Tiltaket har middels økonomisk effekt, men ikke vesentlig negativ effekt for mål eller floker.				

Tiltak OBF7 Overføre eiendommer fra EBY, KUL og BYM til Oslobygg (tverrgående)					
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.					
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.				
Estimatusikkerhet 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.				
Gjennomføringsusikkerhet 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.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere 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.				
Konsekvenser for org./ansatte Noe negativ	Noen ansatte vil antagelig overføres fra etatene til Oslobygg, uten at dette bør medføre vesentlig negative konsekvenser.				
Samlet vurdering	Tiltaket har trolig liten eller ingen økonomisk effekt og noe positiv konsekvens for kommunemål.				

Tiltak OBF8 (tverrgående) Forenkle prosess for salg av eiendom					
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.					
Økonomisk effekt (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 Stor usikkerhet	Stor usikkerhet, både i antall kvadratmeter som kan selges årlig, og alle økonomiske størrelser knyttet til disse byggene og salgsprosessene.				
Gjennomførings- usikkerhet 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 samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere 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 org./ansatte 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 samfunnsflokke.				

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 Middels usikkerhet	Estimatusikkerheten knytter seg til markedsverdien av eiendommene, og vi vurderer denne som middels usikker.				
Gjennomføringsusikkerhet 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 Nøytral	Ingen virkninger på samfunnsfloker eller kommunemål av klar betydning.				
Konsekvenser for org./ansatte 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				
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,						
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 (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

Middels usikkerhet

Lav usikkerhet i kostnadsendring, men betydelig usikkerhet i om og i hvilket omfang tiltaket påvirker kostnader annet sted i kommunen (gjennom endring i innovasjon).

Gjennomførings-usikkerhet

Lav 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.

Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere

Noe negativ

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.

Konsekvenser for org./ansatte

Nøytral

Mulig konsekvens for ansatte som har sine oppgaver direkte knyttet til det som foreslås kuttet, men for øvrig berøres ikke ansatte i kommunen direkte.

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				
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 kuttes 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.						
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 Lav usikkerhet	Uklart hvordan tiltaket påvirker skatteinngangen for kommunen på lengre sikt, men kostnadsreduksjonen isolert er ikke usikker.					
Gjennomførings-usikkerhet Lav 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.					
Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere Noe negativ	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.					
Konsekvenser for org./ansatte Nøytral	Mulig konsekvens for ansatte som har sine oppgaver direkte knyttet til det som foreslås kuttet, men for øvrig berøres ikke ansatte i kommunen direkte.					
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 (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.					
Gjennomførings-usikkerhet	Krever vedtak i bystyret, men synes ikke å være spesielt krevende å innføre. Vil antagelig bli møtt med motstand fra næringen.					
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.					
Konsekvenser for org./ansatte	Ingen ansatte berøres direkte.					
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. 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				
De kommunale badene i Oslo har betydelig lavere priser enn bad i omkringliggende kommuner. Enkeltpillet 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).						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)		2026 4 300 000	2027 8 000 000	2028 9 800 000	2029 9 800 000	2030 → 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.				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet		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.				
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet		Tiltaket krever trolig en politisk beslutning om høyere priser. Ellers vurderer vi at tiltaket har lav usikkerhet med hensyn til gjennomføring.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Noe negativ		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.				
Konsekvenser for org./ansatte Nøytral		Ingen virkning				
Samlet vurdering		Tiltaket innebærer en moderat økning i billettprisene til kommunale bad, som gir betydelige økonomiske besparelser og begrensede negative konsekvenser for innbyggerne.				

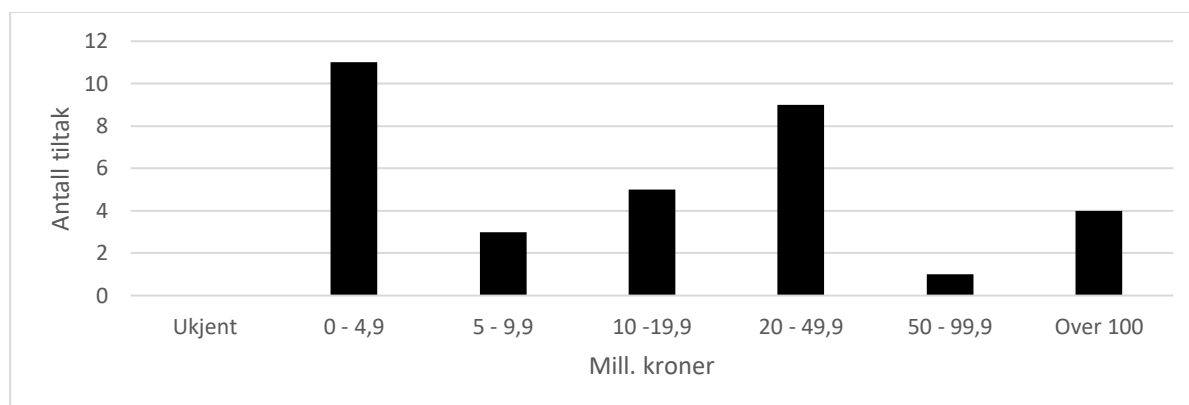
Tiltak BYM18		Redusere tilskudd til ulike ordninger innen drift				
BYM delte ut om lag 140 millioner i tilskudd til idrettsformål i 2024 gjennom ulike tilskuddsordninger, hvilket utgjorde 11 % av BYMs kostnader på idrettsområdet. Det varierer fra år til år hvor mye som fordeles, avhengig av antall søkere 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.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert nettokostnad)		2026 7 000 000	2027 14 000 000	2028 14 000 000	2029 14 000 000	2030 → 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.				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet		Tiltaket innebærer et målrettet kutt i tilskudd og har således lav estimatusikkerhet.				
Gjennomføringsusikkerhet Lav usikkerhet		Tiltaket kan gjennomføres enkelt, ved en politisk beslutning i budsjettprosessen, men det vil antagelig oppstå negative reaksjoner fra dem som blir rammet.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Noe negativ		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.				
Konsekvenser for org./ ansatte Nøytral		Tilskuddene som berøres går til eksterne mottagere, så ingen ansatte i kommunen berøres direkte.				
Samlet vurdering		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
Total	155	658	753	931	1198
Rammekutt	60	70	84	N/A	N/A

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
Total	155	658	753	931	1 198

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.