



Oslo



AKTIV PÅ DAGTID



Delrapport 5

Sektorgjennomgang
Sektor for sosiale tjenester

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	15
2 Om SET-sektor	18
2.1 Om sektoren	18
2.2 Sektormål	20
2.3 Nøkkeltall for støttetjenester, arealbruk mm	20
2.4 Virksomhetene i sektoren	21
2.5 Utvikling i virksomhetene i sektoren	24
2.6 Vedtatte kutt i økonomiplanen.....	27
3 Mulige effektiviseringstiltak og tilhørende virkninger	28
3.1 Pågående effektiviseringsprosesser i sektoren	28
3.2 Potensial for effektivisering i sektoren	29
3.3 Barne- og familieetaten.....	35
3.4 Velferdsetaten.....	46
3.5 Tiltak på tvers av sektor for sosiale tjenester	82
4 Oppsummering	86
4.1 Oppsummering tiltak	86
4.2 Oversikt over vurdering tiltak	87
4.3 Videre arbeid med effektivisering.....	87

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 sektoren – sosiale tjenester

Sektor for sosiale tjenester består av byrådsavdeling for sosiale tjenester (SET) og to underliggende virksomheter, Barne- og familieetaten (BFE) og Velferdsetaten (VEL). Byrådsavdelingen har det overordnede ansvaret for NAV, sosialhjelp og kvalifiseringsprogram, boligsosiale virkemidler, rusfeltet, barnevern og kriminalitetsforebyggende arbeid rettet mot barn og unge. Byrådsavdelingen har også ansvar for bosetting og integrering av flyktninger, kommunens mangfoldsarbeid og frivilligheten.

Bydelene har ansvar for førstelinjetjenester til innbyggere innen helse-, omsorg-, sosial- og oppvekstområdet. Effektiviseringsprogrammet har ikke gjennomgått tjenestene i bydelene siden det parallelt har pågått et utredningsarbeid knyttet til en mulig bydelsreform.

BFEs oppdrag er både å levere operative tjenester og være fagetat for barnevern. BFE har ansvar for å etablere, drifte og formidle institusjonsplasser, samt tilby alternative tiltak, bl.a. beredskapshjem og spesialiserte fosterhjem. BFE har også ansvar for tverrfaglig helsekartlegging, godkjenning og kvalitetssikring av barnevernsinstitusjoner og sentre for foreldre og barn, samt for rekruttering og opplæring av fosterhjem. I tillegg drifter etaten

Barnevernvakten i Oslo og fører saker om omsorgsovertakelse for nemnda på vegne av barnevernstjenestene. BFE bidrar også som fagetat for barnevernet med kunnskaps- og kompetanseutvikling i hele barnevernet, inkludert bydelsbarnevernet.

VEL er en fagetat som utvikler og tilbyr byomfattende tjenester som bidrar til gode levekår for innbyggerne i Oslo innenfor sosiale tjenester, rus og bolig. VEL har ansvar for sosiale og økonomiske boligvirkemidler, tjenester til innbyggere med rusavhengighet, boliger for grupper med særlige behov og tiltak for å skape et trygt miljø i Oslo sentrum. VEL samarbeider med bydelene, spesialisthelsetjenesten, brukerorganisasjoner og andre ideelle organisasjoner for å gi brukerne i Oslo et helhetlig tilbud.

Oslo inngår i samarbeid med de andre større kommunene i ASSS¹ (Aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner). Innenfor barnevernstjenesten viser ASSS-sammenstillinger og øvrige KOSTRA-tall² at kommunen ligger relativt lavt. Dette inkluderer da ikke andrelinjebarnevernet i Oslo. Der har vi ikke gode sammenligningstall med de andre regionene.

For sosiale tjenester er derimot situasjonen annerledes. Innenfor alle de klassiske områdene ligger Oslo kommune høyt, selv når vi korrigerer for kommunens utgiftsbehov. Både antall sosialhjelpstilfeller, stønadslengde og stønadsnivå gir Oslo høye ytelser til livsopphold. Kommunens kostnader til tilbud til personer med rusproblemer ligger også høyt, korrigert for utgiftsbehov.

Effektiviseringsprogrammet har også sett på potensial for effektivisering knyttet til sektorens finansieringsmodeller og byrådsavdelingens administrative organisering innen helse- og velferdsområdet. Disse områdene omtales i rapporten, men vi har ikke utarbeidet konkrete tiltakskort for disse.

Identifiserte effektiviseringstiltak

Gjennomgangen av SET-sektor har identifisert 17 tiltak, med en samlet økonomisk effekt f.o.m. 2030 på ~ 239 mill. kroner. De enkelte tiltakenes økonomiske effekt varierer fra 0 til 100 mill. kroner. Tiltaket som trolig vil ha størst økonomisk virkning knytter seg til en mulig overføring av andrelinjebarnevernet til Bufetat. Dette er vel og merke ikke utredet og effekten er dermed beheftet med stor usikkerhet. Tiltaket som går på tvers av SET-sektor om harmonisering av satser til livsopphold forventes også å kunne gi betydelige besparelser for kommunen. Noen av tiltakene kan gi effekt allerede i 2026, men har en del forutsetninger og dermed en viss gjennomføringsusikkerhet. Samlet verdi øker utover mot 2030.

Tiltakene berører i særlig grad kommunemål 1, 4 og 5; *Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv og Oslo er veldrevet, Oslo er åpen, inkluderende og trygg, samt Oslo leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester*. Tiltakene vil særlig understøtte kommunemål 5 ved at de bidrar til å gjøre Oslo til en mer veldrevet by, og i flere tilfeller gi bedre og mer sammenhengende tjenester. Noen tiltak kan imidlertid svekke oppnåelsen av kommunemål 1 dersom disse medfører en opplevelse av et svekket tjenestetilbud hos

¹ ASSS står for Aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner. ASSS er et samarbeid mellom Asker, Bergen, Bærum, Drammen, Fredrikstad, Kristiansand, Lillestrøm, Oslo, Sandnes, Stavanger, Tromsø og KS. Grunnleggende om ASSS-samarbeidet

² Kommune-Stat-Rapportering KOSTRA - regjeringen.no

innbyggerne. Samfunnsflokene *krevende boligmarked og fattigdom og økende ulikhet* påvirkes positivt av flere av tiltakene i sektorgjennomgangen. Ungt utenforskap kan derimot påvirkes negativt dersom ikke tjenestene til innbyggere blir nok prioritert av bydel, for eksempel i tiltak VEL5 og VEL8. For de fleste tiltak vurderer vi at svekkelsene opp mot samfunnsfloker og kommunemål er små for det enkelte tiltak, da tiltakene berører en begrenset del av kommunens samlede virkemidler for å oppfylle målene.

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	13,5	40,5	40,5	40,5	40,5
Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	34,5	70	173	177	186
Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	12,5	12,5	12,5
Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	0	0	0
Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	0	0	0
Total	48	110,5	226	230	239

Videre arbeid med effektivisering

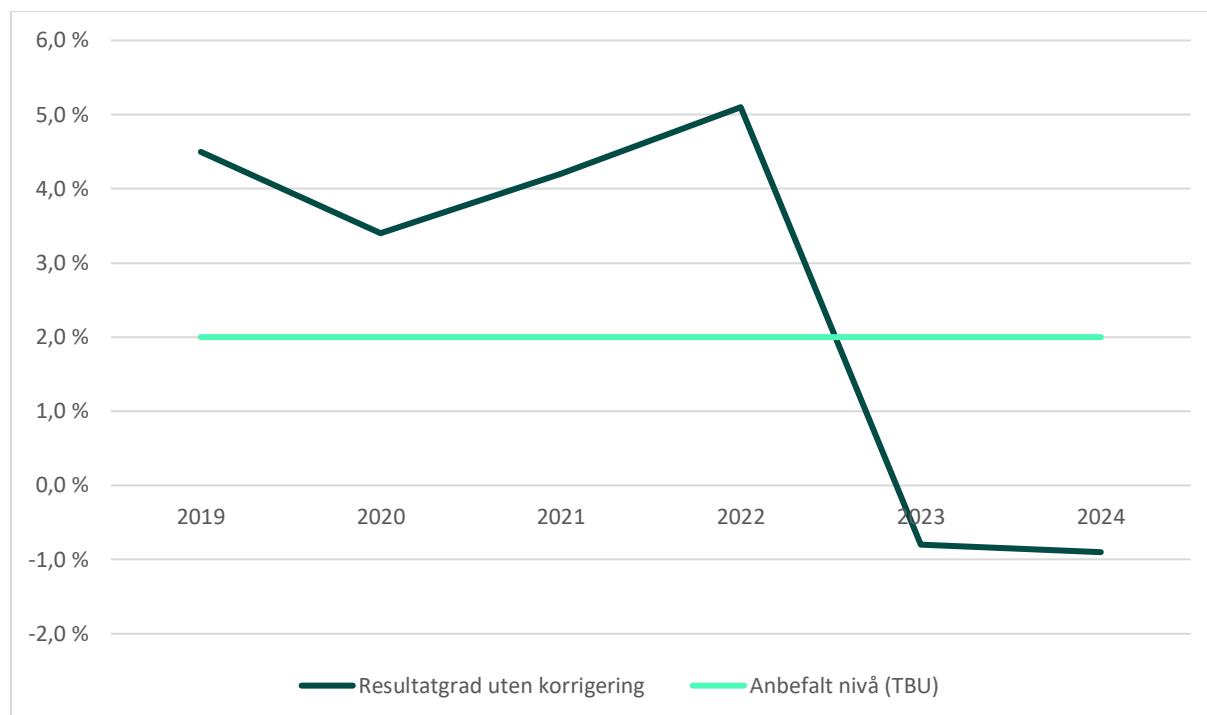
Effektiviseringsprogrammet anbefaler at arbeid med effektivisering i større grad enn i dag inntas som en del av den løpende driften og styringen av kommunen. Dette betyr at det bør legges større vekt på effektivitet og effektiviseringstiltak i måling, rapportering og oppfølging av virksomhetene, og at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

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

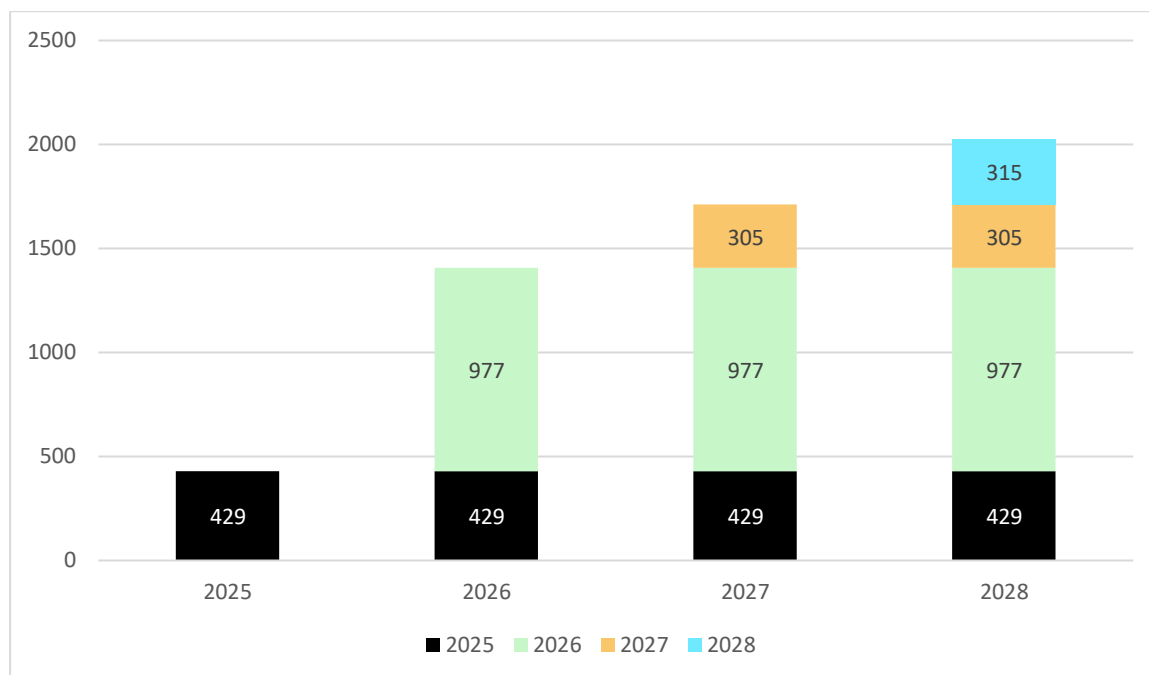


Kilde: Oslo kommune

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

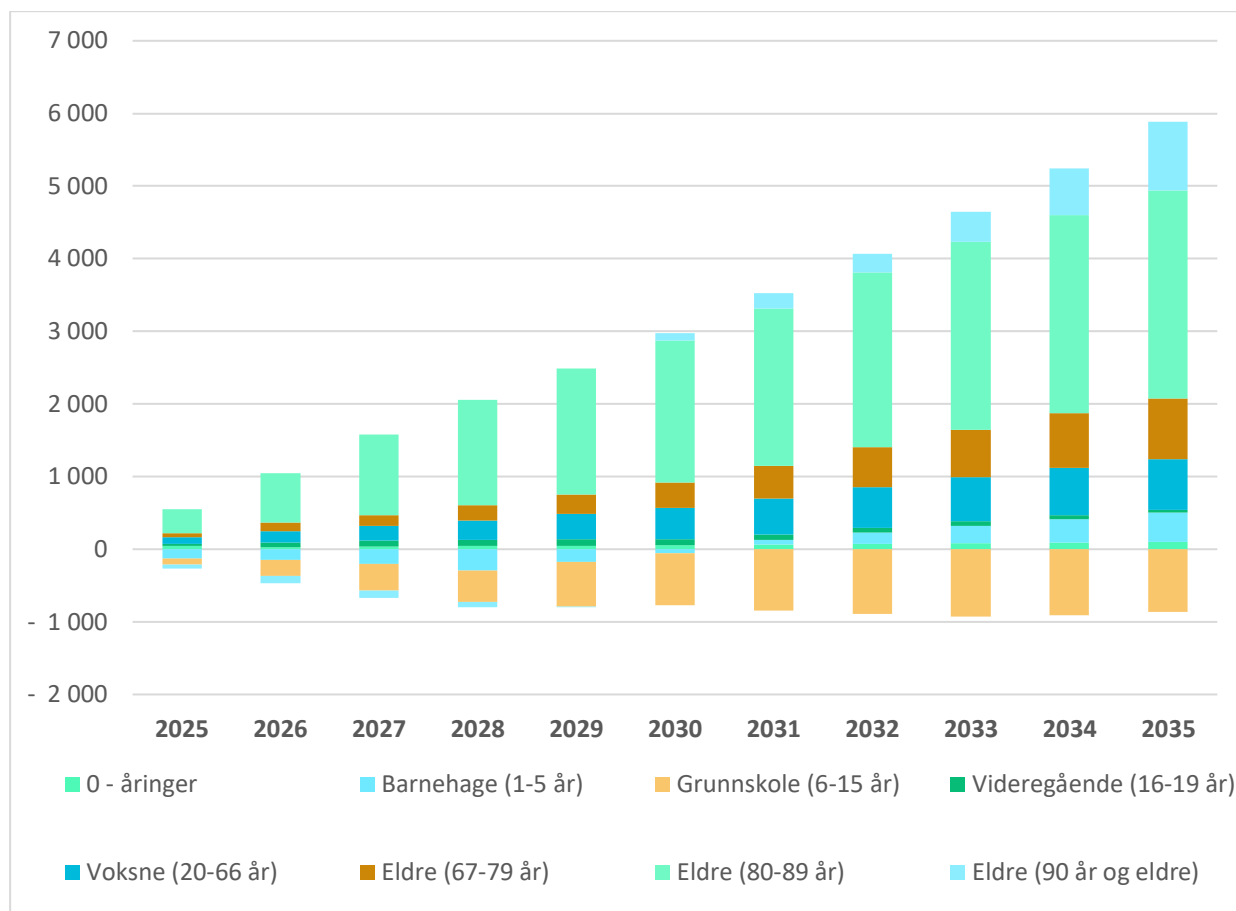


Kilde: Oslo kommune vedtatt økonomiplan

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 nettotilflyttingen 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.

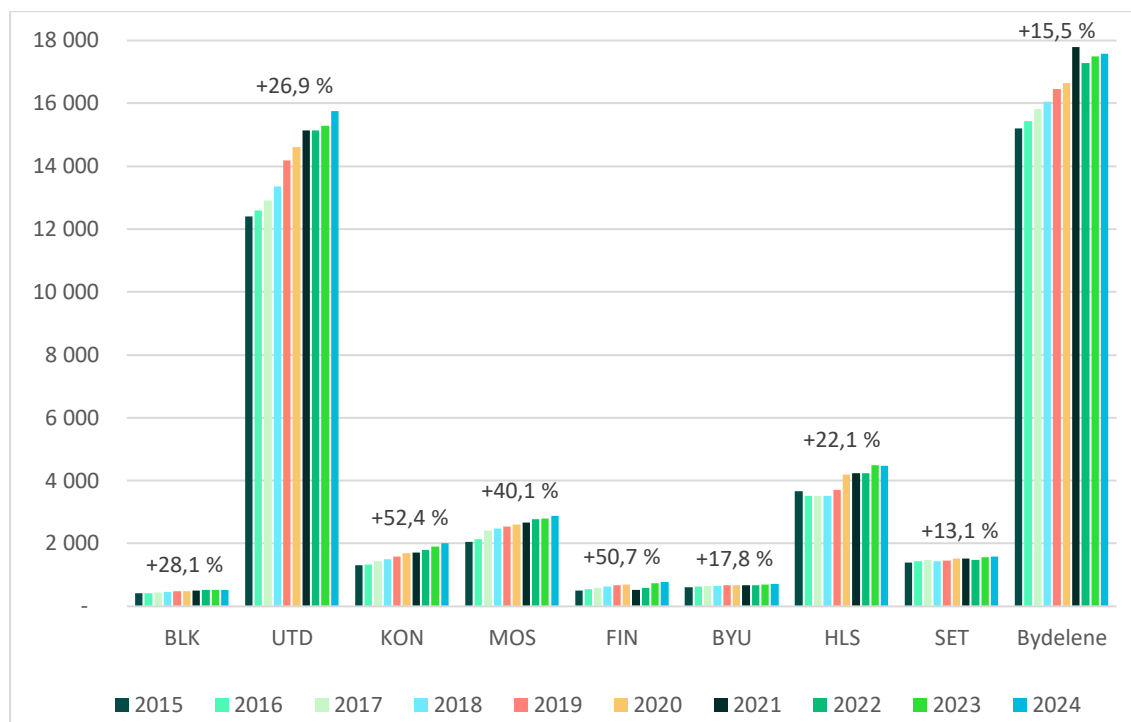
Basisåret er 2024-nivået og søylene i figuren viser beregnet økonomisk endring som følge av befolkningsutviklingen basert på TBU (Teknisk beregningsutvalg) sin beregningsmetode.

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 2015³. 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.

³ 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 rekommunaliseringen av sykehjem (i perioden 2015-2023) innen pleie- og omsorgstjenester og redusert bruk av innleide konsulenter. Endringene i årsverk i den enkelte sektor kan også skyldes at tjenesteområder har blitt flyttet mellom sektorer.

1.2 Samfunnsflokke og kommunemål

1.2.1 Samfunnsflokke

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

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

- **Klima- og naturkrisen**

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

- **Den demografiske utfordringen**

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

- **Fattigdom og økende ulikhet**

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

- **Ungt utenforskap**

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

- **Krevende boligmarked og bærekraftig by**

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

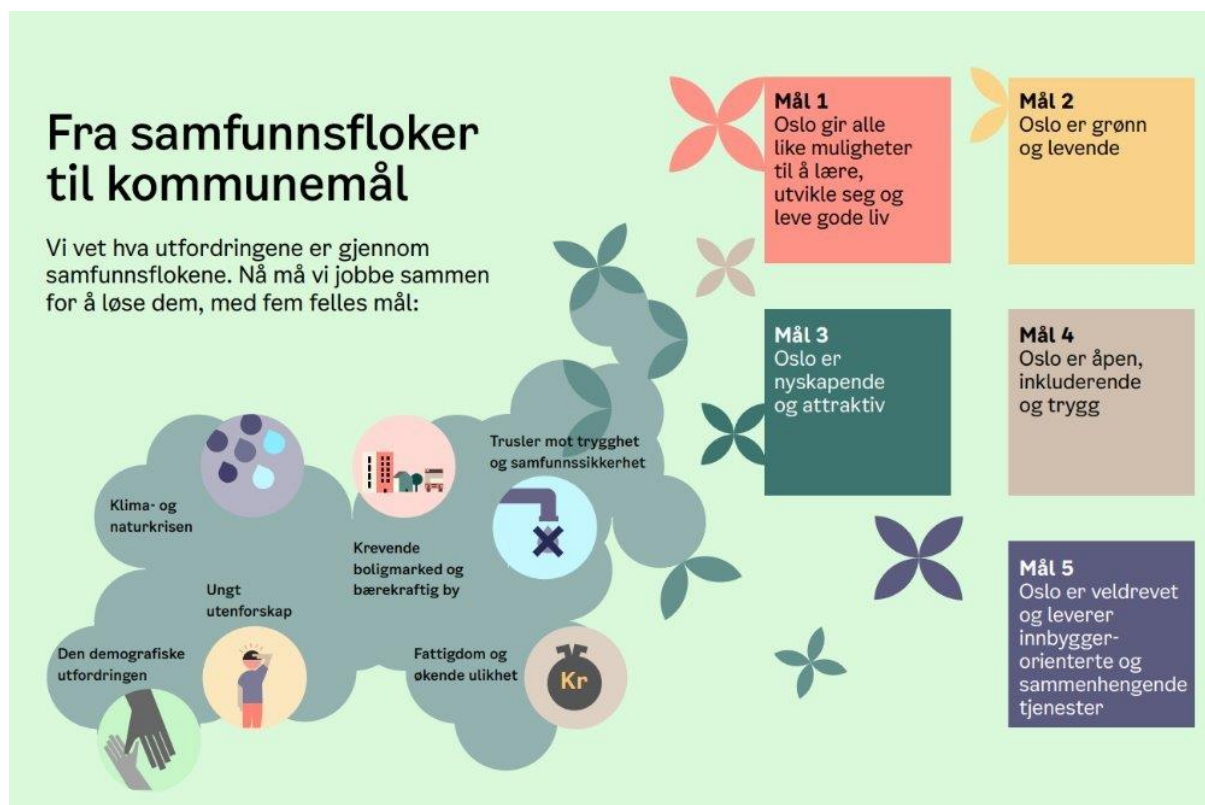
- **Trusler mot trygghet og samfunnssikkerhet**

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

1.2.2 Felles, tverrgående mål

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

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



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.⁴

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.

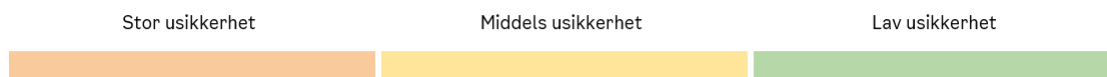
Med en tredelt skala (noe, middels og svært positiv/negativ virkning) skal det derfor mye til for at vurderingen av konsekvenser ender med mer enn *noe* positiv/negativ virkning. Det kan likevel være slik at tiltaket oppleves som svært negativt for enkelte grupper som rammes direkte. Det er bare dersom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

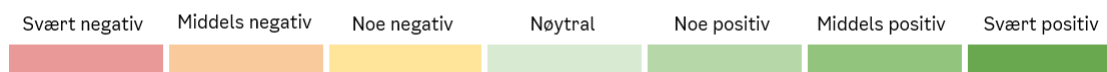
⁴ Rent teknisk vil driftsvirkningen stabilisere seg på et nivå når det første opptatte lånebeløpet er nedbetalt. Dette er ikke relevant for analysene da det kommer etter 2030.

Figur 5. Skala for vurdering av virkninger

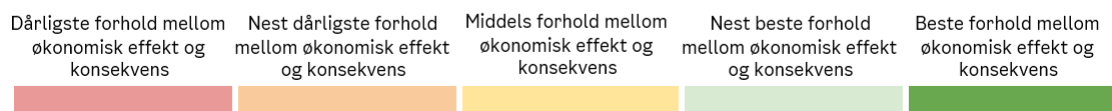
Vurdering av estimat- og gjennomføringsusikkerhet



Vurdering av ikke-økonomiske konsekvenser



Samlet vurdering av tiltaket



2 Om SET-sektor

2.1 Om sektoren

Byrådsavdeling for sosiale tjenester (SET) har det overordnede ansvaret for NAV, sosialhjelp og kvalifiseringsprogram, boligsosiale virkemidler, rusfeltet, barnevern og kriminalitetsforebyggende arbeid rettet mot barn og unge. Byrådsavdelingen har også ansvar for bosetting og integrering av flyktninger, kommunens mangfoldsarbeid og frivilligheten.

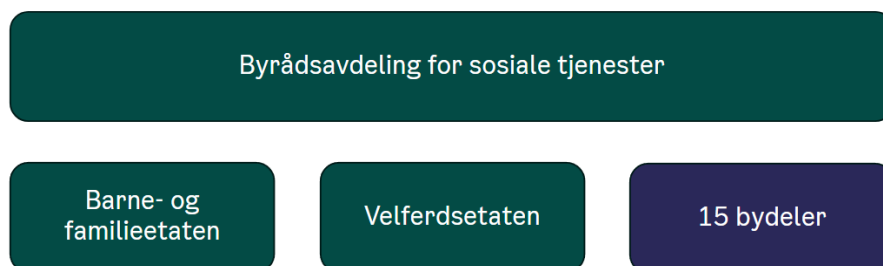
Avdelingen ledes politisk av byråd for sosiale tjenester, og administrativt av kommunaldirektør. Fordi SET er administrativt underlagt BLK, vil avdelingen inngå i gjennomgangen av BLK sektor høsten 2025. SET er etatsstyrer for to underliggende virksomheter: **Barne- og familieetaten** (BFE) og **Velferdsetaten** (VEL).

Bydelene har ansvar for å gi førstelinjetjenester ut til innbyggerne innenfor SET sitt fagområde. Det er byrådsavdeling for helse (HLS) som har hovedansvar for oppfølging av de 15 bydelene. Hver bydel har et **bydelsutvalg** med folkevalgte representanter. Disse velges hvert fjerde år, samtidig med kommunevalget. Bydelsadministrasjonen ledes av en **bydelsdirektør**, som er underlagt både byrådet og bydelsutvalget. Direktøren har ansvar for den daglige driften og gjennomføring av vedtak. Bydelene styres etter et rammestyringssystem hvor de tildeles en pott penger som de selv forvalter i tråd med lokale behov og vurderinger.

Bydelene har det helhetlige ansvaret for førstelinjetjenester til innbyggere innen helse-, omsorg-, sosial- og oppvekstområdet. Det vil si at bydelene har ansvar for tjenester som sorterer under fagansvaret til tre byrådsavdelinger, Byrådsavdeling for helse (HLS), byrådsavdeling for sosiale tjenester (SET) og byrådsavdeling for utdanning (UTD). Styringslinjen mellom byrådsavdeling og bydelene er linjen bystyret-byrådet-bydelsadministrasjon. De sentrale styringsdokumentene mellom byrådsavdelingene og bydelene er vedtatt budsjett, årsberetning og Instruks for virksomhetsstyring. I tildelingsbrevet formidles bystyrets budsjettvedtak og det tydeliggjøres forventninger til gjennomføring av budsjettet.

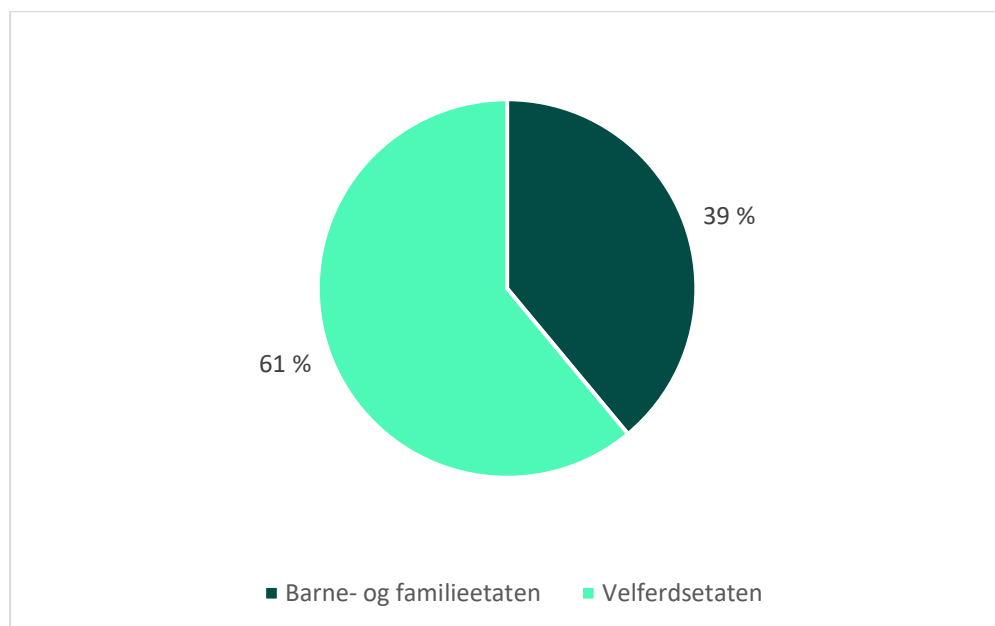
Figuren nedenfor gir en samlet oversikt over organiseringen av sektoren.

Figur 6: Organisering av SET-sektor



Figuren nedenfor viser at VEL er den største etaten i sektoren, målt i antall årsverk. Samlet antall årsverk i sektoren er 1 549. Utviklingen i årsverk i sektoren fra 2019-2025 har vært relativt liten og stabil.

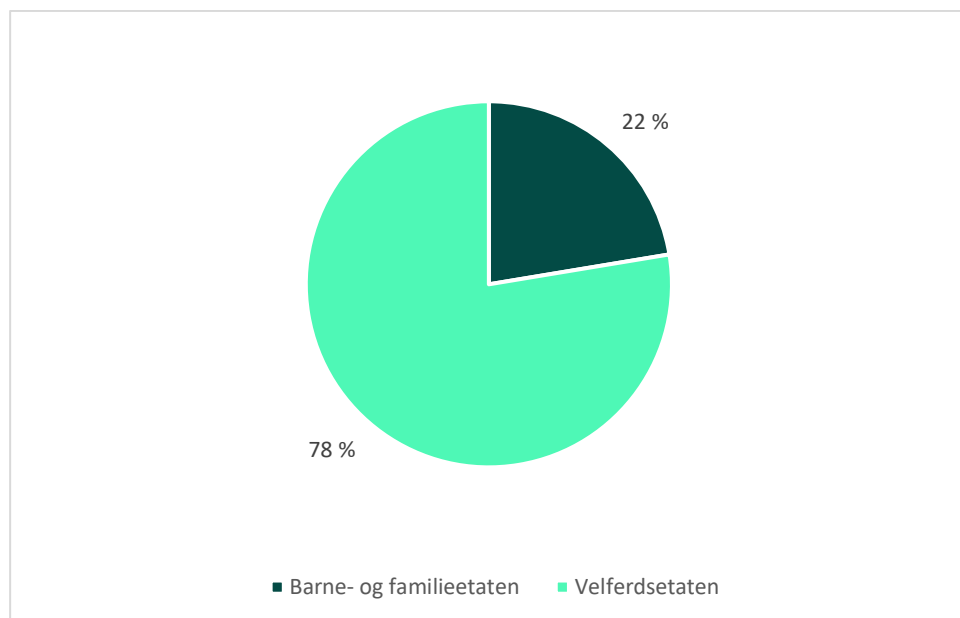
Figur 7 Fordeling av årsverk mellom virksomhetene SET-sektor 2025



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank - per februar 2025

Figuren nedenfor viser Figur 8 Fordeling av brutto driftskostnader mellom virksomhetene SET-sektor 2024 fordelingen av sektorens brutto driftskostnader mellom virksomhetene. VEL har en andel på 78 %, mens BFE har 22 % av brutto driftskostnader i sektoren.

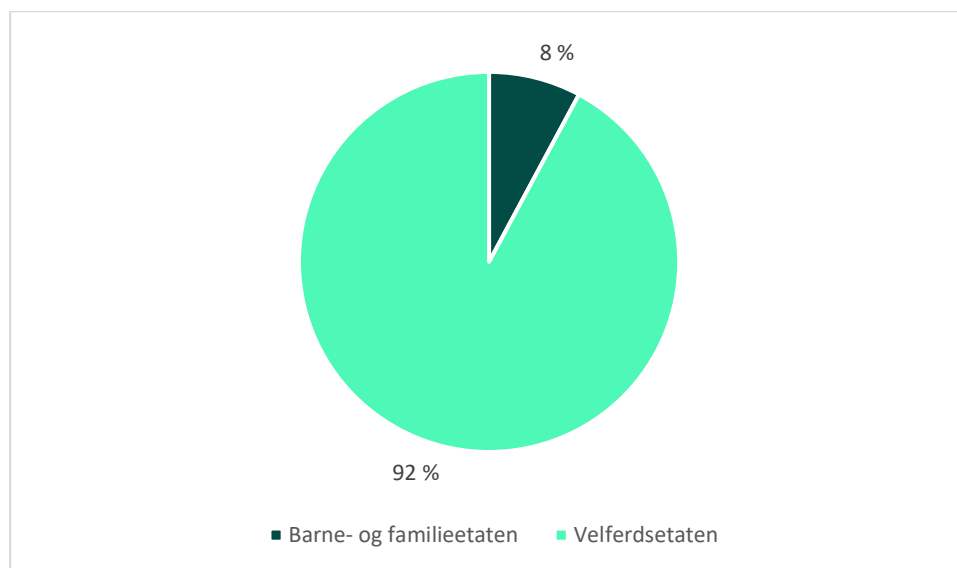
Figur 8 Fordeling av brutto driftskostnader mellom virksomhetene SET-sektor 2024



Kilde: Avlagt regnskap Oslo kommune 2024

Et lignende bilde vises i figuren nedenfor, der VEL har 92 % av investeringskostnadene i sektoren, mens BFE kun har 8 %.

Figur 9 Fordeling av investeringskostnader mellom virksomhetene SET-sektor 2024

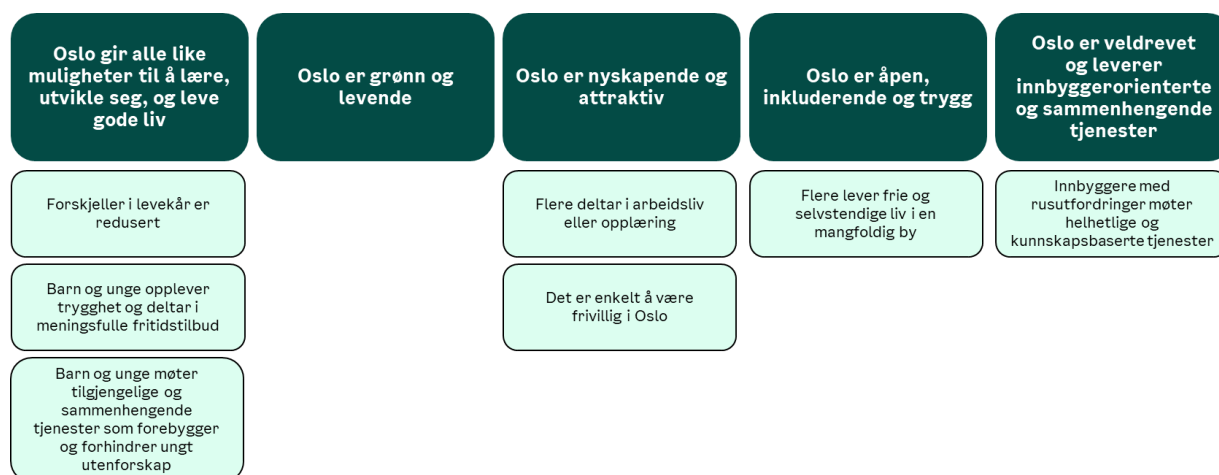


Kilde: Avlagt regnskap Oslo kommune 2024

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 SET-sektor i budsjett 2025 og økonomiplan 2025-2028.

Figur 10 Kommunemålene og sektormål for SET-sektor



2.3 Nøkkeltall for støttetjenester, arealbruk mm

Effektiviseringsprogrammet har innhentet data på ressursbruk til støttetjenester, arealbruk, antall ledere m.m. fra virksomhetene. Utvalgte data for virksomhetene i SET-sektor vises i tabellen nedenfor. Dataene gir grunnlag for å identifisere arbeidsoppgaver som krever betydelig ressursbruk på tvers av kommunens virksomheter. I noen grad kan også dataene brukes til

sammenligning mellom virksomheter, men da skal man være varsom fordi det er krevende å definere de ulike oppgavene presist. Mest egnet for sammenligning er antagelig kontorareal og leiekostnad.

Som vist i tabellen nedenfor er virksomhetene i SET-sektor noe ulike i størrelse målt etter antall årsverk. Virksomhetene har lav andel av årsverkene til intern og ekstern kommunikasjon, og de ligger også lavt og på tilnærmet samme nivå for andel årsverk til støttetjenester. VEL har høyere ledertetthet enn BFE. BFE har et høyere antall kvadratmeter per ansatt enn VEL, og dekningsgraden for arbeidsplasser/ansatte med behov for kontorplass er 103 %. VEL fremstår mer ressurseffektive på dette punktet, med 76 % dekningsgrad. VEL har høyere leiekostnad per kvadratmeter på 2 072 kr, mens BFE har 1 401 kr per kvadratmeter. Av hensyn til effektiv drift, bør kommunen etterstrebe at arealbruken og leiekostnad er harmonisert på tvers av virksomhetene, så lenge det ikke foreligger gode grunner for at den skal variere.

Tabell 3 Nøkkeltall for sektoren – støttetjenester, arealbruk m.m.

	BFE	VEL
Antall årsverk per 01.01.25	744	911
Andel årsverk intern og ekstern kommunikasjon	0,4 %	0,4 %
Andel årsverk sum støttetjenester	5 %	4 %
Antall ansatte per leder	25	14
Antall kvadratmeter bruksareal (per ansatt)	22	12
Dekningsgrad arbeidsplasser/ansatte med behov for kontorplass	103%	76 %
Leiekostnad per kvadratmeter (kr)	1 401	2 072

Kilde: Effektiviseringsprogrammets kartlegging

2.4 Virksomhetene i sektoren

2.4.1 Barne- og familieetaten (BFE)

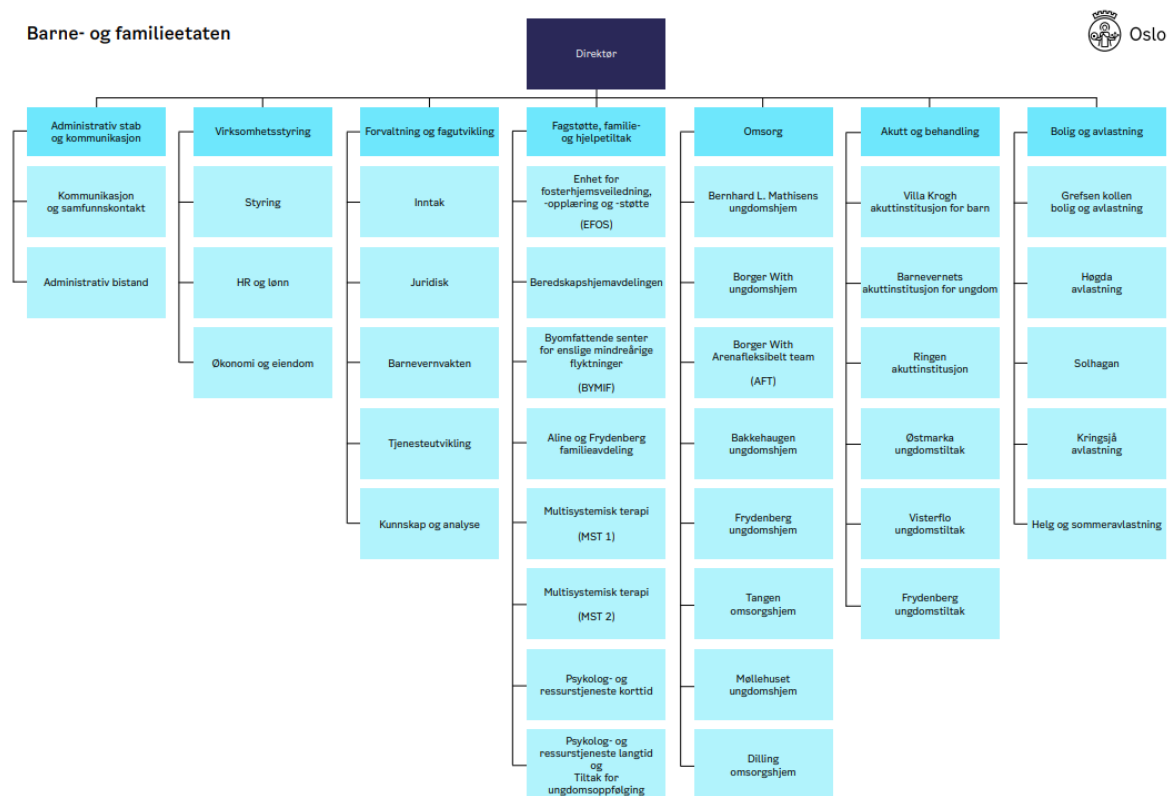
BFEs oppdrag er både å levere operative tjenester og være fagetat for barnevern. I Oslo har kommunen selv ansvaret for andrelinjebarnevernet, noe som er ulikt fra de andre kommunene i Norge. Oslo kommune er i barnevernsloven (BVL) § 16-6 gitt ansvaret for å løse alle oppgaver på barnevernområdet. BFE spiller de fem statlige regionene i Bufetat. Oslo kommune har bistandsplikt for tjenester regulert i BVL § 16-6.

Bydelene har ansvar for den kommunale barnevernstjenesten, og har faglig og økonomisk ansvar for oppfølgingen av barn og familier i sitt geografiske område, inkludert vedtak om institusjonsopphold og valg av type tiltak utenfor hjemmet. I motsetning til ellers i landet har ikke BFE en ubetinget bistandsplikt overfor bydelene når de ber om en institusjonsplass. Når et barn i Oslo skal flytte til en institusjon, kan bydelen velge å kjøpe plass enten fra kommunens egne institusjoner, som driftes av BFE, eller fra private leverandører. Valget av institusjonsplass gjøres fritt av bydelen, som også har størsteparten av kostnaden ved institusjonsplassen.

BFE er Oslo kommunes fagetat for tiltak utenfor hjemmet. Etaten har ansvar for å etablere, drifte og formidle institusjonsplasser, samt tilby alternative tiltak, som beredskapshjem, spesialiserte fosterhjem og arena-fleksible tjenester. BFE har også ansvar for tverrfaglig helsekartlegging, godkjenning og kvalitetssikring av barnevernsinstitusjoner og sentre for foreldre og barn, samt for rekruttering og opplæring av fosterhjem. I tillegg driver etaten Barnevernvakten i Oslo og

fører saker om omsorgsovertakelse for nemnda på vegne av barnevernstjenestene. BFE bidrar også som fagetat for barnevernet med kunnskaps- og kompetanseutvikling i hele barnevernet, inkludert bydelsbarnevernet.

Figur 11 Organisasjonskart BFE

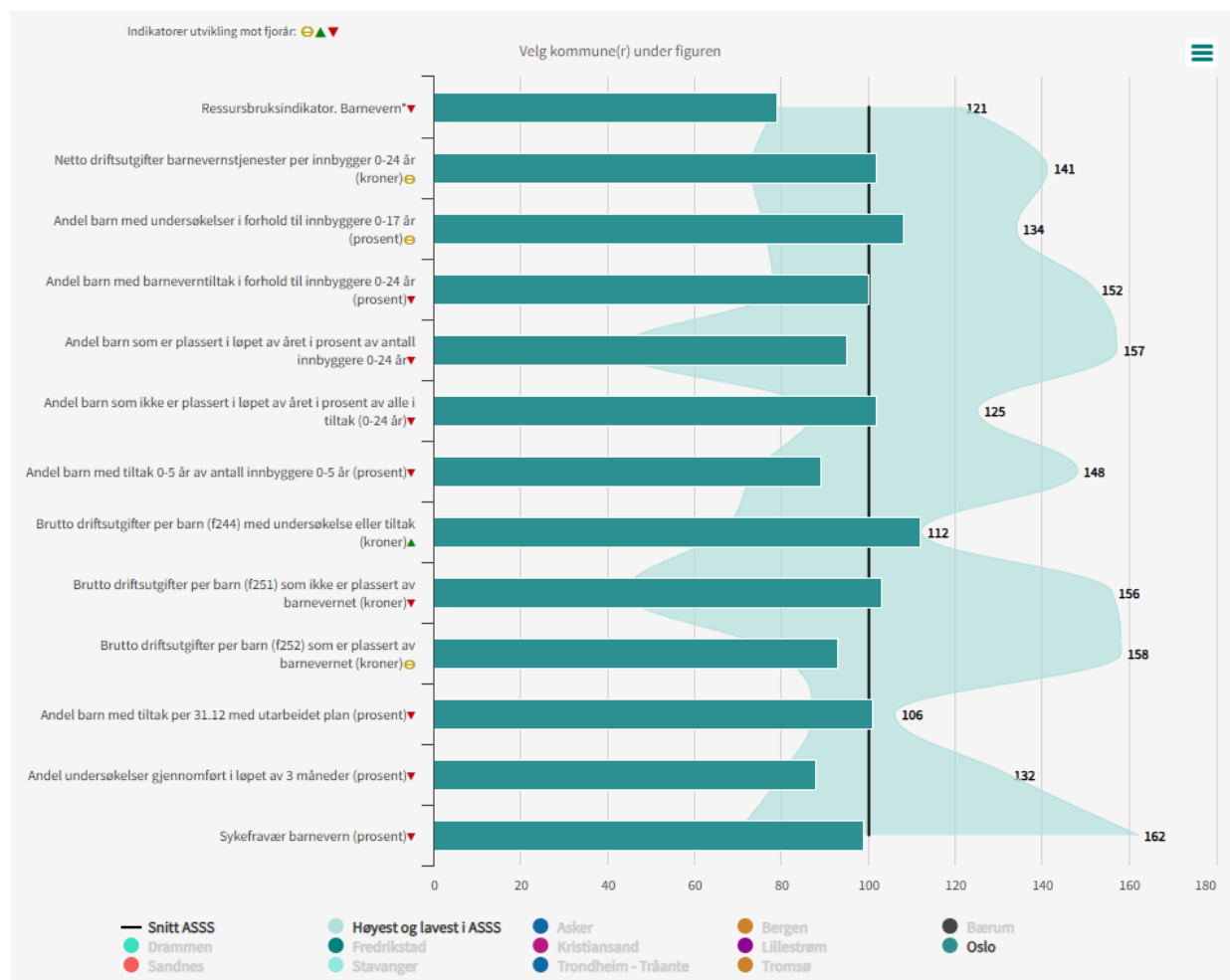


Oslo kommune deltar sammen med de andre større kommunene i ASSS-samarbeidet (Aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner)⁵ for å utvikle relevante sammenliknbare styringsdata til bruk i utvikling av tjenestene. ASSS har utviklet en tjenesteprofil for barnevern som viser at Oslo ligger under snittet for ASSS kommunene på mange av indikatorene

Figuren nedenfor viser en rekke indikatorer der man sammenligner Oslo med de andre ASSS kommunene. Søylene viser Oslos tall, mens det skraverte området viser høyeste og laveste tall blant ASSS-kommunene. Verdier over 100 betyr at Oslo har en høyere verdi på indikatoren enn snittet av ASSS kommunene mens verdier under 100 betyr at Oslo kommune har en lavere verdi på indikatoren enn snittet. Vi ser av figuren at Oslo har lav ressursbruk sammenlignet med de andre kommunene. Andel barn med tiltak er lavest i Oslo. Dette er tall fra 2024.

⁵ Grunnleggende om ASSS-samarbeidet

Figur 12: Tjenesteprofil barnevern for Oslo



Kilde: ASSS

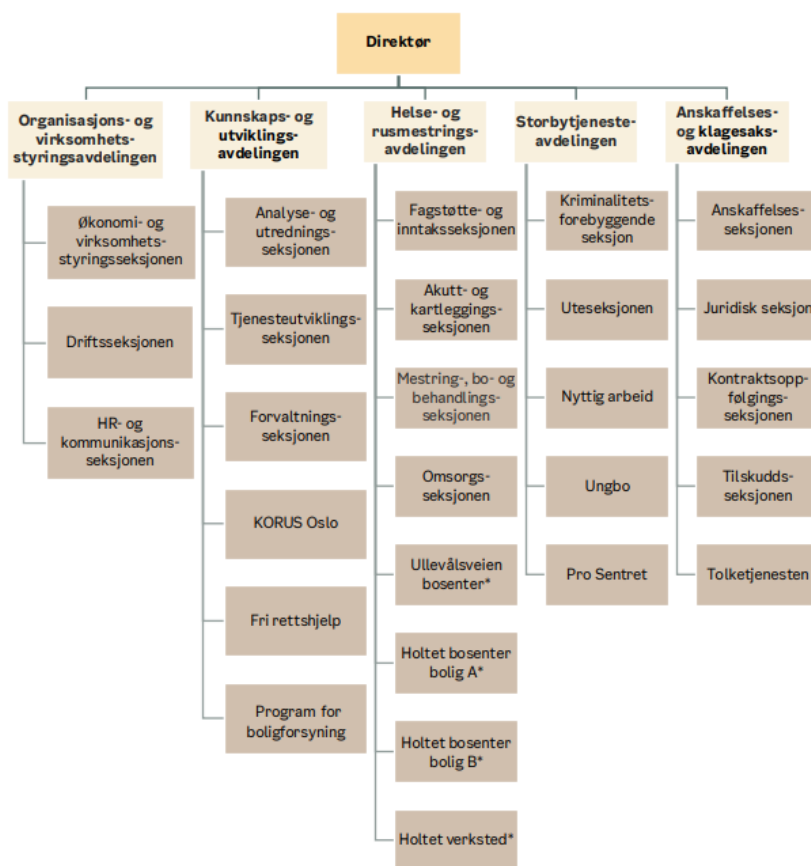
2.4.2 Velferdsetaten (VEL)

VEL er en fagetat som utvikler og tilbyr byomfattende tjenester som bidrar til gode levekår for innbyggerne i Oslo innenfor sosiale tjenester, rus og bolig. VEL har nesten 1300 ansatte fordelt på ca. 50 tjenestesteder i tillegg til administrasjonen. VEL samarbeider med bydelene, spesialisthelsetjenesten, brukerorganisasjoner og andre ideelle organisasjoner for å gi brukerne i Oslo et helhetlig tilbud. VEL har følgende ansvarsområder:

- Byomfattende tjenester på helse- og sosialområdet
- Tjenester til innbyggere med rusavhengighet, deriblant spesialiserte bolig- og institusjonstilbud
- Sosiale og økonomiske boligvirkemidler
- Boliger for grupper med særlige behov
- Tiltak for å skape et trygt miljø i Oslo sentrum
- Rus- og kriminalitetsforebyggende arbeid rettet mot ungdom
- Arbeid og inkludering
- Mangfold og integrering
- Tilskuddsordninger innenfor helse-, sosial-, integrerings- og mangfoldsområdet
- Anskaffelser av helse- og sosialtjenester på vegne av bydelene

- Faglig sekretariat for Oslo kommunes klagenemnd og Klagenemnda for transportsaker for forflytningshemmede

Figur 13 Organisasjonskart VEL

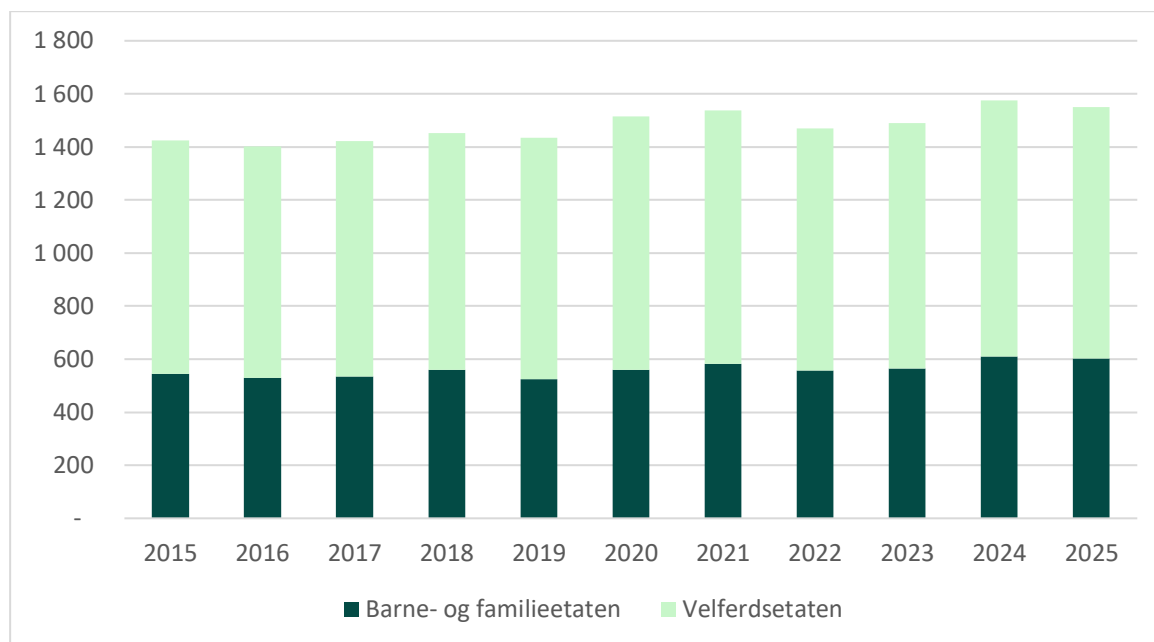


*Flyttes til Storbyttjenesteavdelingen 01.01.26

2.5 Utvikling i virksomhetene i sektoren

Som figuren under viser, har veksten i årsverk i SET-sektor vært relativt stabil og lav i perioden 2019-2025.

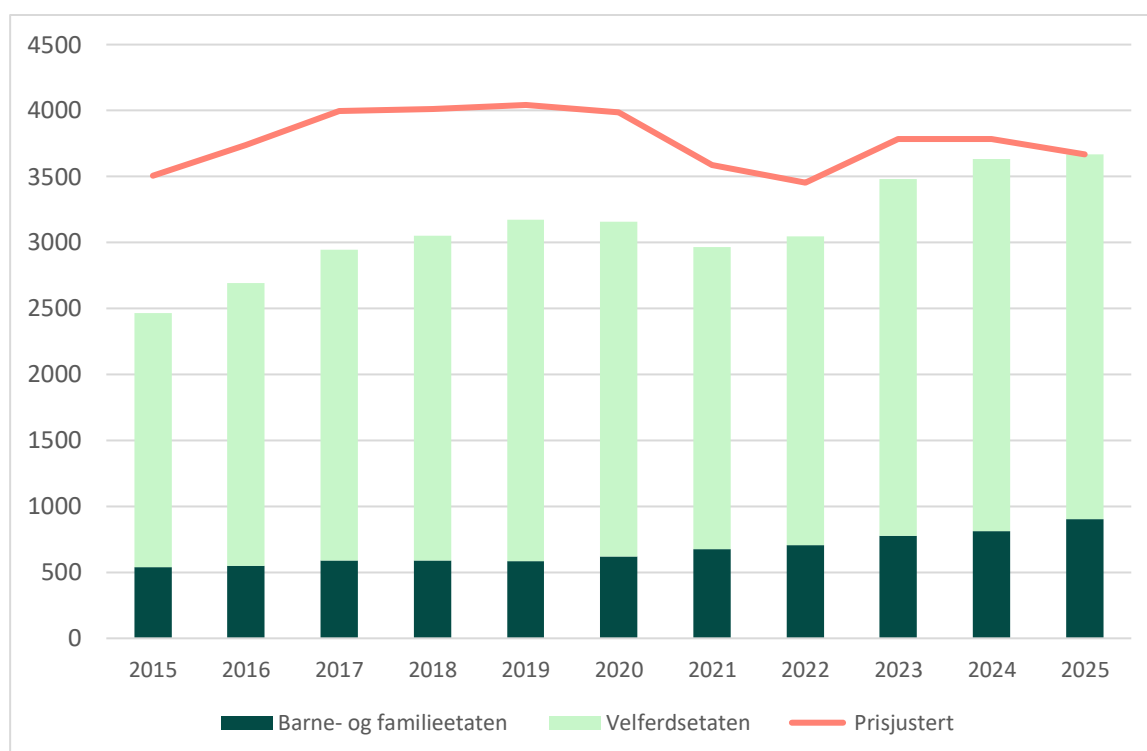
Figur 14 Utvikling i årsverk per virksomhet i SET-sektor 2015-2025



Kilde: Oslo kommunes statistikkbank

Som vist i figuren nedenfor, har økningen i brutto driftsutgifter vært forholdsmessig lik i BFE og VEL.

Figur 15 Utvikling i brutto driftsutgifter per virksomhet i SET-sektor (i mill. kr)

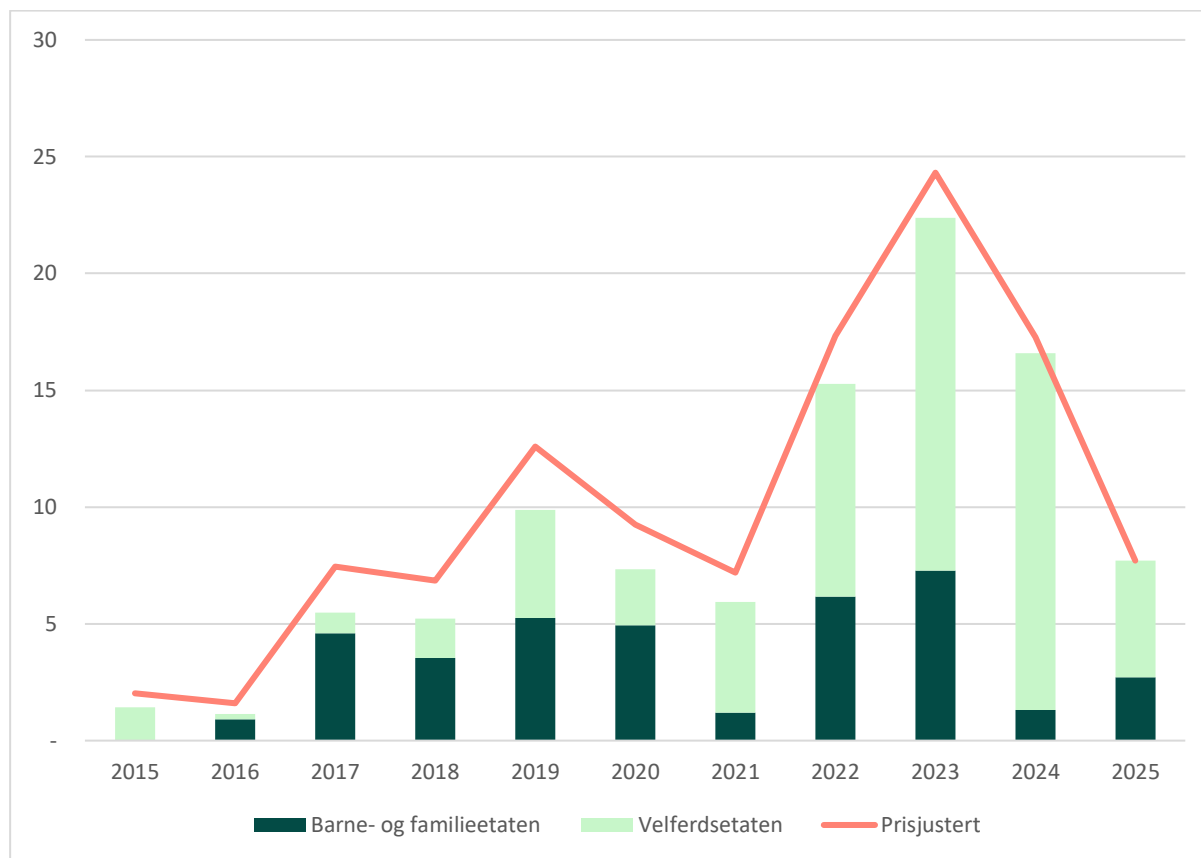


Kilde: Avlagt regnskap og vedtatt budsjett

Når det gjelder utviklingen i investeringer i figuren under, har virksomhetene i SET-sektor en beskjeden investeringsramme. 22,3 mill. kroner samlet for virksomhetene i toppåret 2023 henger blant annet sammen med VELs flytting til nye lokaler og investering i nytt inventar. Investering i bygningsmasse inngår ikke i disse tallene. Dette reflekterer derfor ikke

investeringsnivået i sektoren da majoriteten av investeringskostnadene er regnskapsført på Oslobygg. Den lilla linjen viser brutto investeringsutgifter korrigert for utviklingen i lønns- og prisvekst i perioden målt ved kommunal deflator.

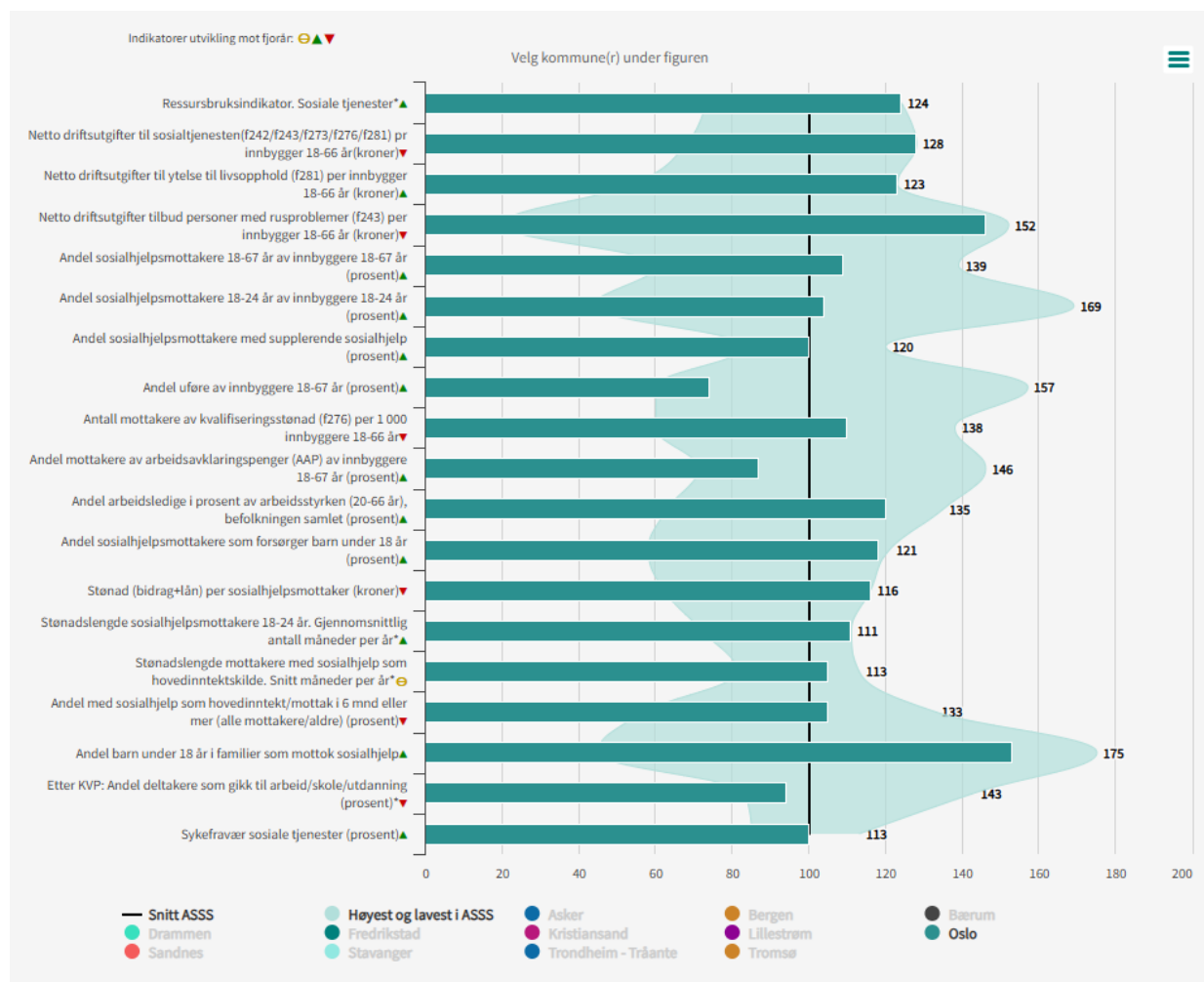
Figur 16 Utvikling i investeringer per virksomhet i SET-sektor (i mill. kr)



1 Kilde: Avlagt regnskap og vedtatt budsjett

I likhet med barnevern er det også utarbeidet en tjenesteprofil for sosiale tjenester. Som figuren viser, ligger ressursbruken på sosiale tjenester høyt og høyest sammenlignet med de andre ASSS-kommunene. De er spesielt innenfor tilbud til personer med rusproblemer og andel barn under 18 år i familier som mottok sosialhjelp kommunen ligger høyt, sammenlignet med de andre kommunene.

Figur 17: Tjenesteprofil fra ASSS for sosiale tjenester



Kilde: ASSS

2.6 Vedtatte kutt i økonomiplanen

I vedtatt økonomiplan for perioden 2025-2028 er det rammekutt for SET-sektor på 22,5 mill. kroner i 2025, som øker til 87,9 mill. kroner i 2028.

Tabell 4 Vedtatte rammekutt per virksomhet i SET i økonomiplanperioden 2025-2028 (beløp i tusen kroner)

Virksomhet	2025	2026	2027	2028
VEL	-17,2	-40,7	-48	-55,1
BFE	-5,3	-22,9	-27,9	-32,8
Totalt for SET-sektor	-22,5	-63,6	-75,9	-87,9

Kilde: Økonomiplan 2025-2028

I tillegg til rammekutt er det også vedtatt spesifiserte kutt i økonomiplanperioden. Etatene i SET-sektor selger tjenester til bydelene, og vil derfor også påvirkes av bydelenes rammekutt dersom disse kuttene fører til redusert etterspørsel etter tjenestene.

3 Mulige effektiviseringstiltak og tilhørende virkninger

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

3.1 Pågående effektiviseringsprosesser i sektoren

3.1.1 Bydelsreform

Byrådet har igangsatt et arbeid for å se på oppgavefordelingen mellom kommunen sentralt og bydelene, samt inndelingen av bydelene. Målet med arbeidet er å sikre sterkere og større bydeler, mer lokaldemokrati og mer likeverdige tjenester på tvers av bydelene.

Bystyret vedtok våren 2025 tre mål for kommunens fremtidige organisering:

- Mer helhetlig, likeverdig og tilgjengelig tjenestetilbud.
- Gode og mer effektive tjenester.
- Styrket lokaldemokrati og økt mulighet for samfunnsutvikling i bydelene.

Et viktig mål med bydelsreformen er å styrke lokaldemokratiet i Oslo, og gjøre ansvaret og rollene tydeligere mellom bydelene og kommunen sentralt.

For å nå målene over, mener byrådet at det er behov for å redusere antall bydeler og at ansvaret for enkelte oppgaver flyttes. Byrådets forslag til reform er på ekstern høring høsten 2025. Her foreslår byrådet tre alternative inndelinger av byen og at flere oppgaver flyttes ut til bydelene. Eksempler på oppgaver byrådet foreslår å flytte fra kommunen sentralt til bydelene, er helsehusene, tannhelsetjenesten og forvaltning, drift, vedlikehold og oppgradering av flere parker, plasser og grøntområder. Byrådet foreslår også å sentralisere noen få oppgaver som krever spesialisert kompetanse eller felles rutiner for hele kommunen.

Etter høringen vil det utarbeides en byrådssak som fremmes for bystyret med sikte på at de nye bydelene vil være operative fra 2028.

Nærmere om Bydelsreformen og kobling til Effektiviseringsprogrammet

Mange av tjenestene i sektorene utdanning, sosiale tjenester og helse som Effektiviseringsprogrammet har gjennomgått, har store grenseflater mot bydelene. De tre sektorene har også fagansvar for tjenester i bydelene. Arbeidet med bydelsreformen og Effektiviseringsprogrammet har i stor grad pågått parallelt og det har vært løpende kontakt og dialog mellom arbeidsgruppene for å sikre sammenheng, at det ikke gjøres dobbeltarbeid og at det hentes ut synergier av begge prosessene. I visse tilfeller vil det likevel være slik at forslag fra Effektiviseringsprogrammet og forslag i bydelsreformen kan avvike noe, og også være til dels motstridende. Dette skyldes at de to prosessene har hatt noe ulike målsetninger og noe ulikt fokus. Effektiviseringsprogrammet har hatt et tydelig fokus på å foreslå effektiviseringstiltak og kutt i kommunen for å øke handlingsrommet. Bydelsreformen har også et mål om gode og mer

effektive tjenester, men har i tillegg målsetninger som ikke er av ren økonomisk effektiviserende karakter. Effektiviseringsprogrammet har dessuten tatt utgangspunkt i nåsituasjonen i kommunen i de foreslåtte tiltakene. Hvilke endringer som eventuelt vil komme i forbindelse med bydelsreformen har ikke vært tema i utarbeidelsen av tiltak. Alle etater som jobber mot bydeler vil påvirkes av bydelsreformen i form av endret grensesnitt med færre bydeler. I en implementeringsfase vil det være særlig behov for å ha god oversikt over tiltak som er besluttet iverksatt, de økonomiske konsekvensene av disse og ikke minst hvordan effekten av tiltakene skal hentes ut.

3.2 Potensial for effektivisering i sektoren

Sammenlignet med de andre større kommunene, viser de overordna KOSTRA-tallene at førstelinjebarnevernet i Oslo ligger relativt lavt i kostnader målt per innbygger

For andrelinjebarnevernet, har vi ikke tilsvarende målinger og vi har heller ikke gjort egne beregninger av kostnadsnivået per plass sammenlignet med andre regioner eller Bufetat.

Samlet for alle barnevernstjenestene, unntatt andrelinjebarnevernet ligger Oslo kommune kostnadsmessig lavt, ifølge KOSTRA. Hvordan dette henger sammen med at kommunen også har ansvar for andrelinjebarnevernet er uklart. Vi har heller ikke sett på ulikheter og kostnadsnivå innenfor de ulike bydelene i kommunen.

Innenfor sosiale tjenester er det annerledes. Der er kommunens effektivitet målt til å være lav, sammenlignet med andre ASSS kommuner (kilde: ASSS/KS/KOSTRA og sammenligning produksjon og effektivitet). En sammenligning med KOSTRA-tallene til Drammen viser at Oslo bruker rundt 520 kroner mer per innbygger på ytelser til livsopphold (f281). Dette betyr at nivået på ytelser til livsopphold koster Oslo over 500 mill. kroner mer enn det ville gjort om Oslo lå på samme nivå som Drammen kommune. Av de største kommunene i Norge er det kun Stavanger som i 2024 hadde høyere kostnader målt i kroner per innbygger på ytelser til livsopphold. Alle tall her er justert for utgiftsbehov. I tabellen nedenfor har vi samlet tre sentrale faktorer som vil slå ut på nivået på kostnadene til livsoppholdsytelser, andel sosialhjelpstilfeller, stønadstid for mottakere og utbetaling per stønadsmåned:

Tabell 5 Andel sosialhjelpstilfeller, stønadstid og utbetaling per stønadsmåned

	Andel sosialhjelpstilfeller i %			Stønadstid for mottakere (mnd)			Utbetaling per stønadsmåned i kr.		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Oslo	2,9	3,2	3,5	5,8	6,0	6,3	12 378	14 045	14 464
Bergen	2,3	2,6	2,8	5,5	5,7	6,0	10 830	11 276	12 321
Trondheim	2,3	2,6	2,8	4,2	4,3	4,4	11 912	12 971	13 861
Stavanger	2,7	3,0	3,4	5,4	5,7	6,0	11 127	12 871	13 511
Kristiansand	2,4	2,7	2,9	4,9	5,9	6,1	11 426	10 608	11 622
Drammen	2,8	3,0	3,2	5,4	5,8	5,9	10 194	11 097	11 280
Bærum	1,4	1,6	1,7	5,2	5,9	6,2	11 004	10 910	11 461

Kilde: KOSTRA/SSB, tabell 13995

Tabellen viser at kommunen ligger høyest på alle indikatorer her. Oslo har imidlertid hatt en negativ utvikling i antall sosialhjelpstilfeller de tre siste årene. Det har de andre kommunene også. Med unntak av Bærum ligger alle kommunene nå på Oslos 2022-nivå. Kostnadsveksten har vært stor for alle kommunene, men aller størst for Oslo, selv om kommunen også lå på et høyt nivå tidligere.

Også gjennomsnittlig stønadstid er lengst for mottakerne i Oslo. Samtlige kommuner har opplevd en forlenging av stønadstiden, noen kommuner mer enn Oslo (Bærum og Kristiansand spesielt).

Den tredje faktoren er selve nivået på stønadsutbetalingene målt i kroner pr måned. Disse ligger veldig høyt i Oslo, og spesielt fra 2023 til 2024 vokste nivået betraktelig. Dette kan ikke forklares med høyere boutgifter i Oslo ettersom bokostnader er ikke en del av de normale ytelser til livsopphold. Normalt er det livsoppholdskostnader som mat, klær, hygiene, telefon/internett, transport og fritid som dekkes.

En av funksjonen innenfor sosiale tjenester der Oslo ligger betydelig høyere enn de andre store kommunene, er tilbud til personer med rusproblemer (f243). På dette området skiller Oslo og Bergen seg markant ut. Bergen ligger sågar enda høyere enn Oslo. Selv om Oslo hadde en moderat nedgang i nivået fra 2023 til 2024, ligger kommunen betydelig høyere enn kommune nr. 3 – Stavanger.

Samlet sett, for alle områdene innenfor sosiale tjenester, ligger Stavanger, Oslo og Bergen omtrent på samme kostnadsnivå. Oslo ligger moderat høyere enn de to andre. Kommunene Drammen, Bærum og Kristiansand ligger derimot på et langt lavere nivå, i hvert fall i årene 2022 til 2024.

3.2.1 Finansieringsmodeller

Virksomhetene under SET sektor produserer en rekke ulike tjenester som bydelene betaler for bruken av. Dette er en form for bestiller-utfører modell som har utviklet seg i ulike retninger for ulike tjenester i Oslo. Bydelene har det helhetlige ansvaret for tjenestetilbudet til innbyggerne mens etatene opererer som en tjenestetilbyder. For enkelte tjenester har også etatene en rolle i kjøp av private tjenester på samme tjenestene som de selv drifter.

Det er stor variasjon mellom de ulike tjenestene når det gjelder grad av rammefinansiering, kapasitetsutnyttelse i tjenesten, samt i hvilken grad bydelene velger kommunalt eller privat tilbud. Det er også forskjell i hvilken grad etatene selv kan tilpasse og dimensjonere tilbudet i henhold til etterspørselen fra bydelene, og hvorvidt prisingen av tjenesten bestemmes av bystyret, byrådet, byråden eller etaten selv.

Den grunnleggende tankegangen som ligger til grunn for internprisingen i kommunen er at den som tildeler tjenesten også skal ha finansieringsansvaret for tjenesten. På denne måten har bydelene insentiver til å sette inn tiltak som inngår i bydelens egne tjenestetilbud før man tyr til mer spesialiserte tjenester som tilbys av etatene. Det har blitt gjort ulike justeringer over tid for å løse ulike utfordringer, men Effektiviseringsprogrammet mener det kan være på tide med en større gjennomgang for å sikre at betalingsmodellene ikke gir utilsiktede effekter og suboptimalisering innad i kommunen. For flere at tjenestene under SET sektor er det etter Effektiviseringsprogrammets vurdering grunn til å se nærmere på om finansieringsmodellen, og

tilpassingen av tjenestetilbudet fungerer etter intensjonene da belegget på enkelte av kommunes tjenester er lavt samtidig som bydelene kjøper om lag tilsvarende tilbud i det private markedet.

Rusinstitusjoner

VEL tilbyr en rekke ulike behandlingstilbud innen rusomsorgen til bydelene. Det er i dag 546 plasser fordelt mellom ulike tiltak med ulik «tjenestetetngde».

Bydelene fatter vedtak om plass, og betaler en døgnpris til VEL. Døgnprisen for de fleste tilbudene er 1 208 kroner per døgn, mens de tyngste tilbudene koster 2 096 kroner per døgn. Døgnprisen dekker kun deler av kostnadene ved tilbudet, og resterende kostnader dekkes av rammefinansieringen til VEL.

Tabell 6: Oversikt over rusinstitusjonsplasser i VEL

Type rustilbud	Antall plasser	Bydelspris per plass	Gj. kostnad per plass	Andel bydelsbetaling
Ressurssenter	32	1 208	1 398	86,4%
Mestringsenhet	101	1 208	2 378	50,8%
Akutt/utredning	98	1 208	3 312	36,5%
Omsorgssenter	42	1 208	3 101	39,0%
Forsterket omsorgssenter	43	2 096	4 586	45,7%
Bo- og behandlingssenter	28	2 096	6 286	33,3%

Det er svært varierende i hvilken grad egenbetalingen fra bydelene dekker kostnadene for plassen. Det kan derfor tenkes at bydelene vurderer at de får «mer for pengene» ved å tildele plass ved et mer intensivt tjenestetilbud. Merkostnaden ved å velge et høyere tjenestenivå er for bydelene svært liten og det kan lønne seg for bydelen å velge et slikt tilbud da et høyere tjenestenivå fra VEL gjør behovet for oppfølging fra bydelen noe lavere. Det vil derfor for en bydel kunne være både økonomisk rasjonelt å velge en dyrere plass enn personen strengt tatt trenger. Innbyggeren får også et forsterket tilbud og det er derfor trolig få faglige argumenter for bydelene å velge et lavere tilbud. Det er imidlertid en risiko for at bydelene velger institusjon i stedet for å finne varig botilbud i kommunen.

VEL rapporterer at de har lite søkning til tilbudene med stor grad av bydelsbetaling. Det er derfor et lavere belegg på disse tilbudene. Samlet er kapasitetsutnyttelsen 79,4 %.

Antall plasser og fordelingen av plasser er vedtatt av byrådet. Dette gir etaten liten fleksibilitet til å tilpasse tilbudet til det bydelene faktisk etterspør. Da prisen for bydelene er relativt lik men kostnadene veldig ulike er det ikke mulig for VEL å legge om tilbudet til mer kostnadskreven plasser uten at etaten får økt bevilgning. Dersom etaten selv kunne justert antall plasser kunne etaten valgt færre plasser i et mer kostnadskreven tilbud. Når antall plasser er forutbestemt og etaten ikke kan ta mer betalt fra bydelene er etatens handlingsrom begrenset.

Andrelinjebarnevernet

Ansvar for andrelinjebarnevernet i Oslo er fordelt mellom de 15 bydelene og BFE.

Bydelene har det fulle faglige og økonomiske ansvaret for oppfølgingen av barn og familier i sitt geografiske område, inkludert vedtak om institusjonsopphold og valg av type tiltak utenfor hjemmet. BFE har ansvaret for å sikre at tjenestene de tilbyr til bydelene, har god kvalitet. Bydelene og BFE har i fellesskap ansvar for at kommunen oppfyller bistandsplikten.

Institusjonsplasser er et svært kostnadskrevenende tilbud som en liten del av byens barn og unge har behov for. Når et barn i Oslo skal flytte til en institusjon, kan bydelen velge å kjøpe plass enten fra Oslo kommunes egne institusjoner som driftes av BFE, eller fra private leverandører. Private og ideelle leverandører står for tilbudet til 42 % av barna, men 33 % av oppholdsdøgnene.

Valget av institusjonsplass gjøres av bydelen, som også bærer størsteparten av kostnaden ved institusjonsplassen. For en plass på en akutt-, omsorg- eller behandlingsinstitusjon i BFE betaler bydelene henholdsvis 60, 85 og 60 % av kostnadene. For private institusjonsplasser betaler bydelene hele kostnaden. Høy egenbetaling gir et incentiv til bydelene om å sette inn store tiltak før institusjon velges.

Kostnadene for de ulike tilbudene varierer. Mens en beredskapsplass koster 19 500 kroner per døgn koster den rimeligste omsorgsplassen 12 150 per døgn.

Fra 2023 er det innført krav om at bydelene må innhente tilbud fra BFE når de trenger institusjonsplass. Det er imidlertid ingen krav om at bydelene skal benytte tilbudet. Når bydelen velger bort tilbudet fra BFE betyr det at dekningsgraden i BFE sine institusjoner blir lav og BFEs inntekter blir lavere enn forventet. Det er uklart for Effektiviseringsprogrammet hvorfor bydelene foretrekker private tilbydere. Forklæringsvariablene som er løftet er ønske om annen bygningsmasse enn den BFE rår over, mindre institusjoner og at enkelte tiltak som tilbys i det private markedet ikke tilbys av BFE. Årsaken til at bydelene benytte private leverandører av barnevernsinstitusjoner selv om det er ledig kapasitet i BFE bør undersøkes nærmere.

Dagens ordning medfører at det kan stå ledige plasser i BFEs institusjoner samtidig som en bydel kjøper en tilsvarende plass fra en privat leverandør. Dette betyr at Oslo kommune betaler for en plass for mye. Når vi vet at institusjonsplasseringer i barnevernet er svært kostnadskrevenende er dette er betydelig effektivitetstap for kommunen. I 2024 hadde BFE 2 936 ledige døgn i omsorgsinstitusjoner og 458 i behandling samtidig som bydelene kjøpte betydelig flere døgn i private tilbud enn det var ledig kapasitet for i BFE.

Da BFE har begrenset kontroll på etterspørselen har etaten med kort planleggingshorisont vært nødt til å rigge opp og ned institusjoner, noe som gir store kostnader. Lav dekningsgrad og sviktende inntekter har medført behov for omstilling og nedleggelse av barnevernsinstitusjoner i BFE. I perioden 2003-2025 har antall kommunale institusjonsplasser blitt redusert fra 109 til 60.

For særlig dyre plasseringer er det laget en "toppfinansieringsordning", en pott på 33 mill. kroner som tildeles bydeler som har hatt særlig høye utgifter i forbindelse med institusjonsplasseringer.

BFE er ikke kontraktspart i kjøp av institusjonsplasser fra private og ideelle tilbydere, men de har en veiledningsrolle i å finne aktuelle godkjente tilbydere. Bydelene kjøper også en rekke plasser i det private markedet uten veiledning fra BFE. Modellen med direktekjøp fra bydelene både for

godkjente og ikke godkjente leverandører gjør kommunens markeds/innkjøpsmakt betydelig svakere enn den kunne vært.

Incentivene for bydelene til å velge BFE er i dagens system relativt svak, og det er ingen mekanismer som sørger for at ledig kapasitet i kommunen benyttes. I et kommuneøkonomisk perspektiv ville det vært hensiktsmessig om bydelene ble pålagt å velge BFE fremfor private tilbydere når plassen allerede driftes av kommunen.

Fra 2025 tilbyr BFE tiltaket Multisystemisk Terapi (MST) som er et spesialisert hjelpetiltak med en kapasitet på 12 plasser med mulighet for utvidelse til 16 plasser høsten 2025.

Bydelsbetalingen er for dette tilbudet satt til kr 550 per døgn som tilsvarer prisen som de øvrige kommunene betaler for tiltaket i regi av Bufetat. Dette er en vesentlig lavere egenandel for bydelene enn for de øvrige tjenestene BFE tilbyr. Det er uklart for Effektiviseringsprogrammet hvorfor det er valgt en så vidt avvikende finansieringsløsning for dette spesifikke tilbudet.

3.2.2 Fragmentert organisering i helse- og velferdssektoren

I dag har de to byrådsavdelingene SET og byrådsavdeling for helse (HLS) det overordnede ansvaret for helse- og velferdstjenestene i kommunen. Bydelene har det helhetlige ansvaret for tjenester til innbyggere innen helse- og velferdsområdet. De fire etatene VEL, BFE, Helseetaten (HEL)⁶ og Sykehjemsetaten (SYE) leverer tjenester til bydelene i tillegg til å ha ansvar som fagetater. HEL og SYE ligger under HLS' ansvarsområde. HLS har hovedansvar for oppfølging av de 15 bydelene, mens SET har ansvar for oppfølging på sitt fagområde. Dagens organisering medfører til dels overlappende ansvarsområder og mange grenseflater, både mellom byrådsavdelingene, etatene og mellom etat og bydel.

Et eksempel på utfordringen med fragmentert organisering er rusomsorgen. Dette er regnet som en helsetjeneste og reguleres av helselovgivningen. I Oslo er imidlertid ikke rusomsorgen organisert sammen med de øvrige helsetjenestene. Ansvaret for rusomsorgen er plassert i en etat som ikke ligger under byråd for helse, men under byråd for sosiale tjenester. Tjenesten fremstår slik den er organisert i dag som fragmentert for bydelene og brukerne, for eksempel for eldre rusmisbrukere som trenger sykehjem.

Heldøgns tjenester tilbys i dag av tre etater; SYE drifter sykehjem og korttidsplasser, VEL har ansvar for rusinstitusjoner og akutte botilbud, mens BFE drifter barnevernsinstitusjoner. Selv om målgruppene er ulike, har institusjonene mange likhetstrekk i hvordan de drives og bemannes. For eksempel er bemanningsplanlegging og velferdsteknologi like relevant i alle etatene.

Effektiviseringsprogrammet mener det er hensiktsmessig å utforske hvordan Oslo kommune kan forenkle og tydeliggjøre organiseringen av helse- og velferdssektoren.

Effektiviseringsprogrammet mener dagens organisering øker faren for ineffektiv ressursbruk, uklar og fragmentert oppgave- og ansvarsfordeling og uklare styringslinjer. Dette kan resultere i manglende helhetlige brukerreiser og mindre robuste fagmiljøer.

⁶ En omorganisering i 2012 førte til at Helse- og velferdsetaten ble delt i Helseetaten og Velferdsetaten. Velferdsetaten består også av den tidligere Rusmideletaten.

Effektiviseringsprogrammet mener en alternativ struktur/organisering bør vurderes. For eksempel kan det utredes om det ville vært mer hensiktsmessig å samle dagens fire etater i to nye, som har ansvar for henholdsvis institusjonsdrift og bydelsstøtte/fagoppfølging.

- En **etat for institusjonsdrift**, med ansvar for kommunens døgnbaserte tjenester
- En **etat for bydelsstøtte og fagutvikling**, som samler sektorens kunnskaps-, utviklings- og støttefunksjoner

Fordelen med en slik omorganisering kunne være å skape en tydeligere arbeidsdeling mellom drift av tjenester og faglig støtte, samtidig som kvalitet, effektivitet og styringskraft ivaretas.

Institusjonsdrift

Ved å samle institusjonstjenestene kan kommunen bygge større og mer robuste fagmiljøer hvor rollen som institusjonsdriver rendyrkes. Kunnskap og erfaring fra eldreomsorg, rusbehandling og barnevern kan utfylle hverandre. Dette vil gi et bedre grunnlag for læring på tvers, mer systematisk kompetanseutvikling og enhetlige kvalitetsstandarder.

Anskaffelser knyttet til institusjonsdrift og andre byomfattende helse- og velferdstjenester kan også samles i en eventuell driftsetat. Et større anskaffelsesmiljø kan sikre mer koordinerte og ressurseffektive anskaffelser, bedre etterlevelse av regelverket og styrket kvalitet. Et større faglig fellesskap gir også bedre muligheter for spesialisering, karriereutvikling og kompetanseheving. Dette kan gjøre kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver og felles ledelses- og opplæringsprogrammer kan styrke kultur og samarbeid.

En samlet driftsetat kan se kommunens portefølje for institusjonsbygg mer i sammenheng. Institusjonenes ulike faglighet og spesialisering må selvsagt ivaretas, men en fleksibilitet og smidighet kan bidra til å redusere over- eller underkapasitet og gi bedre beredskap ved akutte behov.

Samling av institusjonsdriften kan gi stordriftsfordeler og gevinster gjennom felles støttefunksjoner som vaktordninger, teknisk vedlikehold og økonomistyring. Felles digitale verktøy og rapporteringsløsninger kan gi bedre styringsdata og gjøre det enklere å følge utviklingen i behov og kostnader.

Bydelsstøtte og fagutvikling

Bydelene har det overordnede ansvaret for helse- og velferdstjenester til innbyggerne i sin bydel og har behov for forutsigbar faglig, juridisk og digital støtte. I dag finnes slike funksjoner i flere etater. En ny etat for bydelsstøtte og fagutvikling kunne samlet helse- og velferdssektorens kunnskaps- analyse- og støttefunksjoner i ett miljø som ville bidratt til kvalitetsutvikling, innovasjon og mer effektiv ressursbruk innenfor sektorenes ansvarsområde.

Bydelene får i dagens organisering faglig støtte fra flere etater. Én etat gir også faglig støtte på flere områder, og det kan være ulik praksis og ulike arenaer dette foregår på.

Effektiviseringsprogrammet vurderer at den faglige støtten overfor bydelene kan profesjonaliseres og styrkes hvis dette samles i én etat. De ulike fagmiljøene kan lære av hverandre, og etaten kan være en stemme overfor bydelene når det gjelder utredning, analyse og strategiske problemstillinger som bør løftes til politisk nivå.

Etaten kan ellers ha ansvar for faglig støtte, analyse, tjenesteutvikling og forvaltning av felles digitale løsninger som understøtter tjenestene, og bidra til raskere gevinstrealisering gjennom felles systemforvaltning som f.eks. inkludere FASIT, KOBO, Gerica, EPJ, startlån, bostøtte og TT-transport.

En samlet etat for faglig støtte til bydelene kan også bidra til mer enhetlig faglig praksis og kvalitet i bydelene. Etaten kan koordinere faglige nettverk og læringsarenaer og bidra med rådgivning til byrådsavdelingen. Etter det effektiviseringsprogrammet erfarer er det i dag ikke noen enhetlig praksis for fagnettverk og analysekapasitet på tvers av fagområdene. For noen fagområder tar etatene en koordinerende rolle, mens det for andre områder synes å være mer ad hoc-preget og basert på ildsjeler i bydelene.

Etatene har i dag ikke myndighet til å pålegge bydelene å delta i erfaringsdeling og læring eller til å fastsette hva som er «beste praksis» på området. Effektiviseringsprogrammets vurdering at det er mye å hente i gode læringsnettverk og mener dette bør få en større plass i oppfølgingen av bydelene. En etat med mandat til å utøve denne rollen vil kunne dekke et behov for bedre styring av læring og faglig utvikling i bydelene.

Byrådsavdelingene

En utredning av ny organisering av helse- og velferdssektoren vil måtte se på hvilken avdeling etatene skal rapportere til, og om en eventuell ny organisering nødvendiggjør endringer i avdelingsstrukturen på rådhuset. Effektiviseringsprogrammet vurderer at det bør utredes om SET og HLS bør slås sammen til én byrådsavdeling, slik det har vært tidligere⁷. Det ville forenklet styringskompleksiteten for bydelene og etatene, som i dag mottar flere og til dels ukoordinerte styringssignaler fra Rådhuset. Det er også grunn til å tro at arbeidet med bydelsøkonomien og budsjettprosessen ville blitt smidigere dersom helse- og velferdssektoren ble behandlet mer samlet.

3.3 Barne- og familieetaten

3.3.1 Pågående prosesser

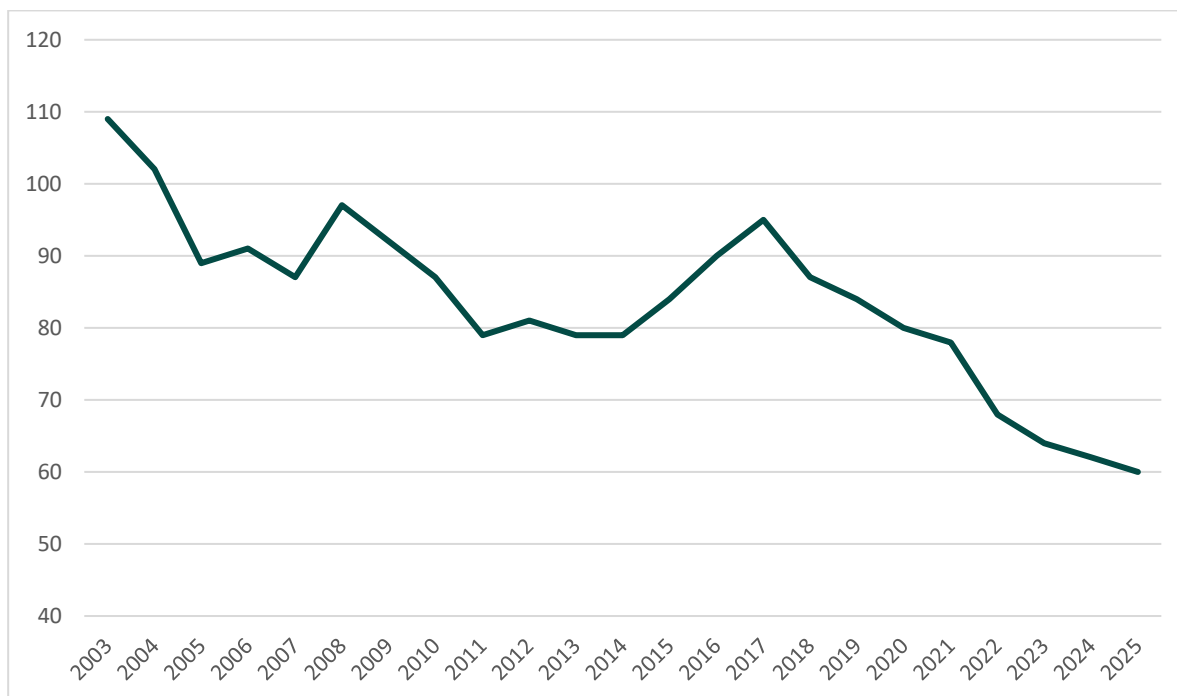
BFE står i en krevende og kompleks situasjon, preget av strukturelle utfordringer og økonomisk press. Andrelinjebarnevernet i Oslo har over tid blitt bygget ned, samtidig som etterspørselen varierer sterkt over tid. Som vist i figuren nedenfor er antall institusjonsplasser i kommunal regi nesten halvert i perioden 2003-2025. Dette skyldes i hovedsak lav dekningsgrad og sviktende inntekter fra bydelene, som har medført behov for omstilling og nedleggelse av barneverninstitusjoner. I dette ligger også en reduksjon i de enkelte institusjonenes størrelse, med nedtak av plasser. I 2003 hadde den største institusjonen 12 plasser⁸, mens denne i 2025 kun har fem plasser. I 2025 regnes en institusjon med seks eller åtte plasser som en «stor» institusjon, mens flertallet av institusjonene har fem plasser. Flere institusjoner er blitt bygget opp og ned i perioden, men trenden har vært at antallet plasser har blitt redusert. Det tar kort

⁷ Senest i perioden 2011-2019

⁸ FBS Familieavdelingen

tid å bygge ned institusjonskapasiteten, og avvikle institusjoner, mens det tar betydelig mer ressurser og tid å bygge kapasitet opp igjen.

Figur 18 Utvikling i antall plasser på BFEs institusjoner



Kilde: BFE

Dagens modell, der bydelene står fritt til å kjøpe institusjonsplasser i det private markedet, forsterker utfordringsbildet. BFEs inntekter blir med denne ordningen lavere enn de ville vært om bydelen måtte benytte seg av BFEs ledige plasser. Dette kan føre til at det står ledige plasser i BFEs institusjoner samtidig som en bydel kjøper en tilsvarende plass fra en privat leverandør. All økonomisk risiko havner dermed på BFE. BFE har også begrenset kontroll på etterspørselen, og må dermed på kort planleggingshorisont rigge opp og ned tilbudet. Dette er på et kommunenivå svært suboptimalt.

Dagens organisering av andrelinjebarnevernet skaper også risiko for brudd på bistandsplikten da denne er delt mellom bydel og BFE. Ordningen gjør det utfordrende for etaten å opprettholde et robust og fleksibelt tilbud da inntjeningen på plassene ikke er garantert. BFE har flere pågående prosesser for å bedre dagens modell, og arbeider med å etablere mer forpliktende avtaler mellom BFE og bydelene for å sikre bedre kapasitetsutnyttelse og redusere risiko for brudd på bistandsplikten. Blant annet arbeider etaten med rammeavtaler med private leverandører som et supplement til kommunale plasser.

Samtidig er det en pågående diskusjon om hvorvidt Oslo skal beholde ansvaret for andrelinjebarnevernet, eller om det bør overføres til staten.

Rapport fra ekspertutvalget om organisering og styring av statlig barnevern

1. oktober 2025 kom rapporten fra ekspertutvalget om organisering og styring av statlig barnevern⁹. Utvalgets anbefaling er å dele Bufdir og Bufetat i to selvstendige organisasjoner underlagt Barne- og familiedepartementet. Utvalget har også foreslått åtte faglige og strukturelle tiltak som er nødvendige for å sikre en felles, nasjonal utvikling av feltet. Ett av disse tiltakene er å avvikle særordningen i Oslo kommune, og at Bufetat får ansvar for drift og utvikling av andrelinjebarnevernet i Oslo på samme måte som i resten av landet. Bydelene i Oslo vil i så tilfelle kunne be Bufetat om bistand til å finne en ledig institusjonsplass ved behov, og betale egenandeler i henhold til nasjonale satser.

Utvalgets anbefaling om endring i Oslos ordning går lenger enn utvalgets mandat. Anbefalingen tar ikke utgangspunkt i en gjennomgang av barnevernet i Oslo, men i et nasjonalt perspektiv på tjenestene. Begrunnelsen for avvikling av særordningen er behovet for å oppnå en mer helhetlig ressursutnyttelse, og å legge til rette for en felles nasjonal utvikling av et spesialisert tilbud til en liten gruppe barn og unge. Utvalgets anbefaling skal bidra til mer likeverdig og forutsigbart institusjonstilbud med tydelig styring og høy faglig kvalitet. Det anbefales en trinnvis omstilling:

- Første trinn er å styrke Bufdirs etatsstyring gjennom å flytte beslutningsmyndighet fra regionalt nivå i Bufetat til sentralt nivå, styrke samarbeid med Oslo kommune og utvikling av et felles nasjonalt fagsystem.
- Trinn to bygger Bufdir opp som fagdirektorat.
- Trinn tre innebærer deling av direktoratet og etaten i to organisasjoner samt at særordningen i Oslo avvikles.

3.3.2 Potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

BFE har budsjetterte netto driftsutgifter på 364 mill. kroner i 2025, og står for 0,6 % av kommunens samlede netto driftsutgifter.

Effektiviseringspotensialet knyttet til etaten handler hovedsakelig om å utnytte institusjonskapasiteten bedre, og unngå å gå med tomme plasser. Det kan være flere måter å gjøre det på. Effektiviseringsprogrammet ser på muligheten for en justering av finansieringsmodell og kontraktsansvar mellom bydelene og BFE. Det anbefales imidlertid at Oslo kommune gjør en egen utredning av en potensiell overføring av andrelinjebarnevernet til Bufetat, med fokus på hvordan en slik omorganisering vil påvirke kommunen i stort. Disse to omtales i nærmere i detalj i tiltakene nedenfor.

Basert på sektorgjennomgangen av BFE har vi identifisert følgende effektiviseringstiltak:

- Tiltak BFE1 - Utrede overføring av andrelinjebarnevernet fra Oslo kommune til Bufetat
- Tiltak BFE2 - Justere finansieringsmodell og kontraktsansvar mellom bydelene og BFE

⁹ Omsorg og ansvar – Styring og organisering til barnas beste

BFE1 – Utrede overføring av andrelinjebarnevernet fra Oslo kommune til Bufetat**Beskrivelse av dagens situasjon**

Oslo har, som eneste kommunen, selv ansvaret for andrelinjebarnevernet. Fra 2004 ble ansvaret overført fra fylkeskommunene til Bufetat. Ansvaret i Oslo er fordelt mellom de 15 bydelene og BFE. Det er bydelene som har det overordnede ansvaret for barna og for at kvaliteten i tjenestene er i tråd med lovverk og forskrifter. BFE har ansvaret for å sikre at tjenestene de tilbyr til bydelene, har god kvalitet. Bydelene og BFE har i fellesskap ansvar for at kommunen oppfyller bistandsplikten. Dette er forskjellig fra Bufetat, som har ansvaret for andrelinjebarnevernet i resten av Norge, som har en absolutt bistandsplikt overfor kommunene.

Finansieringen av Oslos særskilte ansvar for andrelinjebarnevernet skjer gjennom en særskilt fordeling av innbyggertilskudd til Oslo kommune. Bevilgningen ligger på Kommunal- og distriktsdepartementets budsjett og har etter reformtidspunktet (2004) utviklet seg mye svakere enn bevilgningene til Bufetat for samme ansvarsområde. I perioden 2004-2015 fikk ikke Oslo kompensasjon for økning i barnetallet, samtidig som antallet barn i Oslo økte med 25,5%. I denne perioden ble altså Oslos tilskudd per barn betydelig redusert. Fra og med 2016 har kommunen fått demografikompensasjon for forventet utvikling i barnetallet etter 2015, men mangler fortsatt kompensasjon for barnetallsutviklingen fra 2004 til 2015. Fra 2023 til 2025 har tilskuddet til Bufetat vokst kraftig gjennom tilleggsbevilgninger gjennom året. Oslo har ikke fått tilsvarende økning.

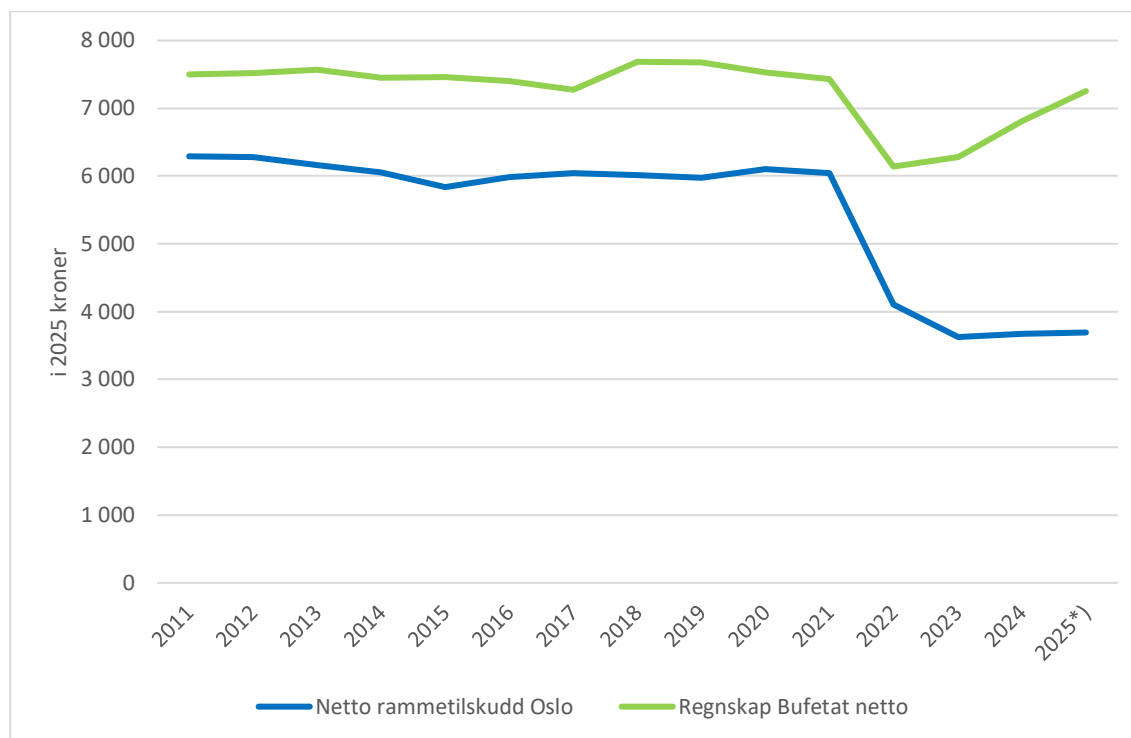
Oslo blir underkompensert for sitt ansvar for andrelinjebarnevernet. I 2024, som er siste avsluttede regnskapsår, ble Oslo kommune tilført 823,3 mill. kroner i tilskudd som fylkeskommune¹⁰. I tillegg fikk Oslo et trekk på 371 mill. kroner i det kommunale rammetilskuddet. Trekket er begrunnet med at Oslo skal betale kommunal egenandel til seg selv, ikke Bufetat. Netto fikk altså kommunen 452 mill. som kompensasjon for sitt særskilte ansvar for andrelinjebarnevernet i Oslo. Dette kan vi omtale som nettobevilgningen til Oslo¹¹.

Sammenligner man netto bevilgning per barn i Oslo med beløp per barn i resten av landet ser man at Oslos tilskudd ligger langt under tilskuddet til Bufetat.

¹⁰ Grønt hefte 2024

¹¹ <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qnid=112464>

Figur 19: Utvikling i tilskuddet til Oslo sammenlignet med Bufetat 2011-2025



Kilde: Oslo kommune

Hvis man heller ser på bevilgningen inkludert brukerbetaling fra kommunene i resten av landet og bydelene i Oslo kan vi ta utgangspunkt i bevilgningen uten trekket i kommunerammen for Oslo. Med en slik tilnærming ser vi at dersom Oslo skulle fått samme bevilgning per barn som Bufetat får per barn, så skulle Oslo hatt 448 mill. kroner mer. Hvis Bufetat skulle hatt samme beløp som Oslo så skulle Bufetat hatt 3 315 mill. kroner mindre.

Tabell 7: Bevilgning barnevern Oslo og Bufetat 2026

	OSLO	BUFETAT
Faktiske tall:		
Bevilgning i 2026 i mill. kr	895	9 932
Barn 0-17 år	132 074	976 145
Beløp per barn i kroner	6 779	10 175
Hvis beløp per barn bytter plass		
Beløp per barn i kroner	10 175	6 779
Barn 0-17 år	132 074	976 145
Beløp i mill. kr	1 344	6 618
Mer-/mindreinntekt sammenlignet med faktisk bevilgning	448	-3 315

Uansett hvilken tilnærming vi tar er det altså tydelig at Oslos oppgaver i andrelinjebarnevernet er betydelig underfinansierte sammenlignet med resten av landet. Det betyr at dersom barna i Oslo skal ha et likeverdig tilbud som resten av landet må enten kommunen være 67 % mer

effektiv enn Bufetat, eller så må Oslo kommune prioritere spesialistbarnevernet på bekostning av andre tjenester i kommunen.

Oslo har gjentatte ganger tatt opp problemstillingen rundt underfinansieringen av barnevernet i Oslo uten å ha fått gehør for problemstillingen i Barne- og familiedepartementet (BFD).

Oslo i dag har en betydelig lavere bruk av institusjonsplasser enn både resten av landet og andre storbyer. Ifølge tall fra SSB er det kun 0,55 per 1 000 barn som er i institusjon i Oslo. Til sammenligning er gjennomsnittet i Bufetats regioner 0,84, og i storbyene Bergen, Stavanger og Trondheim er snittet 1,13. Da det ikke er noe i de sosiodemografiske forholdene i Oslo kommune som tilsier lavere behov for spesialisert barnevern er det grunn til å anta at den lave bruken i Oslo har sammenheng med finansieringsmodellen som Oslo har valgt¹²¹³. Bydelene betaler den fulle kostnaden for kjøp av institusjonsplasser hos private tilbydere, mens bydelene betaler en noe redusert andel av kostnadene for plasser levert av BFE. BFE bistår bydelene i kjøp av private plasser, men er ikke kontraktspart i kjøpet og har ingen myndighet til å påvirke bydelenes valg eller se kjøp på tvers av bydeler i sammenheng.

Ekspertutvalget har basert på gjennomsnittlig kostnad per plass i Bufetat (7,57 mill. kroner) anslått kostnaden Bufetat ville hatt for å også betjene barna i Oslo. Med dagens bruk av institusjonsplasser (0,55 i andel) tilsvarer dette 545 mill. kroner. Dersom hyppigheten av bruk i Oslo øker til snittet i regionene, vil det tilsvare 839 mill. kroner. Dersom hyppigheten øker til snittet av storbyene, vil det tilsvare 1,13 mrd. kroner. Det er dermed et stort kostnadsspenn, avhengig av om og hvordan endringene påvirker bruksmønstrene i Oslo. Disse tallene er økte utgifter for Bufetat før kommunal egenandel er fratrasket.

Lav andel institusjonsplassering i Oslo kan enten skyldes at man i Oslo lykkes bedre med andre tiltak i barnevernet enn institusjon, eller at bydelene ikke «tar seg råd til» institusjonsplassering da dette er svært dyrt for bydelene. Bydelene får sine inntektsrammer til barnevern ut fra en fordelingsnøkkel som i begrenset grad klarer å fange opp behovet til de få barna som har behov for institusjonsbarnevern. Det er derfor avsatt en risikoavsetning på 33 mill. kroner for bydeler med spesielt høye kostnader, men dette er ikke en refusjonsordning.

For å kunne vurdere om Oslo kommune ville tjene på en statliggjøring av andrelinjebarnevernet må det gjøres en grundig analyse av barnevernet i Oslo. Selv en sjablongmessig analyse av andrelinjebarnevernet alene kan imidlertid gi en pekepinn.

Oslo kommune fikk i 2024 452 mill. kroner for å finansiere Oslos særegne ansvar for barnevern. Hvis vi ser på regnskapet fra BFE ser vi at etaten hadde et nettoresultat på 336 mill. kroner hvorav om lag 84 % antas å være relatert til andrelinjebarnevernet. Basert på denne antakelsen kan man si at 282 mill. av resultatet til BFE skyldes kostnader til andrelinjebarnevernet som ikke dekkes av bydelene. Ut fra regnskapet til bydelene ser vi at bydelene samlet har betalt 358 mill. kroner mer i betaling for institusjonsplasser enn de ville gjort ved kjøp av tilsvarende plassene fra Bufetat (artskonto 62980 og 13798)¹⁴. Samlet viser denne analysen at Oslo bruker 188 mill.

12 Agenda Kaupang rapport: Alternative finansieringsordninger for barnevernet i Oslo kommune

13 Satser for kommunal egenbetaling for statlige barnevernstiltak – 2024 - regjeringen.no

14 Fellesskriv til bydelene 10/2007 om

kroner mer på institusjonsplassering enn hva kommunen får fra staten for å finansiere tilbudet. I dette regnestykket er det ikke tatt høyde for de besparelsene bydelene får ved ikke lenger å ha ansvar for kjøp av plasser, eller for eventuelle forsterkede tiltak som er satt inn i stedet for institusjonsplasseringer, og som bydelene kan komme til å revurdere om egenbetalingen endres.

Forslag til tiltak

Forslaget innebærer at Oslo kommune grundig utreder de økonomiske og faglige sidene av en statliggjøring av andrelinjebarnevernet, sett fra Oslos ståsted. Dersom analysen viser at det er økonomisk og/eller faglig fordelaktig for kommunen å inngå i Bufetat framfor at ansvaret ligger til kommunen bør kommunen be om at Bufetat overtar ansvaret.

Dersom Oslo frasier seg dette ansvaret vil Oslo kommune ha det samme ansvaret for barnevern som alle andre kommuner. Grunnlaget for både tillegget og trekket i innbyggertilskuddet vil derfor falle vekk og kommunen vil måtte gå i dialog med Bufetat om virksomhetsoverdragelse av BFE. Tiltaket er lagt inn med en forsiktig besparelse på 100 mill. kroner, men besparelsen antas å kunne bli høyere.

Tiltak BFE1		Utrede overføring av andrelinjebarnevernet fra Oslo kommune til Bufetat				
Oslo har, som eneste kommune, selv ansvaret for andrelinjebarnevernet som for resten av landet siden 2004 ligger under Bufetat. Finansieringen av Oslos særskilte ansvar er betydelig svakere enn finansieringen av Bufetat og det bør utredes om det både økonomisk og faglig er gevinster for Oslo ved at Oslo innlemmes i Bufetat, og likebehandles som resten av landet.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	0	0	100 000 000	100 000 000	100 000 000	
Det er for tidlig å komme med en fullverdig økonomisk analyse, men det er grunn til å anta at det er snakk om årlige besparelser i hundre millionersklassen.						
Estimatusikkerhet	Stor usikkerhet da det er uklart om bydelenes bruk av institusjon vil endres hvis egenandelen senkes til nasjonalt nivå. Også stor usikkerhet om forsterkede tilbud i Oslo i førstelinjen vil avvikles eller videreføres.					
Gjennomføringsusikkerhet	Det er lav usikkerhet for gjennomføringen av utredningen, men om det går mot en statliggjøring vil det være betydelig gjennomføringsusikkerhet. Da dette er en tjeneste til svært utsatte barn er det avgjørende at man gjennomfører en utredning som ser på både økonomiske og kvalitetsmessige konsekvenser.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Det er grunn til å være bekymret for om bruken av institusjonsplasser i barnevernet i Oslo er for lav. Hvis ansvaret overføres til staten vil bydelene måtte betale samme egenandel som andre kommuner og bruken vil trolig nærme seg andre sammenlignbare kommuner. Dersom bydelene i dag har forsterkede tiltak innenfor førstelinjebarnevernet som ikke lenger blir videreført kan det isolert være negativt.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Ved en eventuell statliggjøring vil mange ansatte i BFE antakeligvis bli virksomhetsoverdratt til staten ved Bufetat. De ansvarsområdene i BFE som ligger innenfor det kommunale barnevernet vil måtte forbli i kommunen.					
Samlet vurdering	Tiltaket har betydelig økonomisk effekt, men har betydelig usikkerhet knyttet til estimat og gjennomføring. Må utredes videre.					

BFE2 – Justere finansieringsmodell og kontraktsansvar mellom bydelene og BFE

Beskrivelse av dagens situasjon

Ansaret for andrelinjebarnevernet i Oslo er fordelt mellom de 15 bydelene BFE. Det er bydelene som har det overordnede ansvaret for barna, og for at kvaliteten i tjenestene er i tråd med lovverk og forskrifter. BFE har ansvar for å sikre at tjenestene som tilbys til bydelene har god kvalitet. Bydelene og BFE har i fellesskap ansvar for at kommunen oppfyller bistandsplikten.

Bydelene har det fulle faglige og økonomiske ansvaret for oppfølgingen av barn og familier i sitt geografiske område, inkludert vedtak om institusjonsopphold og valg av type tiltak utenfor hjemmet. I motsetning til Bufetat har ikke BFE en ubetinget bistandsplikt overfor bydelene når de ber om en institusjonsplass.

Når et barn i Oslo skal flytte til en institusjon, kan bydelen velge å kjøpe plass enten fra Oslo kommunes egne institusjoner, som driftes av BFE, eller fra private leverandører. Valget av institusjonsplass gjøres fritt av bydelen, som også har størsteparten av kostnaden ved institusjonsplassen¹⁵. Fra 2023 er det innført krav om at bydelene må innhente tilbud fra BFE når de trenger institusjonsplass. Det er ikke krav om å velge det kommunale tilbudet.

Bydelene betaler fullpris for private institusjonsplasser. BFEs institusjoner har noe ramrefinansiering, og for en plass på en akutt-, omsorg- eller behandlingsinstitusjon betaler bydelene henholdsvis 60, 85 og 60 % av fullpris.

Av ulike grunner velger bydelene å benytte private leverandører selv om det er ledig kapasitet i BFE. Det betyr at dekningsgraden i BFE sine institusjoner blir lav og BFEs inntekter blir lavere enn de ville vært om bydelen benyttet BFEs ledige plass. Dagens ordning medfører at det kan stå ledige plasser i BFEs institusjoner samtidig som en bydel kjøper en tilsvarende plass fra en privat leverandør. Når vi vet at institusjonsplasseringer i barnevernet er svært kostnadskrevende er dette et betydelig effektivitetstap for kommunen. BFE kan i dag ikke pålegge bydelene å bruke BFEs egne institusjonsplasser, og fordi bydelene i hovedsak selv finansierer plassene de benytter, har de relativt svake økonomiske insentiver til å velge BFE framfor private alternativer.

Private og ideelle står for tilbudet til 42 % av barna, men 33 % av oppholdsdøgnene.

BFE har stor risiko for å ha ledige plasser da bydelen må innhente tilbud, men kan velge å benytte andre leverandører selv om det er ledig plass. Dette er på et kommunenivå svært suboptimalt. BFE har begrenset kontroll på etterspørselen og må på kort planleggingshorisont rigge opp og ned tilbud, som gir unødvendig store kostnader for kommunen.

I 2024 hadde BFE 1 467¹⁶ ledige døgn i omsorgsinstitusjoner og 93 i behandling. Dette betyr at mer enn 4 plasser står ledige til enhver tid. En viss ledighet må man regne med på denne type tjenestetilbud, men at det i snitt er drøyt 4 av 60 plasser ledige til enhver tid utgjør betydelige kostnader for kommunen.

Ansvarsfordelingen mellom BFE og bydelene når det gjelder institusjonsplasser er vesentlig forskjellig fra ansvarsfordelingen mellom Bufetat og de andre kommunene. Det er også ulikt fra hvordan andre tjenester i Oslo kommune er organisert.

¹⁵ Agenda Kaupang rapport: *Alternative finansieringsordninger for barnevernet i Oslo kommune*

¹⁶Tall fra BFE

Bufetat har bistandsplikt overfor kommunene som betaler en betydelig lavere egenandel enn bydelene i Oslo gjør¹⁷. Samtidig har Bufetat myndighet til å bestemme hvilket institusjonstilbud den enkelte skal få, og det er Bufetat som er kontraktspart overfor private leverandører.

Når det gjelder sykehjemsplasser er det Sykehjemsetaten (SYE) som er kontraktspart overfor private tilbydere og det er SYE som sørger for majoriteten av sykehjemsplassene i kommunen. Etaten har også kontraktsansvaret mot de private tilbyderne. Etaten kan innenfor rammene av «fritt brukervalg» allokere beboere dit det passer. SYE har også påvirkning på hvilket omsorgsnivå beboeren mottar.

Ved kjøp av private plasser i barnevernsinstitusjoner er BFE kun en rådgiver overfor bydelene og formidler informasjon om godkjente tilbydere. Det er bydelene som er kontraktspart og som har innkjøpsansvaret. Bydelene benytter også i en viss utstrekning tilbydere som ikke har vært gjenstand for godkjenning i BFE. At ansvaret for innkjøp av institusjonsplasser er fordelt på 15 bydeler, innebærer at Oslo kommune samlet sett har langt mindre markedsrett enn man kunne hatt. Det bidrar også til at kapasiteten i det private markedet ikke kan vurderes helhetlig på tvers av byen. Når det alternative markedet består av staten ved Bufetat, svekkes Oslos forhandlingsposisjon ytterligere. Den fragmenterte organiseringen gjør dermed kommunens samlede markedsrett betydelig svakere enn nødvendig.

Effektiviseringsprogrammet har fått opplysninger om at enkelte bydeler tidvis kjøper mer enn én plass i private tilbud for å sikre seg kapasitet, uavhengig av om kommunen faktisk har behov for plassene. Programmet har imidlertid ikke mottatt dokumentasjon som viser omfanget av dette.

Beskrivelse av tiltak

Tiltaket innebærer at det utredes om BFEs rolle overfor bydelene skal justeres slik at BFE får ansvaret for kontraktsinngåelse med private leverandører, og at BFE får en bistandsplikt overfor bydelene på samme måte som Bufetat har for resten av kommunene. Dette vil samle kompetansen på kjøp av institusjonsplasser i barnevernet ett sted. Det gir kommunen mulighet til å vurdere den totale porteføljen av tilgjengelige plasser samlet, og dermed utnytte kapasiteten i både private og kommunale tilbud mer effektivt. Konsekvenser av å frata bydelene beslutningsmyndighet over valg av institusjon bør inngå som en del av utredningen.

Målet er å redusere enhetskostnaden per plassering uten at dette går på bekostning av kvaliteten. På denne måten kan en større andel av midlene i sektoren komme barna til gode, fremfor å gå til betaling av tomme plasser.

¹⁷ *Satser for kommunal egenbetaling for statlige barnevernstiltak – 2024 - regjeringen.no*

Tiltak BFE2		Justere rollefordelingen mellom bydelene og BFE				
Utrede endring av BFE sin rolle overfor bydelene justeres slik at BFE får ansvaret for kontraktsinngåelse med private leverandører, og at BFE får en bistandsplikt overfor bydelene. Dette vil samle kompetansen på kjøp av institusjonsplasser i barnevernet et sted. Det gir kommunen mulighet til å vurdere den totale porteføljen av tilgjengelige plasser samlet, og dermed utnytte kapasiteten i både private og kommunale tilbud mer effektivt. Målet er å redusere enhetskostnaden per plassering uten at dette går på bekostning av kvaliteten. På denne måten kan en større andel av midlene i sektoren komme barna til gode, fremfor å gå til betaling av tomme plasser.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	0	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	
Som en sjablongmessig beregning er det antatt at ny ansvarsfordeling vil kunne gi en besparelse tilsvarende kostnadene ved en plass ved at ledig kapasitet i BFE benyttes i stedet for at det kjøpes en privat plass.						
Estimatusikkerhet	Det er stor usikkerhet rundt effekten av å endre ansvarsfordelingen mellom BFE og bydelene.					
Stor usikkerhet						
Gjennomføringsusikkerhet	For at dette tiltaket skal gjennomføres må det mer utredning til og et forslag bør sendes på høring til bydelen.					
Stor usikkerhet						
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Tiltaket antas å ha noe positiv effekt på samfunnsfloken ungt utenforskap ved kommunen samler kompetansen på framskaffelse av tjenester til en svært utsatt barnegruppe.					
Noe positiv						
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Tiltaket antas i ha begrensede konsekvenser for de ansatte i kommunen. Enkelte ansatte vil kunne få noe endrede arbeidsoppgaver og noen kan eventuelt få endret arbeidsgiver.					
Nøytral						
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.					

3.4 Velferdsetaten

3.4.1 Pågående prosesser

VEL har gjennom de siste årene arbeidet aktivt med effektivisering i virksomheten og bydelene. Ett eksempel er prognosemodell for sosialhjelpsutgifter og analyser av drivere for sosialhjelpsutgifter, som har bidratt til at bydelene får økt kunnskap om hvilke faktorer som er direkte kostandsdrivere hos hver enkelt bydel. Videre er tilsvarende modell for behov for kommunal bolig under utvikling.

VEL har gått systematisk gjennom enkelttjenester og vurdert om det fremdeles er behov for tjenesten, om tjenesten henger sammen med styringssignaler i tildelingsbrev eller vedtatt prioritering, samt om tjenesten er klokt organisert og om den drives med effektiv ressursbruk. Følgende tjenester har nylig blitt gjennomgått og vurdert:

- **Uteseksjonen:** Gjennomgangen resulterte i et tydeligere mandat for tjenesten med konsentrasjon om målgruppen unge. Dette innebar en avvikling av tilbudet om musikkterapi og ressurser til dette.
- **Ungbo:** Gjennomgangen innebar en dreining av tjenesten for å møte bydelenes behov om oppfølgingstjenester til unge med dårlig psykisk helse og/eller rusutfordringer. Dette har resultert i et tydeligere tilbud som møter bydelenes behov og økte inntekter til VEL, mao. er nettokostnader redusert.
- **Arbeidsrettet rusbehandling:** Etaten gjennomførte en helhetlig vurdering av tjenesten, og vedtok i 2024 å avvikle tjenesten i sin helhet med virkning fra 01.04.2025. Dette har resultert i reduserte årsverk i etaten.
- **Boliger med oppfølgingstjenester til personer med nedsatt funksjonsevne:** Høsten 2024 gjennomførte etaten en grundig gjennomgang av tjenestene som gis i boliger med oppfølgingstjenester til personer ned nedsatt funksjonsevne. Dette gjelder totalt 16 boliger som VEL har ansvar for. Gjennomgangen resulterte i færre ansatte uten brukerkontakt, nye turnuser med mål om mer effektiv drift, reviderte og tydeligere kontrakter med bydelene, samt nye mandat for boligene og for verkstedet. VEL arbeider nå med sambruk av ressurser i bolig og verksted, også ut fra mål om effektivisering. Foreløpig resultat er reduserte kostnader, omforente vedtak med bydelene (samforståelse om ressursbruk) og tydeligere mandat.

Etaten har også arbeidet med strømlinjeforming av fellestjenestene i etaten, blant annet gjennom å utvikle en tjenestekatalog for henholdsvis HR, driftstjenester og økonomi. Målet med tjenestekatalogene er å gi hjelp til selvhjelp slik at man kan redusere antall årsverk. VEL har også etablert matriseorganisering for å utnytte kompetanse og kapasitet på tvers av fagfelt.

3.4.2 Potensial for effektivisering og identifiserte effektiviseringstiltak

VEL har budsjetterte netto driftsutgifter på 904 mill. kroner i 2025, og står for 1,4 % av kommunens samlede netto driftsutgifter.

For VELs tjenester er det størst potensial knyttet til effektivisering i grensesnittet mellom bydel og etat. VEL har en rekke tjenester til bydelene, og flere av de identifiserte tiltakene handler om å rydde i tjenesteporteføljen og ansvarsområder. Tiltaket med størst potensial omhandler VELs mulighet til å tilpasse kapasitet og tjenestetilbud i rusinstitusjoner mer fleksibelt, slik at ressursbruken i større grad kan styres etter faktisk etterspørsel og endrede behov i brukergruppen. I dag er etaten i stor grad bundet av politisk vedtatt kapasitet i de toårige handlingsplanene for rusinstitusjoner, noe som gjør at nødvendige justeringer i tjenestetilbudet ikke kan gjennomføres løpende. Med rundt 80 ledige plasser gjennom året i 2024 bindes det opp betydelige ressurser i tjenester som i liten grad benyttes, samtidig som etaten ikke kan omdisponere kapasitet til områder hvor etterspørselen er større. Ved å legge driftsansvaret fullt og helt til VEL vil etaten kunne tilpasse kapasiteten fortløpende etter faktisk behov, redusere unødvendig ledighet og sikre at ressursene brukes til å bygge opp tjenester der etterspørselen er størst.

Basert på sektorgjennomgangen av VEL har vi identifisert følgende effektiviseringstiltak:

- VEL1 - VEL gis fullmakt til å dimensjonere antall rusplasser
- VEL2 - Forbedre informasjon til bydelene for å øke berettiget statlig refusjon
- VEL3 - Sentralisering av startlån og boligtilskudd
- VEL4 - Sentralisering av ekstratilskudd for flyktninger
- VEL5 - Overføre ansatte fra VEL i hhv. RusFACT vest og -sentrum til bydel
- VEL6 - Avvikle boliger med oppfølgingstjenester i Ullevålsveien
- VEL7 - Rydde i roller og ansvar - overføre Holtet bosenter til Østensjø bydel
- VEL8 - Ungbo avvikles i dagens form – boliger, tildeling og oppfølging overføres til bydel
- VEL9 - Avvikle Syningom omsorgssenter og overføre brukere til bydel
- VEL10 - Avvikle eller omlegge tilskuddsordning for likestilling og kvinnefrigjøring
- VEL11 - Vurdere videreføring av kontrakt om palliative tjenester i hjemmet
- VEL12 - Redusere eller avvikle Program for Inkluderende rekruttering
- VEL13 - Avvikle frikortordningen
- VEL14 - Avvikle kommunal tilleggspensjon

Tiltak VEL1 – VEL gis fullmakt til å dimensjonere antall rusinstitusjonsplasser og bydelspris justeres

Beskrivelse av dagens situasjon

VEL drifter kommunens byomfattende tilbud av rusinstitusjoner. Tilbudet består av både kommunal egenregi og ideelle leverandører med rammeavtale. Strategisk plan for rusfeltet i Oslo angir de overordnede rammer for hva slags typer rusinstitusjonsplasser Oslo kommune skal ha fremover. Temaplan for Oslo kommunes rusinstitusjoner 2021-2030 konkretiserer omfanget. Innenfor rammen av denne temaplanen, fastsetter byrådet toårige handlingsplaner.

Politisk fastsetting av antall rusplasser begrenser nødvendig fleksibilitet i tjenestetilbudet

Handlingsplanene konkretiserer endringer i/mellom tjenestekategorier (reviderte måltall), budsjettmessige konsekvenser, bemanningsbehov, kompetansesammensetning, utlysning av mulige konkurranser, eller bruk av opsjoner, i perioden. Handlingsplanene skal bygge på en helhetlig vurdering med hensyn til tjenesteutviklingen og tilgangen til egnede boliger/boligløsninger i bydelene, bydelenes etterspørsel og institusjonenes belegg, samt hvordan VELs kompetanse kan anvendes i bydelene.

Temaplan for Oslo kommunes rusinstitusjoner 2021–2030, og handlingsplaner som følger av denne, skal bidra til effektiv bruk av kommunens ressurser. Temaplanen gjennomføres innenfor de årlige budsjettene og økonomiplanen som er vedtatt av bystyret.

Antall rusinstitusjoner og antall plasser besluttet i toårige handlingsplaner som vedtas av byrådet. Handlingsplanene bygger på Temaplan for Oslo kommunes rusinstitusjoner. I handlingsplanen vedtas både endring av mandater (eks. omgjøring fra mestringsinstitusjon til omsorgsinstitusjon), samt oppbygging og avvikling av institusjoner. Dette innebærer at etatens mulighet til å gjøre løpende justeringer i tjenestetilbudet basert på endret behov eller etterspørsel i praksis blir betydelig begrenset. Når strukturelle endringer i tjenestetilbudet i hovedsak avgjøres gjennom toårige politiske handlingsplaner, skapes det en innebygd forsinkelse mellom identifiserte behov i brukergruppen og faktisk tilpasning av institusjonskapasiteten. Dette kan føre til at tilbudet i perioder enten blir underdimensjonert eller ikke treffer målgruppens behov godt nok.

Finansieringsmodellen gjenspeiler ikke faktisk kostnad og kan skape u hensiktsmessige insentiver

Finansieringsmodellen for plasser på rusinstitusjon er todelt: Bydelene betaler en fast sats per døgn for plasser de benytter, mens VEL dekker hoveddelen av driftskostnadene. Satsen for bydelsbetaling vedtas årlig i Oslo kommunes budsjett. For 2025 er satsen for ordinær bydelsbetaling 1 208 kr per døgn, og 2 096 kr for forsterkede plasser. Dette er betydelig lavere enn de faktiske kostnadene, hvor den faktiske kostnaden for forsterkede omsorgsplasser ligger mellom 2 938 kr og 4 386 kr per døgn, med et vektet gjennomsnitt på 3 312 kr. Ved bo- og behandlingssenheter er gjennomsnittlig kostnad per døgn 6 286 kr. Bydelsbetalingen dekker dermed ofte bare en tredjedel til halvparten av reelle kostnader. Oversikt over type rusplasser og finansieringsmodell vises i tabellen nedenfor.

Type rusplass (antall plasser)	Bydelens pris per plass	Gj. kostnad per plass	Bydelsbetalings andel av faktisk kostnad, %
Ressurssenter (32)	1 208 kr/døgn	1 398 kr/døgn	86,4 %
Mestringsenhet (101)	1 208 kr/døgn	2 378 kr/døgn	50,8 %
Akutt/utredning (98)	1 208 kr/døgn	3 312 kr/døgn	36,5 %
Omsorgssenter (42)	1 208 kr/døgn	3 101 kr/døgn	39,0 %
Forsterket omsorgssenter (43)	2 096 kr/døgn	4 586 kr/døgn	45,7 %
Bo- og behandlingsenhet (28)	2 096 kr/døgn	6 286 kr/døgn	33,3 %

I 2024 hadde VEL rundt 80 ledige plasser gjennom året, fordelt på ulike institusjoner. Dette tilsvarer 3-4 institusjoner hvis ledigheten hadde vært samlet på ett sted. Etaten har ikke lenger kompensasjon fra bykassen for tomme plasser, noe som gir økonomisk risiko ved lavt belegg. I 2024 var det 80 ledige plasser fordelt på ulike institusjoner, og flere enheter har hatt lav eller ingen bruk. Samtidig er etaten bundet av politisk vedtatt kapasitet og kan ikke fritt tilpasse tilbudet til faktisk etterspørsel. Dette fører til at kommunen opprettholder kostnadskrevende tjenester som ikke benyttes, og at ressurser bindes opp i institusjoner med lavt belegg. Disse ressursene kunne heller blitt brukt til å bygge opp tjenester med stor etterspørsel.

Ulike finansieringsordninger skaper økonomiske insentiver som påvirker bydelenes valg av tjenester. Den lave bydelsbetalingen fører til at etterspørselen etter institusjonsplasser ikke reflekterer faktisk behov for slike plasser, dvs. at etterspørselen er unaturlig høy pga. lav pris. Eksempelvis er sykehjemsplasser dyrere for bydelene enn rusinstitusjonsplasser, noe som i verste fall kan føre til at innbyggere med behov for sykehjemsplass, men som også sliter med rus, heller henvises til rusinstitusjon. Dette kan svekke treffsikkerheten i tjenestetilbudet. Bydelene henvender seg ofte først til rusinstitusjoner fordi prisen er lavere enn ved andre døgnbemannede tilbud, selv når behovet tilsier annet.

Beskrivelse av tiltaket

Fullmakt til å dimensjonere antall plasser i rusinstitusjon

Tiltaket innebærer at VEL får fullmakt til å dimensjonere antall plasser på rusinstitusjon etter behovet. Dette vil gi etaten mulighet til å tilpasse kapasiteten til faktisk etterspørsel, redusere antall tomme plasser og sikre mer effektiv ressursbruk. Det vil også gi større økonomisk forutsigbarhet og bidra til at kommunen ikke opprettholder tjenester som ikke benyttes. Tiltaket forutsetter at fastsettelsen av konkret antall plasser ikke lenger bindes opp i de toårige handlingsplanene, men i stedet delegeres til etaten som en del av den løpende driftsstyringen. Dette åpner for en mer dynamisk og behovsorientert kapasitetsstyring, og reduserer den strukturelle treggheten som dagens styringsmodell skaper. Samtidig begrenser det den direkte politiske styringen av et tilbud som retter seg mot en innbyggergruppe som ofte er stigmatisert og i mindre grad har sterke interesse- eller brukerorganisasjoner som andre grupper i samfunnet. Målet med tiltaket er imidlertid ikke å redusere tilbudet, men omdimensjonere plasser til faktisk etterspørsel og slik imøtekomme innbyggernes behov.

Økonomisk effekt kan eksempelvis beregnes basert på en mulig reduksjon av tomme plasser. I 2024 var det 80 tomme plasser gjennom året. Med den laveste døgnkostnaden per plass i VELs portefølje tilsvarer dette over 40 mill. kroner for et år. Hvis man kan redusere tomme plasser med 20 % tilsvarer dette en økonomisk effekt på 8 mill. kroner. Dette er et svært forsiktig estimat, og det antas at VEL i større grad klarer å dimensjonere antall plasser dersom de får fullmakt til dette.

Justere bydelsbetaling til et nivå nærmere reell kostnad

Ved å justere bydelsbetalingen til et nivå nær reell kostnad, vil etterspørselen i større grad reflektere faktisk behov. Dette kan bidra til mer treffsikre vedtak og redusere incentiver for å velge tjenester basert på pris fremfor innbyggers behov. Et mellomalternativ til full selvkost på pris per plass kan være en gradert subsidiering slik man har i dag, men med høyere grad av bydelsfinansiering.

I tillegg kan en økt bydelspris gjøre det mer tydelig for bydelene at de har rett til statlig refusjon for ressurskrevende brukere, særlig ved bo- og behandlingssenter med høy bemanning der årskostnaden overstiger 1,7 mill. kroner i året. Selv om bydelene teknisk sett kan søke om refusjon allerede i dag, da refusjon fra staten baserer seg på kommunens totale kostnad per plass (kriterier for refusjon beskrives i tiltak VEL2 under). Likevel gjøres ikke dette i utstrakt grad i bydelene i dag. Det kan skyldes at den subsidierte prisen de betaler for plassene er lavere enn refusjonsgrensen, og dermed ikke gir signal om at refusjon er mulig. Dersom prisen gjenspeiler den faktiske kostnaden, kan det bli enklere for bydelene å identifisere hvilke plasser som kvalifiserer for refusjon. Dette kan gi kommunen betydelige merinntekter som den allerede har krav på, men som i dag i mindre grad blir utløst som følge av dagens finansieringsmodell. VEL2 viser til regneeksempel på økonomisk potensial ved økte inntekter i form av refusjon for disse plassene.

Tiltaket vil kreve gradvis opptrapping av betalingsnivået, med mulig innfasing mot 2028–2029, i tråd med potensiell ny bydelsstruktur.

Tiltak VEL1		VEL gis fullmakt til å dimensjonere antall rusinstitusjonsplasser og bydelspris justeres				
Tiltaket innebærer at VEL får fullmakt til å dimensjonere det byomfattende rusinstitusjonstilbudet. Dette vil gi etaten mulighet til å tilpasse kapasiteten til faktisk etterspørsel, redusere antall tomme plasser og sikre mer effektiv ressursbruk. Fullmakten til å dimensjonere tilbudet medfører å avvikle ordningen med toårige handlingsplaner for rusfeltet. Tiltaket innebærer også at prisen bydelene betaler settes til et nivå som er nærmere reell kostnad, alternativt en justering av gradert subsidiering. Ved å justere bydelsbetalingen til et nivå nær reell kostnad, vil etterspørselen i større grad reflektere faktisk behov. Dette kan bidra til mer treffsikre vedtak og redusere insentiver for å velge tjenester basert på pris fremfor innbyggers behov. Det kan også bidra til økt inntekt ved at bydelene i større grad blir bevisste på refusjonen de har krav på for ressurskrevende brukere, ettersom kostanden for bydel dermed overstiger 1,7 mill. kroner.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	4 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	
	Økonomisk effekt av tiltaket er uklart, da det kommer an på hvordan plassene dimensjoneres. Det er vanskelig å beregne økonomisk effekt utover historisk kostand ved tomme plasser. Et estimat ved at 80 tomme plasser reduseres med 20 % kan gi en økonomisk effekt på 8 mill. kroner hvis man bruker døgnprisen på det rimeligste tilbudet. Dette er et forsiktig estimat og ment som et regneeksempel, og det antas at effekten er høyere enn dette. Tiltaket gir større forutsigbarhet i etatens økonomi, og man unngår å bruke ressurser på tjenester som ikke brukes. I tillegg vil økt bydelspris sannsynligvis øke kommunens inntekter som følge av flere søknader om statlig refusjon for ressurskrevende brukere. Dette vil gi ytterligere gevinst utover det som er beregnet i tabellen.					
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes som middels, da det er mange faktorer som vil påvirke økonomisk effekt. Blant annet vil dimensjonering av tilbudet, antall tomme plasser og endring av etterspørsel, samt inntekt ifm de ressurskrevende plassene kunne spille inn på økonomisk effekt.					
Gjennomføringsusikkerhets	Gjennomføringsusikkerhet vurderes til middels. Tiltaket forutsetter at fastsettelsen av konkret antall plasser ikke lenger bindes opp i de toårige handlingsplanene, men i stedet delegeres til etaten som en del av den løpende driftsstyringen. Det krever også større endringer i finansieringsmodell, samt endringer i dimensjonering av tilbudet. Krever vedtak i bystyret for å oppheve dagens modell.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Tiltaket har positive konsekvenser for kommunemål 5, da tiltaket gir bedre ressursutnyttelse og mer effektiv bruk av institusjonsplasser. Tiltaket gir også økonomiske insitamenter som bygger opp under målsetting om varig tilrettelagt bosetting i bydel.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Tiltaket innebærer at institusjoner med lav etterspørsel kan bli avvirket, noe som vil kunne med føre overtallighet blant ansatte. Hvis subsidiering av plasser reduseres og bydelsprisen øker, kan plassene oppfattes som dyrere selv om bydelsrammen økes tilsvarende.					
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.					

Tiltak VEL2 – Forbedre informasjon til bydelene for å øke berettiget statlig refusjon til ressurskrevende brukere innenfor rus

Beskrivelse av dagens situasjon

Tilskuddsordningen for særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester gir refusjon for 80 % av direkte lønnsutgifter som overstiger et innslagspunkt på 1 692 000 kr. Beregningsgrunnlaget for refusjonen er faktisk påløpte direkte lønnsutgifter, fratrasket enkelte øremerkede tilskudd, brukerbetaling, samt et innslagspunkt på 1 692 000 kroner. Tilskuddet utgjør 80 % av restbeløpet¹⁸.

Det er usikkerhet knyttet til om bydelene i tilstrekkelig grad søker om refusjonen de har krav på til ressurskrevende brukere. I praksis har kommunen mulighet til å kreve refusjon fra staten for ressurskrevende brukere med høy bemanning, særlig ved bo- og behandlingssenter, dersom årskostnaden overstiger 1,7 mill. kroner. Mange bydeler søker imidlertid ikke refusjon for disse plassene, og er kanskje ikke klar over denne muligheten. En av grunnene til dette kan være at bydelen betaler en subsidiert pris slik at og bydelens kostnad ikke overstiger dette beløpet, selv om kommunens totale kostnad gjør det. Dette kan føre til at kommunen går glipp av refusjoner den har krav på.

Beskrivelse av tiltaket

Uavhengig av om bydelsprisen på rusplasser blir endret, er det behov for å sikre at bydelene i større grad får de refusjoner de har krav på for ressurskrevende brukere.

Tiltaket innebærer en gjennomgang av hvordan prosesser kan forbedres for å sikre at bydelene får riktig refusjon fra staten for ressurskrevende brukere. Dette innebærer å analysere dagens dataflyt og rutiner for dokumentasjon og rapportering, samt utarbeide nye rutiner for hvordan bydeler kan få bedre informasjon og veiledning om hvilke plasser som kvalifiserer for refusjon, og hvordan kostnader kan dokumenteres. Et eksempel kan være å se til Sykehjemsetaten, som i større grad klarer å ta ut refusjonen de har krav på for sine brukere.

Innenfor rustjenester er det kun tjenester ved Svingen bo- og behandlingsenhet (8 plasser), Ljabruveien bo- og behandlingsenhet (10 plasser) og Lassoløkken bo- og behandlingsenhet (10 plasser som overstiger innslagspunktet. En plass på bo- og behandlingsenhet hos VEL koster om lag 2,3 mill. kroner i året, basert på en gjennomsnittlig døgnpris på 6 286 kr (ref. tabell i forrige tiltak). For 28 plasser koster dette kommunen over 64 mill. kroner. Dette er plasser som bydelen i praksis kan få refusjon for hvis de søker. Med kriteriene for refusjon i *Tilskudd for særlig ressurskrevende helse- og omsorgssenter i kommunene* vil refusjon kunne være rundt 480 000 kr, som tilsvarer 80 % av beløpet som overstiger innslagspunkt på 1 692 000 kr. Klarer man f.eks. å hente ut refusjonen for 8 ekstra plasser kan dette gi en mulig gevinst på rundt 4 000 000 kr.

¹⁸ Rundskriv IS42025 Tilskuddsordning for særlig ressurskrevende helse- og omsorgstjenester i kommunene.pdf

Tiltak VEL2		Forbedre informasjon til bydelene for å øke berettiget statlig refusjon til ressurskrevende brukere innenfor rus				
Tiltaket innebærer en gjennomgang av hvordan prosesser kan forbedres for å sikre at bydelene får riktig refusjon fra staten for ressurskrevende brukere innenfor rus. Dette innebærer å analysere dataflyt og rutiner for dokumentasjon og rapportering, samt utarbeide rutiner for hvordan bydeler kan få bedre informasjon og veiledning om hvilke plasser som kvalifiserer for refusjon, og hvordan kostnader kan dokumenteres.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	2 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	
	Økonomisk effekt er basert på en anslagsvis beregning av mulig tilskuddsbeløp for plasser på bo- og behandlingssenter, til ca. 480 000 kr per plass. Dette tilsvarer 80 % av beløpet som overstiger innslagspunkt på 1 690 000 kr for en plass som i snitt koster 2 300 000 å drifte i året. Et regneeksempel ved at man får refusjon for 8 plasser, medfører en effekt på 4 mill. kroner. Halvårseffekt i 2026. Forutsetter at kostnaden per plass er direkte lønnsutgifter (slik kriteriet for refusjon tilsier). Kostnaden per plass er også bare et gjennomsnitt, og kan variere per plass. Det er også usikkert hvor mange plasser som ikke søkes om refusjon for i dag.					
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes til middels, da regneeksempelen viser et anslag på på økonomisk effekt ved et case. Forutsetter at kostnaden per plass er direkte lønnsutgifter (slik kriteriet for refusjon tilsier). Kostnaden per plass er også bare et gjennomsnitt, og kan variere per plass. Det er også usikkert hvor mange plasser som ikke søkes om refusjon for i dag.					
Gjennomføringsusikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes som lav, ettersom tiltaket er relativt enkelt å gjennomføre. Krever sannsynligvis noe oppfølging fra VEL til bydelene.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Kommunemål 5 påvirkes svært positivt, dersom kommunen i større grad får inntektene man har krav på.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Tiltaket bidrar til bedre informasjonsflyt mellom VEL og bydelene, samt at kommunen får inntektene man har krav på.					
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og positive konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.					

Tiltak VEL3 – Sentralisering av startlån og tilskudd

Beskrivelse av dagens situasjon

I dag forvaltes søknader om startlån og tilskudd til etablering av bolig desentralisert i Oslo kommune, med ansvar lagt til den enkelte bydel. Det er et begrenset antall ansatte som håndterer ordningen i bydelene. Begrunnelsen for lokal forvaltning har vært behovet for tilpasning til lokale forhold. VELs erfaringer viser at denne fleksibiliteten i liten grad benyttes som følge av lavt volum i hver bydel.

I tidligere kartlegginger av bydelenes ressursbruk innen startlånsordningen har bydelene rapportert at det totalt benyttes om lag 26 årsverk til ordningen. Fragmentert organisering kan medføre stor variasjon i praksis og kompetanse mellom bydelene, noe som kan svekke likebehandling og effektiv ressursbruk.

Brukergruppene for ordinært startlån og startlån til førstegangsetablerere er ikke så ulike

Mot slutten av 2024 ble forsøksordningen for startlån innført med formål om at unge i etableringsfasen uten tilstrekkelig egenkapital kunne få lån til etablering. Dette fordi mange i denne gruppen falt utenfor ordinære startlånsordningen. Erfaringer fra forsøksordningen¹⁹ med sentralisert behandling av startlån til førstegangsetablerere viser klare gevinster knyttet til effektivisering, digitalisering og måloppnåelse. VEL benyttet om lag to årsverk i arbeidet, og oppnådde svært gode resultater med høy aktivitet og måloppnåelse. På nasjonalt nivå er Oslo den kommunen med høyest aktivitet og måloppnåelse så langt i 2025.

Når det gjelder den ordinære statslånsordningen er det bydelene som saksbehandler, mens VEL forvalter alle utbetalte lån. Det finnes ikke data som kan sammenligne disse to ordningene, men etatens erfaringer kan gi noen indikasjoner. I forsøksordningen er det krav om 5 % egenkapital og at maksimal nedbetalingstid er 30 år. Utenom dette er det ikke andre forskjeller, med unntak av at bydelene har tilskudd til etablering i den ordinære ordningen.

Som følge av utviklingen av «dyrtiden» på grunn av krigen i Ukraina, energikrise og pandemi, med prisstigning og økte renter, har mulighetsrommet for å gi lån til de med de laveste inntektene blitt mindre og mindre. I tillegg er den vedvarende høye prisutviklingen av boligprisene også et element som diskvalifiserer de med lavest inntekt.

Dette har resultert i at søkere med lav uføretrygd/pensjon ikke har tilstrekkelig betjeningsevne til å få lån. Enslige forsørgere med flere barn er også en gruppe som i økende grad ikke har tilstrekkelig betjeningsevne. Noe av manglende betjeningsevne kan bydelene kompensere med tilskudd, men for uføretrygdde er behovet for tilskudd så stort at de får avslag på en finansiering.

Det er derfor rimelig å påpeke at målgruppen for den ordinære startlånsordningen er husstander med arbeidsinntekt mellom det lavere til det midlere inntektssjiktet. Erfaringen fra forsøksordningen er at det er omtrent samme målgruppe, men med unntak av at disse har 5 % egenkapital, og det er hold for å hevde at målgruppene for begge ordningene nærmer seg. Dette kan tale for at en samling av fagmiljø til begge disse begge ordningene kan bidra til mer effektiv saksbehandling,

¹⁹ Velferdsetaten, Statusrapport oktober 2025 – startlån til førstegangsetablerere

Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å sentralisere saksbehandling og tildeling av startlån og tilskudd, ved å overføre oppgaven fra bydelene til en sentral enhet i kommunen. En sentralisert organisering av tjenesten kan legge til rette for mer effektiv ressursbruk, bedre utnyttelse av digitale verktøy og styrket fagmiljø. Det kan også bidra til mer enhetlig og målrettet saksbehandling, samtidig som en større enhet vil ha bedre forutsetninger for utvikling av tjenesten.

Tiltaket baserer seg på etatens erfaringer om at målgruppene til ordinært startlån og forsøksordningen nærmer seg. Det finnes imidlertid ikke data som objektivt kan sammenligne disse to ordningene. Dersom tiltaket skal gjennomføres anbefales det dermed å gjennomføre en kartlegging av målgruppene til ordningene, og vurdere hvorvidt en sentralisering av saksbehandlingen til disse målgruppene kan gi effektiviseringsgevinster.

Tiltaket forutsetter at en sentralisert enhet får tilstrekkelig med kapasitet, og at det etableres gode rutiner for overføring og oppfølging. Forutsatt at bydelene i dag bruker rundt 26 årsverk i tjenesten, antas det at man kan redusere ressursbruk med 8-10 årsverk ved sentralisering. Det bør imidlertid kartlegges nøyaktig ressursbruk i tjenesten før det kan gjøres en vurdering av hvilke effektiviseringsgevinster en eventuell sentralisering kan gi.

Det forutsettes en god dialog mellom etaten og bydelene i de tilfellene startlånhaverne har betalingsutfordringer og har behov for andre boligsosiale virkemidler eller bistand som bydelene kan tilby.

Tiltak VEL3

Sentralisering av startlån og tilskudd

Tiltaket innebærer å sentralisere saksbehandling og tildeling av startlån og tilskudd, ved å overføre oppgaven fra bydelene til en sentral enhet i kommunen. En sentralisert organisering av tjenesten kan legge til rette for mer effektiv ressursbruk, bedre utnyttelse av digitale verktøy og styrket fagmiljø. Det kan også bidra til mer enhetlig og målrettet saksbehandling, samtidig som en større enhet vil ha bedre forutsetninger for utvikling av tjenesten.

Tiltaket forutsetter at en sentralisert enhet får tilstrekkelig med kapasitet (f.eks overført fra bydel), og at det etableres gode rutiner for overføring og oppfølging. Forutsatt at bydelene i dag bruker rundt 26 årsverk i tjenesten, antas det at man kan effektivisere minst 8-10 årsverk ved sentralisering. Det bør imidlertid kartlegges nøyaktig ressursbruk i tjenestene i bydel før det kan gjøres en vurdering av effektiviseringsgevinster en eventuell sentralisering kan gi.

Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	2 000 000	5 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000
	Tjenesten bruker omtrent 26 årsverk i bydelene i dag. Økonomisk effekt baseres på en årsverkskostnad på ca. 1 mill. kroner, og at en sentralisering kan redusere ressursbruk med anslagsvis 8-10 årsverk.				
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes til middels, da man ikke har full oversikt over dagens ressursbruk i tjenesten, samt hva en sentral enhet vil ha behov for av ressurser for å forvalte oppgaven. En sentralisering vil også kreve større kontorkapasitet sentralt, som kan medføre økte kostnader. Effektiviseringspotensialet kan imidlertid reduseres dersom sentraliseringen medfører større behov for samhandling med saksbehandlere for andre boligsosiale virkemidler i bydel.				
Gjennomføringsusikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes som middels, da prosessen kan ta noe tid, ettersom målgruppene til de to ordningene bør sammenlignes og ressursbruk i tjenesten bør kartlegges først. Tiltak bør imidlertid kunne gjennomføres uten opphør i saksbehandlingen. Tiltaket innebærer flytting av oppgaver og ressurser internt i kommunen. Sentralisering av saksbehandling av ett boligsosialt virkemiddel kan skape noe utfordringer med samhandling med de øvrige virkemidlene i bydel, og påvirker dermed gjennomføringsusikkerheten.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Tiltaket har positiv effekt på kommunemål 5, Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester. Sentralisering av tjenesten vil bidra til økt likebehandling av søknader og bedre målretting av virkemiddelet. Tiltaket har også positiv påvirkning på samfunnsflokene krevende boligmarked, og fattigdom og økende ulikhet. Et samlet fagmiljø vil i større grad kunne utnytte handlingsrommet i ordningen. Kan ha negativ konsekvens for innbyggere dersom en sentralisering medfører at man ikke klarer å koordinere seg med andre boligsosiale virkemidler som bydel har ansvar for.				
Konsekvenser for ansatte/ organisasjonen	Konsekvensene for ansatte i bydelene vil variere, men kan innebære endringer i arbeidssted, oppgaver og tilhørighet. Enkelte ansatte kan oppleve overtallighet, mens andre vil få mulighet til å inngå i et større fagmiljø. Ordningen ett av flere boligsosiale virkemidler hos bydelene, og dersom man flytter saksbehandling av ett boligsosialt virkemiddel bort fra de andre, vil fagmiljøet splittes opp. Dette kan medføre noe tidsbruk på samhandling med saksbehandlere i de andre virkemidlene, samt andre knyttede tjenester i bydel.				
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.				

Tiltak VEL4 – Sentralisering av ansvar for å søke ekstratilskudd for flyktninger med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller alvorlige atferdsvansker

Beskrivelse av dagens situasjon

I dag har bydelene selv ansvar for å søke IMDi²⁰ om ekstratilskudd for flyktninger med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller alvorlige atferdsvansker. Dette gjelder både den praktiske delen av å sende søknader og den faglige kartleggingen som ligger til grunn. Det er snakk om betydelige midler, og søknadene må sendes innen ett år etter bosetting. Oslo ligger langt under de andre storbykommunene med gjennomsnittlig tilskuddsbeløp på 29 000 kr per flyktning, hvor Bergen ligger på omtrent 42 800 kr per flyktning og Trondheim på hele 89 300 kr per flyktning.

Tabell 8: Gjennomsnittlig tilskudd per flyktning med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller atferdsvansker

Oslo	5 674 flyktninger → 164,4 mill. kroner → 29 000 per flyktning
Bergen	2 789 flyktninger → 119,4 mill. kroner → 42 800 per flyktning
Trondheim	2 435 flyktninger → 217,4 mill. kroner → 89 300 per flyktning

Kilde: VEL

Dette skyldes ikke at Oslo tar imot flyktninger med mindre behov – tvert imot er det indikasjoner på at mange har omfattende helseutfordringer og hjelpebehov. Utfordringen ligger i at kommunen ikke klarer å søke ut midlene det er rettmessig krav på. Enkelte bydeler er bedre til å søke enn andre, og det oppleves som personavhengig.

VEL har startet et prøveprosjekt med fire–fem bydeler, hvor hensikten er å teste ut en felles løsning og høste erfaringer med hvordan man kan samle og styrke arbeidet. Det forventes at man høster gode erfaringer fra dette prosjektet som potensielt kan videreføres.

Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer at VEL overtar og sentraliserer ansvaret for å søke IMDi om ekstratilskudd for flyktninger med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller alvorlige atferdsvansker. Formålet med en sentralisering er å etablere et robust og kompetent fagmiljø som kan sikre at kommunen får utløst de midlene den har krav på, og samtidig bidra til mer likebehandling og systematisk oppfølging.

Målet med tiltaket er å øke gjennomsnittlig tilskuddsbeløp fra dagens nivå på 29 000 kroner per flyktning til 50 000 kroner – noe over Bergen, men fortsatt godt under Trondheim. Med et estimert bosettingsvolum på 450 flyktninger per år (estimert i budsjett 2026), vil dette kunne gi en årlig gevinst på om lag 9,5 mill. kroner. Seks årsverk omdisponeres fra bydelene til VEL, uten merkostnad for kommunen.

²⁰ IMDi (integrerings- og mangfoldsdirektoratet) er et statlig direktorat under Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Det iverksetter integreringspolitikken. Det vil si å bosette flyktninger i kommunene, forvalter tilskudd og ordninger, drifter Nasjonalt tolkeregister og gir råd og kunnskap til kommuner og andre aktører.

Tiltak VEL4		Sentralisering av ansvar for å søke ekstratilskudd for flyktninger med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller alvorlige atferdsvansker				
Tiltaket innebærer at VEL overtar og sentraliserer ansvaret for å søke IMDi om ekstratilskudd for flyktninger med alvorlig funksjonsnedsettelse og/eller alvorlige atferdsvansker. Målet med tiltaket er å øke gjennomsnittlig tilskuddsbeløp fra dagens nivå på 29 000 kroner per flyktning til 50 000 kroner – noe over Bergen, men fremdeles godt under Trondheim. Med et estimert bosettingsvolum på 450 flyktninger per år (estimert i budsjett 2026), vil dette kunne gi en årlig gevinst på om lag 9,5 mill. kroner. Seks årsverk omdisponeres fra bydelene til VEL, uten merkostnad for kommunen. Forventet halvårseffekt i 2026.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	4 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000	
	Økonomisk effekt forutsetter bosetting av ca. 450 flyktninger per år (estimert i budsjett 2026). Økning fra 29 000 til 50 000 kr per flyktning gir en gevinst 21 000 kr per person, og tilsvarer en effekt på 9,5 mill. kroner. Halvårseffekt i 2026.					
Estimatusikkerhet Middels usikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes til middels. Beregning er basert på realistisk ambisjon og kjent differanse mot Bergen og Trondheim. Økonomisk effekt er avhengig av bosettingstall og IMDi praksis.					
Gjennomføringsusikkerhet Lav usikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes til lav, men forutsetter at VEL har gode erfaringer fra prøveprosjekt. Ressurser omdisponeres fra bydelene, og krever samarbeid og digital støtte.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Noe positiv	Tiltaket bidrar til bedre og mer likeverdig oppfølging av flyktninger med særskilte behov.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen Nøytral	Ressurser overføres fra bydel til VEL. Tiltaket gir økte inntekter til kommunen og mer faglig stabilitet. Krever god planlegging og koordinering.					
Samlet vurdering	Tiltaket har relativt stor økonomisk effekt og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.					

Tiltak VEL5 – Overføre ansatte fra VEL i RusFACT vest og RusFACT sentrum til bydelene**Beskrivelse av dagens situasjon**

RusFACT vest og RusFACT sentrum er et samarbeid mellom bydeler, spesialisthelsetjeneste og VEL. Teamene arbeider ambulant og retter seg mot innbyggere som ikke er på institusjon. VEL var en pådriver for opprettelse av slike ambulante rusteam og investerte mange årsverk for å få dem etablert. Imidlertid er teamene ikke knyttet opp mot VELs tjenester, men mot bydelenes. Det er derfor naturlig at årsverkene fra VEL overføres til bydelene og at teamene videreføres i bydelsregi. VEL har fem årsverk i henholdsvis RusFACT vest og RusFACT sentrum, til sammen ti årsverk. I 2025 var totalt lønnsbudsjett på 9,97 mill. kroner. Årsbudsjett og lønnsbudsjett ligger i VEL, mens RusFACT-tjenesten leveres av bydel.

Beskrivelse av tiltaket / endringen

Tiltaket går ut på å overføre de ti årsverkene i VEL til bydelene. Tjenesten leveres i fem bydeler:

- RusFACT Oslo Sentrum skal gi behandling til personer som er bosatt i Bydel Gamle Oslo og Bydel St. Hanshaugen. Teamet er tilknyttet Lovisenberg Sykehus.
- RusFACT Oslo Vest gir behandling til personer som bor i Bydel Frogner, Bydel Ullern og Bydel Vestre Aker. Teamet er tilknyttet Diakonhjemmet sykehus.

De ansatte bør overføres til disse fem bydelene i henhold til gjeldende fordelingsnøkkel for ressursbruk per bydel. Dette vil føre til bedre ressursutnyttelse og en bedre samhandling med øvrige tjenester i bydelene. Hvis årsverkene flyttes, vil tjenesten integreres i bydelens helhetlige helsetjeneste, noe som vil være positivt for tjenestemottakerne. Det forventes ikke en økonomisk besparelse av tiltaket, ettersom det forventes at tiltaket opprettholdes som i dag og at budsjettmidlene i VEL overføres til bydel i sin helhet.

Tiltak VEL5 Overføre ansatte fra VEL i RusFACT vest og RusFACT sentrum til bydelene					
RusFACT vest og RusFACT sentrum er et samarbeid mellom bydeler, spesialisthelsetjeneste og VEL. Teamene arbeider ambulant og når innbyggere som ikke er på institusjon. VEL har fem årsverk i henholdvis RusFACT vest og RusFACT sentrum, til sammen ti årsverk. I 2024 var totalt lønnsbudsjett på 9,97 mill. kroner. Imidlertid er teamene ikke knyttet opp mot VELs tjenester, men mot bydelenes. Det er derfor naturlig at årsverkene fra VEL overføres til bydelene og at teamene videreføres i bydelsregi.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	0	0	0	0	0
	Det forutsettes ikke en økonomisk besparelse av tiltaket, fordi det forventes at tiltaket opprettholdes som i dag og at budsjettmidlene i VEL overføres til bydel i sin helhet. Totalt lønnsbudsjett i 2025 er på 9,970 mill. kroner. Tiltakene har 5 årsverk hver, til sammen 10 årsverk.				
Estimatusikkerhet	Tiltaket anses budsjettneøytralt.				
	Lav usikkerhet				
Gjennomførings-usikkerhet	Tiltaket vil være lite krevende å gjennomføre. Innebærer en flytting av ressurser fra VEL til bydelene.				
	Lav usikkerhet				
Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere	Tiltaket vil føre til bedre og mer sammenhengende tjenester, i tråd med kommunemål fem. Opprettholdelsen av RusFACT som en integrert helsetjeneste i bydelene har positiv innvirkning på samfunnsfloken fattigdom og økende ulikhet. Samtidig vil en overføring til de fem bydelene kunne føre til ulik prioritering av tjenesten i de ulike bydelene. Det kan argumenteres for at når lønnsbudsjettet for ti årsverk ligger i VEL er prioriteringen av disse «sikrere». Samtidig kan større bydeler gjøre tiltaket lettere å opprettholde, jf. bydelsreformen.				
	Nøytral				
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Forutsatt at RusFACT blir fortsatt prioritert i bydelene det gjelder, vil tiltaket ikke ha konsekvenser for de ansatte det gjelder.				
	Nøytral				
Samlet vurdering	Tiltaket gir ingen økonomisk effekt, men rendyrker ansvarsfordelingen av tjenesteområdet i kommunen. Dette tiltaket berører også problemstillinger som omtales i bydelsreformen, og tiltaket bør dermed sees i sammenheng med disse.				

Tiltak VEL6 – Avvikle boliger med oppfølgingstjenester i Ullevålsveien

VEL har i dag ansvar for 16 boliger med oppfølgingstjenester for personer med funksjonsnedsettelse. Disse boligene har historisk vært ansett som mer spesialiserte enn de boligene som forvaltes av bydelene. I dag vurderes det imidlertid at disse 16 boligene ikke lenger skiller seg vesentlig ut i grad av spesialisering, og at tjenestene i praksis er sammenlignbare med tilbudet i bydelenes boligportefølje. Kommunens øvrige boligtilbud omfatter rundt 750 boliger som er organisert under bydelene. Det anses som lite hensiktsmessig at VEL fortsatt skal ha ansvar for en så begrenset boligportefølje da det gir smådriftsulempen og uklar ansvarsfordeling i kommunen. På bakgrunn av dette foreslås det at ansvaret for de 16 boligene overføres fra VEL til bydelene. Tiltaket er delt inn i to konkrete forslag; VEL6 - Avvikling av boliger med oppfølgingstjenester i Ullevålsveien og VEL7 - Overføring av Holtet bosenter til Østensjø bydel.

Beskrivelse av dagens situasjon

VEL gir i dag oppfølgingstjenester til åtte personer med funksjonsnedsettelse ved Ullevålsveien bosenter i St. Hanshaugen bydel. Tjenesten har i dag 66 ansatte og 49,6 årsverk. Alle mottakere har vedtak om 2:1 bemanning, og oppfyller kriteriene for fritt brukervalg. Brukervalget omfatter både kommunale boliger og boliger driftet av private leverandører med rammeavtale med VEL.

Oslo kommune har om lag 750 boliger med oppfølgingstjenester i regi av bydelene, og ytterligere rundt 115 boliger driftet av private leverandører. Dette omfatter også innbyggere med langt høyere omsorgsnivå enn det innbyggerne som VEL gir tjenester til har behov for. Gjennom dialog med bydelene og kartlegging av kommunens samlede tilbud til målgruppen, er erfaringen at bydelene har slike boliger med oppfølgingstjenester til langt flere brukere, de har betydelig større fagmiljø og høyere kompetanse på fagfeltet enn VEL har. I tillegg har Oslo kommune avtaler med private leverandører som har det samme tilbudet som bydelene.

Det er bydelene som fatter tjenestevedtak og finansierer tjenesten. Husleien i Ullevålsveien er høy, og bydel må dekke husleie over ett visst nivå i slike boliger. Fra i år flytter også to av de åtte brukerne til andre boliger driftet av bydel, noe som betyr at VEL må betale tomgangsleie for ubrukte plasser.

Beskrivelse av tiltaket / endringen

Tiltaket innebærer å avvikle oppfølgingstjenestene i Ullevålsveien bosenter, da det vurderes at disse tjenestene kan ivaretas av bydelene eller private leverandører, i tråd med fritt brukervalg. Ullevålsveien 34 har en høy husleie, med en kostnad på 4,09 mill. kroner i 2025 for et bygg som vurderes som lite egnet for målgruppen. Bydelene og private leverandører har allerede etablert tilbud med høy faglig kompetanse og bedre tilpasning til brukernes behov. Flere av innbyggerne har også blitt tilbudt alternative boliger av bydelene. Husleiekontrakten med Ullevålsveien ble fornyet i 2023, og går ut 31.12.2028. Tiltaket kan derfor først ha effekt fra 2029.

Avviklingen vil legge til rette for en mer kostnadseffektiv og faglig robust tjenesteyting, samtidig som innbyggerne fortsatt vil ha rett til å velge bolig gjennom fritt brukervalg.

Dersom det vedtas at tiltaket likevel skal videreføres etter 2028, må det påregnes økte utgifter fra bykassen for å kompensere VEL for utgifter knyttet til ledige plasser.

Tiltak VEL6 Avvikle boliger med oppfølgingstjenester i Ullevålsveien					
Tiltaket innebærer å avvikle oppfølgingstjenestene i Ullevålsveien bosenter, da det vurderes at disse tjenestene kan ivaretas av bydelene eller private leverandører. Bydelene og private leverandører allerede etablert tilbud med høy faglig kompetanse og bedre tilpasning til brukernes behov. Ullevålsveien har høy husleie sammenlignet med øvrige boliger, og bygget er lite egnet for målgruppen. Gjennomføring av tiltaket forutsetter oppsigelse av avtale med Ullevålsveien fom. 2029, samt at tjenester til brukerne ivaretas av bydel eller private leverandører.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	0	0	0	4 100 000	4 100 000
	Økonomisk effekt er hovedsakelig basert på spart husleie, ettersom behov for bemanning fremdeles vil være lik.				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes som lav, da økonomisk effekt er basert på dagens husleiekostnad.				
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet	Lite kostnadskrevende tiltak å gjennomføre, men det må vurderes noe risiko knyttet til beboeres situasjon i en overgangsfase til ny bolig. Denne usikkerheten kan reduseres kraftig ettersom det er tre år til kontraktsslutt.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Middels positiv	Tiltaket vil ha svært positiv effekt for samfunnsfloker og kommunemål, da en samling av disse boligene i bydel kan føre til bedre kvalitet og ressursutnyttelse i tjenesten, ettersom bydel allerede har ansvar for andre boliger med tilsvarende type tilbud. Ved å flytte tjenesten til bedre egnede bygg vil også gi bedre kvalitet i tjenesten. Det kan være en risiko for dårlige opplevelser hos innbyggerne når boliger som de har bodd i over mange år flyttes. Men at bydelene nylig har flyttet to brukere ut av tiltaket og over i egne tilbud, viser at dette er mulig å gjennomføre på en god måte.				
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen Noe negativ	Konsekvenser for ansatte vurderes til noe negativ, da ansatte vil miste arbeidssted og noen kan bli overtallige. Brukere og deres behov vil imidlertid være på samme nivå som i dag, og det vil derfor være samme behov for ressursbruk.				
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål. Dette tiltaket berører også problemstillinger som omtales i bydelsreformen, og tiltaket bør dermed sees i sammenheng med disse.				

Tiltak VEL7 – Rydde i roller og ansvar: Overføre Holtet bosenter til Østensjø bydel

VEL har i dag ansvar for 16 boliger med oppfølgingstjenester for personer med funksjonsnedsettelse. Disse boligene har historisk vært ansett som mer spesialiserte enn de boligene som forvaltes av bydelene. I dag vurderes det imidlertid at disse 16 boligene ikke lenger skiller seg vesentlig ut i grad av spesialisering, og at tjenestene i praksis er sammenlignbare med tilbudet i bydelenes boligportefølje. Kommunens øvrige boligtilbud omfatter rundt 750 boliger som er organisert under bydelene. Det anses som lite hensiktsmessig at VEL fortsatt skal ha ansvar for en så begrenset boligportefølje da det gir smådriftsulempere og uklar ansvarsfordeling i kommunen. På bakgrunn av dette foreslås det at ansvaret for de 16 boligene overføres fra VEL til bydelene. Tiltaket er delt inn i to konkrete forslag; VEL6 - Avvikling av boliger med oppfølgingstjenester i Ullevålsveien og VEL7 - Overføring av Holtet bosenter til Østensjø bydel.

Beskrivelse av dagens situasjon

VEL gir i dag oppfølgingstjenester til åtte personer med funksjonsnedsettelse ved Holtet bosenter i Østensjø bydel. Personene som mottar tjenestene har vedtak om 2:1 bemanning, og oppfyller kravene til fritt brukervalg.

Det er bydel som fatter tjenestevedtaket og finansierer tjenesten. VEL leverer tjenester i henhold til bydelens vedtak og inngåtte kontrakter mellom bydelene og etaten.

Holtet bosenter er eid av Oslobygg, og bygget for målgruppen.

Beskrivelse av tiltaket/endringen

Tiltaket innebærer å overføre åtte boliger med oppfølgingstjenester og dagtilbud ved Holtet bosenter til Østensjø bydel. Antall boliger, dagtilbud og brukere vil være det samme som i dag, men ansvaret samles til bydel. Østensjø mangler i dag egnede boliger til brukergruppen, samt eget dagtilbud i bydel. Det bekreftes i møter mellom VEL og bydel Østensjø at de ønsker å overta boligene og verkstedet.

Overføring av drift i bydelens egenregi vil kunne bidra til mer effektiv organisering av tjenestene i bydelen, gjennom bedre bruk av ressurser og supplerende helsetjenester på tvers i bydel. I tillegg vil større volum og kompetanse om denne type tjeneste i bydel kunne ha overføringsverdi til Holtet bosenter.

Tiltak VEL7		Rydde i roller og ansvar: Overføre Holtet bosenter til Østensjø bydel				
Overføre åtte boliger med oppfølgingstjenester og dagtilbud ved Holtet bosenter til Østensjø bydel. Antall boliger, dagtilbud og brukere vil være det samme som i dag, men ansvaret samles til bydel. Østensjø mangler i dag egnede boliger til brukergruppen, samt eget dagtilbud i bydel. Det bekreftes i møter mellom VEL og bydel Østensjø at de ønsker å overta boligene og verkstedet.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	0	0	0	0	0	
	Tiltaket vil ikke ha noen direkte økonomisk effekt, ettersom driftsbudsjettet overføres til Østensjø bydel. Tiltaket kan imidlertid gi økonomisk effekt på sikt ved endrede driftsvilkår og bedre ressursutnyttelse for bydel. Øvrige gevinster beskrives under konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere, samt konsekvenser for ansatte og organisasjon.					
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes som lav, da tiltaket i utgangspunktet ikke har noen direkte økonomisk effekt.					
Lav usikkerhet						
Gjennomføringsusikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes som lav. Tiltaket er lite kostnadskrevende å gjennomføre med lav risiko, da tjenesten til brukerne fremdeles er lik.					
Lav usikkerhet						
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Tiltaket vil ha en positiv effekt for samfunnsfloker og kommunemål, da en samling av disse boligene i bydel kan føre til bedre kvalitet i tjenesten, ettersom bydel allerede har ansvar for andre boliger med tilsvarende type tilbud.					
Middels positiv						
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Konsekvenser for ansatte vurderes som nøytral dersom de ansatte ved bosenteret flyttes med brukerne over til bydel. Ved drift i bydelens egenregi vil man også kunne organisere bydelens tjenester mer effektivt gjennom bedre bruk av ressurser og supplerende helsetjenester på tvers i bydel. Bydel har også større volum og kompetanse om denne type tjenester, som man antar vil kunne ha overføringsverdi til Holtet bosenter.					
Middels positiv						
Samlet vurdering	Tiltaket gir ingen økonomisk effekt, men rendyrker ansvarsfordelingen av tjenesteområdet i kommunen. Dette tiltaket berører også problemstillinger som omtales i bydelsreformen, og tiltaket bør dermed sees i sammenheng med disse.					

Tiltak VEL8 – Ungbo avvikles i dagens form – boliger, tildeling og oppfølging overføres til bydel

Beskrivelse av dagens situasjon

VEL har ansvar for 230 kommunale boliger i Ungbo-tilbudet, der ungdom i alderen 17–23 år kan søkes inn av bydelene. Ungdommene betaler husleie og har rett på bostøtte, mens bydelene betaler for oppfølgingstjenester levert av VEL. Målgruppen består av unge med sammensatte utfordringer, inkludert rusproblematikk, psykiske vansker, kognitive utfordringer og i noen tilfeller kriminalitet. Det er ofte sårbare unge som balanserer på kanten av permanent utenforskap, som ikke kan bo hjemme og som trenger oppfølging for å mestre hverdagen.

Når både saksbehandling og oppfølging av Ungbo er organisatorisk plassert utenfor bydelens tjenesteyting, medfører dette et ekstra ledd i prosessen: søknad sendes først til bydel, som deretter videreformidler til VEL. Bydelene ikke bare saksbehandler, men kartlegger også søkeren. Kartleggingen legges ved søknaden og henvisningen til Ungbos inntak. Ungdommene får tilbud om bolig uavhengig av hvilken bydel de tilhører. Det er ulike syn på hvorvidt plassering utenfor bydelen utgjør et problem.

VEL har samlet sett 34,2 årsverk i Ungbo-tilbudet. Etatens nettobudsjett er 12,5 mill. kroner.

Beskrivelse av tiltaket / endringen

Tiltaket innebærer å vurdere en avvikling av Ungbo i den form det driftes i dag og legge boligene, tildeling og oppfølging av unge under bydelene. Dette innebærer at midler knyttet til oppfølging og drift overføres til bydelene, og det forventes at enkelte årsverk kan spares – særlig innen husleieoppfølging og fakturering – ettersom bydelene ikke vil fakturere seg selv. Ungbo har imidlertid opparbeidet spesialkompetanse på oppfølging av sårbare unge, en kompetanse som burde fastholdes innenfor kommunens boligsosiale tjenester.

Dette tiltaket, og omorganiseringen, vil sannsynligvis bli mer gjennomførbart dersom man, gjennom bydelsreformen, får etablert større bydeler. Hvis ikke vil utfordringen med å splitte opp tjenesten på 15 bydeler kunne få negative konsekvenser. Siden omorganiseringen av Ungbo også er en tjeneste som berøres av bydelsreformen er det naturlig at dette tiltaket sees i sammenheng med denne.

Økonomisk effekt av tiltaket vil avhenge av hvorvidt hele tjenesten avvikles uten å kompensere bydelene som vil få et større ansvar knyttet til bolig og oppfølging for unge i alderen 17-23. Tiltaket tar utgangspunkt i etatens nettobudsjett på 12,5 mill. kroner i året.

En eventuell avvikling eller reduksjon av Ungbo krever et avviklingsprosjekt som ivaretar ungdommer med løpende leiekontrakter og oppfølging. Boligbygg må involveres aktivt i prosessen knyttet til de fysiske boligene. Det pågår imidlertid et større arbeid som handler om å samle forvaltning av alle kommunale boliger hos Boligbygg. Dette ville da også gjelde Ungbo-boligene, noe som kan medføre at kun tildeling og oppfølging overføres til bydel. I tillegg må bydelene gjenfortalte innleieavtale med Boligbygg, og vil få gjengs leie på boligen. Det anbefales at Ungbos boligmasse gjennomgås for å vurdere egnethet. Den største andelen av boligene ligger i Oslo indre øst, boligene vil derfor ikke fordeles likt mellom nye bydeler. Trolig eies fortsatt åtte boliger av USBL og to av Heimstaden.

Dersom tiltaket gjennomføres i forbindelse med bydelsreformen, vil det tidligst være i 2028.

Tiltak VEL8		Ungbo avvikles i dagens form – boliger, tildeling og oppfølging overføres til bydel			
Når større bydeler er på plass kan man vurdere en avvikling av Ungbo i den form det driftes i dag og legge boligene, tildeling og oppfølging av unge under bydelene. Midler knyttet til oppfølging og drift overføres til bydelene, og det forventes at enkelte årsverk kan spares – særlig innen husleieoppfølging og fakturering – ettersom bydelene ikke vil fakturere seg selv.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	0	0	12 500 000	12 500 000	12 500 000
Tiltaket tar utgangspunkt i avvikling av Ungbo i dagens form, og økonomisk effekt baserer seg dermed på etatens nettobudsjett på 12,5 mill. kroner i året.					
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet vurderes til middels. Økonomisk effekt av tiltaket vil avhenge av hvorvidt hele tjenesten avvikles uten å kompensere bydelene som vil få et større ansvar knyttet til bolig og oppfølging for unge i alderen 17-23. En overføring til bydelene vil dermed redusere økonomisk effekt av tiltaket. I dag betaler bydelene kun for utvidet oppfølging (omtrent 1/3 av de unge), mens grunnoppfølging (omtrent 2/3 av de unge) ligger i husleien som den unge betaler. Gitt overføring til bydel vil bydelen måtte betale for grunnoppfølgingen også, med mindre husleien skal stige for de unge. Disse punktene vil ha konsekvenser for beregning av evt økonomiske effekter. Det foreslåtte tiltaket vil kunne gi en besparelse for VEL, men det vil ikke nødvendigvis gi en besparelse for kommunen samlet da utgiftene flyttes fra VEL til bydel.				
Middels usikkerhet					
Gjennomføringsusikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes til middels, da gjennomføring kan påvirkes av en eventuell bydelsreform med større bydeler. Gjennomføring av tiltaket innebærer å igangsette et avviklingsprosjekt som ivaretar beboere som har løpende oppfølging og leiekontrakt.				
Middels usikkerhet					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	En eventuell avvikling kan medføre at unge med behov for bolig og oppfølging får et dårligere tilbud. Bydelene har svært mange andre innbyggere med særskilte behov, og det er liten sannsynlighet at bydelene klarer å prioritere denne gruppen på samme måte som Ungbo-tilbudet. Tiltaket kan ha negative konsekvenser for samfunnsflokene fattigdom og økende ulikhet, ungt utenforskap og krevende boligmarked dersom ungdom blir stående uten bolig og oppfølging.				
Middels negativ					
Konsekvenser for ansatte/ organisasjonen	Tiltaket kan medføre omstillingskostnader og overtallighet av ansatte.				
Noe negativ					
Samlet vurdering	Tiltaket har en økonomisk effekt, men potensielle negative konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere dersom tiltaket gir dårligere tilbud for innbyggerne. Dette tiltaket berører også problemstillinger som omtales i bydelsreformen, og tiltaket bør dermed sees i sammenheng med disse.				

Tiltak VEL9 – Avvikle Syningom omsorgssenter og overføre brukere til bydel

Beskrivelse av dagens situasjon

Syningom omsorgssenter tilbyr i dag 22 plasser til personer med behov for et rusfritt botilbud, lokalisert i Nord-Odal kommune. Omsorgssenteret har 25 ansatte, og 17,1 årsverk i 2024. Tilbudet har over tid hatt lav etterspørsel, og belegget har vært synkende. Belegget så langt i 2025 viser en tydelig nedadgående trend, med et gjennomsnittlig belegg på kun 40 %.

<u>Beleggsprosent siste måned</u>	<u>Plasser</u>	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mars</u>	<u>April</u>	<u>Mai</u>	<u>Juni</u>	<u>Juli</u>	<u>Aug</u>	<u>Sept</u>
Syningom omsorgssenter	22	86,4 %	72,2 %	70,5 %	71,4 %	63,3 %	47,1 %	33,3 %	37,5 %	36,4 %
<u>Beleggsprosent hittil i år</u>	<u>Plasser</u>	<u>Jan</u>	<u>Feb</u>	<u>Mars</u>	<u>April</u>	<u>Mai</u>	<u>Juni</u>	<u>Juli</u>	<u>Aug</u>	<u>Sept</u>
Syningom omsorgssenter	22	86,4 %	79,3 %	76,4 %	75,1 %	72,8 %	68,5 %	63,5 %	60,2 %	57,6 %

Basert på dagens situasjon med 40 % belegg, står 13 plasser tomme. Disse medfører en årlig driftskostnad på ca. 13 mill. kroner (kostnad justert med deflator for å gi 2026-nivå). Manglende bydelsbetaling ved gjennomsnittlig belegg på 40 % utgjør ca. 5,9 mill. kroner i 2026 (basert på dagens bydelspris på 1250 kr per døgn). Om man ser faktisk kostnad for tomme plasser opp mot budsjettet inntekt for disse (5,9 mill. kroner), betyr det at Oslo kommune bruker over 7 mill. kroner som ikke gir merverdi (dvs. som kun avsettes til å drifte plasser som ikke brukes).

Tomme plasser fører til dårlig ressursutnyttelse. For VEL innebærer dette både tapt inntekt fra bydeler som ikke benytter plassene, og høye driftskostnader for plasser som ikke er i bruk. Dette gir en betydelig økonomisk belastning uten tilsvarende tjenesteverdi.

VEL skal være en spesialisert tjenesteleverandør, og etatens rusinstitusjoner skal gi tjenester til innbyggerne med de tyngste utfordringene og sammensatte behov knyttet til rus og psykisk helse. Flere bydeler har imidlertid ikke benyttet tilbudet de siste årene, og det vurderes at målgruppen i stor grad ivaretas av bydelene selv.

Beskrivelse av tiltaket

Avvikling av Syningom omsorgsplasser innebærer å avvikle 22 plasser til personer i rusfritt miljø lokalisert i Nord-Odal kommune, som følge av lav etterspørsel over flere år. Dette gjøres for å sikre bedre ressursutnyttelse og for å tilpasse tjenestetilbudet til faktisk etterspørsel. Ved å avvikle institusjonen unngår man videre kostnader knyttet til drift av plasser som i liten grad benyttes, og man reduserer inntektstapet som følge av lavt belegg. Dette er også plasser som fortrinnsvis kan ivaretas av bydelene.

Tiltaket forutsetter at dagens belegg, og dermed ressursbruk, overtas av bydelene. Det betyr at økonomisk effekt vurderes til tomgangen av plasser, tilsvarende 13 mill. kroner.

På lik linje med VEL1 forutsetter tiltaket at fastsettelse av konkret antall rusplasser og rusinstitusjoner ikke lenger bindes opp i de toårige handlingsplanene, men at myndigheten delegeres til etaten som en del av den løpende driftsstyringen. Dersom tiltaket skal gjennomføres med dagens styring av institusjonsplasser må forslaget vurderes av byrådet i løpet av 2026, alternativt i 2027 som forslag til Handlingsplan for Oslo kommunes rusinstitusjoner 2028-2029. Dette innebærer at kommunen må bruke ressurser på en tjeneste som i liten grad benyttes i hele to år før man kan gjøre endringer i tjenesten.

Tiltak VEL9 Avvikle Syningom omsorgssenter og overføre brukere til bydel					
Avvikling av Syningom omsorgsplasser innebærer å avvikle 22 plasser til personer i rusfritt miljø lokalisert i Nord-Odal kommune, som følge av lav etterspørsel over flere år. Dette gjøres for å sikre bedre ressursutnyttelse og for å tilpasse tjenestetilbudet til faktisk etterspørsel. Ved å avvikle institusjonen unngår man videre kostnader knyttet til drift av plasser som i liten grad benyttes, og man reduserer inntektstapet som følge av lavt belegg. Basert på dagens situasjon med 40 % belegg, står 13 plasser tomme. Disse medfører en årlig driftskostnad på ca. 13 mill. kroner.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	0	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000
	Ved avvikling av Syningom omsorgssenter er størrelsen på innsparing avhengig av virkningsdato for avvikling. Økonomisk effekt er basert på besparelsen av 13 tomme plasser, samt overføre resterende driftsbudsjett for eksisterende brukere til bydeler.				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	Det vurderes lav estimatusikkerhet knyttet til tiltaket. Usikkerhet kan øke dersom overføring av dagens beboere til bydel medfører økte kostnader totalt sett, men dette er lite sannsynlig.				
Gjennomførings-usikkerhet Lav usikkerhet	Gjennomføring av tiltaket er lite kostnadskreven, men noe risiko knyttet til beboeres situasjon i en overgangsfase til bydel. I dag er det kun 6 brukere på institusjonen, og risikoen er derfor håndterbar.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Nøytral	Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere vurderes som nøytral så fremt tilbud til brukergruppene allerede ivaretas av bydelene i dag, og dagens pasienter håndteres ved overføring til bydel. Bydelene har over tid blitt tillagt større ansvar knyttet til denne brukergruppen, og det vurderes at disse kan bli ivaretatt av bydel.				
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen Noe negativ	Avvikling av omsorgsplasser vil kunne medføre overtallighet eller endret arbeidssted for ansatte ved omsorgssenteret. Tiltaket vil imidlertid bedre ressursutnyttelse og mer effektiv bruk av kommunens ressurser som helhet.				
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål så fremt tilbud til brukergruppen ivaretas av bydelene i dag.				

VEL forvalter en rekke ikke-lovpålagte ordninger som er særegne for Oslo kommune. Flere av disse omtales i tiltakene nedenfor. Det anbefales at disse gjennomgås mht. kostnad, nytteverdi og måloppnåelse, samt om ordningene bør justeres, reduseres eller avvikles.

Tiltak VEL10 – Avvikle eller omlegge tilskuddsordning for likestilling og kvinnefrigjøring

Beskrivelse av dagens situasjon

VEL forvalter Oslo kommunes tilskuddsordning for likestilling og kvinnefrigjøring. Den såkalte «kvinnepoten» kom første gang inn i budsjett 2018 som et forslag fra flertallet (A, MDG, SV, R) i Finanskomiteen. I 2018 og 2019 var det en årlig bevilgning, og fra 2020 ble ordningen gjort permanent i bystyresak 372/2019: «Kvinnepoten skal være en permanent pengepott for tildeling til organisasjoner og tiltak rettet mot kvinner». Midlene ble redusert fra 5,66 mill. kroner i 2023 til 4,74 mill. kroner i 2024, på grunn av politisk ønske til å omfordele tilskudd fra kvinnepoten til tilskuddsordningen for krimforebyggende tiltak.

Tilskuddsordningen er hjemlet i *Forskrift om Oslo kommunes tilskudd til tiltak for likestilling og kvinnefrigjøring i regi av frivillige og ideelle organisasjoner*, som trådte i kraft 01.03.2024. Formålet med tilskuddsordningen fremgår av forskriftens §1: «Tilskuddsordningen skal bidra til likestilling og likeverd, og motarbeide diskriminering, trakassering og andre former for kvinneundertrykking. Ordningen skal stimulere til frivillig innsats, og støtte opp om sivilsamfunnets arbeid for kvinnefrigjøring og feministiske verdier i Oslo».

Ordningen forvaltes av tilskuddsseksjonen i VEL. SET-byråden fatter vedtak om tilskudd. Tilskuddsordningen har en årlig ramme på 4,4 mill. kroner.

I 2025 var den endelige tilskuddsrammen på 4,453 mill. kroner. Dette inkluderer noe tilbakebetalte midler. Den totale søknadssummen var på i overkant av 18 mill. kroner. Antall søknader på ordningen for 2025 var 57 og av disse fikk 28 innvilget tilskudd. VEL bruker 0,5 årsverk på forvaltning av ordningen, som tilsvarer ca. 0,5 mill. kroner.

Beskrivelse av tiltaket / endringen

Tiltaket går ut på å avvikle tilskuddsordningen. Dette vil frigjøre 4,4 mill. kroner. i tilskuddsmidler. Det vil også frigjøre midler brukt til administrasjon og forvaltning av ordningen. Forskriften er vedtatt av bystyret. En avvikling vil derfor kreve et bystyrevedtak.

Flere av organisasjonene som mottar støtte fra ordningen kan søke på andre tilskuddsordninger i Oslo kommune. Tilskuddsseksjonen i VEL forvalter blant annet to relevante tilskuddsordninger:

- *Tilskudd til integreringsarbeid i regi av frivillige organisasjoner* er en statlig ordning som VEL forvalter etter oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Det er for 2025 satt av 25,5 mill. kroner. til fordeling over denne ordningen.
- *Tilskuddsordningen til frivillige og ideelle organisasjoner innen helse- og sosialområdet* i Oslo forvaltes også av VEL. Tilskuddsordningen skal støtte opp om frivillige og ideelle organisasjoners innsats på helse- og sosialområdet, og bidra til inkludering, gode levekår og aktiv samfunnsdeltakelse for innbyggerne i Oslo. Den endelige tilskuddsrammen for 2025 var etter bystyrets behandling på i overkant av 150 mill. kroner.

Selv om organisasjonene kan søke på andre ordninger, kan en avvikling av tilskuddet føre til at noen organisasjoner kan miste støtte eller få redusert støtte. Hovedmottakerne av midler, det vil si kvinnepolitiske organisasjoner, treffer i liten grad på kriteriene til i de andre tilskuddsordningene. Hvis man ser tilskuddsordningene under ett, utgjør tilskuddet i denne ordningen et lavt beløp. Samtidig bruker VEL et halvt årsverk på å administrere ordningen. Tilskuddsordningen foreslås dermed avviklet fra 2027. Alternativt kan det vurderes å innlemme midlene til ordningen inn i en av de andre tilgrensende tilskuddsordningene. I så tilfelle vil ikke tiltaket gi noe økonomisk effekt, men kan bidra til at kommunen har færre overlappende tilskuddsordninger. Omlegging av midlene til en annen ordning med forventning om at disse organisasjonene fortsatt skal ivaretas, vil kreve forskriftsendring av de andre ordningene, noe som er relativt ressurskrevende, og må vurderes om er hensiktsmessig når den økonomiske innsparingen uteblir. Hvis ordningen avvikles, vil det trolig øke antall søknader og ressursbruk til administrasjon og forvaltning på de andre ordningene. Reduksjon i arbeidsmengde ved å avvikle tilskuddsordningen for likestilling og kvinnefrigjøring vil derfor ikke tilsvare det VEL bruker på å administrere ordningen i dag. Anslaget er derfor at en avvikling av denne tilskuddsordningen vil frigjøre ca. 0,25 årsverk.

Tiltak VEL10		Avvikle eller omlegge tilskuddsordning for likestilling og kvinnefrigjøring				
Tiltaket innebærer å avvikle tilskuddsordningen. Dette vil frigjøre 4,4 mill. kroner. i tilskuddsmidler. Det vil også frigjøre 250 000 kr brukt til administrasjon og forvaltning av ordningen i tilskuddsseksjonen i VEL. Alternativt kan det vurderes å innlemme midlene til ordningen inn i en av de andre tilgrensende tilskuddsordningene. I så tilfelle vil ikke tiltaket gi noe økonomisk effekt, men kan bidra til at kommunen har færre overlappende tilskuddsordninger.						
		2026 0	2027 4 650 000	2028 4 650 000	2029 4 650 000	2030 → 4 650 000
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	Beregningen av økonomisk effekt er basert på at tilskuddsmidlene utgjør 4,4 mill. kroner. årlig, og VEL bruker et halvt årsverk (ca. 500 000 kr) til forvaltning av ordningen. Samtidig kan avvikling øke antall søknader og ressursbruk til administrasjon og forvaltning på de alternative tilskuddsordningene. Reduksjon i arbeidsmengde ved å avvikle tilskuddsordningen for likestilling og kvinnefrigjøring vil derfor ikke tilsvare det VEL bruker på å administrere ordningen i dag. Avvikling av denne tilskuddsordningen vil frigjøre ca. 0,25 årsverk. Det antas at tilskuddsordningen kan avvikles fra 2027. Ved omlegging av midler til annen ordning vil det ikke medføre tilsvarende økonomisk effekt.					
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	Lav usikkerhet, årlig ramme i budsjettet er lagt til grunn.					
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet	Gjennomføringsusikkerhet vurderes til middels, ettersom tilskuddsordningen er regulert av en forskrift vedtatt av bystyret. Samtidig er ikke avvikling av ordningen avhengig av oppheving av forskriften i 2027, ettersom bystyret kan vedta å ikke legge midler i tilskuddsrammen for ordningen i budsjettbehandling. Oppheving av forskriften kan gjøres på sikt.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Nøytral	Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025 omtaler ideelle og frivillige organisasjoner som viktige aktører i samfunnsutviklingen. Samtidig utgjør tilskuddsordningen som foreslås avviklet et lavt beløp i et kommuneperspektiv, og organisasjonene kan søke på andre ordninger.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen Middels positiv	Ingen/positive konsekvenser for ansatte som forvalter ordningen i VEL. Frigjør ressurser som kan brukes til andre formål.					
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål.					

Tiltak VEL11 – Vurdere avvikling av kontrakt om palliative tjenester i hjemmet**Beskrivelse av dagens situasjon**

Fransiskushjelpen leverer palliative tjenester i hjemmet til innbyggere i Oslo kommune. Pasient, pårørende, bydel eller spesialisthelsetjeneste kan kontakte leverandøren direkte. Tjenesten gis til personer med alvorlig sykdom eller funksjonssvikt, i alle aldre. Tjenesten tilrettelegger for at personer som ønsker å dø hjemme skal få anledning til det. Tjenesten er ambulerende og tilbyr bistand og hjelp til alvorlig syke og døende personer med kort forventet levetid og som kan motta palliativ behandling i hjemmet. Tjenesten omfatter smertebehandling og symptomlindring, stell og pleie, avlastning for pårørende til tjenestemottakere med kreft og andre alvorlig syke med kort forventet levetid, samt samtaler og veiledning for tjenestemottakere og deres pårørende. VEL forvalter rammeavtale med Fransiskushjelpen på vegne av kommunen. Rammeavtalen skal være et supplement til kommunens tilbud om hjemmetjenester og bidra til å sikre gode, mangfoldige og tilpassede tjenester som dekker tjenestemottakernes og bydelenes behov for palliative tjenester i hjemmet.

Tjenesten er spesiell for Oslo kommune sammenlignet med tilbudet i andre kommuner. Det er variasjon i bydelenes bruk av dette tilbudet. Rammeavtalen med Fransiskushjelpen ble inngått i 2023, og gjelder for perioden 01.01.2023 til 31.12.2029. Oppdragsgiver har opsjon på forlengelse ytterligere 2 + 2 år. Den årlige kontraktsrammen for avtalen er 18 kroner. og ligger i VELs budsjett. Det er bydelene som benytter tjenesten, men bydelene betaler ikke for det. VEL har budsjettet, men det er byråd for helse som har ansvar for tjenesten.

Rammeavtalen har en avtalt timepris. Eventuell produksjon utover rammen får ikke leverandøren betalt for. Hvis produksjonen er lavere, må midlene tilbakebetales til kommunen. I 2024 oppnådde tilbudet ikke maksimalt timeantall.

De siste årene har det skjedd mye i både hjemmesykepleien i bydelene og spesialisthelsetjenesten på palliative tjenester. Forskjellen til bydelenes ordinære tilbud er at Fransiskushjelpen i enda større grad bidrar til ivaretagelse av pårørende.

Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å vurdere avvikling av kontrakt om palliative tjenester i hjemmet med Fransiskushjelpen ved å ikke utløse opsjon på forlengelse. Ettersom kontrakten løper ut 2029, vil tiltaket først inntreffe i 2030. Dersom kontrakten skal avvikles før dette, krever det særskilte hensyn. Økonomisk effekt er basert på kontraktsrammen på 18 mill. kroner. Det kan vurderes om noen av disse midlene skal overføres til bydel for å styrke det palliative tjenestetilbudet i helsetjenestene, dersom tilbudet ikke oppleves godt nok ivare tatt av bydel fra før. I så tilfelle vil effekten av tiltaket bli lavere. Dersom tiltaket vil kreve at bydelene må bygge opp det palliative tilbudet i egen tjeneste vil dette redusere effekten. Vi legger derfor til grunn et forsiktig estimat på halvparten av kontraktssummen på 9 mill. kroner. For å utrede dette nærmere bør man gjøre en analyse av bruken av rammeavtalen, fremtidig behov for tjenesten og et anslag av hva det vil koste bydelene å overta denne tjenesten.

Tiltak VEL11		Vurdere avvikling av kontrakt om palliative tjenester i hjemmet				
Tiltaket innebærer å vurdere avvikling av kontrakt om palliative tjenester i hjemmet med Fransiskushjelpen ved å ikke utløse opsjon på forlengelse, og at det palliative tjenestetilbudet ivaretas i bydelene slik de driver tilbudet per i dag. Ettersom kontrakten løper ut 2029, vil tiltaket først inntreffe i 2030.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	0	0	0	0	9 000 000	
	Økonomisk effekt er basert på at kontraktsrammen på 18 mill. kroner utløper dersom kontrakten ikke forlenges. Det kan vurderes om noen av disse midlene skal overføres til bydel for å styrke det palliative tjenestetilbudet i helsetjenestene, dersom tilbudet ikke oppleves godt nok ivaretatt av bydel fra før. I så tilfelle vil effekten av tiltaket bli lavere. Dersom tiltaket vil kreve at bydelene må bygge opp det palliative tilbudet i egen tjeneste vil dette redusere effekten. Vi legger derfor til grunn et forsiktig estimat på halvparten av kontraktssummen på 9 mill. kroner.					
Estimatusikkerhet	VELs årlige kontraktsramme er lagt til grunn for estimatet. Estimater på hva det vil koste bydelene å eventuelt bygge opp tilbudet er beheftet med usikkerhet.					
Lav usikkerhet						
Gjennomførings-usikkerhet	Ansaret for tjenesten ligger til byråd for helse. Det er usikkert om avvikling av denne kontrakten kan få konsekvenser for øvrige deler av Fransiskushjelpens tjenester, f.eks. Sykepleie på hjul.					
Middels usikkerhet						
Konsekvenser for samfunnsflokere, kommunemål og innbyggere	Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi 2025 omtaler ideelle og frivillige organisasjoner som viktige aktører i samfunnsutviklingen. I utgangpunktet antas det at tjenestetilbudet i stor grad allerede kan ivaretas av dagens bydelstjenester. Dersom tiltaket medfører at bydelene ikke kan gi tilsvarende godt tilbud, vil dette imidlertid ha negative konsekvenser for innbyggere i en sårbar gruppe.					
Noe negativ						
Konsekvenser for ansatte/ organisasjonen	Ingen konsekvenser for ansatte i Oslo kommune. Vil få negative konsekvenser for dagens kontraktspart.					
Nøytral						
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsflokere og kommunemål					

Tiltak VEL12 – Redusere eller avvike Program for Inkluderende rekruttering

Beskrivelse av dagens situasjon

Oslo kommune har gjennom VEL hatt ansvar for programmet Inkluderende rekruttering (PIR), som skal bidra til at kommunen som arbeidsgiver rekrutterer flere med funksjonsnedsettelse og folk som har stått utenfor arbeidslivet. Hensikten med programmet er å prøve ut tiltak/lage modeller med sikte på skalering til hele kommunen.

Programmet omfatter flere konkrete tiltak:

- Rekrutteringsordning for personer med funksjonsnedsettelse
- Flere i tilrettelagt arbeid – målrettet mot personer med utviklingshemming og lignende bistandsbehov
- Samarbeid med NAV for å gi arbeidssøkere jobbmuligheter i kommunen
- Overgangsordninger fra skole til arbeid for unge med behov for tilrettelegging

Programmet er forankret i VEL, og samarbeider med bydelene, NAV og utdanningsinstitusjoner. Dette er et varig satsingsområde som VEL er gitt ansvar for. Byrådet har en ambisjon om at Oslo skal være en foregangskommune på inkluderende rekruttering, hvor Oslo er uten tvil den kommunen som har kommet lengst i dette arbeidet.

Selv om PIR har bidratt til å styrke kommunens innsats for mangfold og inkludering fremstår organiseringen av tilbudet som lite strategisk og svak på styring. Det mangler tydelige måltall og krav til rapportering, noe som gjør det vanskelig å vurdere effekten av innsatsen. VEL har hatt en omfattende rolle med ansvar for bistand og veiledning til virksomhetene, men dette har i stor grad fungert som støtte uten tydelig ansvar for resultatoppfølging. Staten kunne heller hatt en mer begrenset rolle, med ansvar for å monitorere og måle resultater, mens det operative arbeidet i større grad overlates til virksomhetene selv. En mer bærekraftig modell kan være å tydeliggjøre ansvar og innføre krav til måloppnåelse, slik at inkluderende rekruttering blir en integrert del av virksomhetenes personalpolitikk – ikke et særskilt program. Dette har vært vurdert av byrådet våren 2025, men det ble konkludert at man ikke skal sette måltall nå i en tid med store kutt, omstillinger og økning i overtallige. Byrådet formulerte i stedet det man omtaler som et *handlingsrom for inkluderende rekruttering*, som sier at virksomhetene kan gjøre slike rekrutteringer i inntil 5 % av alle ansettelser årlig. PIR sin rolle handler om å veilede og utvikle metodikk for å ta i bruk dette handlingsrommet.

I budsjettprosessen for 2025 og 2026 foreslå SET en avvikling av satsingen *Flere i tilrettelagt arbeid*, som er ett av prosjektene PIR følger opp, men som i hovedsak driftes av bydelene. I forslaget var det vurdert at man kunne frigjøre 12 mill. kroner i året som bydelene får til å følge opp satsingen, uten at det i vesentlig grad ville påvirke byrådets mål og PIRs utviklingsarbeid. Byrådet besluttet å ikke gjennomføre dette kuttet.

Kommunen må fortsette med inkluderende rekruttering, men andre former for organisering av arbeidet bør vurderes.

Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer å avvike eller redusere VELs operative rolle i arbeidet med inkluderende rekruttering. Ansvar for overvåking og oppfølging foreslås overført til Økonomi- og forvaltningsetaten (OKF), som potensielt har bedre forutsetninger for å ivareta en strategisk og

målorientert tilnærming. Kompetanseheving og opplæring kan vurderes videreført gjennom eksisterende samkjøpsavtale om mangfoldsledelse, og bør gjøres på en slik måte at f.eks. OKF kan ivareta dette (omfanget av rammeavtalen er 10 mill. kroner). For å sikre fortsatt fremdrift anbefales det at det innføres konkrete måltall og krav til rapportering for den enkelte virksomhet, med jevnlig oppfølging av måloppnåelse. VEL kan eventuelt beholde et begrenset ansvar for koordinering, men i vesentlig mindre omfang enn i dag.

VEL bruker i dag om lag 12 mill. kroner i året til inkluderende rekruttering (dette er ikke de samme 12. mill. kroner til satsingen *Flere i tilrettelagt arbeid*, beskrevet ovenfor). Det er 2,4 faste årsverk i PIR, samt 3 prosjektledere som arbeider med ulike prosjekter ut 2026/2027. I tillegg er det én midlertidig ansatt for å håndtere stor pågang i programmet i 2025. Ved å avvikle tiltaket og benytte OKF, samt samkjøpsavtalen som virkemidler, antas det at deler av disse midlene kan frigjøres. Dette forutsetter en tydelig omfordeling av ansvar og eventuell videreføring av ressurser til koordinering. Tiltaket gir en kortsiktig innsparing, men vil kunne svekke kommunens kapasitet til å jobbe systematisk med inkluderende rekruttering dersom det ikke kompenseres med tydelig ansvar og krav til virksomhetene.

Det anbefales å gjennomføre en utredning av mulig overføring av ansvarsområdet fra VEL til OKF, med fokus på hvordan ansvarsområdet kan ivaretas med en mer strategisk og målorientert tilnærming. I denne utredningen kan man også vurdere hvordan endret organisering, samt avvikling av prosjekter og avvikling av satsingen *Flere i tilrettelagt arbeid* kan gi effektiviseringsgevinst.

Tiltak VEL12 Redusere eller avvikle Program for inkluderende rekruttering					
Tiltaket innebærer å avvikle eller redusere VELs operative rolle i arbeidet med inkluderende rekruttering. Ansvar for overvåking og oppfølging foreslås overført til OKF, som potensielt har bedre forutsetninger for å ivareta en strategisk og målorientert tilnærming. Kompetanseheving og opplæring bør vurderes videreført gjennom eksisterende samkjøpsavtale om mangfoldsledelse. For å sikre fortsatt fremdrift anbefales det at det innføres konkrete måltall og krav til rapportering for den enkelte virksomhet, med jevnlig oppfølging av måloppnåelse. VEL kan eventuelt beholde et begrenset ansvar for koordinering, men i vesentlig mindre omfang enn i dag. VEL bruker i dag om lag 12 mill. kroner i året til inkluderende rekruttering. Ved å avvikle tiltaket og benytte OKF, samt samkjøpsavtalen som virkemidler, antas det at deler av disse midlene kan frigjøres. Dette forutsetter en tydelig omfordeling av ansvar og eventuell videreføring av ressurser til koordinering.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
	VELs kostnadsnivå for inkluderende rekruttering anslås til ca. 6 mill. kroner i halvårseffekt, og til 12 mill. kroner i helårseffekt. Tiltaket tar utgangspunkt i at deler av disse kostnadene vil bestå dersom ansvaret omorganiseres til OKF, og økonomisk effekt er dermed halvert til 6 mill. kroner.				
Estimatusikkerhet Lav usikkerhet	Økonomisk effekt er kun et anslag. Det er usikkerhet knyttet til faktisk ressursbruk, og hvor mye som må videreføres for å opprettholde minimumsnivå. Estimatusikkerhet vurderes derfor til middels.				
Gjennomførings-usikkerhet Middels usikkerhet	Tiltaket forutsetter organisatoriske endringer og enighet i partnerskap med OKF. Det bør også vurderes hvorvidt OXLO-verktøyene, supplert med samkjøpsavtalen, er tilstrekkelig for opplæring. For en eventuell gjennomføring av tiltaket anbefales det å gjennomføre en utredning av mulig overføring av ansvarsområdet fra VEL til OKF, med fokus på hvordan ansvarsområdet kan ivaretas med en mer strategisk og målorientert tilnærming.				
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere Nøytral	Tiltaket kan svekke Oslo kommunes kapasitet til inkluderende rekruttering og det samlede tilbudet til sårbare grupper, dersom det ikke kompenseres med tydelig ansvar og krav til virksomhetene. Dersom funksjonen ivaretas av ny etat OKF, vil konsekvensene imidlertid være nøytrale.				
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen Nøytral	Tiltaket vil ha få konsekvenser for organisasjonen dersom Økonomi- og forvaltningsetaten får halvparten av ressursene til å ivareta funksjonen. Noen ansatte vil måtte omstilles eller bli overtallige. Kan gi økt belastning for OKF.				
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål. Det anbefales å gjennomføre en utredning av mulig overføring av ansvarsområdet fra VEL til OKF, med fokus på hvordan ansvarsområdet kan ivaretas med en mer strategisk og målorientert tilnærming.				

Tiltak VEL13 – Avvikle kommunal frikortordning

Beskrivelse av dagens situasjon

Kommunalt frikort er en særegen tjeneste for Oslo kommune som andre kommuner ikke tilbyr. Dersom innbyggerne i andre kommuner har behov for hjelp til å dekke beløpet opp til frikort må de søke om økonomisk sosialhjelp. Ordningen skal sikre at personer med inntekt tilsvarende eller mindre enn folketrygdens minsteytelse kan benytte seg av helsetjenester ved at kommunen dekker beløpet opp til frikortbeløpet til egenandel på medisiner, legespesialtjenester mv. Ordningen gjelder for personer med alders- uføre-, etterlattepensjon og for personer med tjenstepensjon regulert i særlov. Kommunalt frikort er den eneste gjenværende ordningen innenfor samlebetegnelsen «kommunale tilleggssytelser» som ikke er lukket for nye søkere.

Formålet med kommunalt frikort er å sikre at innbyggere med lav trygd- eller pensjonsinntekt får tilgang til helsehjelp uten å måtte betale egenandel. Ordningen reguleres av *Forskrift om tildeling av kommunalt frikort i Oslo kommune*. Forskriften har ikke blitt oppdatert siden 2012 og henviser til utgåtte paragrafer i folketrygdloven.

Per 20. november 2025 var det 3 128 personer i ordningen. En analyse av mottakernes aldersfordeling viser at 70 % av mottakerne er over 60 år (2174 personer). 741 av mottakerne er i aldersgruppen 45-59 år, 198 er i aldersgruppen 30-44 år, mens 15 er i aldersgruppen 18-29 år. Det vil si at de fleste mottakerne av kommunalt frikort er alderspensjonister.

Det behandles årlig ca. 500 nye søknader hvorav ca. 70 % blir innvilget. Overføringen til Helfo for utgifter knyttet til frikortet øker år for år og utgjorde 9,8 mill. kroner i 2024.

Da det er Stortinget som bestemmer frikortgrensen i Helfo vil kostnadene med ordningen øke dersom Stortinget endrer frikortgrensen.

I tillegg koster administrering av ordningen om lag 4 mill. kroner. per år. I dette anslaget er det lagt til grunn at ett årsverk koster 1 mill. kroner, at VEL bruker ett årsverk, og at hver av de 15 bydelene bruker om lag 0,2 årsverk. Ordningen har ikke akseptabel systemstøtte, er svært manuell og papirbasert, lite digitalisert, og kan skisseres som følger:

- Søknadskjema om kommunalt frikort kan lastes ned fra VELs hjemmesider eller hentes av søker på lokalt NAV- kontor.
- Søknaden fylles ut for hånd, leveres til NAV som tar ut nødvendig dokumentasjon, skanner dette sammen med søknaden inn i Fasit, og sender søknaden (vanligvis uten dokumentasjon) i internkonvolutt til VEL.
- Her loggføres og behandles søknaden. Hensikten med loggføring er både å holde oversikt over innkomne og ferdige saker, samt for statistikkformål. Forslag til vedtak skrives i VEL, sendes sammen med søknaden tilbake til bydel.
- NAV skanner vedtaket inn i Fasit, og sender vedtaket fysisk eller digitalt til søker.
- Saker med positivt vedtak samles opp og sendes via sikker filsluse til Helfo/ NAV som legger nye kommunale frikortmottakere inn på søkers profil på helsenorge.no.

Overgang til ny dataplattform i VEL i løpet av 2027 vil føre til at ordningen ikke har systemstøtte i det hele tatt. Dersom ordningen skal videreføres vil det derfor bli behov for utvikling av ny digital løsning med de kostnader det medfører.

Beskrivelse av tiltaket

Avvikling av frikortordningen vil ha konsekvenser for den enkelte mottaker i form av at de mister opp til 3 100 kr. per år. Godt over halvparten av mottakerne anslås å være alderspensjonister, ettersom 70 % er i alderen 60 og over. Etter Effektiviseringsprogrammets syn er det et statlig ansvar å sørge for alderspensjonister, og ikke et kommunalt ansvar å sørge for at denne gruppen kan finansiere sine egenandeler. Kommunen gir sosialhjelp for å avhjelpe husstander uten økonomisk evne til å finansiere livsopphold. Avvikling kan dermed føre til noe økte utgifter til sosialhjelp. Det antas at økningen i sosialhjelp vil være liten sett opp mot besparelsen av å fjerne ordningen, ettersom mange mottakere ikke vil kvalifisere for sosialhjelp.

Oslo kommune er den eneste kommunen i landet som har en slik ordning, og beløpet støtten gir er relativt lite på årsbasis. Samtidig forutsetter ordningen en manuell og tungvint arbeidsprosess og betydelige administrative kostnader. Hvis frikortordningen skal beholdes, fordrer det en utviklingskostnad til systemstøtte. Det vil si at hvis ordningen ikke avvikles, vil kommunens kostnader øke, både til systemutvikling og et økende antall mottakere. Det er ressurskrevende å opprettholde kompetansen i NAV-kontorene til en så marginal ordning. Den tiden som brukes på å holde ordningen i hevd kunne vært brukt mer fornuftig.

Tiltak VEL13		Avvikle kommunal frikortordning			
Avvikling av frikortordningen. For å motta denne ordningen forutsetter det at mottakerne har en alders-, etterlatte- eller uførepensjon. Frikortordningen er en løpende ordning med nye mottakere. Ordningen har økende antall mottakere og dermed økende kostnader per år. Ordningen per i dag har ikke akseptabel systemstøtte, og overgang til ny dataplattform i løpet av 2027 vil fjerne systemstøtten helt.					
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →
	7 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000
	Overføringen til Helfo for utgifter knyttet til frikortet øker år for år og utgjorde 9,8 mill. kroner i 2024. I anslaget er dette rundet opp til 10 mill. kroner. I tillegg koster administrering av ordningen om lag 4 mill. kroner. I dette anslaget er det lagt til grunn at ett årsverk koster 1 mill. kroner, at VEL bruker ett årsverk, og at hver bydel bruker om lag 0,2 årsverk (til sammen tre årsverk i bydelene). Helårseffekt av tiltaket er 14 mill. kroner Det legges opp til en halvårseffekt i 2026. Det ligger også en engangskostnad til utvikling av systemstøtte om frikortordningen beholdes. Dersom ordningen ikke avvikles påføres det kommunen en ekstra kostnad. Dette er ikke tatt med i estimering av økonomisk effekt.				
Estimatusikkerhet Middels usikkerhet	Vurdering av usikkerheter knyttet til estimat av økonomisk effekt, basert på vurdering av forutsetningene som legges til grunn for estimatet. Lav økonomisk usikkerhet ved estimat for reduserte kostnader. Avvikling av frikortordningen kan føre til noen økte utgifter for sosialhjelp. Det antas at økningen i sosialhjelp er liten sett opp mot besparelsen pga. at mange mottakere ikke vil kvalifisere for sosialhjelp.				
Gjennomføringsusikkerhet Middels usikkerhet	Lav gjennomføringsusikkerhet – lave kostnader, liten risiko og ikke tidkrevende. Avhengigheter/forutsetninger for at tiltaket skal kunne gjennomføres. Forutsetter opphør av kommunale forskrifter, og avtale med HELFO/Helsedirektoratet må avsluttes. Bør avsluttes ved årsskiftet.				
Konsekvenser for samfunnsflokke, kommunemål og innbyggere Nøytral	Avvikling av frikortordningen vil ha konsekvenser for den enkelte mottaker i form av at de mister opp til 3 100 kroner per år. Dette har påvirkning i negativ forstand på mål 1 til kommunen, og samfunnsfloken som gjelder fattigdom og økende ulikhet. Oslo kommune er den eneste kommunen i landet som har en slik ordning. Beløpet støtten gir er relativt lite på årsbasis, og har derfor ikke stor påvirkning på hverken mål eller samfunnsfloke. Kommunen har andre ordninger for å avhjelpe husstander uten økonomisk evne, som for eks. sosialhjelp.				
Konsekvenser for ansatte/ organisasjonen Middels positiv	Etaten bruker rundt ett årsverk på denne ordningen per i dag, mens bydelene bruker om lag 0,2 årsverk per bydel. Konsekvensen for ansatte er opphør av disse spesifikke oppgavene. Liten/ingen påvirkning på overtallighet, men vil føre til endringer av ansattes arbeidsoppgaver.				
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi økonomiske besparelser, og vil frigjøre ressurser som kan brukes mer verdifullt. Tiltaket har positive konsekvenser for organisasjonen og ingen betydelige konsekvenser for samfunnsflokke og kommunemål				

Tiltak VEL14 – Avvikle kommunal tilleggspensjon**Beskrivelse av dagens situasjon**

Kommunal tilleggspensjon er en ytelse kommunen gir til innbyggere med lav alderspensjon, etterlattepensjon eller uførepensjon. Ordningen er lukket, noe som innebærer at det ikke tas inn nye mottakere. Antallet mottakere reduseres gradvis som følge av naturlig frafall, blant annet ved dødsfall eller utflytting fra kommunen. Tilleggspensjonen utgjør maksimalt 134 kroner per måned per mottaker. Ordningen er regulert gjennom Forskrift om tildeling av kommunalt frikort i Oslo kommune, som også inneholder overgangsbestemmelser for kommunal tilleggspensjon og kommunalt barnetillegg. Bystyret har tidligere vedtatt å fase ut disse ordningene, og det tas derfor ikke inn nye personer. Det er i dag ingen som mottar kommunalt barnetillegg, og denne delen av ordningen er allerede avviklet.

Det var ca. 950 mottakere i ordningen per 1. januar 2025. Hvis ordningen avvikles, har det liten betydning for mottakerne. Det skyldes i hovedsak at den kommunale utbetalingen går til direkte avkortning i den statlige bostøtten. Det vil si at nettogevinsten for mottaker er null. Skulle mottakere kvalifisere for sosialhjelp er det et relativt lite beløp som fører til økt saksbehandling i NAV.

Ordningen har i dag ikke akseptabel systemstøtte, og ved overgang til ny dataplattform i VEL i løpet av 2027 vil systemstøtten bortfalle helt. Det er derfor behov for å avvikle denne ordningen i løpet av 2026.

VEL bruker rundt 0,3 årsverk på denne ordningen per i dag. Bydelene bruker ikke ressurser på ordningen.

Beskrivelse av tiltaket

Avvikling medfører bortfall av en særordning som avviker fra alle andre kommuner. Avvikling av ordningen vil spare både penger til utbetaling og ressursbruk på administrasjon av ordningen i VEL. Ved overgang til ny dataplattform i 2027 vil systemstøtten bortfalle. Ordningen gir et lavt beløp per mottaker, og en avvikling har liten betydning for mottakerne. Hvis mottakerne kvalifiserer for sosialhjelp, kan de søke om det isteden. Samlet sett har ordningen liten økonomisk betydning for mottakerne, men fører til en del ressursbruk i kommunen. Ordningen medfører unødvendige administrative kostnader for kommunen. Hvis ordningen avvikles, er det en estimert besparelse på 1 mill. kroner per år.

Tiltak VEL14		Avvikle kommunal tilleggspensjon				
Kommunal tilleggspensjon er en særegen ordning for Oslo kommune. For å motta denne ordningen forutsetter det at mottakerne har en alders-, etterlatte- eller uførepensjon. Ordning er lukket, det vil si at det ikke kommer nye mottakere. Ordningen har naturlig frafall pga. død og utflytting fra Oslo. Ordningen gir maksimalt 134 kr i måneden per mottaker, og det har små konsekvenser for mottakere hvis ordningen opphører, fordi utbetalingen går til direkte avkortning i den statlige bostøtten. Det vil si at nettogevinsten for mottaker er null. Hvis mottakerne kvalifiserer for sosialhjelp, vil beløpet tilsvarende kommunal tilleggspensjon ikke gi store økonomiske konsekvenser og ressursbruk i NAV.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	
	I anslaget for økonomisk effekt er det tatt utgangspunkt i utbetaling til ordningen i 2024, som var på 900 000. Det tilkommer noen systemkostnader for kjøp av tjenester fra Folkeregisteret og UKE. Det kan beløpe seg til rundt kr 100 000 per år. Dette er lagt inn i driftsvirkningen i anslaget. Det er lagt til grunn en halvårseffekt for 2026. Selv om ordningen har naturlig frafall, tas det utgangspunkt i dagens situasjon og antall mottakere. Det var ca. 950 mottakere i ordningen per 1. januar 2025.					
Estimatusikkerhet	Lav økonomisk usikkerhet ved estimat for reduserte kostnader. Det antas at økningen i sosialhjelp er liten pga. et lite støttebeløp og målgruppen og at mange mottakere ikke vil kvalifisere for sosialhjelp.					
Gjennomføringsusikkerhet	Lav risiko og lite tidkrevende å avvikle ordningen. En avvikling forutsetter vedtak av opphør av kommunal forskrift i bystyret eller ordinært vedtak i bystyret. Ordningen er hjemlet i Forskrift om tildeling av kommunalt frikort, Oslo kommune, som en overgangsordning.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Dette tiltaket har en nøytral påvirkning på kommunemål og samfunnsfloker, ettersom opphør av ordningen har omtrent ingen konsekvenser for mottakerne.					
Konsekvenser for ansatte/organisasjonen	Avvikling av ordningen har en positiv innvirkning på ansattes arbeidshverdag. Ordningen har ikke akseptabel systemstøtte og medfører dermed sårbarhet. VEL bruker rundt 0,3 årsverk på denne ordningen, mens bydelene ikke har kostnader eller ressursbruk til ordningen. Konsekvensen for ansatte er opphør av disse spesifikke oppgavene, og vil føre til endring av ansattes arbeidsoppgaver. Tiltaket har ingen påvirkning på overtallighet.					
Samlet vurdering	Tiltaket er forventet å gi en liten økonomiske besparelse, men vil frigjøre ressurser som kan brukes mer verdifullt. Tiltaket har ingen betydelige konsekvenser for samfunnsfloker og kommunemål					

3.5 Tiltak på tvers av sektor for sosiale tjenester

I tillegg til å identifisere effektiviseringspotensial i hver av SET-virksomhetene, har vi også identifisert potensial på tvers av sektoren. Ett av tiltakene som har utpekt seg er at kommunen har egne veiledende satser for livsopphold, hvor det vurderes om denne kan harmoniseres med statens satser. Tiltaket beskrives nærmere i detalj nedenfor.

Tiltak SET1 – Harmonisering av veiledende satser for livsopphold med statens satser

Beskrivelse av dagens situasjon

Sosialhjelp er en midlertidig stønad der formålet er å gjøre mottakeren selvhjulpen. Det er imidlertid ingen varighetsbegrensninger, og stønaden kan i noen tilfeller mottas sammenhengende i flere år. Alle som oppholder seg lovlig i Norge og som ikke har reelle muligheter til å forsørge seg selv kan ha rett på stønaden. Økonomisk sosialhjelp skal sikre et forsvarlig livsopphold for dem det gjelder. Et forsvarlig livsopphold skal gjøre det mulig å opprettholde en rimelig og nøktern levestandard tilpasset den generelle velferdsutviklingen og det lokalsamfunnet stønadsmottaker lever i.

De nasjonale veiledende satsene for livsopphold ble innført i 2001 og justeres årlig. Oslo kommune har hatt egne veiledende satser før innføringen av nasjonale satser, og har over tid hatt høyere satser til livsopphold enn både statens veiledende satser og de andre store kommunene, inklusive Oslos nabokommuner.

Oslo har lange tradisjoner for å fastsette egne veiledende satser for sosialhjelp - en praksis som var på plass lenge før staten etablerte sine satser. I Oslo har det heller ikke vært praksis at barnetrygden tas med i betraktning som inntekt når behovet for sosialhjelp vurderes.

Satsene skal dekke alminnelige forbruksutgifter, herunder også utgifter til kollektivtransport. Boligutgifter er ikke inkludert. Som boligutgifter regnes husleie, betjening av boligtilknyttet gjeld, boligforsikring, kommunale avgifter, festeavgift, nødvendig vedlikehold, felleskostnader i boligsammenslutninger og andre nødvendige utgifter som gjelder boligen. Utgifter til elektrisitet, oppvarming og innboforsikring anses ikke som boligutgifter.

Satsene kan fravikes opp eller ned etter en konkret vurdering av hva som med rimelighet trengs til underhold, men fravikelse av satsene skal begrunnes.

Barnetillegget skal dekke alminnelige forbruksutgifter, men ikke barnets andel av boligutgifter og utgifter til barnepass, som barnehage og skolefritidsordning.

Fra og med 1. september 2022 ble det gjort en endring i lov om sosiale tjenester som medførte at NAV ikke lenger kan regne barnetrygden som inntekt ved utmåling av økonomisk stønad til familier med barn. I Oslo var barnetrygden også før 2022 holdt utenfor ved beregningen, så lovendringen har ikke påvirket beregningen i Oslo direkte. Oslo kommune valgte imidlertid å benytte kompensasjonen gjennom frie inntekter til å øke barnetillegget i Oslo kommune. Dette var, slik Effektiviseringsprogrammet kjenner det, ikke et resultat av oppdaterte analyser av barnefamilienes utgiftsbehov, men en politisk prioritering.

I statens veiledende satser gjøres det et fradrag i tillegget på 20 % fra og med person nummer fire i husstanden. Fradraget skal gjøres i tillegget for de yngste barna.

Effektiviseringsprogrammet har ikke sett dokumentasjon på at tilsvarende normert fratrekk for store husholdninger gjelder i Oslo, men antar at dette er en del av skjønnsutøvelsen som gjøres av NAV kontorene i bydelene. Tabellen nedenfor viser oversikt over forskjeller i satsene per 1. januar 2025.

Tabell 9: Oversikt over Oslo kommunes og statens veiledende satser til livsopphold per 1. januar 2026

	Oslo satser Sak 1 2026	Statens satser statsbudsjettet	Differanse uten barnetrygd	% avvik
Enslige	9 406	8 300	1 106	12 %
Ektepar/samboere	14 760	13 800	960	7 %
Personer i bofellesskap	7 135	6 950	185	3 %
Enslig forsørger	10 977	8 300	2 677	24 %
Barn 0-5 år	4 267	4 050	217	5 %
Barn 6-10 år	4 267	4 150	117	3 %
Barn 11-14 år	5 650	5 400	250	4 %
Barn 15-17 år	5 650	5 400	250	4 %
Unge hjemmeboende 18-23 år	5 650			

Kilde: Oslo kommune, regjeringen

Tabellen nedenfor viser oversikt over sosialhjelpssatser til livsopphold i Oslo sammenliknet med enkelte andre kommuner i 2025. Sammenliknet med de andre storbyene har Oslo høyere satser, bortsett fra når det gjelder barnetilleggene i Bergen.

Tabell 10: Oversikt over sosialhjelpssatser til livsopphold i Oslo sammenliknet med andre kommuner i 2025

Mottakergruppe	Oslo²¹	Bergen²²	Stavanger, Trondheim²³, Bærum²⁴, Nordre Follo, Lillestrøm, Nittedal
Enslige aleneboende	9 088	9 070	8 100
Ektepar/samboere	14 261	14 233	13 500
Enslige forsørgere	10 606		
Person i bofellesskap	6 894	6 880	6 800
Barn 0-5 år	4 123	4 550	3 950
Barn 6-10 år	4 123	5 380	4 050
Barn 11-17 år	5 459	6 530	5 300

I Oslo har satsene for livsopphold blitt justert årlig i tråd med anslaget for kommunal deflator. Denne prisjusteringsfaktoren har for de fleste år ligget høyere enn konsumprisindeksen (KPI). Statens veiledende satser justeres årlig med KPI.

²¹ <https://www.oslo.kommune.no/bolig-og-sosiale-tjenester/sosiale-tjenester/okonomisk-sosialhjelp/>

²² <https://www.bergen.kommune.no/api/rest/filer/V53423784>

²³ <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/04-helse-og-velferd/esikt/sosiale-tjenester/sosialhjelpssatser-fra-01.01.25-med-kvp-satser-fra-01.07.24.pdf>

²⁴ <https://www.nav.no/okonomisk-sosialhjelp#hva-kan-du-fa-stotte-til>

Sosialhjelp til livsopphold utgjør om lag 32,5 % av de samlede sosialhjelpsutgiftene. I 2024 ble det totalt utbetalt 792 mill. kroner i sosialhjelp til å dekke livsoppholdsutgifter.

Beskrivelse av tiltaket

Tiltaket innebærer at Oslo kommune avvikler praksisen med egne veiledende satser for livsopphold, og tar i bruk statens veiledende satser. Endringen kan enten innføres i sin helhet fra første år, eller fases gradvis inn over en periode.

Effektiviseringsprogrammet har ikke sett utredninger eller annen dokumentasjon som tilsier at det finnes tungtveiende grunner til at Oslo skal ha veiledende satser for livsopphold som avviker fra statens. Det ser ut til at det primært forskjellene primært skyldes historiske årsaker som begrunner de avvikende satsene i kommunen. Lokale satser innebærer dessuten at kommunen bruker administrative ressurser på å forvalte og følge dem opp.

Både statens og kommunens satser er veiledende, og bydelene skal på selvstendig grunnlag vurdere om utbetalingen bør være høyere eller lavere enn veiledende sats tillater. En tilpasning til statlige normer vil derfor ikke automatisk medføre en endring i utbetalingen som står i samsvar med endret sats.

Beregningen forutsetter det at en reduksjon i veiledende sats i hovedsak kun vil påvirke de som får full sosialhjelp, det vil si nær veiledende sats eller mer enn sats. De som etter en individuell vurdering får sosialhjelp under sats, vil ikke få ytterligere kutt i sosialhjelpen. Dette er basert på hypotesen om at disse mottakerne får akkurat det de trenger i henhold til behovet og ikke noe ekstra. Beregningen er foretatt basert på tall fra 2024. Dersom Oslo avskaffer veiledende sats for hjemmeboende voksne barn, vil effekten trolig bli større.

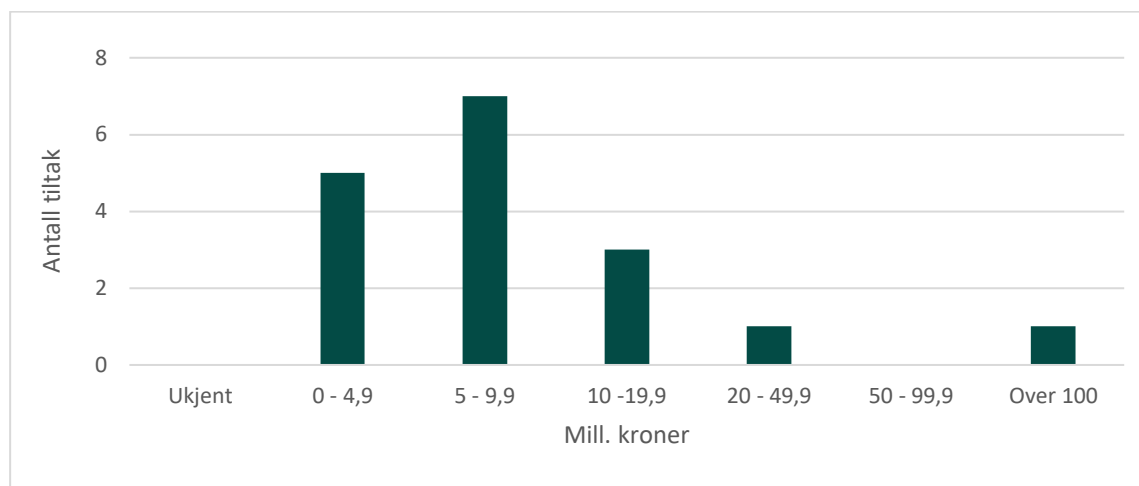
Tiltak SET1		Harmonisering av beregning og satser for livsopphold med statens				
Tiltaket innebærer at Oslo kommune avvikler praksisen med egne veiledende satser for livsopphold og heller tar i bruk Statens veiledende satser som veiledning også i Oslo.						
Økonomisk effekt (driftsvirkning i hele kroner, positive tall beskriver redusert kostnad)	2026	2027	2028	2029	2030 →	
	20 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	40 000 000	
	Beregningen forutsetter det at en reduksjon i veiledende sats i hovedsak kun vil påvirker de som allerede får full sosialhjelp, det vil si nær veiledende sats eller mer enn sats. De som etter en individuell vurdering får sosialhjelp under sats, vil ikke få ytterligere kutt i sosialhjelpen. Dette er basert på hypotesen om at disse mottakerne får akkurat det de trenger i henhold til behovet og ikke noe ekstra. Dersom Oslo avskaffer veiledende sats for hjemmeboende voksne barn, vil effekten trolig bli større. Beregningen er foretatt basert på tall fra 2024.					
Estimatusikkerhet	Da satsene for livsopphold kun er veiledende og NAV i bydelene skal ta en selvstendig vurdering av behovet til den enkelte er estimatet beheftet med usikkerhet.					
Gjennomførings-usikkerhet	Gjennomføringen av endrede satser og beregningsmåte er i utgangspunktet ikke usikkert, men hvordan dette påvirker utbetalingene i bydelene er mer usikkert.					
Konsekvenser for samfunnsfloker, kommunemål og innbyggere	Lavere utbetalinger til livsopphold kan på kort sikt påvirke floken fattigdom og økt ulikhet og ungt utenforskap negativt. Samtidig er ikke økonomisk sosialhjelp ment å være en varig ytelse og innbyggere som får bistand bør hjelpes over i jobb, utdanning eller varige helseytelser. For høye sosialhjelpssatser kan bidra negativt til at varigheten på sosialhjelp blir lengere enn den trenger					
Konsekvenser for ansatte/ organisasjonen	Tiltaket har ingen direkte konsekvenser for de ansatte i kommunen.					
Samlet vurdering	Tiltaket har en samlet økonomisk effekt og konsekvenser som verken skiller seg ut særlig negativt eller positivt					

4 Oppsummering

4.1 Oppsummering tiltak

Gjennomgangen av sektor for sosiale tjenester har identifisert 17 tiltak, med en samlet økonomisk effekt f.o.m. 2030 på ~ 239 mill. kroner. De enkelte tiltakenes økonomiske effekt varierer fra 0 til 100 mill. kroner.

Figur 20: Økonomisk effekt (besparelse, driftsvirkning i 2030) for tiltakene



Tiltaket som trolig vil ha størst økonomisk virkning knytter seg til en mulig overføring av andrelinjebarnevernet til Bufetat, men dette er ikke utredet og effekten er dermed beheftet med stor usikkerhet. Tiltaket som går på tvers av SET-sektor om harmonisering av satser til livsopphold forventes også å gi betydelige besparelser for kommunen. Noen av tiltakene kan gi effekt allerede i 2026, men har en del forutsetninger og dermed en viss gjennomføringsusikkerhet. Samlet verdi øker utover mot 2030.

Tabell 11: Årlig økonomisk effekt per virksomhet

	2026	2027	2028	2029	2030 →
BFE	0	5	105	105	105
VEL	28	65,5	81	85	94
SET	20	40	40	40	40
Total	48	110,5	226	230	239
Rammekutt	64	76	88	N/A	N/A

Tiltakene berører i særlig grad kommunemål 1, 4 og 5; *Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv og Oslo er veldrevet, Oslo er åpen, inkluderende og trygg, samt Oslo leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester*. Tiltakene vil særlig understøtte kommunemål 5 ved at de bidrar til å gjøre Oslo til en mer veldrevet by, og i flere tilfeller gi bedre og mer sammenhengende tjenester. Noen tiltak kan imidlertid svekke oppnåelsen av kommunemål 1 dersom disse medfører en opplevelse av et svekket tjenestetilbud hos innbyggerne. Samfunnsflokene *krevende boligmarked og fattigdom og økende ulikhet* påvirkes positivt av flere av tiltakene i sektorgjennomgangen. *Ungt utenforskap* kan derimot påvirkes negativt dersom ikke tjenestene til innbygger blir nok prioritert av bydel, for eksempel i tiltak VEL5 og VEL8. For de fleste tiltak vurderer vi at svekkelsene opp mot samfunnsflok og kommunemål er små for det enkelte tiltak, da tiltakene berører en begrenset del av kommunens samlede virkemidler for å oppfylle målene.

4.2 Oversikt over vurdering tiltak

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

Tabell 12: 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	13,5	40,5	40,5	40,5	40,5
Nest beste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	34,5	70	173	177	186
Middels forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	12,5	12,5	12,5
Nest dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	0	0	0
Dårligste forhold mellom økonomisk effekt og konsekvens	0	0	0	0	0
Total	48	110,5	226	230	239

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.