

# Helhetlig virksomhetsstyring

Hvordan jobber vi med både kortsiktige og langsiktige endringsprosesser samtidig?



**Levanger kommune**  
Levangken tjielte

# Utfordringsbildet, kort oppsummert

- Årsregnskap for 2024 avlegges med et betydelig merforbruk og disposisjonsfondet tømmes
- Vi drar med oss et regnskapsmessig merforbruk på kr. 13 400 000,-
- Månedsrappport pr. februar viser et regnskapsmessig merforbruk på ca. kr. 11 000 000,- for 2025
- Budsjett for 2025 legger opp til et samlet innsparingskrav i drift på samlet kr. 71 500 000,-
- Handlings- og økonomiplan for perioden 2025 – 2028 beskriver en betydelig mengde oppdrag som blant annet skal gi en økonomisk gevinst fra og med 2026 og utover
- Dette utfordringsbildet krever prosesser med ulike tidshorisonter



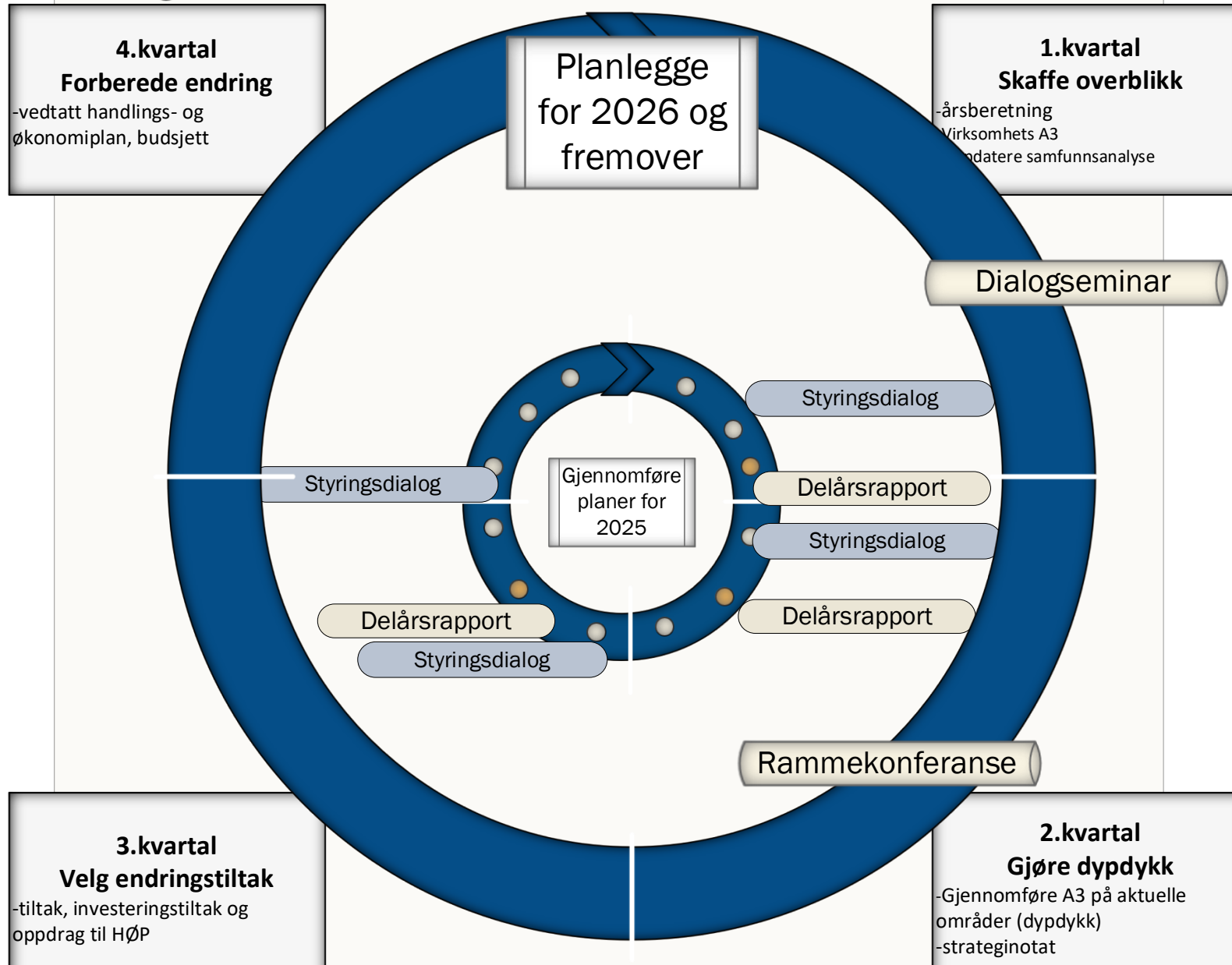
Det er utarbeidet to parallelle prosesser for å ivareta en helhetlig virksomhetsstyring:

- Aktiviteter for å gjennomføre planer inneværende år (det kortsiktige perspektivet)
- Aktiviteter for å planlegge neste år og fremover (det langsiktige perspektivet)



# Virksomhetsstyring 2025-2028

● = Månedssrapport



# Nærmere om oppfølging innenfor det kortsiktige perspektivet

- Måneds- og delårsrapporteringer til politikken
- Styringsdialogene mellom kommunedirektør og enhetene
- Justerte innsparingsoppdrag
  - Reduksjon av rammer for enkelte enheter – er under fortløpende vurdering
  - En meget restriktiv praksis når det gjelder utlysning av stillinger.
  - En vurdering om stillinger som allerede er utlyst skal reverseres
  - Hvis stillinger skal lyses ut, skal lønn ved tilsetting, fastsettes i samråd med Organisasjon og HR
  - Det innføres en tilnærmet innkjøpsstopp – kun det aller nødvendigste kan kjøpes inn, dvs. varer som trengs for å kunne opprettholde tjenesteproduksjonen
- Balansekrav er minstekravet for 2025



# Øvrige styringsverktøy som anvendes i det kortsiktige bildet

- Økonomireglement
- Delegeringsreglement
- Ansettelsesreglement
- Internkontrollrutiner, inkludert sjekklister i Framsikt
- Ledelsesplattformen
- ++



# Nærmere om oppfølging innenfor det langsiktige perspektivet

- Kommunal styring skjer gjennom planverk(!)

## Kommuneplanens samfunnsdel

- samordne mål, interesser og oppgaver
- fremme helhet
- ta stilling til samfunnsmessige behov og langsiktige utfordringer
- sette mål og strategier

## Handlings- og økonomiplan (HØP) og budsjett

- vise hvordan langsiktige utfordringer, mål og strategier skal følges opp
- vise prioriteringer og bevilgninger innenfor økonomiske rammer
- vise planleggings- og samarbeidsoppgaver

## Årsregnskap og årsberetning

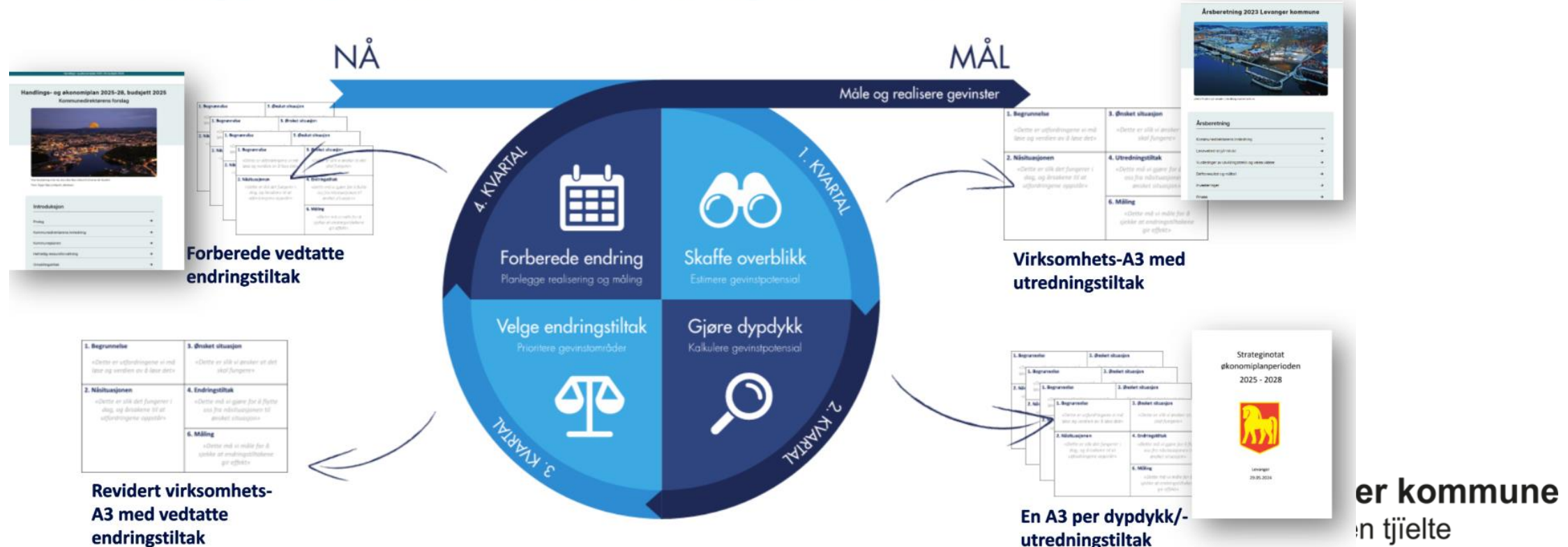
- redegjøre bla for økonomisk utvikling, avvik mellom budsjett og regnskap og måloppnåelse



# Aktiviteter for å planlegge neste år og framover

- KS helhetsmodell benyttes som struktur for å identifisere områder med gevinstpotensialet og som samsvarer med kommunens planer, samt aktiviteter for å gjennomføre årsberetningen og strateginotat .

## Planlegge og beslutte neste år og fremover



# Styring av oppgaveporteføljen gjennom HØP



Derfor er det nødvendige at vi har en samlet oppgaveportefølje over tiltak, investeringer og oppdrag i HØPen

# Med andre ord

## Porteføljestyringen skjer gjennom Handlings- og økonomiplan



**Levanger kommune**  
Levangken tjielte

# Hva styrer vi opp mot?



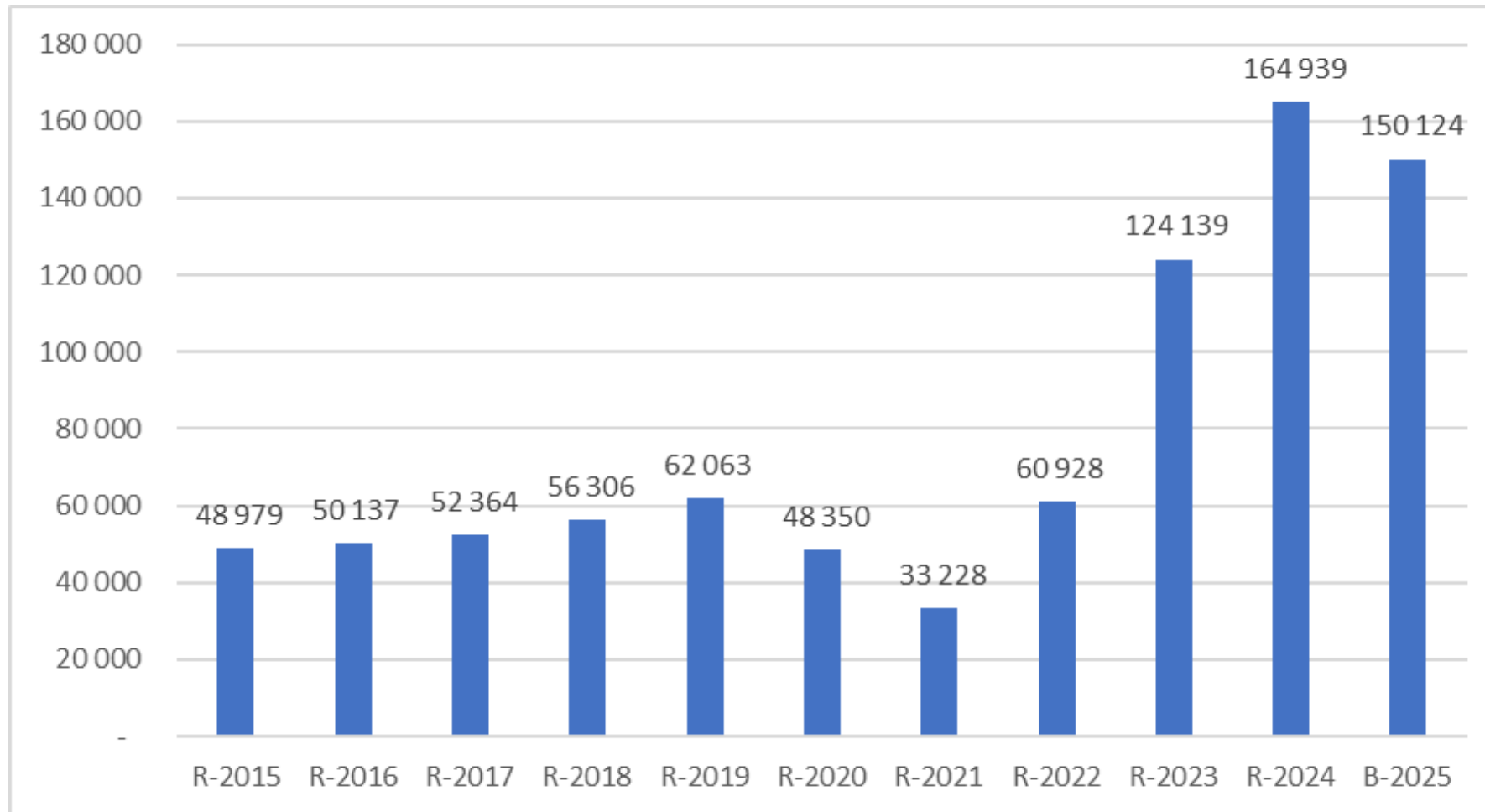
**Levanger kommune**  
Levangken tjielte

# Økonomiske måltall/økonomisk målbilde

- Kommuneloven understreker at kommunestyret skal forvalte kommunens økonomi slik at den økonomiske handleevnen blir ivaretatt over tid, blant annet gjennom å vedta og styre etter finansielle måltall for utvikling av økonomien.
- Dagens måltall vedtatt i [sak 86/19](#) – og er modne for fornyelse
- Dagens måltall:
  - Netto driftsresultat 1,5 % av brutto driftsinntekter
  - Disposisjonsfond 7,0 % av brutto driftsinntekter
  - Langsiktig gjeld <150 % av brutto driftsinntekter
- Resultat 2024:
  - Netto driftsresultat -3,1 % av brutto driftsinntekter
  - Disposisjonsfond -0,6 % av brutto driftsinntekter
  - Langsiktig gjeld 153,9 % av brutto driftsinntekter



# Utvikling renteutgifter 2015 - 2025



## Nytt økonomisk målbilde?

	Ikke godkjent resultat	Akseptabelt resultat	Ønsket resultat
Netto driftsresultat	< 1 %	1 - 2 %	> 2 %
Disposisjonsfond	< 5 %	5 - 10 %	> 10 %
Gjeld	> 120 %	100 - 120 %	< 100 %



# Hvordan nå en akseptabel gjeldsgrad?

- Låneopptak må reduseres kraftig
- Hvordan vil gjeldsgraden utvikle seg om vi ikke låner mer årlig enn vi betaler i avdrag?
- Gjennomsnittlige avdrag fremover kalkuleres til 120 - 125 mill. kroner
- Gjennomsnittlige årlige låneopptak legges på samme nivå (i investeringsammenheng vil mva-kompensasjon og tilskudd komme i tillegg som finansiering)



# Hvordan nå en akseptabel gjeldsgrad?

## Forutsetninger:

- Gjeld opprettholdes på 2025-nivå (låneopptak = avdrag)
- Startlån og pensjonsforpliktelser holdes utenfor
- Brutto driftsinntekter øker årlig med 3 % (øker inntektene mer når vi målet raskere)
- Mål for gjeldsgrad reduseres fra dagens nivå på 150 % til 120 %
- Gjeldsgrad defineres som langsiktig gjeld (eks. pensjonsforpliktelser) i % av bto. driftsinntekter

Gjeld og inntekt i mill. kr	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Gjeld	3 105	3 489	3 754	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804	3 804
Inntekt	2 070	2 239	2 438	2 512	2 587	2 664	2 744	2 827	2 912	2 999	3 089	3 181	3 277	3 375
Gjeldsgrad	150,0 %	155,8 %	153,9 %	151,4 %	147,0 %	142,8 %	138,6 %	134,6 %	130,6 %	126,8 %	123,1 %	119,6 %	116,1 %	112,7 %
Mål	150 %	150 %	150 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %	120 %



# Gjeldende økonomiplan

	2025	2026	2027	2028	Sum
Investering	194 800	445 108	489 463	379 535	1 508 906
Lån	172 223	365 118	361 989	105 158	1 004 488
<b>Investering helse:</b>					
- Staup helsehus	0	5 000	260 000	260 000	525 000
- HDO	0	42 961	20 740	0	63 701
Investering Åsen b/u	15 000	153 962	55 623	5 185	229 770
<b>Investering skole/helse</b>	<b>15 000</b>	<b>201 923</b>	<b>336 363</b>	<b>265 185</b>	<b>818 471</b>
Gjeldsgrad m/vedtatt lån	151,4 %	159,6 %	168,6 %	163,0 %	



# Hvordan vil Staup helsehus, trinn 2 påvirke

- Forutsetter nedjustert måltall for gjeldsgrad til 120 %
- Maksimum gjennomsnittlig låneopptak pr. år 125 mill. kroner
- I perioden 2026 – 2028 investeres 525 mill. kroner i Staup
- Fradrag mva 105 mill. kroner og tilskudd Husbanken 175 mill. kr.
- Lånebehov ca. 250 mill. kroner
- Kan i perioden låne 125 mill. kroner til andre formål – gjennomsnittlig 40 - 45 mill. kroner årlig.



# Kommunedirektørens notat november 2024 – omstillingsbehov....

For å nå et mål om et disposisjonsfond på 150 mill. kroner ved utgangen av 2028 skisseres følgende plan for perioden:

	2025		2026		2027		2028		Kommentar
	Kroner	% av innt.	Kroner	% av innt.	Kroner	% av innt.	Kroner	% av innt.	
Styrking av fond	16,0	0,7 %	45,0	1,8 %	45,0	1,8 %	45,0	1,8 %	Målbilde 150 mill. dispfond

En slik oppbygging av fond vil gi et disposisjonsfond på 6 % ved utgangen av perioden. Dette er fortsatt lavere enn vedtatt måltall på 7 % og også lavere enn anbefalt nivå på 10 %. Imidlertid vil en videre styrking av disposisjonsfondet på i underkant av 50 mill. kroner årlig innebære at fondet når 10 % i 2030. En driftsmargin på 1,8 % av driftsinntektene vil være på nivå med Teknisk beregningsutvalgs (TBU) anbefaling, og vil være økonomisk bærekraftig over tid.



# Disposisjonsfond - hva er mulig i løpet av planperioden?

- Vedtak 2025: 6,5 mill. kroner til disp.fond
- Udekket fra 2024 og udisponert rammetilskudd – netto + 3 mill. kroner
- Reellt mulig +/-10 mill. kroner til fond i 2025
  
- For å nå 150 mill. kroner innen utgangen av 2028, omstillingsbehov med utgangspunkt i 2025:
  - Vedtak 23,3 mill. kroner i 2026 – ytterligere omstilling 20 mill. kroner -> til fond 43,3 mill. kroner
  - Vedtak 3,4 mill. kroner i 2027 – ytterligere omstilling 40 mill. kroner -> til fond 43,4 mill. kroner
  - Vedtak 5,0 mill. kroner i 2028 – ytterligere omstilling 50 mill. kroner -> til fond 55,0 mill. kroner
  
- **MULIG DISPOSISJONSFOND VED UTGANGEN AV 2028: +/- 150 MILL. KRONER, MEN DET VIL KREVE TØFFE TILTAK SOM VIL BERØRE INNBYGGERNE**

