



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelse

Harald Romstad

**Åmot kommune – økonomisk analyse**  
**Strategisk budsjettering og Kostratall for Åmot kommune**

2015

### **Abstract**

Notatets formål er å gi en kort innføring i budsjettarbeid og spesielt strategisk budsjettering. I neste omgang vise effekten av at reallønnsveksten har vært større enn budsjettveksten gjennom verdens enkleste kommunebudsjettmodell. Etterpå brukes en mer fullstendig strategisk budsjettmodell for Åmot kommune for å analysere effektene over tid på gjeld/innbygger, driftsresultat/innbygger, som en funksjon av endringer i rammetilskudd, befolkningsmengde, investeringer, skatt på inntekt og formue, lønnsvekst, lønnsandel og konsumprisindeks. Notatet presenterer også Kostratall for Åmot kommune hvor en sammenligner med de andre kommunene i Hedmark.

## **Forord**

Bakgrunnen for dette notatet er et oppdrag Høgskolen i Hedmark, avdeling for økonomi og ledelse, Rena fikk fra Åmot kommune.

Dette notatet er en samlerapport for del 2 som i hovedsak består av utviklingen av et strategisk budsjett for Åmot kommune og en tilleggsdel med kostraanalyser for Åmot kommune i forhold til de andre kommunene i Hedmark.

Høgskolen i Hedmark takker for oppdraget.

Rena 22.oktober 2014

Harald Romstad

prosjektleder



## Innhold

1. Kort innføring i strategisk budsjettering .....	7
1.1. Innledning.....	7
1.2. Formålet .....	7
1.3 Resultatmål (produktet etter endt hovedprosjekt).....	7
1.4 Effektmål (den langsiktige målsettingen og effekten for Åmot kommune).....	7
2. Kort innføring i budsjettering .....	8
2. 1 Definisjon og hvorfor budsjettere .....	8
2.2 Budsjettet som en viktig del av virksomhetens styringsløyfe.....	8
2.3 Lærende organisasjoner og budsjettet som en del av dette .....	9
2.4 Ulike budsjetter .....	10
2.5 Budsjettprosessen .....	11
2.6 Gangen i budsjettarbeidet.....	12
2.7 Oppsummering.....	13
3.0 Verdens enkleste budsjettmodell for en kommune.....	14
3.1 Innledning.....	14
3.2 Ulike simuleringer.....	15
3.2.1 Basissimuleringen .....	15
3.2.2 Dagens befolkningsvekst (litt over MMMM).....	16
3.2.3 Befolkningsvekst på 1% og økt realinntekt per innbygger .....	16
3.2.4 Befolkningsvekst på MMMM, 0% reell budsjettvekst per innbygger og en reallønnsvekst på 1,8% .....	17
3.2.5 Befolkningsvekst på 0%, 0% reell budsjettvekst per innbygger og en reallønnsvekst på 1,8% .....	18
3.3 Oppsummering verdens enkleste budsjettmodell for Åmot kommune .....	19
4.0 En strategisk budsjettmodell for Åmot kommune .....	21
4.1 Innledning.....	21
4.2 Modellens forutsetninger.....	21
4.3 Basissimuleringen.....	22
4.4 Basissimuleringen – sensitivetsanalyse.....	27
4.4.1 Sensitivetsanalyse – gjeld per innbygger .....	27
4.4.2 Sensitivetsanalyse driftsresultat per innbygger .....	27

4.5 Beste gjetning .....	28
4.6 Rentenivået .....	29
4.7 Ekstrakostnader tilleggsinnbetalinger pensjon KLP .....	30
4.8 En stor investering.....	30
4.9 Oppsummering.....	30
5. Sammendrag av kostraanalyser .....	32
5.1 Innledning om forståelsen av kostratall .....	32
5.2 En kort oppsummering av kostratallene for Åmot kommune i vedlegget.....	33
5.3 Et prosjekt Åmot kommune 2016?.....	33
6. Sammendrag.....	35
Referanser .....	36
Vedlegg 1 Åmot Kommune strategisk budsjettering .....	37
Vedlegg 2: Åmot Kommune – kostraanalyser .....	65

# 1. Kort innføring i strategisk budsjettering

## 1.1. Innledning

Kommune-Norge står foran store utfordringer. Åmot kommune er samtidig inne i store og tunge prosesser. Vurdere kommunefusjoner med andre kommuner eller stå alene som kommune. Dette prosjektet baserer seg på at Åmot kommunene skal forbli egen kommune. Åmot kommune skal samtidig starte arbeidet med det overordna rammeverket planleggingen i kommunen, nemlig samfunnsplandelen.

## 1.2. Formålet

Strategisk budsjettering brukes for å analysere effekten av variablene som inngår i budsjettet og hvordan endringer i disse variablene påvirker resultatet. Målet er ikke å lage et mest mulig perfekt budsjett, men lære om de faktorer som over tid påvirker utviklingen i budsjettet.

## 1.3 Resultatmål (produktet etter endt hovedprosjekt)

Utvikle verktøy for å forstå og analysere framtidige utviklingstrekk i Åmot kommunene som en selvstendig kommunene. Verktøyet er rådmannens verktøy overfor administrasjonen og virksomhetsområdene slik at de bedre skal forstå de økonomiske utfordringene de vil møte framover gitt de viktigste utviklingstrekkene i samfunnet og Åmot kommune.

- Demografi
- Produktivitet (gjøre ting riktig)
- Effekt (egentlig kundetilfredshet) (gjøre de riktige tingene)
- De økonomiske rammebetingelsene
  - Rammeoverføringene
  - Skatteinntangen
  - Avgifter fra selvkostområdene

Dette vil være i neste omgang rådmannens verktøy også overfor politikerne som viser konsekvensene.

## 1.4 Effektmål (den langsiktige målsettingen og effekten for Åmot kommune)

Dette skal være en del av rådmannens overordna verktøy også overfor politikerne som viser konsekvensene av politiske vedtak på de makroøkonomiske og demografiske variabler og samtidig klarer å gjøre dette pedagogisk og forståelig.

## 2. Kort innføring i budsjettering

### 2.1 Definisjon og hvorfor budsjettere

*Et budsjett er et tallmessig uttrykk for virksomhetens forventede økonomi framover.* Et budsjett skal videre inneholde:

- Virksomhetens målsetninger for de aktuelle budsjettområder/-nivåer
- Forventninger til omgivelsene (en markedsbeskrivelse)
- Tiltaksplaner
- Ansvarsfordeling

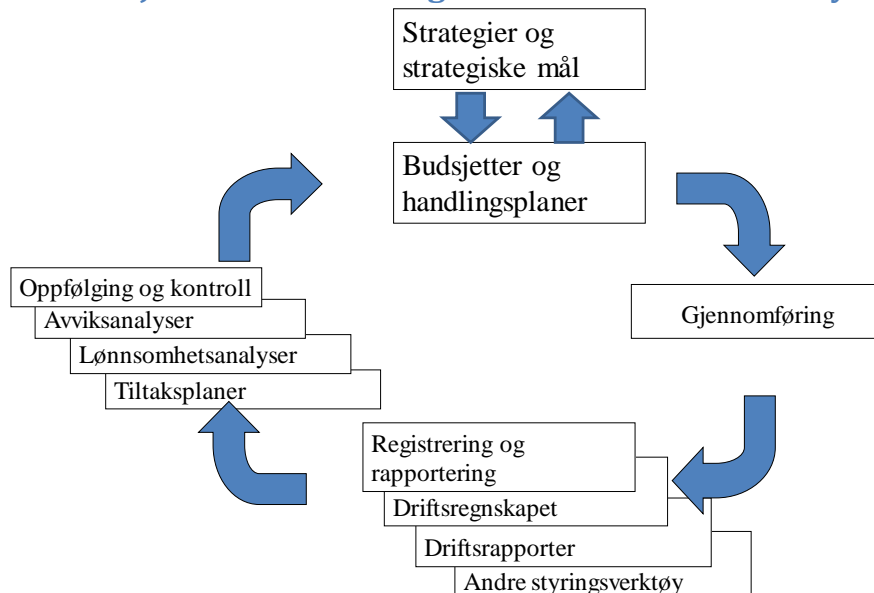
Litt spissformulert kan en si:

*«Et budsjett er et tallmessig uttrykk for en gitt framtid, en punktsverm i et uendelig utfallsrom, men med null prosents sjanse for å inntreffe.»*

Hvorfor budsjetterer vi da? Jo, for å øke sannsynligheten for at virksomheten/organisasjonen lykkes med å nå sine mål. Dette søker vi å oppnå gjennom:

- Planlegge for å bli bevisste hvilke utfordringer vi kommer til å møte
- Koordinering av ressurser
- Kommunikasjon
- Definerer og delegerer av ansvar
- Motivering
- Allokering av ressurser
- Oppfølging og kontroll (budsjettering en forutsetning for dette)
- Fokus
- Beslutningsgrunnlag
- Koordinere tiltak og beslutninger
- Sørge for effektiv bruk av bedriftens ressurser

### 2.2 Budsjettet som en viktig del av virksomhetens styringsløyfe



**Fig. 1**

Figuren viser en modell for den økonomiske styringsprosessen.

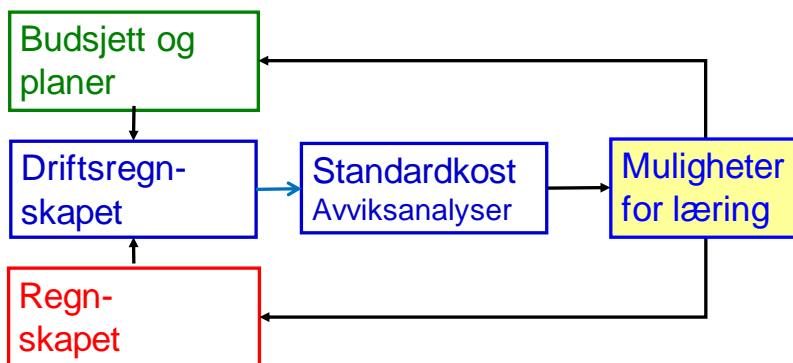


Den økonomiske styringsprosessen er avgjørende for en hver virksomhets suksess. Målformuleringer, planlegging, involvering, oppfølging, kontroll og motivasjon på alle nivåer og aktiviteter - på kort og lang sikt – som påvirker resultat, likviditet og kapital. Involvering av alle berørte parter vil alltid være viktig for måloppnåelsen. Involveringen skal sikre forståelse av hvorfor vi skal gjøre slik og slik. Forståelse en forutsetning for at medarbeiderne, til en hver tid, selv skal kunne ta operative beslutninger til beste for virksomheten.

Modellen i figur 1 avviker litt fra standardmodellene i internasjonal litteratur, ved at strategi og overordna målutvikling er utskilt fra planleggingen, selve budsjettingen og kontrollsløyfen. Dette er gjort fordi jeg mener at overordna strategi og målutvikling nødvendigvis ikke endres hvert år, og er overordna selve planleggingen og budsjettingen.

### 2.3 Lærende organisasjoner og budsjettet som en del av dette

Budsjettet og budsjettprosessen er basisdel av en hver organisasjons virksomhet og vilkår for suksess. Budsjettingen i seg selv er en viktig del av organisasjonens evne til å forstå og bli motivert til å gjøre ting riktig. På den andre siden har vi finansregnskapet som forteller oss hvordan dette gikk.



**Fig. 2**

*Figuren viser den enkle sammenhengen mellom budsjett og finansregnskapet og hvordan disse elementene sammen skaper grunnlaget for driftsregnskapet.*

Et regnskapsresultat kan være bra, midt på treet eller dårlig. Men i forhold til hva, bransjestandarder, mål, eller budsjetter. Verdien av et regnskap øker når vi kan sammenligne dette med et budsjett. På samme måte et budsjett er lite verdt hvis vi ikke har et regnskap å sammenligne med. Det vil alltid oppstå avvik mellom budsjettet og regnskapet. Dette skyldes at vi lever i en verden med usikkerhet og risiko. Uten risiko ville budsjettet og våre planer være perfekte framskrivninger av det som kommer til å skje. Dvs jeg kunne planlegge at jeg skulle gifte meg med Tora, og det ville da skje? Problemet var bare at Per hadde også planlagt å gifte seg med Tora, mens Tora selv hadde planlagt å gifte seg med Trond. Dette er en innlysende utopi. I det øyeblikk vi involverer mennesker og at disse har forskjellige mål, så oppstår det usikkerhet om utfallet. Det er jo denne usikkerheten som gjør livet spennende og verdt å leve.

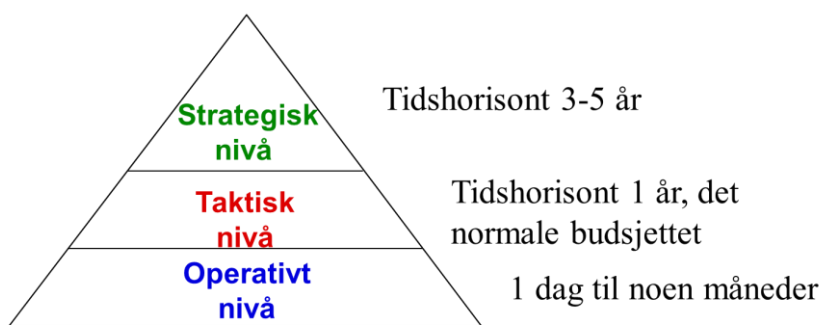
Budsjettet er en prosess, bestående av mange menneskers mål og kunnskap. Regnskapet er på samme måte et resultat av de samme menneskers evne til å gjennomføre og da i forhold til ytterligere flere aktører, nemlig markedet. I grensesnittet mellom budsjettet og regnskapet (dvs driftsregnskapet) ligger det da et utrolig stort potensiale for læring.

Verdien av budsjettet er i stor grad avhengig av regnskapet og visa versa. Dvs at det vi planlegger i budsjettet må vi klare å måle i regnskapet. Det vi måler i regnskapet må ha relevans opp mot budsjettet. Det må altså være en lik struktur i regnskapet som i budsjettet. Målsettingen er å gi best mulig styring- og beslutningsinformasjon til organisasjonen. Finansregnskapet har i mange sammenhenger et sterkt eksternt fokus. I noen tilfeller kan dette svekke verdien av budsjettet og driftsregnskapet.

## 2.4 Ulike budsjetter

En virksomhet har normalt tre styringsnivåer. Til hvert styringsnivå vil det være naturlig å utvikle budsjetter. Disse budsjettene vil i neste omgang være det viktigste grunnlaget for å vurdere avvik og danne grunnlaget for motivasjon og læring til å bli stadig bedre.

### Bedriftens tre styringsnivåer



**Fig. 3**

Figuren viser bedrifts tre normale styringsnivåer.

Vi deler budsjetter inn i tre kategorier:

- **Strategisk budsjett**, her ser vi på langsiktige utviklingstrekk og fokuserer på utviklingstrender og store rammebetingelser. Tidsperspektivet varierer betydelig, men i hovedsak er vi innenfor fire til ti år. Formålet med et strategisk budsjett er å analysere langsiktige konsekvenser av ulike mulige utviklingstrender og beslutninger. Det er ikke budsjettet som så dann som er viktig, men hvordan de ulike faktorer og beslutninger påvirker utviklingen. Strategisk budsjettering er aggregert på nøkkeltall og har som regel hovedfokus på analyser av:
  - Produktivitet
  - Prisendringer/relative prisendringer
  - Volumendringer
  - Likviditetsendringer (robusthet) ved store investeringer, hvis investeringene ikke gir de forventa effekter
  - Vurdere effekter av endringer i rentenivået
  - Vurdere ulike finansieringsopplegg
  - Vurdere effekter av sjokk i markedet
- **Årsbudsjettering**, det normale budsjettet, (det taktiske budsjettet) utarbeides som regel opp på måneder. Et årsbudsjett splittes som regel opp i:
  - Resultatbudsjett
  - Likviditetsbudsjett /kontantstrøm
  - Balansebudsjett

Et årsbudsjett er:

- En budsjettmessig konsekvens av årsplan fordelt på:
  - Måneder
  - Produkter
  - (markeder)
  - Andre kalkyleobjekter som divisjoner, fabrikker, avdelinger, enheter, produksjonssted, den enkelte medarbeider)
- Målgruppen for årsbudsjetter
  - Styret
  - Virksomhetsledere på ulike nivåer
  - En ramme for å:
    - Ta operative beslutninger i organisasjonen
    - Utvikle mer detaljerte og operative planer/budsjetter
- **Operative budsjetter.** Tidsperspektivet er knyttet til et produkt, en handling, en ordre, tidsperspektivet vil derfor kunne variere fra noen timer til flere år (et prosjekt). Et operativt budsjett er meget detaljert.

## 2.5 Budsjettprosessen

Budsjettprosessen er viktig. Den er nært knyttet til eierforhold, motivasjon og dermed kvaliteten og effekten av budsjettarbeidet.

I en kommune og i en stor til mellomstor virksomhet vil en normalt starte neste års budsjettprosess i mai – juni året før. Prosessen kan se slik ut:

1. Mai/juni – budsjettarbeidet starter. Naturlig utgangspunkt vil være siste års regnskap. Styret legger rammene og overordna mål for budsjettet neste år
2. Adm.dir./Rådmann fordeler arbeidsoppgaver til de ulike virksomhetsområder og avdelinger
3. August/september, budsjettforslag fra virksomhetsområder/avdelinger settes sammen til et samlet budsjettforslag. Her vil det oppstå avvik mellom rammer og mål gitt av styret og det foreløpige samlede budsjettet. Den som nå er ansvarlig for budsjettprosessen får i oppdrag å sy dette sammen. Dette skal være en prosess, det er å ta og gi og dette kan være meget vanskelig.
4. Oktober et omforent budsjettforslag begynner å ta form. Om en på dette tidspunktet skal involvere Styret på nytt vil kunne variere mye fra virksomhet til virksomhet. Men normalt vil jeg hevde at dette skal en ikke gjøre med mindre det har skjedd betydelig endringer i rammebetingelsene.
5. Tidlig november, budsjettet legges fram for administrerende direktør/rådmann. Resultatet her kan bli en ny prosess med å ta og gi. Nå begynner det å bli dårlig tid. Budsjettforslaget bør være klart for utsendelse før desember måned.
6. Desember, budsjettet for neste år vedtas.

Budsjettprosessene skal alltid involvere arbeidstakerorganisasjonene.

Budsjettprosessen skal involvere medarbeiderne slik at de forstår hvilke utfordringer virksomheten står overfor. Utfallsrommet av mulige tiltak i en organisasjon som kan bedre økonomien er sannsynligvis uendelig. Slik sett er det ingen gitt ha oversikt over alle mulighetene, langt mindre finne fram til de gode løsningene. Det er medarbeiderne som er nærmest utfordringene som også er best i stand til å finne løsningene, men da må de ha en

basisforståelse av økonomien rundt egen arbeidsplass, jf. Gustavsen (2000), som viser at i tradisjonell tung industri så står «gulvet» for 47% av de bærekraftige innovasjonene i tungindustri.

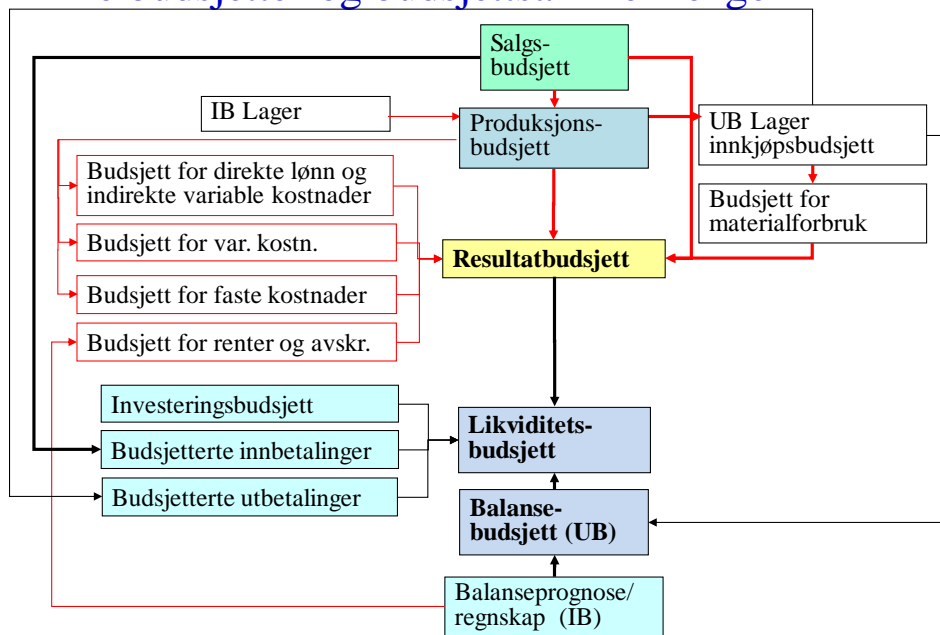
## 2.6 Gangen i budsjettarbeidet

All budsjettering skal ta utgangspunkt i organisasjonens målsettinger.

Gangen i budsjettarbeidet:

1. Når en skal utarbeide et konkret budsjett tar vi alltid utgangspunktet i salget, produkter/tjenester, fordelt på volum (enheter) og pris per enhet fordelt på måneder. Her ligger normalt organisasjonens største risiko ved et hvert budsjett.
2. Budsjettere de direkte variable kostnadene. Dette gjør vi i dag ved å ta utgangspunkt i salget (sum for året) fra punkt 1 overfor av produkter og tjenester som så fordeles på produksjonsvolum i den enkelte måned. Så prissetter vi kostnadene ved:
  - a. Standarder (en standard er forbruk av en vare/tjeneste for å produsere en enhet ferdig vare tjeneste)
  - b. Pris på en enhet av standarden
  - c. Standard x pris = enhetskostnaden (forbruket) for å produsere en enhet ferdig vare/tjeneste (VEK)
  - d. Sum direkte variable kostnader finner vi da ved å ta VEK x produksjonsvolum i den enkelte måned. Produksjonsvolumet beregner vi ut fra salgsvolumet. Produksjonsvolum og salgsvolum vil som regel være forskjellig i de enkelte måneder, dette generer likviditetssvinger og variasjoner i likviditetsbehovet..
3. Budsjettere de indirekte variable kostnadene. Dette gjør vi enklest ved å bruke normalsatser. En normalsats er et kronetillegg eller et prosentpåslag på et aktivitetsmål/kostnadsdriver. Kostnadsdriver kommer fra direkte variable kostnader, som for eksempel lønn, maskintimer, råvarer. For eksempel:
  - a. Indirekte variable materialkostnader er 11% av de direkte materialkostnadene. 11% kommer fra siste årsregnskap som et gjennomsnittlig forbruk
  - b. Vedlikehold på maskiner, kan være en kronesats på antall maskintimer. Jo mer maskinene brukes jo mer vedlikehold.
4. Faste kostnader. Dette gjør vi normalt ved å ta utgangspunkt i de historiske talla. Disse er normalt ikke knyttet opp mot salgsvolumet.
5. Investeringer. En vil normalt lage egne investeringsbudsjetter i større organisasjoner. I mindre organisasjoner kan disse legges direkte inn i kontantstrømmen.
6. Lån, renter og avdrag. Jeg vil normalt anbefale å lage dette som egne budsjetter (regneark).
7. Beregning av løpende kreditt og renter på denne gjøres på budsjettdelen for kontantstrøm.
8. Utvikling av et balansebudsjett kommer til slutt

## Delbudsjetter og budsjettsammenhenger



**Fig. 4**

Figuren viser en modell for budsjettarbeidet og de budsjettene en bør/kan utarbeide. Fritt etter Hoff (2009)

Poenget blir å lage budsjetter som er knyttet til salgsvolumet, enheter av varer og tjenester. For en produksjonsbedrift blir dette varer. For en kommunal skole blir dette elever. For en plateprodusent blir dette solgte plater på nettet. For en servicebedrift blir dette solgte timer tjeneste.

Husk at når vi lager budsjetter så skal disse være operative, dvs vi skal kunne simulere et budsjett med ulike volum (varer/tjenester) uten at vi må endre de andre forutsetningene.

Excel er som skapt for budsjettarbeid.

### 2.7 Oppsummering

Budsjettering er krevende på en flerdimensjonal måte:

1. Vi skal «se inn i» framtida
2. Vi skal håndtere risiko
3. Dette er krevende samhandling mellom mennesker i en organisasjon
  - a. Kamp om ressurser
  - b. Kamp om prioriteringer
4. Målet er best mulig resultat, men vi er ikke omforente om hvordan. Budsjettprosessens mål er at vi skal bli omforente om hvordan. Og her ligger styrken i budsjettarbeidet og sannsynliggjøringen av å nå best mulig resultat

Det er budsjettprosessen som er suksessfaktoren og ikke budsjettet som så dann.

Da starter vi budsjettarbeidet, og det er gøy!

## 3.0 Verdens enkleste budsjettmodell for en kommune

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi se på en meget forenklet strategisk budsjettmodell for Åmot kommune.

En ser på budsjettet med en inntekt, denne er en funksjon av to variabler:

1. Endringer i innbyggertallet  
Dette kan knyttes opp mot en prosentvis vekst/endring eller SSB prognoser for befolkningsutvikling i kommunen:
  - a. 1\_MMMM Middels nasjonal vekst (Alternativ MMM)
  - b. 2\_LLML Lav nasjonal vekst (Alternativ LLML)
  - c. 3\_HHMH Høy nasjonal vekst (Alternativ HHMH)
  - d. 4\_MMML Lav nettoinnvandring (Alternativ MMML)
  - e. 5\_MMMH Høy nettoinnvandring (Alternativ MMMH)
  - f. 6\_LHML Sterk aldring (Alternativ LHML)
  - g. 7\_HLMH Svak aldring (Alternativ HLMH)
  - h. 8\_MMM0 Ingen nettoinnvandring (Alternativ MMM0)
  - i. 9\_MM00 Ingen flytting (Alternativ MM00)
2. Budsjettvekst i faste kroner per innbygger  
Budsjettveksten i faste kroner per innbygger har i perioden (2009-2013) med den rødgrønne regjeringen vært høy, i snitt ca. 2% høyere enn deflatoren (ca. 3,3%) for Åmot kommune. Det vurderes som lite sannsynlig at denne høye veksten vil opprettholdes med den nye regjeringen. Tall for 2014 og 2015 indikerer en budsjettvekst som er lavere enn deflatoren<sup>1</sup>.

Kostnadene håndteres slik at disse er splittet i to:

1. Lønn  
Lønnskostnadene styres gjennom to variabler:
  - a. Lønnsandel. Normalt bør denne være mellom 58-60%. For Åmot kommune er denne i dag 59%. Lønnsandelen kan justeres i hver simulering.
  - b. Reallønnsvekst. Lønna har siden 2000 i snitt vokst med 4,8% per, justert for konsumprisindeksen har vi hatt en reallønnsvekst på ca. 2,8% per år. Denne har variert lite fra år til år. Reallønnsveksten kan endres fra simulering til simulering.
2. Andre kostnader  
Dette vil da normalt være driftskostnader eks. lønn og renter og avskrivninger. Disse er da satt til en fast pris, dvs de følger konsumprisindeksen kpi.

Budsjettet balanseres på to måter:

1. Balanseres opp mot de andre faste kostnadene. Dette vil da ofte framkomme som at andre kostnader stadig vil utgjøre en mindre del av samlet budsjett
2. Balanseres ved at kostnadsandelen andre kostnader er konstante målt i prosent av sum budsjett, Dvs budsjettet balanseres opp mot lønnskostnadene. En får da beregnet relativ utvikling i årsverk. Denne vil da normalt gå ned.

---

<sup>1</sup> Deflator Veid samlet prisendring i kommunesektoren i prosent fra året før. I deflatoren inngår endringer i lønnskostnader, produktinnsats og bruttoinvesteringer.

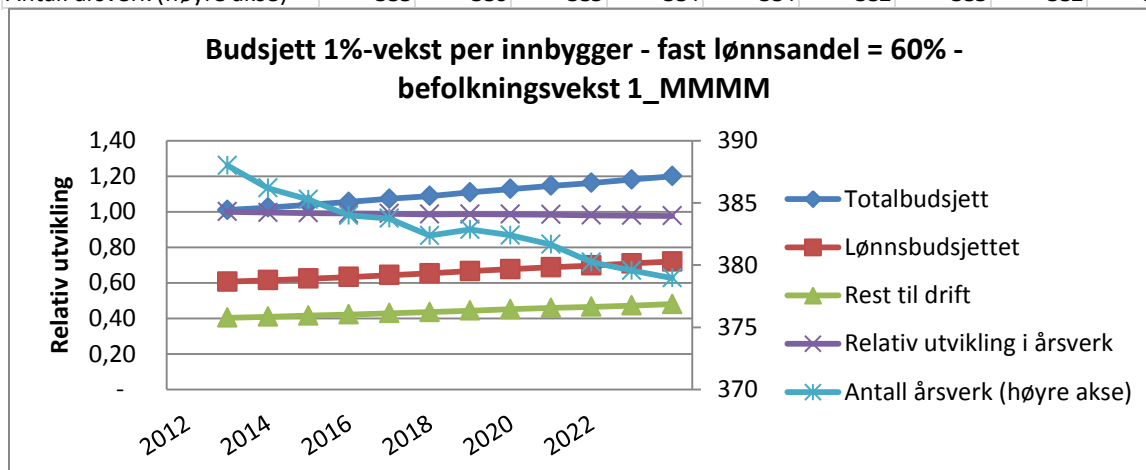
## 3.2 Ulike simuleringer

### 3.2.1 Basissimuleringen

Basissimuleringen bygger på en årlig vekst i befolkningmengden i Åmot kommune basert på SSBs prognose MMMM. Videre bygger en på en reell budsjettvekst per innbygger på 1% per innbygger og en reallønnsvekst på 1,8%.

Forutsetningene vurderes som sannsynlige. Den reelle budsjettveksten er nært knyttet til en forventet reallønnsvekst. Jeg tror det er sannsynlig at kommunene vil få en vekst i økonomien, men i virkeligheten en svak innstramning pga reallønnsveksten.

Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett										
(basismodellen)										
1,0 %	Budsjettvekst per innbygger i faste kroner									
0,89 %	Endring i innbyggertall									
60 %	Lønnsandel									
1,8 %	Reallønnsvekst									
Budsjettutvikling - ant. årsverk opprettholdes										
Saldere mot driften	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totalbudsjett	1,01	1,02	1,04	1,05	1,07	1,09	1,11	1,13	1,15	1,16
Lønnsbudsjettet	0,61	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70	0,72
Rest til drift	0,40	0,40	0,41	0,41	0,42	0,42	0,43	0,44	0,44	0,45
Realtiv andel til drift %	40 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %	38 %
Relativ utvikling antall årsverk	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet	Budsjett - fast lønnsandel - 1_MMMM									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalbudsjett	1,01	1,02	1,04	1,05	1,07	1,09	1,11	1,13	1,15	1,16
Lønnsbudsjettet	0,61	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65	0,67	0,68	0,69	0,70
Rest til drift	0,40	0,41	0,42	0,42	0,43	0,44	0,44	0,45	0,46	0,46
Relativ utvikling i årsverk	100 %	1,00	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,98	0,98
Antall årsverk (høyre akse)	388	386	385	384	384	382	383	382	382	380



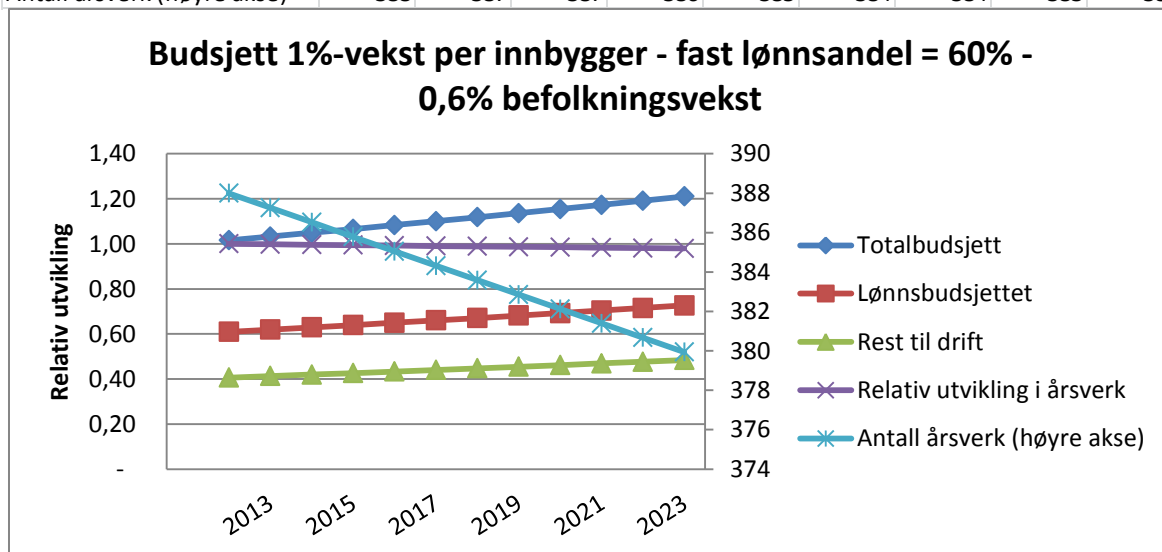
**Fig. 5**

Figuren og tabellen viser basissimuleringen. Denne forutsetter SSB's befolkningsprognose MMMM (middels befolkningsvekst, middels aldring, middels innvandring og middels utflytting). 1% reell budsjettvekst (høyt), 1,8% reell lønnsvekst, Grafen viser resultatene av å fryse lønnsandelen i budsjettet. Antall årsverk i kommunen vil da gå noe ned. (Regnearket kan redigeres – dobbeltklikk)

### 3.2.2 Dagens befolkningsvekst (litt over MMMM)

Forutsetningene som i basissimuleringen, men en legger til grunn at Åmot kommune klarer å opprettholde en jevn befolkningsvekst som tilsvarer dagens vekst på 0,6%.

Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett										
(basismodellen)										
1,0 %	Budsjettvekst per innbygger i faste kroner									
0,60 %	Endring i innbyggertall	1 = fysisk overstyring med modellene til SSB r								
60 %	Lønnsandel	0								
1,8 %	Reallønnsvekst	Budsjettutvikling - ant. årsverk opprettholdes								
Saldere mot driften	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totalbudsjett	1,02	1,03	1,05	1,07	1,08	1,10	1,12	1,14	1,15	1,17
Lønnsbudsjettet	0,61	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70	0,72
Rest til drift	0,41	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,44	0,44	0,45	0,46
Realtiv andel til drift %	40 %	40 %	40 %	40 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %	39 %
Relativ utvikling antall årsverk	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet	Budsjett - fast lønnsandel - 0,6% befolkningsv									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalbudsjett	1,02	1,03	1,05	1,07	1,08	1,10	1,12	1,14	1,15	1,17
Lønnsbudsjettet	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70
Rest til drift	0,41	0,41	0,42	0,43	0,43	0,44	0,45	0,45	0,46	0,47
Relativ utvikling i årsverk	100 %	1,00	1,00	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,98	0,98
Antall årsverk (høyre akse)	388	387	387	386	385	384	384	383	382	381



**Fig. 6**

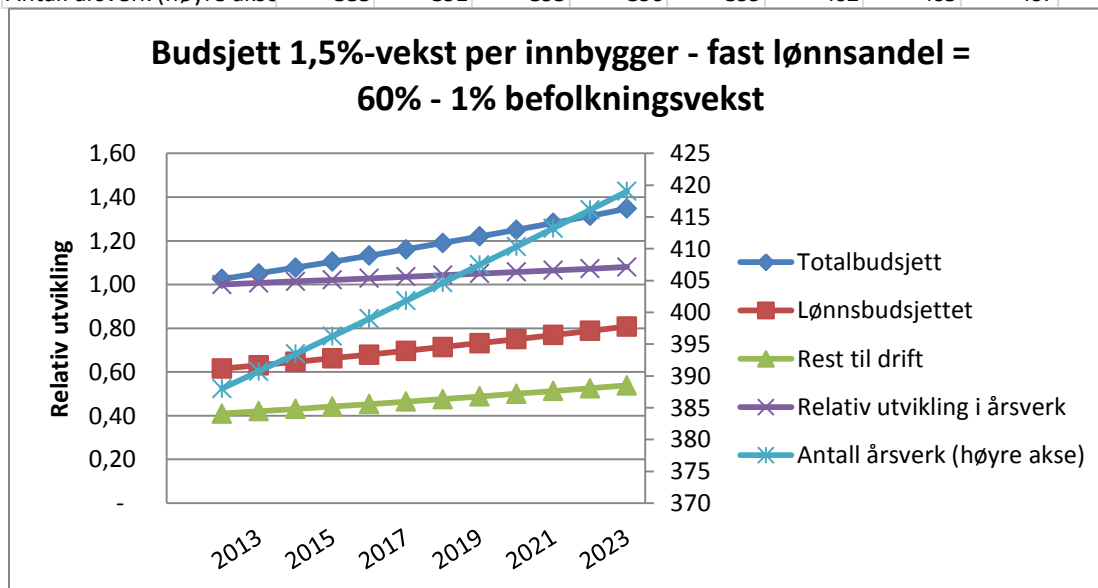
Figuren og tabellen viser basissimuleringen, men befolkningsveksten er satt lik dagens vekst på 0,6%). 1% reell budsjettvekst, 1,8% reell lønnsvekst, Grafen viser resultatene av å fryse lønnsandelen i budsjettet. Antall årsverk i kommunen vil da gå noe ned. Tabellen kan redigeres ved å dobbeltklikke på denne.

### 3.2.3 Befolkningsvekst på 1% og økt realinntekt per innbygger

Et optimistisk scenario med en sterk befolkningsvekst og at realinntekten per innbygger øker med 1,5% per år. Reallønnsveksten opprettholdes på 1,8%.



Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett		Basissimulering 3.2.3									
Ingen budsjettvekst per innbygger og befolkningsvekst på MMMM											
1,5 %	Budsjettvekst per innbygger i faste kroner										
1,00 %	Endring i innbyggertallet	1 = fysisk overstyring med modellene til SSB n									
60 %	Lønnsandel	0									
1,8 %	Reallønnsvekst	Budsjettutvikling - ant. årsverk opprettholdes									
Saldere mot driften		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totalbudsjett		1,03	1,05	1,08	1,10	1,13	1,16	1,19	1,22	1,25	1,28
Lønnsbudsjettet		0,61	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70	0,72
Rest til drift		0,41	0,43	0,44	0,46	0,48	0,49	0,51	0,53	0,55	0,56
Realtiv andel til drift %		40 %	41 %	41 %	42 %	42 %	42 %	43 %	43 %	44 %	44 %
Relativ utvikling antall års		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet		Budsjett 1,5%-vekst per innbygger - fast lønns 1% befolkningsvekst									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalbudsjett		1,03	1,05	1,08	1,10	1,13	1,16	1,19	1,22	1,25	1,28
Lønnsbudsjettet		0,62	0,63	0,65	0,66	0,68	0,70	0,71	0,73	0,75	0,77
Rest til drift		0,41	0,42	0,43	0,44	0,45	0,46	0,48	0,49	0,50	0,51
Relativ utvikling i årsverk		100 %	1,01	1,01	1,02	1,03	1,04	1,04	1,05	1,06	1,07
Antall årsverk (høyre akse)		388	391	393	396	399	402	405	407	410	413



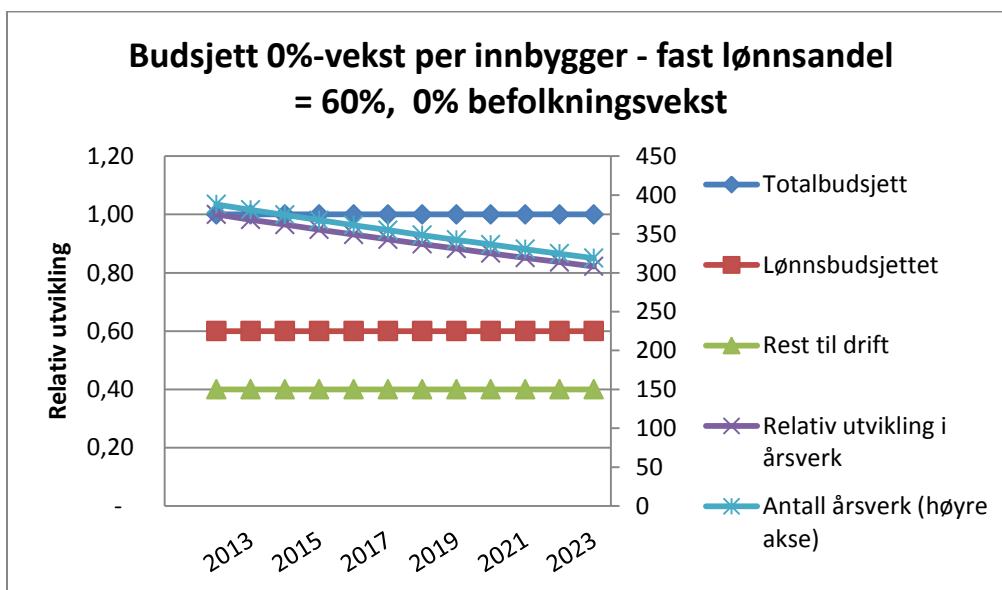
**Fig. 7**

Figuren og tabellen viser et optimistisk scenario med en befolkningsvekst på 1% og en reell budsjettvekst på 1,5% per innbygger, men reell lønnsvekst er opprettholdt på 1,8%. Grafen viser resultatene av å fryse lønnsandelen i budsjettet. Antall årsverk i kommunen vil nå kunne økes uten at dette går utover rest til drift. Tabellen er redigerbar ved å dobbeltklikke på den.

### 3.2.4 Befolkningsvekst på MMMM, 0% reell budsjettvekst per innbygger og en reallønnsvekst på 1,8%

Et «pessimistisk» scenario med hvor reallønnsveksten opprettholdes på et høyt nivå – 1,8%, samtidig som budsjettvekst per innbygger er 0% målt i faste kroner.

Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett		Basissimulering 3.2.4									
Ingen budsjettvekst per innbygger og befolkningsvekst på MMMM											
0,0 %	Budsjettvekst per innbygger i faste kroner										
0,89 %	Endring i innbyggertallet	1 = fysisk overstyring med modellene til SSB n									
60 %	Lønnsandel	0									
1,8 %	Reallønnsvekst	utvikling - ant. årsverk opprettholdes									
Saldere mot driften		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totalbudsjett		1,00	1,00	1,01	1,01	1,02	1,03	1,03	1,04	1,05	1,05
Lønnsbudsjettet		0,61	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70	0,72
Rest til drift		0,39	0,38	0,38	0,37	0,36	0,36	0,35	0,35	0,34	0,33
Realtiv andel til drift %		39 %	38 %	37 %	36 %	36 %	35 %	34 %	34 %	33 %	32 %
Relativ utvikling antall årsverk		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet Budsjett 0%-vekst per innbygger - fast lønnsar 1_MMMM											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalbudsjett		1,00	1,00	1,01	1,01	1,02	1,03	1,03	1,04	1,05	1,05
Lønnsbudsjettet		0,60	0,60	0,61	0,61	0,61	0,62	0,62	0,62	0,63	0,63
Rest til drift		0,40	0,40	0,40	0,41	0,41	0,41	0,41	0,42	0,42	0,42
Relativ utvikling i årsverk		100 %	0,99	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,90
Antall årsverk (høyre akse)		388	382	378	373	369	364	361	357	352	348



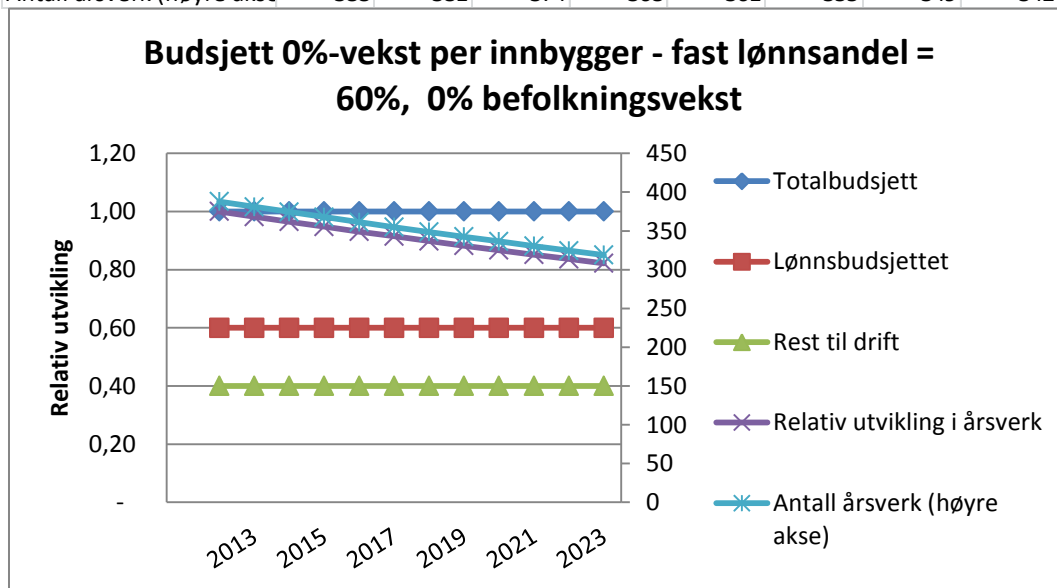
**Fig. 8**

Figuren og tabellen viser et pessimistisk scenario med en befolkningsvekst på MMMM og en reell budsjettvekst på 0% per innbygger, men reell lønnsvekst blir på 1,8%. Grafen viser resultatene av å fryse lønnsandelen i budsjettet. Antall årsverk i kommunen må nå gå ned med ca. 1% per år for å kunne opprettholde en bærekraftig økonomi. Tabellen er klikkbar.

### 3.2.5 Befolkningsvekst på 0%, 0% reell budsjettvekst per innbygger og en reallønnsvekst på 1,8%

Et annet «pessimistisk» scenario med hvor reallønnsveksten opprettholdes på et høyt nivå, 1,8%, samtidig som budsjettvekst per innbygger er 0% målt i faste kroner og befolkningsveksten er på 0%.

Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett		Basissimulering 3.2.4									
Ingen budsjettvekst per innbygger og befolkningsvekst på MMMM											
0,0%	Budsjettvekst per innbygger i faste kroner										
0,0%	Endring i innbyggertallet	1 = fysisk overstyring med modellene til SSB n									
60%	Lønnsandel	0									
1,8%	Reallønnsvekst	utvikling - ant. årsverk opprettholdes									
Saldere mot driften		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totalbudsjett		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lønnsbudsjettet		0,61	0,62	0,63	0,64	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70	0,72
Rest til drift		0,39	0,38	0,37	0,36	0,34	0,33	0,32	0,31	0,30	0,28
Realtiv andel til drift %		39%	38%	37%	36%	34%	33%	32%	31%	30%	28%
Relativ utvikling antall års		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet Budsjett 0%-vekst per innbygger - fast lønnsandel 0% befolkningsvekst											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalbudsjett		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Lønnsbudsjettet		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Rest til drift		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Relativ utvikling i årsverk		100%	0,98	0,96	0,95	0,93	0,91	0,90	0,88	0,87	0,85
Antall årsverk (høyre akse)		388	381	374	368	361	355	349	342	336	330



**Fig. 9**

Figuren og tabellen viser et pessimistisk scenario med en befolkningsvekst på 0% og en reell budsjettvekst på 0% per innbygger, men reell lønnsvekst blir på 1,8%. Grafen viser resultatene av å fryse lønnsandelen i budsjettet. Antall årsverk i kommunen må nå gå ned med mer enn 1% per år for å kunne opprettholde en bærekraftig økonomi. Tabellen er klikkbar.

### 3.3 Oppsummering verdens enkleste budsjettmodell for Åmot kommune

Inntektsutviklingen er primært drevet av:

1. Befolkningsveksten
  - a. Skatt på inntekt og formue blir en ren funksjon av befolkningsveksten i prosent og reallønnsveksten. Formuesskatten for kommunene betyr så lite at denne kan en se bort fra.

- b. Selvkostområdene skal som navnet tilsier drives etter selvkost. Selvkost vil ofte være en funksjon av: befolkningsmengde \* (lønnsandel + andel andre driftskostnader + finanskostnader). For de fleste selvkostområder vil det nok være noen stordriftsfordeler, først og fremst knyttet til finanskostnadene. For selvkostområdene blir det viktig som en del av den politiske styring å fokusere på produktivitet. Et godt produktivitetsmål vil være antall årsverk/befolkningsmengde. Denne bør ikke øke! Det kan være en klok ambisjon å sette følgende overordna målsetting for kostnadene på selvkostområdene for neste budsjettår, årets kostnader \* (1+deflator) \* (1+befolkningsvekst).
    - c. Andre driftsinntekter følger samme resonnement som for selvkostområdene.
2. Rammetilskuddet. Rammetilskuddet består av flere elementer, men forenklet kan en hevde at dette består av:
  - a. Objektive fordelingskriterier. Disse er rimelige faste og vil neppe endres, selv om vi har fått en ny regjering. Den overordna modellen vil i stor grad likevel bli styrt av den relative befolkningsveksten i den enkelte kommune i forhold til gjennomsnittsveksten.
  - b. Den politiske viljen til å satse på kommunene og kompensere for lønns- og prisveksten i samfunnet. Det er ting i årets budsjett som indikerer at det er lagt inn et produktivitetskrav på ca. 0,5%. Fra ett år til neste løses dette ved osthøvelprinsippet og at en løper litt fortere. Men et årlig produktivitetskrav på 0,5% over tid vil være vanskelig å løse. Da må en investere i infrastrukturer som kan erstatte arbeidskraft.

#### Kostnadene

Kostnadene i en kommune består av, forenklet i tre grupper:

1. Lønnskostnadene per time, disse har vokst nominelt i gjennomsnitt med 4,8% per år (lønnsindeksen) i perioden 2000 - 2014. Reallønnsveksten har i snitt siden 2000 vært på 2,8% med små årlige variasjoner. Lønnskostnadene må så justeres i forhold til endringer i antall årsverk. I tillegg så vil en nok ha en «skjult» lønnsvekst gjennom at medarbeidere rykker opp lønnsklasser og skifter jobb internt. Lønnsandelen blir for politikerne et overordna styringsmål i budsjettsammenheng. Jeg tror det er viktig i den perioden vi nå går inn i, med strammere budsjetter, å holde lønnsandelen i budsjettet på under 60%. Jo lavere lønnsander jo lettere vil det være å bære reallønnsveksten.
2. Befolkningsveksten er en klar kostnadsdriver. Et overordna politisk styringsmål bør i denne sammenheng være antall årsverk/befolkningsmengde. Denne må nå ikke øke framover.
3. Andre driftskostnader vil følge kpi, konsumprisindeksen
4. Finanskostnader er i prinsippet ikke utsatt for prisendringer, men rentenivået vil nok være en funksjon av prisstigningen. Slik sett vil det nok være riktig å anta at realrenten er rimelig konstant. Realrenta forventes å være lav i flere år framover.
5. Pensjonsytelsene. Disse er omvendt proporsjonale med rentenivået. Går rentenivået opp går pensjonskostnadene ned fordi avkastningen i livselskapene da vil øke. Livselskapene har samtidig et soliditetskrav de skal oppfylle. Hvis kapitalavkastningen er lav i markedet må en øke innbetalingene fra kommunene.

Den enkle modellen viser at kommunene må ha en reell budsjettvekst per innbygger for å ha en bærekraftig økonomi. Det vil samtidig være lettere å drive en kommune med en god vekst i befolkningsutviklingen.

En utvikling med lav og eller negativ befolkningsutvikling vil nesten alltid medføre at en må bemanne ned, og en må bemanne ned mer enn befolkningsutviklingen skulle tilsi. Det er derfor meget krevende å lede slike kommuner.

## 4.0 En strategisk budsjettmodell for Åmot kommune

### 4.1 Innledning

Modellen skal klare å analysere effekten av følgende variabler:

1. Budsjettvekst generelt per innbygger
2. Inntektene som en funksjon av befolkningsendringer
3. Lønnskostnader og en forventet høy reallønnsvekst framover
4. Investeringer
5. Rentenivå
6. Hvor mange årsverk klarer en å opprettholde framover
7. Hva er rest midler til drift hvis en opprettholder antall årsverk
8. En bærekraftig økonomisk utvikling

### 4.2 Modellens forutsetninger

**Inntektene** for Åmot kommune kan vi gruppere i (jf. Finansregnskapet på Kostra) følgende:

- Skatteinntang (11% skatteøre)
- Rammetilskudd
- Salgs- og leieinntekter og selvkostområder
- Andre inntekter

Disse fordeler seg slik:

#### Tabell 1

Tabellen viser hvordan en kan dele inntektene inn i grupper etter hva som er rimelig å anta kan være en naturlig inntektsdriver, samtidig som en søker å opprettholde den inntektsfordelingen som en finner i Kostra.

	2010	2011	2012	2013	Inntektsdriver
<b>Andre driftsinntekter, konsern</b>	70 635	66 775	77 280	83 641	deflatoren * befolkningsvekst
<b>Skatt på inntekt og formue, inkludert naturressursskatt</b>	81 719	76 194	81 533	90 713	antall innbygger * lønnsvekst per innbygger (nominelt)
<b>Statlig rammeoverføring<sup>1</sup></b>	99 191	137 204	153 005	151 871	statsbudsjett % * relativ befolkningsvekst
<b>Salgs- og leieinntekter, konsern</b>	84 720	64 403	60 381	61 002	(50% selvkost * lønnsvekst nom + 50% * deflatoren) * ant. Innbyggere
<b>div</b>	-4 199	13 383	13 941	15 909	kpi * befolkningsvekst

<sup>1</sup> Statlig rammeoverføring, her er det en sterk vekst fra 2010 til 2011 og skyldes omleggingen av finansieringssystemet. Dette forklarer også i hovedsak nedgangen på Salgs- og leieinntekter, konsern, i samme periode.

Skatt på inntekt og formue i Åmot kommune er så mye lavere enn landsgjennomsnittet at dette vil bli fanget opp av modellen for inntektsutjamning. Dvs at skatt på inntekt og formue vil være en funksjon av det generelle lønnsnivået i Norge og antall innbyggere i Åmot kommune, fordi skatt på næring utgjør en relativ liten andel av skatteinntangen. Samtidig er det da klart at Åmot kommune vil bli sterkt påvirket av endringer i modellen for inntektsutjamning.

**Kostnadene** for Åmot kommune kan vi gruppere i (jf. Finansregnskapet på Kostra) følgende:

- Lønnskostnader (vokser med)
  - Antall årsverk
  - Lønnsindeksen
- Andre driftskostnader vokser med kpi (konsumprisindeksen)
- Rentekostnader (netto kapitalkostnader eksklusive avskrivninger) vil i en budsjettmodell være «faste». Men rentenivået i modellen må være en operasjonell variabel som en kan simulere på.
- Avskrivninger og avdrag:
  - Avdrag er en utgift, ikke en kostnad, men penger ut
  - Avskrivninger er kostnad, men ikke penger ut
  - Avskrivninger > avdrag
  - Avdrag og avskrivninger er verdifaste i et budsjett. Jo høyere prisstigning jo raskere vil verdiene synke relativt

Antall årsverk kan i modellen knyttes til flere aktivitetsmål:

- Antall innbyggere  
Da vil resten til drift etter hvert bli gradvis mindre, fordi den nominelle budsjettveksten over tid viser seg å være mindre enn nominell lønnsvekst \* (1 + veksten i innbyggertallet)
- Budsjettvekst  
Ved å knytte lønnskostnadene til en fast andel av budsjettveksten, så vil antall årsverk/innbyggere gå gradvis ned. Resonnementet vil være det samme som overfor.
- Standard \* antall innbyggere \* krav til produktivitsvekst  
Ideelt sett den faglige riktige tilnærmingen. I økonomimiljøene er det flere som mener at Finansdepartementet legger inn i sine modeller et årlig krav til produktivitsvekst på kommunene på 0,5%.

### 4.3 Basissimuleringen

- Simuleringene fokuserer på følgende uavhengige variabler (variabler som kan endres)
  - Befolkningsvekst og relativ endring ift Norge
  - Rammetilskuddet
  - Lønnsveksten (nominelt)
    - Grunnlaget også for veksten skatteinntekter
    - Det er lite sannsynlig at skatteinntektene vil endre seg relativt i forhold til andre kommuner pga skatteutjevningen
  - Lønnskostnadsveksten i kommunen
    - Kan settes lik lønnsveksten
    - Kan være uavhengig av lønnsveksten (normalt mindre)
  - Investeringsnivået
- En fokuserer på følgende avhengige variabler:
  - Driftsresultat per innbygger (i tusen kroner)
  - Gjeld per innbygger i faste tusen kroner
  - Relativ utvikling i aktiva (eiendeler) per innbygger.  
Jo større aktiva jo mer infrastruktur for å betjene innbyggerne. Aktiva per innbygger i faste kroner bør ikke gå ned.
  - Lønnsandel kostnader i forhold til totale driftsinntekter

## Basissimulering 1 forutsetninger – optimistisk:

- Befolkningsvekst MMMM i Åmot og MMMM i Norge
- Vekst i rammeoverføring 5% per år (høyt)
- Nominell lønnsvekst på 3,8% (Vekst i rammeoverføring vil nok normalt være mindre enn nominell lønnsvekst)
- Deflator er satt til 3%
- Standardene er beregnet ut fra tabell 1 og befolkningsmengden i Åmot i 2013

Inntekter	Standard 201	Kostnadsdriver	179	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Andre driftsinntekter	19,210	befolkningsv deflator	3,00 %	83 583	86 566	89 570	92 929	96 128	99 925	103 611	107 357	
Skatt på inntekt og formue	20,834	antall innbyggere	3,80 %	90 650	94 614	98 659	103 153	107 533	112 648	117 711	122 914	
Statlig rammeoverføring	34,881	relativ befol statsbudsjett	5,00 %	151 766	158 658	166 109	174 229	182 705	191 990	202 293	212 568	
Salgs- og leieinntekter	14,011	(50% selvkost * lønnsv)	55 %	60 960	63 405	65 887	68 651	71 321	74 459	77 541	80 695	
div	3,654	befolkningsv kpi	1,79 %	15 898	16 272	16 639	17 060	17 440	17 916	18 358	18 799	
<b>Brutto driftsinntekter i alt</b>	<b>92,590</b>			<b>402 858</b>	<b>419 515</b>	<b>436 864</b>	<b>456 023</b>	<b>475 127</b>	<b>496 938</b>	<b>519 514</b>	<b>542 333</b>	
<b>Kostnader</b>	<b>Standard 201</b>	<b>90</b>	<b>380</b>									
Lønnskostnader	55,419	andel kpi (rest tjenester)	3,80 %	241 127	251 670	262 428	274 384	286 033	299 640	313 106	326 946	
Driftskostnader	23,673	deflator og antall innbyggere	90 %	103 000	105 630	108 230	111 196	113 909	117 265	120 421	123 580	
Overføringer	7,352			31 990	33 131	34 281	35 567	36 791	38 244	39 655	41 089	
Avskrivninger				20 470	21 027	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	
<b>Sum driftsutgifter</b>				<b>396 587</b>	<b>411 459</b>	<b>425 409</b>	<b>441 617</b>	<b>457 203</b>	<b>475 619</b>	<b>493 652</b>	<b>512 085</b>	
<b>sum brutto driftsresultat</b>				<b>6 271</b>	<b>8 056</b>	<b>11 455</b>	<b>14 406</b>	<b>17 924</b>	<b>21 319</b>	<b>25 862</b>	<b>30 248</b>	
<b>Sum driftsresultat etter finansinntekter og -kostnader</b>				<b>-1 984</b>	<b>-3 087</b>	<b>-1 916</b>	<b>-1 260</b>	<b>-137</b>	<b>809</b>	<b>2 839</b>	<b>4 702</b>	
Netto eksterne finansinntekter (fast prosent av driftsinntekter)			1,73 %	6 955	7 243	7 542	7 873	8 203	8 579	8 969	9 363	
Rentekostnader (finanskostnader sum)		rentesats	4,49 %	-15 210	-18 385	-20 913	-23 539	-26 263	-29 089	-31 992	-34 908	
Avdrag		sats av total	4,50 %	-15 247	-17 178	-19 681	-22 246	-24 947	-27 708	-30 612	-33 528	
Netto fondsoppbygging % av sum inntekter			12,7 %	-2 000	-2 109	-2 196	-2 425	-2 418	-2 761	-2 858	-2 889	
Omløpsmidler % av sum inntekter			32,0 %	-8 000	-5 334	-5 555	-6 135	-6 117	-6 984	-7 229	-7 307	
Investeringer (fra tabell nedenfor)				-34 134	-45 819	-47 714	-49 807	-51 893	-54 275	-56 741	-59 233	
Avskrivninger			4,08 %	20 470	21 027	22 038	23 149	24 345	25 627	27 005	28 484	
<b>Finansieringsbehov</b>				<b>-42 879</b>	<b>-55 586</b>	<b>-56 940</b>	<b>-59 983</b>	<b>-61 304</b>	<b>-64 484</b>	<b>-64 757</b>	<b>-65 068</b>	
Saldo lån ub 2012 (eks. pensjonsforpliktelser)				338 562	381 441	437 026	493 966	553 950	615 254	679 738	744 494	
Saldo fond				49 000	51 000	53 109	55 305	57 730	60 149	62 910	65 768	
Saldo omløpsmidler				121 000	129 000	134 334	139 889	146 024	152 141	159 125	166 354	
Investeringer	invest % av brutto drift	11 %	44000	34 134	45 819	47 714	49 807	51 893	54 275	56 741	59 233	
Ekstra investeringer				0	0	0	0	0	0	0	0	
Statlige tilskudd (negative tall)				0	0	0	0	0	0	0	0	
Ekstra investeringen gir rentekompensasjon i %				0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	
<b>Sum investeringer</b>				<b>34 134</b>	<b>45 819</b>	<b>47 714</b>	<b>49 807</b>	<b>51 893</b>	<b>54 275</b>	<b>56 741</b>	<b>59 233</b>	
<b>Saldo investeringer</b>				<b>502 000</b>	<b>515 664</b>	<b>540 456</b>	<b>567 700</b>	<b>597 037</b>	<b>628 460</b>	<b>662 265</b>	<b>698 536</b>	
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nominelt driftsresultat per innbygger				-0,5	-0,7	-0,4	-0,3	0,0	0,2	0,6	1,0	
Nominell gjeld per innbygger (høyre y-akse)				87,7	99,9	112,4	125,1	138,4	151,5	164,8	178,2	
Gjeld per innbygger i faste kroner (høyre)	2	3,0 %	kpi deflator	87,7	97,0	105,9	114,5	123,0	130,7	138,0	144,9	
Eiendeler per innbygger i faste kroner (relativ utvikling)				1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	
Lønnsandel av totale driftsinntekter				59,9 %	60,0 %	60,1 %	60,2 %	60,2 %	60,3 %	60,3 %	60,3 %	

## Tabell 2 – basissimulering 1

Tabellen viser en basissimulering basert på siste års regnskap for Åmot kommune. Simuleringen peker klart i retning av at investeringsnivået bør reduseres – indikatoren gjeld per innbygger blir etter hvert meget høy. En bør også raskere komme over i en bærekraftig økonomi<sup>2</sup>. Indikatoren driftsresultat per innbygger er negativ i for mange år. Modellen er også lagt inn med en årlig vekst (nominelt) i den statlige rammeoverføringen på 5%, det er sannsynligvis for høyt.

<sup>2</sup> Bærekraftig økonomi. Det er mange definisjoner på bærekraftig økonomi. En enkelt forståelse er at årlig økonomi ikke skal gå over en tålegrense for en balansert utvikling. Hvor mye kan en investere per år uten at en i framtida må redusere investeringene. Hvor høye driftskostnader kan vi ha per år uten at en i framtida må redusere driftskostnadene.



## Basissimulering 2 forutsetninger – litt pesimistisk:

- Befolkningsvekst MMMM i Åmot og MMMH i Norge. Det kan være grunn til å anta at befolkningsveksten i Norge blir høyere enn MMMM pga migrasjon
- Vekst i rammeoverføring 3,5% per år (fremdeles høyt i forhold til anslag nominell lønnsvekst)
- Nominell lønnsvekst på 3,8% (Vekst i rammeoverføring vil nok være mindre enn nominell lønnsvekst)
- Deflator er satt til 3%
- Standardene<sup>3</sup> er beregnet ut fra tabell 1 og befolkningsmengden i Åmot i 2013

Inntekter	Standard 201	Kostnadsdriver	179	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Andre driftsinntekter	19,210	befolkningsv deflator	3,00 %	83 583	86 566	89 570	92 929	96 128	99 925	103 611	107 357
Skatt på inntekt og formue	20,834	antall innbyggere	3,80 %	90 650	94 614	98 659	103 153	107 533	112 648	117 711	122 914
Statlig rammeoverføring	34,881	relativ befol statsbudsjett	3,50 %	151 766	156 392	161 397	166 868	172 487	178 662	185 561	192 201
Salgs- og leieinntekter	14,011	(50% selvkost*lønnsv	55 %	60 960	63 405	65 887	68 651	71 321	74 459	77 541	80 695
div	3,654	befolkningsv kpi	1,79 %	15 898	16 272	16 639	17 060	17 440	17 916	18 358	18 799
<b>Brutto driftsinntekter i alt</b>	<b>92,590</b>			<b>402 858</b>	<b>417 248</b>	<b>432 152</b>	<b>448 662</b>	<b>464 908</b>	<b>483 610</b>	<b>502 782</b>	<b>521 965</b>
<b>Kostnader</b>	<b>Standard 201</b>	<b>90</b>	<b>310</b>								
Lønnskostnader	55,419	0	3,10 %	241 127	249 973	258 901	268 870	278 395	289 672	300 648	311 821
Driftskostnader	23,673	andel kpi (rest tjenester)	90 %	103 000	105 630	108 230	111 196	113 909	117 265	120 421	123 580
Overføringer	7,352	deflator og antall innbygger		31 990	33 131	34 281	35 567	36 791	38 244	39 655	41 089
Avskrivninger				20 470	21 027	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470
Sum driftsutgifter				396 587	409 762	421 882	436 103	449 565	465 651	481 194	496 960
<b>Antall årsverk</b>	<b>388</b>	<b>621,46134</b>		<b>388</b>	<b>388</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>386</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>386</b>
<b>sum brutto driftsresultat</b>				<b>6 271</b>	<b>7 486</b>	<b>10 270</b>	<b>12 559</b>	<b>15 343</b>	<b>17 959</b>	<b>21 588</b>	<b>25 006</b>
<b>Sum driftsresultat etter finansinntekter og -kostnader</b>				<b>-1 984</b>	<b>-3 402</b>	<b>-2 285</b>	<b>-1 698</b>	<b>-684</b>	<b>139</b>	<b>1 939</b>	<b>3 547</b>
Netto eksterne finansinntekter (fast prosent av driftsinntekter)			1,73 %	6 955	7 203	7 461	7 746	8 026	8 349	8 680	9 011
Rentekostnader (finanskostnader sum)		rentesats	4,49 %	-15 210	-18 092	-20 016	-22 003	-24 054	-26 170	-28 328	-30 470
Avdrag		sats av total	4,50 %	-15 247	-17 178	-19 093	-21 035	-23 078	-25 147	-27 320	-29 475
Netto fondsoppbygging % av sum inntekter			12,7 %	-2 000	-1 822	-1 887	-2 090	-2 057	-2 368	-2 427	-2 429
Omløpsmidler % av sum inntekter			32,0 %	-8 000	-4 608	-4 772	-5 287	-5 202	-5 989	-6 139	-6 143
Investeringer (fra tabell nedenfor)				-34 134	-33 143	-34 327	-35 638	-36 929	-38 414	-39 937	-41 461
Avskrivninger			4,08 %	20 470	21 027	21 521	22 086	22 705	23 376	24 108	24 901
<b>Finansieringsbehov</b>				<b>-42 879</b>	<b>-42 527</b>	<b>-43 127</b>	<b>-45 361</b>	<b>-45 930</b>	<b>-48 264</b>	<b>-47 837</b>	<b>-47 512</b>
Saldo lån ub 2012 (eks. pensjonsforpliktelser)				338 562	381 441	423 968	467 095	512 456	558 385	606 649	654 487
Saldo fond				49 000	51 000	52 822	54 708	56 799	58 855	61 223	63 650
Saldo omløpsmidler				121 000	129 000	133 608	138 380	143 667	148 869	154 858	160 997
Investeringer		gjennomsnittlig invest	8 %	32 000	34 134	33 143	34 327	35 638	36 929	38 414	39 937
		Ekstra investeringer		0	0	0	0	0	0	0	0
		Statlige tilskudd (negative tall)		0	0	0	0	0	0	0	0
		Ekstrainvesteringen gir rentekompensasjon i %		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Sum investeringer				34 134	33 143	34 327	35 638	36 929	38 414	39 937	41 461
<b>Saldo investeringer</b>				<b>502 000</b>	<b>515 664</b>	<b>527 780</b>	<b>541 637</b>	<b>556 805</b>	<b>573 264</b>	<b>591 208</b>	<b>610 675</b>
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominelt driftsresultat per innbygger				-0,5	-0,8	-0,5	-0,4	-0,2	0,0	0,4	0,8
Nominell gjeld per innbygger (høyre y-akse)				87,7	96,9	106,3	115,8	125,6	135,2	144,9	154,5
Gjeld per innbygger i faste kroner (høyre	2	3,0 %	kpi deflator	87,7	94,1	100,2	105,9	111,6	116,6	121,3	125,6
Eiendeler per innbygger i faste kroner (relativ utvikling)				1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Lønnsandel av totale driftsinntekter				59,9 %	59,9 %	59,9 %	59,9 %	59,9 %	59,9 %	59,8 %	59,7 %
Antall årsverk/innbygger				0,089175	0,088574	0,087976	0,087383	0,086794	0,086208	0,085627	0,08505

### Tabell 3 – basissimulering 2 – litt optimistisk?

Tabellen viser en basissimulering basert på siste års regnskap for Åmot kommune. Investeringsnivået er redusert til 32 mill. kroner per år, aktiva per innbygger vil da bli opprettholdt. Men fremdeles øker gjelda per innbygger for mye. Modellen er også lagt inn med en årlig vekst (nominelt) i den statlige rammeoverføringen på 3,5%, det vurderes som noe høyt i forhold til lønnsveksten per time. Simuleringen baserer seg nå på at antall ansatte (årsverk) i kommunen reduseres. En burde redusert mer nå de første åra og så slippe opp litt. Driftsresultatet er fremdeles negativt en del år framover.

<sup>3</sup> Standard, er et normsatt krav som en utførelse kan kontrolleres mot. Standard kan forstås som forbruk av en faktorinnsats for å produsere en enhet vare/tjeneste, eller en inntekt per innbygger.



### Basissimulering 3 forutsetninger – et pessimistisk scenario:

- Befolkningsvekst MMMM i Åmot og MMMH i Norge. Det kan være grunn til å anta at befolkningsveksten i Norge blir høyere enn MMMM pga migrasjon
- Vekst i rammeoverføring 2% per år (fremdeles høyt i forhold til anslag nominell lønnsvekst)
- Nominell lønnsvekst på 3,2% (Vekst i rammeoverføring vil nok være mindre enn nominell lønnsvekst)
- Deflator er satt til 2,63%
- Standardene er beregnet ut fra tabell 1 og befolkningsmengden i Åmot i 2013

Inntekter	Standard 201	Kostnadsdriver		179	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Andre driftsinntekter	19,210	befolkningsv deflator	2,63 %		83 583	86 255	88 928	91 931	94 754	98 143	101 397	104 686
Skatt på inntekt og formue	20,834	antall innbyggere	3,20 %		90 650	94 067	97 521	101 375	105 068	109 430	113 687	118 026
Statlig rammeoverføring	34,881	relativ befol statsbudsjet	2,00 %		151 766	154 125	156 753	159 718	162 703	166 086	169 999	173 530
Salgs- og leieinntekter	14,011	(50% selvkost*lønnsv	55 %		60 960	63 100	65 255	67 666	69 959	72 684	75 327	78 011
div	3,654	befolkningsv kpi	1,79 %		15 898	16 272	16 639	17 060	17 440	17 916	18 358	18 799
<b>Brutto driftsinntekter i alt</b>	<b>92,590</b>				<b>402 858</b>	<b>413 820</b>	<b>425 096</b>	<b>437 750</b>	<b>449 923</b>	<b>464 258</b>	<b>478 768</b>	<b>493 051</b>
<b>Kostnader</b>	<b>Standard 201</b>	<b>90</b>	<b>320</b>									
Lønnskostnader	55,419	0	3,20 %		241 127	250 216	259 403	269 653	279 476	291 079	302 402	313 945
Driftskostnader	23,673	andel kpi (rest tjenester)	90 %		103 000	105 568	108 100	110 994	113 629	116 899	119 964	123 024
Overføringer	7,352	deflator og antall innbygger			31 990	33 012	34 036	35 185	36 265	37 562	38 808	40 067
Avskrivninger					20 470	21 027	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470
<b>Sum driftsutgifter</b>					<b>396 587</b>	<b>409 823</b>	<b>422 009</b>	<b>436 302</b>	<b>449 840</b>	<b>466 011</b>	<b>481 644</b>	<b>497 505</b>
<b>Antall årsverk</b>	<b>388</b>	<b>621,46134</b>			<b>388</b>	<b>390</b>	<b>392</b>	<b>395</b>	<b>396</b>	<b>400</b>	<b>403</b>	<b>405</b>
<b>sum brutto driftsresultat</b>					<b>6 271</b>	<b>3 996</b>	<b>3 088</b>	<b>1 448</b>	<b>82</b>	<b>-1 753</b>	<b>-2 876</b>	<b>-4 454</b>
<b>Sum driftsresultat etter finansinntekter og -kostnader</b>					<b>-1 984</b>	<b>-6 737</b>	<b>-9 090</b>	<b>-12 529</b>	<b>-16 146</b>	<b>-20 719</b>	<b>-25 169</b>	<b>-30 716</b>
Netto eksterne finansinntekter (fast prosent av driftsinntekter)			1,73 %		6 955	7 144	7 339	7 557	7 768	8 015	8 266	8 512
Rentekostnader (finanskostnader sum)		rentesats	4,49 %		-15 210	-17 878	-19 517	-21 535	-23 996	-26 981	-30 559	-34 774
Avdrag		sats av total	4,50 %		-15 247	-17 178	-18 665	-20 464	-22 710	-25 399	-28 695	-32 572
Netto fondsoppygging % av sum inntekter			12,7 %		-2 000	-1 388	-1 428	-1 602	-1 541	-1 815	-1 837	-1 808
Omløpsmidler % av sum inntekter			32,0 %		-8 000	-3 510	-3 611	-4 052	-3 898	-4 590	-4 646	-4 574
Investeringer (fra tabell nedenfor)					-34 134	-18 490	-18 994	-19 559	-20 103	-20 743	-21 392	-22 030
Avskrivninger			4,08 %		20 470	21 027	20 924	20 864	20 826	20 811	20 823	20 860
<b>Finansieringsbehov</b>					<b>-42 879</b>	<b>-33 013</b>	<b>-39 954</b>	<b>-49 872</b>	<b>-59 718</b>	<b>-73 175</b>	<b>-86 086</b>	<b>-101 555</b>
Saldo lån ub 2012 (eks. pensjonsforpliktelser)					338 562	381 441	414 453	454 408	504 279	563 998	637 172	723 258
Saldo fond					49 000	51 000	52 388	53 815	55 417	56 958	58 773	60 610
Saldo omløpsmidler					121 000	129 000	132 510	136 121	140 173	144 071	148 661	153 307
Investeringer	gjennomsnittlig invest	4 %	18000	18	34 134	18 490	18 994	19 559	20 103	20 743	21 392	22 030
	Ekstra investeringer				0							
	Statlige tilskudd (negative tall)				0							
	Ekstrainvesteringen gir rentekompensasjon i %				0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Sum investeringer</b>					<b>34 134</b>	<b>18 490</b>	<b>18 994</b>	<b>19 559</b>	<b>20 103</b>	<b>20 743</b>	<b>21 392</b>	<b>22 030</b>
<b>Saldo investeringer</b>					<b>502 000</b>	<b>515 664</b>	<b>513 127</b>	<b>511 650</b>	<b>510 739</b>	<b>510 372</b>	<b>510 645</b>	<b>511 567</b>
						2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominelt driftsresultat per innbygger					-0,5	-1,5	-2,1	-2,8	-3,6	-4,6	-5,6	-6,8
Nominell gjeld per innbygger (høyre y-akse)					87,7	94,7	103,4	113,9	126,9	142,0	160,1	181,5
Gjeld per innbygger i faste kroner (høyre)	2	2,6 %	kpi deflator		87,7	92,3	98,2	105,4	114,3	124,7	137,0	151,4
Eiendeler per innbygger i faste kroner (relativ utvikling)					1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8
Lønnsandel av totale driftsinntekter					59,9 %	60,5 %	61,0 %	61,6 %	62,1 %	62,7 %	63,2 %	63,7 %
Antall årsverk/innbygger					0,089175	0,089175	0,089175	0,089175	0,089175	0,089175	0,089175	0,089175

### Tabell 4 – basissimulering 3 – pesimistisk?

Tabellen viser en basissimulering basert på siste års regnskap for Åmot kommune. Investeringnivået er nå redusert til ca. årlige avskrivninger, aktiva per innbygger vil da gå ned. Men fremdeles øker gjelda per innbygger for mye. Modellen er lagt inn med en årlig vekst (nominelt) i den statlige rammeoverføringen på 2%, og 1,2% lavere en antatt lønnsvekst. Simuleringen baserer seg nå på at antall ansatte (årsverk) i kommunen per innbygger opprettholdes. Dette er en ikke bærekraftig utvikling og viser hvor stor risiko Åmot har i forhold til en mulig reduksjon i rammetilskuddet.

## Basissimulering 4 forutsetninger – et pessimistisk scenario – bærekraftig økonomi:

- Befolkningsvekst MMMM i Åmot og MMMH i Norge. Det kan være grunn til å anta at befolkningsveksten i Norge blir høyere enn MMMM pga migrasjon
- Vekst i rammeoverføring 2% per år (fremdeles høyt i forhold til anslag nominell lønnsvekst)
- Nominell lønnsvekst på 3,2% (Vekst i rammeoverføring vil nok være mindre enn nominell lønnsvekst, en reduserer antall ansatte for å få til en bærekraftig økonomi. **Hvor stor må reduksjonen i antall medarbeidere være?**)
- Deflator er satt til 2,63%
- Standardene er beregnet ut fra tabell 1 og befolkningsmengden i Åmot i 2013

Inntekter	Standard 201	Kostnadsdriver		179	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Andre driftsinntekter	19,210	befolkningsv	deflator	2,63 %	83 583	86 258	88 935	91 942	94 769	98 162	101 421	104 714
Skatt på inntekt og formue	20,834	antall innbyggere		3,20 %	90 650	94 067	97 521	101 375	105 068	109 430	113 687	118 026
Statlig rammeoverføring	34,881	relativ befol	statsbudsjett	2,00 %	151 766	153 750	156 019	158 635	161 264	164 285	167 823	170 962
Salgs- og leieinntekter	14,011	(50% selvkost*	lønnsv	55 %	60 960	63 102	65 258	67 670	69 963	72 690	75 334	78 020
div	3,654	befolkningsv	kpi	1,79 %	15 898	16 272	16 639	17 060	17 440	17 916	18 358	18 799
<b>Brutto driftsinntekter i alt</b>	<b>92,590</b>				<b>402 858</b>	<b>413 449</b>	<b>424 372</b>	<b>436 681</b>	<b>448 504</b>	<b>462 482</b>	<b>476 623</b>	<b>490 521</b>
<b>Kostnader</b>	<b>Standard 201</b>	<b>90</b>		<b>176</b>								
Lønnskostnader	55,419	0	0 %	1,76 %	241 127	246 724	252 214	258 522	264 201	271 330	277 952	284 534
Driftskostnader	23,673	andel kpi (rest tjenester)		90 %	103 000	105 568	108 100	110 994	113 629	116 899	119 964	123 024
Overføringer	7,352	deflator og antall innbygger			31 990	33 014	34 038	35 189	36 271	37 570	38 817	40 077
Avskrivninger					20 470	21 027	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470
<b>Sum driftsutgifter</b>					<b>396 587</b>	<b>406 333</b>	<b>414 823</b>	<b>425 175</b>	<b>434 571</b>	<b>446 269</b>	<b>457 202</b>	<b>468 106</b>
<b>Antall årsverk</b>		<b>388</b>	<b>621,46134</b>		<b>388</b>	<b>385</b>	<b>381</b>	<b>378</b>	<b>375</b>	<b>373</b>	<b>370</b>	<b>367</b>
sum brutto driftsresultat					6 271	7 116	9 549	11 506	13 933	16 213	19 420	22 415
Sum netto driftsresultat før fond					-1 984	-3 474	-2 011	-985	529	1 972	4 420	6 796
Netto eksterne finansinntekter (fast prosent av driftsinntekter)				1,73 %	6 955	7 138	7 326	7 539	7 743	7 984	8 228	8 468
Rentekostnader (finanskostnader sum)		rentesats		4,49 %	-15 210	-17 727	-18 886	-20 030	-21 147	-22 225	-23 229	-24 088
Avdrag		sats av total		4,50 %	-15 247	-17 178	-18 363	-19 502	-20 656	-21 741	-22 818	-23 753
Netto fondsoppbygging % av sum inntekter				12,7 %	-2 000	-1 341	-1 383	-1 558	-1 497	-1 770	-1 790	-1 759
Omløpsmidler % av sum inntekter				32,0 %	-8 000	-3 391	-3 498	-3 942	-3 786	-4 476	-4 528	-4 450
Investeringer (fra tabell nedenfor)					-34 134	-18 473	-18 961	-19 511	-20 039	-20 664	-21 296	-21 917
Avskrivninger				4,08 %	20 470	21 027	20 923	20 862	20 822	20 805	20 813	20 846
Finansieringsbehov					-42 879	-26 303	-25 304	-25 622	-24 097	-23 902	-20 779	-17 441
Saldo lån ub 2012 (eks. pensjonsforpliktelser)					338 562	381 441	407 744	433 048	458 670	482 767	506 669	527 448
Saldo fond					49 000	51 000	52 341	53 723	55 282	56 779	58 548	60 338
Saldo omløpsmidler					121 000	129 000	132 391	135 889	139 831	143 616	148 092	152 620
Investeringer		gjennomsnittlig invest	1800	4 %	18000	34 134	18 473	18 961	19 511	20 039	20 664	21 296
		Ekstra investeringer			0	0	0	0	0	0	0	0
		Statlige tilskudd (negative tall)			0	0	0	0	0	0	0	0
		Ekstrainvesteringen gir rentekompensasjon i %			0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Sum investeringer</b>					<b>34 134</b>	<b>18 473</b>	<b>18 961</b>	<b>19 511</b>	<b>20 039</b>	<b>20 664</b>	<b>21 296</b>	<b>21 917</b>
Saldo investeringer					502 000	515 664	513 110	511 601	510 642	510 406	511 232	512 679
Bærekraftig utvikling - lønnskostnader					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nominelt driftsresultat per innbygger					-0,5	-0,8	-0,5	-0,2	0,1	0,4	1,0	1,5
Nominell gjeld per innbygger					87,7	93,2	98,5	103,6	108,6	112,9	116,8	119,9
Gjeld per innbygger i faste kroner (H-aks)	2	2,6 %	kpi		87,7	90,8	93,5	95,8	97,9	99,2	99,9	100,0
Eiendeler/innb indeks faste kostnader			deflator		1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8
Lønnsandel av totale driftsinntekter			M_kalk.ren		59,9 %	59,7 %	59,4 %	59,2 %	58,9 %	58,7 %	58,3 %	58,0 %
Antall årsverk/innbygger			H_kalk.ren		0,0892	0,0879	0,0867	0,0855	0,0843	0,0831	0,0820	0,0808

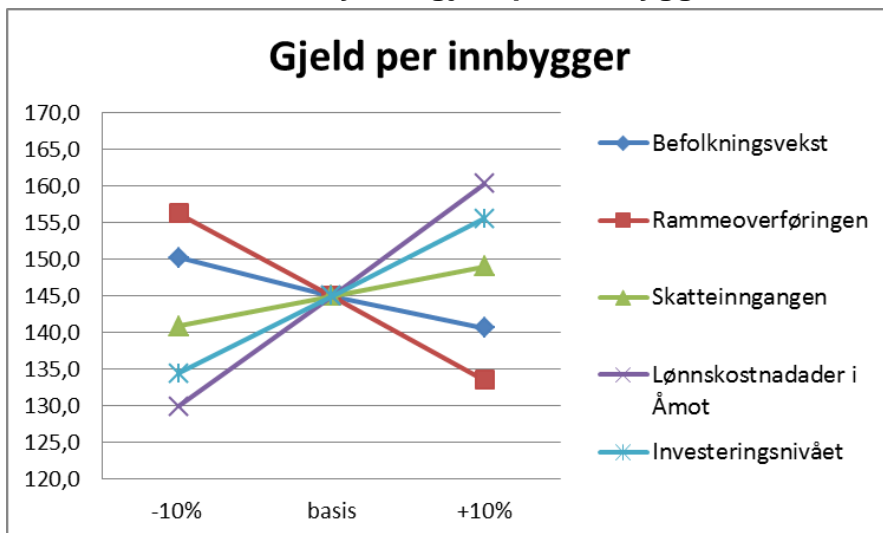
## Tabell 5 – basissimulering 3 – som bærekraftig økonomi ved å redusere antall ansatte

Forutsetningene er som i tabell 4. Modellen er lagt inn med en årlig vekst (nominelt) i den statlige rammeoverføringen på 2%, og 1,2% lavere en antatt lønnsvekst. Simuleringen baserer seg nå på at antall ansatte (årsverk) i kommunen reduseres for å kunne få en bærekraftig økonomi. Dette viser en sterk nedgang i antall ansatte, og en sterk nedgang i antall ansatte per innbygger. Kravet til årlig produktivitetsvekst er nå på 1,4%. Dette vil neppe være mulig å gjennomføre flere år på rad.

#### 4.4 Basissimuleringen – sensitivitetsanalyse

Ved å simulere en og en variabel og endre denne med for eksempel 10% kan en lage et diagram som viser hvordan viktige avhengige variabler varierer med ulike input.

##### 4.4.1 Sensitivitetsanalyse – gjeld per innbygger

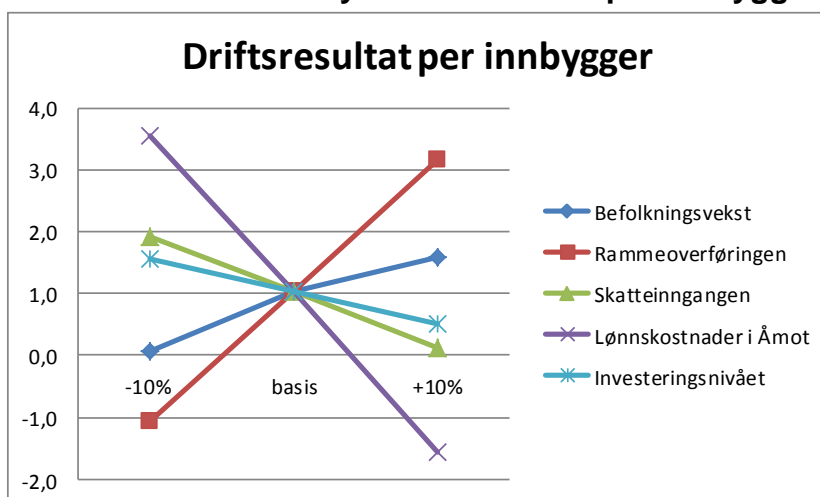


**Fig. 10**

Figuren viser en sensitivitetsanalyse hvor en måler hvordan gjelda/innbygger vil endre seg som en funksjon av ulike variabler i 2020. Jo brattere kurvene er jo mer følsom er variabelen for endringer i gjeld per innbygger. Y-aksen viser gjeld per innbygger i faste NOK 1 000.

Rammeoverføringen, investeringsnivået og lønnskostnadene er de faktorene som klart er mest følsomme for utviklingen i gjeld per innbygger. Dvs at hvis målet til politikerne i Åmot kommune er å redusere gjelda per innbygger så vil de mest effektive virkemidlene være å redusere investeringsnivået og å redusere antall årsverk. Rammeoverføringen er eksternt gitt.

##### 4.4.2 Sensitivitetsanalyse driftsresultat per innbygger



**Fig. 11**

Figuren viser en sensitivitetsanalyse hvor en måler hvordan driftsresultat/innbygger vil endre seg som en funksjon av ulike variabler i 2020. Jo brattere kurvene er jo mer følsom er variabelen for endringer i driftsresultat per innbygger. Y-aksen viser driftsresultat per innbygger i nominelle NOK 1 000.

Rammeoverføringen og lønnskostnadene er de faktorene som klart er mest følsomme for utviklingen av driftsresultatet per innbygger. Modellen som ligger til grunn for beregningene går driftsmessig først i pluss i 2018. Beregningene viser klart at å jobbe aktivt for en befolkningsvekst er en god langsiktig strategi for en bedre økonomisk utvikling.

## 4.5 Beste gjetning

Beste gjetning er klart avhengig av de beslutninger som gjøres over tid i Åmot av kommunes politikere.

Gjelda per innbygger er i dag blant de høyeste i Hedmark. Politikerne bør derfor være forsiktige med investeringer og en bør bevisst holde igjen på antall årsverk. Lønnsandelen i budsjettet bør ikke overskride 60%, det ideelle hadde nok vært at den hadde vært nærmere 59%.

Veksten i rammetilskuddet er en avgjørende faktor for utviklingen. Jeg tror den sterke veksten vi hadde i starten av forrige regjeringsperiode er over. Den nye regjeringen har gått til valg på innsparinger og effektivisering av offentlig sektor. Det er en klar sammenheng mellom antagelser om en reallønnsvekst og veksten i rammetilskuddet. Jeg tror at realveksten i rammetilskuddet vil ligge ca. 1,0 - 0,5 prosent lavere en reallønnsveksten. Med høyt gjeldsnivå i utgangspunktet vil dette bli en utfordring for Åmot kommune.

Reallønnsveksten har i Norge over lang tid vært svært høy. De internasjonale konjunktorene er pessimistiske. Rentenivået vil da forbli lavt. Verdenssamfunnet trykker penger over en lav sko for å motvirke lavkonjunktoren. Dette kan nok etter hvert gi en økning i prisstigningen. Dette vil resultere i at det blir lettere å bære gjeld. Det er derfor heller ikke grunnlag for å tro at reallønnsveksten i Norge vil fortsatt være høy, men vi vil fortsatt ha en reallønnsvekst, men neppe mer enn ca. 2%. Jeg tror derfor at rammetilskuddet i faste kroner ikke vokser mer enn en prosent.

Inntekter	Standard 201	Kostnadsdriver		170	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Andre driftsinntekter	19,210	befolkningsv deflator		1,58 %	83 583	85 373	87 118	89 139	90 936	93 225	95 332	97 417
Skatt på inntekt og formue	20,834	antall innbyggere		1,50 %	90 650	92 518	94 335	96 447	98 314	100 709	102 903	105 071
Statlig rammeoverføring	34,881	relativ befol statsbudsjett		2,24 %	151 766	154 488	157 492	160 848	164 239	168 049	172 413	176 408
Salgs- og leieinntekter	14,011	(50% selvkost*lønnsv		55 %	60 960	62 238	63 483	64 927	66 208	67 845	69 347	70 834
div	3,654	befolkningsv kpi		1,70 %	15 898	16 257	16 609	17 015	17 378	17 837	18 261	18 683
<b>Brutto driftsinntekter i alt</b>	<b>92,590</b>				<b>402 858</b>	<b>410 873</b>	<b>419 037</b>	<b>428 376</b>	<b>437 076</b>	<b>447 664</b>	<b>458 256</b>	<b>468 412</b>
<b>Kostnader</b>	<b>Standard 201</b>	<b>90</b>	<b>84</b>									
Lønnskostnader	55,419	andel kpi		0,84 %	241 127	244 494	247 675	251 573	254 775	259 285	263 211	267 008
Driftskostnader	23,673	andel kpi (rest tjenester)		90 %	103 000	105 308	107 567	110 170	112 502	115 447	118 172	120 876
Overføringer	7,352	deflator og antall innbygger			31 990	32 675	33 343	34 116	34 804	35 680	36 486	37 285
Avskrivninger					20 470	21 027	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470	20 470
<b>Sum driftsutgifter</b>					<b>396 587</b>	<b>403 504</b>	<b>409 054</b>	<b>416 330</b>	<b>422 552</b>	<b>430 882</b>	<b>438 339</b>	<b>445 639</b>
<b>Antall årsverk</b>		<b>388</b>	<b>621,46134</b>		<b>388</b>	<b>388</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>386</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>387</b>
<b>sum brutto driftsresultat</b>					<b>6 271</b>	<b>7 370</b>	<b>9 983</b>	<b>12 046</b>	<b>14 524</b>	<b>16 782</b>	<b>19 917</b>	<b>22 774</b>
<b>Sum netto driftsresultat før fond</b>					<b>-1 984</b>	<b>-3 440</b>	<b>-2 208</b>	<b>-1 513</b>	<b>-421</b>	<b>478</b>	<b>2 271</b>	<b>3 852</b>
Netto eksterne finansinntekter (fast prosent av driftsinntekter)				1,73 %	6 955	7 093	7 234	7 396	7 546	7 729	7 911	8 087
Rentekostnader (finanskostnader sum)		rentesats		4,49 %	-15 210	-17 903	-19 425	-20 954	-22 491	-24 033	-25 558	-27 008
Avdrag		sats av total		4,50 %	-15 247	-17 178	-18 716	-20 228	-21 783	-23 308	-24 875	-26 365
Netto fondsoppbygging % av sum inntekter				12,7 %	-2 000	-1 015	-1 033	-1 182	-1 101	-1 341	-1 341	-1 286
Omløpsmidler % av sum inntekter				32,0 %	-8 000	-2 567	-2 614	-2 991	-2 786	-3 391	-3 392	-3 252
Investeringer (fra tabell nedenfor)					-34 134	-27 537	-28 084	-28 710	-29 293	-30 003	-30 713	-31 393
Avskrivninger				4,08 %	20 470	21 027	21 293	21 603	21 939	22 299	22 688	23 105
<b>Finansieringsbehov</b>					<b>-42 879</b>	<b>-34 150</b>	<b>-33 570</b>	<b>-34 534</b>	<b>-33 867</b>	<b>-34 788</b>	<b>-33 091</b>	<b>-31 487</b>
Saldo lån ub 2012 (eks. pensjonsforpliktelse)					338 562	381 441	415 590	449 161	483 695	517 562	552 350	585 441
Saldo fond					49 000	51 000	52 015	53 048	54 230	55 332	56 672	58 013
Saldo omløpsmidler					121 000	129 000	131 567	134 181	137 171	139 957	143 347	146 739
					27							
Investeringer	gjennomsnittlig invest	7 %		27000	34 134	27 537	28 084	28 710	29 293	30 003	30 713	31 393
	Ekstra investeringer				0							
	Statlige tilskudd (negative tall)				0							
	Ekstra investeringen gir rentekompensasjon i %				0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Sum investeringer</b>					<b>34 134</b>	<b>27 537</b>	<b>28 084</b>	<b>28 710</b>	<b>29 293</b>	<b>30 003</b>	<b>30 713</b>	<b>31 393</b>
<b>Saldo investeringer</b>					<b>502 000</b>	<b>515 664</b>	<b>522 174</b>	<b>529 788</b>	<b>538 029</b>	<b>546 852</b>	<b>556 385</b>	<b>566 628</b>
					2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nominelt driftsresultat per innbygger					-0,5	-0,8	-0,5	-0,3	-0,1	0,1	0,5	0,8
Nominell gjeld per innbygger (høyre y-akse)					87,7	95,0	102,2	109,3	116,4	123,1	129,6	135,8
Gjeld per innbygger i faste kroner (høyre)	2	1,6 %	kpi		87,7	93,5	99,0	104,2	109,3	113,8	118,0	121,7
Eiendeler per innbygger i faste kroner (relativ utvikling)			deflator		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Lønnsandel av totale driftsinntekter					59,9 %	59,5 %	59,1 %	58,7 %	58,3 %	57,9 %	57,4 %	57,0 %
Antall årsverk/innbygger					0,089175	0,088595	0,088019	0,087447	0,086878	0,086313	0,085752	0,085194

## Tabell 6

Tabellen viser et budsjettforslag som et «best guess». Budsjettforslaget viser et underskudd de første åra, samtidig som det tar lang tid før gjelda per innbygger målt i faste kroner kulminerer. For å få et mer bærekraftig økonomisk budsjett bør en de nærmeste åra bevisst søke å redusere investeringsnivået og samtidig redusere lønnskostnadene, før en om 7 – 10 år kan slippe opp litt på investeringene. For at denne utviklingen skal være bærekraftig må en redusere lønnsandelen, men samtidig så er antall årsverk tilnærmet konstant.

## 4.6 Rentenivået

Rentenivået vil sannsynligvis være lavt i flere år framover. Dette er primært knyttet til verdensøkonomien. Det vil ta minst ta tre – fire år før økonomien vil snu.

Mange nasjoner bruker i dag seddelpressa for å prøve å stimulere til økonomisk vekst gjennom økt innenlands etterspørsel. Risikoen er at en skaper økonomiske bobler, for eksempel en boligboble. Det er i dag svært mange unge, selv i Norge, som har en for høy gjeld i forhold til inntekten til å tåle selv relativt små endringer i rentenivået.

#### 4.7 Ekstrakostnader tilleggsinnbetalinger pensjon KLP

Pensjonskassene må tilfredsstille et soliditetskrav. Hvis rentenivået er lavt, så vil også normalt avkastningen på børsene være lave. Inntjeningen til pensjonskassene blir da for svak til å kunne tilfredsstille soliditetskravet. Dermed krever pensjonskassene inn tilleggsinnbetalinger for å sikre pensjonene og soliditetskravet.

Hvis da rentenivået øker, så er det sannsynlig at kravet til tilleggsinnbetalinger til pensjonskassene vil reduseres. Jeg ser ikke bort fra at ved en økning i rentenivået vil kommunene samlet sett få reduserte kostnader sum renter og tilleggsinnbetalinger pensjon.

#### 4.8 En stor investering

Det er også gjort simuleringer med en stor investering med eller uten full rentekompensasjon fra staten.

Konklusjonen er entydig: Åmot kommune har i dag ikke økonomi til en stor investering, for eksempel NOK 100 mill., selv med full rentekompensasjon.

#### 4.9 Oppsummering

Åmot kommunes økonomi er i dag ikke bærekraftig. Det må gjøres tiltak:

- Investeringsnivået må reduseres. Investeringer som kan redusere antall årsverk prioriteres.
- Personalkostnadene må reduseres og lønnsandelen bør kanskje reduseres fra ca. 60% til 58% over en periode på et par år. Lønnsandelen bør da ligge på dette nivået noen år, før en kan:
  - Alternativt øke lønnsandelen til 59% eller
  - Igjen øke investeringsvolumet

Den store kritiske variabelen er utviklingen i rammetilskuddet i forhold til utviklingen timelønnskostnaden. En negativ differanse på opp mot en prosent på rammetilskudd og lønnsvekst vil gi Åmot kommune store utfordringer for å kunne utvikle en bærekraftig økonomi.

Åmot kommune rår også over et positivt virkemiddel, nemlig befolkningsvekst. En vekst i befolkningen vil være et viktig virkemiddel for å kunne skape en bærekraftig økonomi. Dette vil kreve ressurser. Ut fra den situasjonen som Åmot kommune i dag er i skal en være en meget sikker på at den ressursbruken en gjør for å skape vekst i befolkningen har effekt.

Det er klart innenfor mulige rammer å justere kostnadene til lønn ved å øke produktiviteten, selv om rammetilskuddet går ned:

Årlig vekst i rammetilskudd	Lønnsindeks	krav til endring i lønnskostnad (samlet)
5 %	3,8 %	3,7 %
4 %	3,8 %	3,3 %
3 %	3,8 %	2,9 %
2 %	3,8 %	2,1 %

**Tabell 7**

*Tabellen viser hva veksten i lønnskostnadene kan være gitt årlig vekst i rammetilskuddet og nominell lønnsvekst (lønnsindeksen). Ettersom ingen kommuner kan avvike mye i timelønnskostnad, så vil differansen mellom lønnsindeksen og krav til endring i lønnskostnad være et uttrykk for nedgang i antall timeverk.*

Utfordringen for å være innenfor en total bærekraftig økonomi, vil etter hvert som rammetilskuddet reduseres, være å redusere lønnskostnadene mer enn nedgangen i rammetilskuddet, altså redusere bemanningen. Hvis en får en slik nedgang i rammetilskuddet og samtidig har høy gjeld per innbygger vil utfordringene bli store.



## 5. Sammendrag av kostranalyser

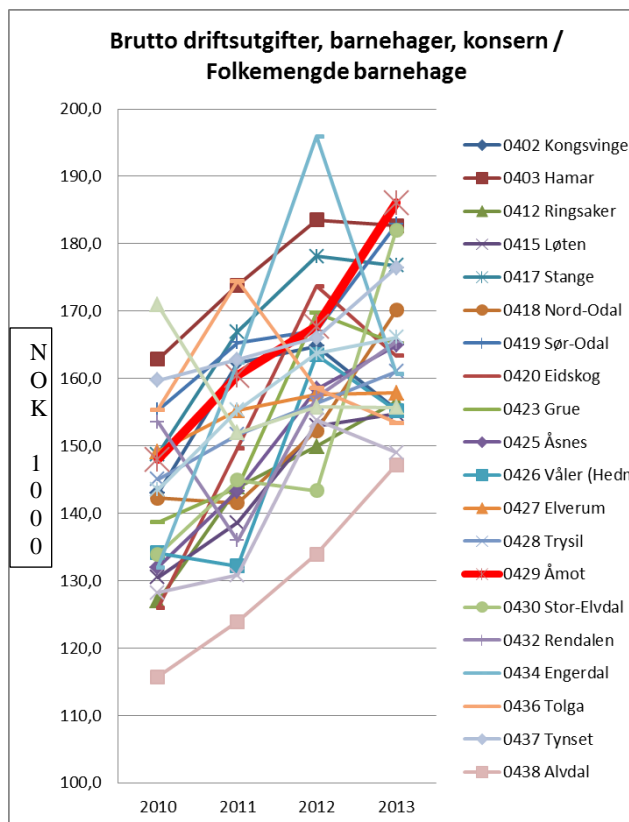
### 5.1 Innledning om forståelsen av kostratall

Det er gjort en rekke kostranalyser for Åmot kommune, hvor en sammenligning Åmot kommune mot resten av kommunene i Hedmark. De analysene er lagt inn som vedlegg.

Kostratall kan brukes på mange måter, bl.a:

1. Utviklingen av kostratall (standarder) over tid indikerer produktivitetsendringer
  - a. Standard = ressursforbruk per «produsert» enhet
  - b. Et målsatt krav som en utførelse kan sammenlignes med etterpå
2. Bruke kostratall som benchmarking for å vurdere egne kostnader og kostnadskutt  
Gjennomsnittskostnader per bruker og folketall i forhold til andre kommuner i Hedmark
3. Forståelse av standardavvik på gjennomsnittskostnader  
Høyt standardavvik i forhold til gjennomsnittskostnadene indikerer at her er det muligheter for forbedringer og dermed innsparinger og kutt i kostnader

Definisjon 1.a vil da være et godt egnet mål for å se hvordan produktiviteten endrer seg over tid. For eksempel brutto driftsutgifter barnehager / antall barn i barnehage, jf. Fig 12 nedenfor. For Åmot var denne i 2010 på ca. NOK 148 000. I 2013 var tilsvarende standard op ca, NOK 186 000. Dette tilsvarer en årlig nominell kostnadsvekst på 6,2%. Deflatoren i Åmot kommune er ca. 3,2%. Dvs at en i barnehagene har hatt en negativ produktivitetsvekst på rundt 3% per år. Spørsmålet som da må stilles politikerne er om dette er en villet politikk og om Åmot kommune har økonomi til å forsvare denne kostnadsveksten.



**Fig 12**

Figuren viser brutto driftsutgifter, barnehage (konsern)/folkemengde barnehage, altså antall barn 1 til 5 år. Utviklingen viser at Åmot kommune beveger seg fra midt på treet til å ha de høyeste kostnadene i perioden fra 2010 til 2013.

Kilde:SSB Kostra

Benchmarking er også en måte å bruke kostratall på. Nettopp ved å sammenligne tall for enkeltår, men enda bedre utvikling av parametere over tid som i fig. 12. Her ser vi at kostnadsnivået i Åmot kommune har økt mer enn i de andre kommunene i Hedmark. Full barnehagedekning og



barnehageplass på dagen kan være en viktig del av en politikk for å øke befolkningsveksten i kommunen.

En kan også beregne standardavviket på parameterene. Standardavviket gir et uttrykk for spredningen (variasjonen) i tallene. Standardavviket for et utvalg har følgende formel:

$$\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Et stort standardavvik på gjennomsnittskostnadene, for eksempel 10% er egentlig da et uttrykk for at det er store forskjeller i hvordan kommunene løser denne oppgaven. Hvis en da kan anta at kvalitetsforskjellene er små, så er et høyt standardavvik et indisium på at her er det forbedringspotensiale som det faktisk er mulig å ta ut.

En innvending mot kostratalla er at kommunene har noe ulik praksis og forståelse for hvordan disse tallene skal rapporteres til SSB. I dag har vi hatt kostra i mange år. Feilene i databasene blir mindre og mindre for hvert år. Innvendingen om at det er feil i kostratalla er reell, men feilene er små og blir stadig mindre. Derfor er innvendingen mot kostratalla i dag så marginale at ved slike analyser kan vi se bort fra innvendingen.

## 5.2 En kort oppsummering av kostratallene for Åmot kommune i vedlegget

Kostratallene i vedlegget kan oppsummeres slik:

- Åmot kommune ligger som regel høyt på gjennomsnittskostnader per bruker eller innbygger
- Utviklingen de siste fire åra viser ofte en negativ produktivitetsvekst, både isolert sett, men også utviklingsmessig i forhold til andre kommuner

Åmot kommune bør øke fokuset på kostnadsutvikling og produktivitetsutvikling på de fleste virksomhetsområder. For å lykkes med dette kreves følgende:

- Politikerne må ville det
- Ledelsen må sitte i «førersetet»
- Medarbeiderne må involveres i prosessene som må komme slik at de forstår og aksepterer hvorfor endringene er nødvendige

I slike prosesser så er det ofte «gulvet» som har kunnskapen til å se hvordan ting da kan løses bedre, men initieringen kommer ovenfra.

## 5.3 Et prosjekt Åmot kommune 2016?

Jeg vil tillate meg å foreslå at en starter et prosjekt i Åmot kommune med formål å skape en mer kostnadseffektiv kommune. Populistisk sett kan en si:

- Produktivitet er å gjøre ting riktig
- Effektivitet er å gjøre de riktige tinga
- Økonomisk effektivitet er å gjøre de riktige tinga riktig

## Forslag til ramme for prosjekt Åmot 2016:

- Åmot kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon, primært skapt av eksterne forhold, stor reallønnsvekst over tid og sterk økning i pensjonsforpliktelsene. Utbyggingen av Rena leir har skapt fordeler og muligheter, men også økonomiske utfordringer. Denne skapte ubalansen mellom inntekter og kostnader forventes å bli forsterket i åra framover. For å opprettholde en god og utvikle Åmot kommune til en enda bedre kommune for innbyggerne etableres «Åmot kommune 2016». Prosjektet har følgende overordna målsettinger:
  - En bedre kommune
  - Et bedre tjenestetilbud
  - Bygge infrastruktur for mer og bedre selvbetjening og bedre velferd
  - Nye løsninger for å forebygge i dag for å redusere kostnader til «reparasjon» i morgen
  - Hvordan øke produktiviteten på de enkelte virksomhetsområder? De enkelte virksomhetsområder skal selv utvikle planer og forslag for å bedre produktiviteten, samtidig som vi skal bli en bedre kommune. Det innføres produktivitetmålinger som en del av årlige målekart, forbruk av timer/kostnadsdriver og kostnader/kostnadsdriver.
- Prosjektet skal ha en politisk styringsgruppe. Rådmannen legger fram et forslag til forprosjekt for formannskapet innen mars 2015.

## 6. Sammendrag

Åmot kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon, primært skapt av eksterne forhold, stor reallønnsvekst over tid og sterk økning i pensjonsforpliktelsene. Utbyggingen av Rena leir har skapt fordeler og muligheter, men også økonomiske utfordringer. Inntektsveksten har vært lavere enn kostnadsveksten. En stor del av denne ubalansen skyldes eksterne forhold. Denne skapte ubalansen mellom inntekter og kostnader forventes å bli forsterket i åra framover. Åmot kommune, politikerne og rådmann må ta tak nå.

De strategiske budsjettsimuleringene viser:

- Åmot kommune er meget utsatt for en relativ nedgang i rammetilskuddet i forhold til lønnsveksten. De siste årene at veksten i rammetilskuddet vært høyt. Det er ikke grunnlag for å tro at denne veksten opprettholdes. Den nye regjeringen har klart gitt uttrykk for at det offentlige skal effektiviseres. Dette vil nok medføre at rammetilskuddet reduseres til å være ca. 0,5 til 1% lavere enn antatt indeks for lønninger. Dette er innenfor en ramme som Åmot kommune skal klare.
- Åmot kommune har de siste åra og for 2014 og 2015 investert mye. Dette har medført en høy gjeld per innbygger. Dette er med på å redusere handlingsrommet til Åmot kommune i dag
- Lønnsandelen i budsjettet bør på kort sikt reduseres, kanskje ned mot 58% for en får en mer bærekraftig økonomi. Jeg tror det er mulig å ha en langsiktig bærekraftig økonomi i en kommune med en lønnsandel på rundt 59%. Det kan tenkes at denne skal ned i framtida etter hvert som det er grunn til å tro at en også i det offentlige vil komme til å erstatte arbeidskraft med kapital.
- Investeringsnivået bør etter 2015 reduseres betydelig, inntil en får en mer bærekraftig økonomi.

Jeg tror ikke Åmot kommune vil make en stor investering på for eksempel NOK 100 mill., selv med 100% rentekompensasjon. Avdrag skal også betales.

Jeg tror ikke Åmot kommune er renteeksponert. Isolert sett kan en hevde det, men går rentene opp, så er det like sannsynlig at tilleggsregningene til KLP vil gå ned tilsvarende eller mer. Rentenivået vil være lavt i flere år framover og den generelle prisstigningen vil sannsynligvis øke før rentenivået øker.

Kostraanalysene viser:

- Åmot kommune ligger som regel høyt på gjennomsnittskostnader per bruker eller innbygger
- Utviklingen de siste fire åra viser ofte en negativ produktivitetsvekst, både isolert sett, men også utviklingsmessig i forhold til andre kommuner

Konklusjon:

Åmot kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon som vil bli krevende for politikerne. Åmot kommune må iverksette tiltak som øker produktiviteten. Dette bør være prosessrelatert og involvere medarbeiderne.

## Referanser

**Hoff, K.G. (2004):** Budsjettering: taktisk økonomistyring. Universitetsforlaget, Oslo, 356 s.

**Hoff, K.G. (2010):** Driftsregnskap og budsjettering. Universitetsforlaget, Oslo, 488 s.

**Horngren, C. (1989):** Driftsregnskap. Oversatt: E.A. og F Gjesdal. Universitetsforlaget, elektronisk versjon: <http://www.nb.no/nbsok/nb/6f0bd651ccf9f90c01e8bbdf40156f00.nbdigital?lang=no>

**Mauland, H (1994):** Regnskap, budsjettering, økonomistyring i offentlig sektor. Bedriftsøkonomisk forlag, Oslo. 403 s. Elektronisk versjon: <http://www.nb.no/nbsok/nb/d14faf0d75d4fee80e69a415ebe85302.nbdigital?lang=no>

**Røiseland, A (2007):** Kommunal budsjettering, **Stat & styring: 2007 vol:17 pg:35 -40.**  
[http://www.idunn.no/ts/stat/2007/04/kommunal\\_budsjettering](http://www.idunn.no/ts/stat/2007/04/kommunal_budsjettering)

**Statistisk Sentralbyrå (2014):** Kostra:

Kostra-Kommune-Stat-Rapportering. Kommuner.

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=Kostra1K3483Utva&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=offentlig-sektor&KortNavnWeb=kostrahoved&StatVariant=&checked=true>

Kommuneregnskap:

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=kommregnko&CMSSubjectArea=offentlig-sektor&checked=true>

**Åmot Kommune (2013):** Budsjett og økonomiplan 2014- 2017.

**Åmot Kommune (2013):** Rapport i hht Reglement for finansforvaltning – Åmot kommune, pr 31.12.2013

**Åmot Kommune (2010):** Reglement for finansforvaltning, Åmot Kommune.

**Åmot Kommune (2013):** Regnskap 2012



# Strategisk kommunebudsjett Åmot kommune mot 2030

Harald Romstad



Høgskolen i Hedmark

## Budsjettet

- Et tallmessig uttrykk for organisasjonens handlingsplan for en gitt fremtidig periode
- Baseres på og inneholder
  - Målsetninger
  - Forventninger til omgivelsene
  - Tiltaksplaner
  - Ansvarsfordeling
- Populistisk:
- En ønsket punktsverm i et uendelig utfallsrom med null prosent sjanse for å inntreffe
- **Hvorfor skal vi da drive med budsjettering?**



## Budsjettets mange formål

- Planlegging
- Koordinering
- Kommunikasjon
- Definerer og delegering av ansvar
- Motivering
- Allokering av ressurser
- Oppfølging og kontroll (en forutsetning for)
- Fokus
- Beslutningsgrunnlag
- Koordinere tiltak og beslutninger
- Sørge for effektiv bruk av bedriftens ressurser

**Altså øke sannsynligheten for å lykkes med å nå organisasjonens mål**  
**Som regel er det prosessen som avgjør kvaliteten**

## Typer budsjett

- Tre type budsjett:
  - Strategisk budsjett 5 års +/- tidshorisont
  - Taktisk budsjett, årsbudsjettet splittet gjerne opp på:
    - Måneder
    - Områder/avdelinger
  - Operativt budsjett (en dag til flere måneder)
    - Produkt/tjeneste/ordre
    - Maskin
    - Individ
    - Prosjekt

## Et strategisk budsjett

- Et strategisk budsjett simulerer effekter av langsiktige og strategiske parametere som
  - Produktivitet (forbruk av faktorinnsats for å produsere en enhet vare eller tjeneste) (gjøre ting riktig)
  - Effekt, fokus å brukernes betalingsvillighet/velferd for en enhet vare eller tjeneste, (gjøre de riktige tingene)
  - Volumendringer
  - Prisstigning
  - Relative prisendringer på
    - grupper av kostnader
    - Inntekter (pris per enhet)
  - Rentenivå
  - Finansieringsopplegg

Prisstigning i seg selv kan være en interessant budsjettfaktor. Men erfaringsmessig så er det de relative prisendringer over tid som en bør studere. Da først og fremst prisstigning på lønn og kpi (konsumprisindeksen) i forhold til budsjettveksten. Budsjettveksten i offentlig sektor vil over tid i gjennomsnitt kunne avledes av den gjennomsnittlige veksten i statsbudsjettet. Veksten i statsbudsjettet vil igjen over tid kunne avledes av den gjennomsnittlige veksten i BNP (BruttoNasjonalProdukt).

Prisstigningen er imidlertid interessant i forhold til en faktor, nemlig gjeld. En sterk prisstigning vil over tid redusere gjelda relativt målt i faste kroner. Men en lav prisstigning vil normalt gjøre gjelda lettere å bære de første årene. Fordi det ofte er en sammenheng mellom den generelle prisstigningen og det nominelle rentenivået.

## Formålet med et strategisk budsjett

- Ikke nødvendigvis å lage løsningen for framtida, men å lære om hvilke faktorer som er avgjørende for å kunne gjøre de kloke beslutningene i dag
- Hva er de kritiske suksessfaktorene
  - Negativt
  - Positivt
  - Hva må vi ta for gitt
  - Hva kan vi gjøre noe med selv

## Et taktisk budsjett (årsbudsjettet)

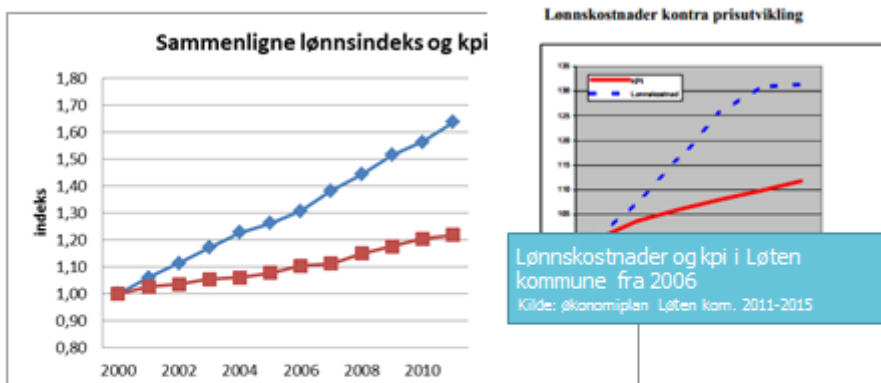
- En budsjettmessig konsekvens av årsplan fordelt på:
  - Måneder/kvartal/terial
  - Produkter/tjenester
  - Virksomhetsområder
    - Avdelinger
    - (mindre enheter)
      - Ideelt sett: En hver person som kan gjennom sine beslutninger påvirke kostnadene for organisasjonen burde ha budsjett- og resultatansvar for dette
- Målgruppen for årsbudsjettet
  - Kommunestyret
  - Virksomhetsledere på ulike nivåer
  - En ramme for å
    - Ta operative beslutninger
    - Utvikle mer detaljerte operative planer/budsjetter

## Velferdsparadokset

Jo, rikere hver enkelt av oss blir, jo,  
fattigere blir det offentlige, fordi  
lønnsveksten (lønnsvekst \*  
volumendring) er større enn  
budsjettveksten



## Sammenligne lønnsindeks og kpi



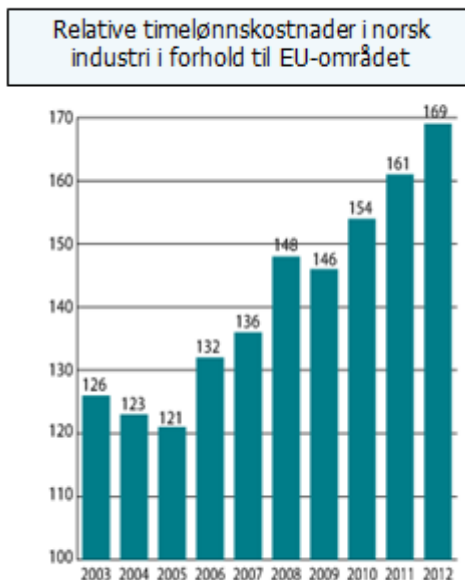
- Vi har en jevn og sikker relativ vekst på forskjellen mellom lønn og kpi
- Lønnsindeksen viser en gjennomsnittlig vekst på 4,6% (eksp)
- Kpi viser en gjennomsnittlig vekst på 1,8% (eksp)
- Altså en gjennomsnittlig reallønnsvekst på 2,8% over en periode på 12 år
- Deflator = lønnsandel \* lønnsindeks + andel (andre driftskostnader – finanskostnader) \* kpi

Hvis deflator er større enn budsjettveksten per innbygger i kommunen, har kommunen en utfordring. En står overfor et klassisk valg:

1. Øke produktiviteten, dvs at gitt at befolkningsmengden er konstant, så reduserer en antall årsverk i kommunen
2. En kan opprettholde antall årsverk (hender i helsesektoren og hoder i skolesektoren) og redusere på vedlikehold og drift. Dette kan en grei løsning over en kortere periode, men på lengre sikt vil en spare seg til «fant».

## Norge på lønnstoppen!

- Norges relative konkurransekraft er i ferd med å svekkes
- Dominante bedriftsstrategier
  - Utflagging
  - "den fleksible bedriften"
  - Men kompetanse er fremdeles relativt billig i Norge, dvs. at produksjonselementer som forutsetter humankapital fremdeles forblir i Norge
  - Men hva kan vi gjøre når det faktiske arbeidet må utføres i Norge eller i Åmot?




Når arbeidsprosessene faktisk må utføres i Åmot kommune, barnehager, skole og pleie og omsorg, så blir det fort krevende å kompensere for en lønnsvekst som er større enn budsjettveksten. Det vil jo da også være slik at jo større lønnsandelen er, jo større vil utfordringen med lønnsveksten være.

## Lønnsnivået som drivkraft for utvikling?

	Timeverk			Bruttoprodukt <sup>1</sup>			Bruttoprodukt/per time		
	1970	2007	2060	1970	2007	2060	1970	2007	2060
Fastlands-Norge	100	100	100	100	100	100	1,0	1,0	1,0
Vareproduksjon	48,7	26,9	19,1	41	25,8	25	0,8	1,0	1,3
Primærnæringer	15,9	4,2	1,1	3,4	2,5	1,3	0,2	0,6	1,2
Kraftforsyning	0,9	0,5	0,2	2,8	3,1	1,1	3,1	6,2	5,5
Industri	23,9	13,5	12,3	26,7	14,7	17	1,1	1,1	1,4
Bygg og anlegg	8	8,7	5,5	8	5,4	5,6	1,0	0,6	1,0
Tjenesteproduksjon	51,3	73,1	80,9	59	74,2	75	1,2	1,0	0,9
Boligtjenester	0	0	0	8,2	5,6	6,8			
Annen privat tjenesteyting	35,1	46,4	46,2	29	47,2	54,3	0,8	1,0	1,2
<b>Offentlig tjenesteyting</b>	<b>16,2</b>	<b>26,7</b>	<b>34,7</b>	<b>21,8</b>	<b>21,4</b>	<b>13,8</b>	<b>1,3</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>

<sup>1</sup> Utenom avgifter. Reste 2004-kroner.

Kilde: Statistisk sentralbyrå og Finansdepartementet. Bruttoprodukt per time er beregnet.

11 Åmot kommune - strategisk budsjett  Høgskolen i Hedmark

Når en fokuserer på offentlig tjenesteyting legger en merke til at en fortsetter å forvente en sterk vekst i volumet av offentlig tjenesteyting fra 26,7 mrd. timer i 2007 til 34,7 mrd. timer i 2060. Dette tilsvarer en årlig vekst på 0,5%, men befolkningsveksten i Norge er i dag 1,3%. Dvs at SSB og FD har forutsatt en årlig produktivitetsvekst på ca. 0,8%. Det er betydelig høyere enn den produktivitetsveksten vi i dag klarer å realisere innen det offentlige. Samtidig ser vi at det offentliges andel av bruttoproduktet skal reduseres fra 21,4% i 2007 til 13,8% i 2060. Dvs at verdiskapningen i det offentlige (ut fra tabellen overfor) sann ca. vil være noe under halvparten av hva som forventes i privat sektor. Dette kan også indikere at vi vil få noe problemer med å opprettholde det relative lønnsnivået i offentlig sektor i forhold til i privat sektor.

## Velferdsparadokset

- Sammenhengen mellom budsjettendringer og
  - Relativ befolkningsvekst (100% = landsgjennomsnittet)
  - Lønnsandel (sum lønnskostnaders andel av brutto driftsinntekter)

Enkel modell for effekt av lønnsandel i et kommunebudsjett		Relativ befolkningsvekst				
		100%	74%	48%	21%	-5%
3% Generell budsjettvekst (deflatoren)						
1,0% Reell budsjettvekst						
47,63% Relativ befolkningsvekst (dagens virkelighet)						
60% Lønnsandel						
4,8% Nominell lønnsvekst						
22,5% Andel av inntekt på skatt og formue						
Lønnsandel	80%	0,36%	-0,45%	-1,27%	-2,09%	-2,91%
	70%	0,84%	0,08%	-0,79%	-1,61%	-2,43%
	60%	1,32%	0,51%	-0,31%	-1,13%	-1,95%
	50%	1,80%	0,99%	0,17%	-0,65%	-1,47%
	40%	2,28%	1,47%	0,65%	-0,17%	-0,99%
1,26% Gjennomsnittlig befolkningsvekst Norge MMMM						
0,60% Gjennomsnittlig befolkningsvekst Åmot MMMM						

- Åmot kommune kan selv påvirke:
  - Kan bedre den relative befolkningsvekst
  - Har i dag en lav lønnsandel, under 60%, dette er en viktig ressurs som dere ikke må skule bort

12 Åmot kommune - strategisk budsjett  Høgskolen i Hedmark

Den gule markeringen viser hvor Åmot er i dag.

## Velferdsparadokset

- Sammenhengen mellom budsjettendringer og
  - Relativ befolkningsvekst (100% = landsgjennomsnittet)
  - Lønnsandel (sum lønnskostnaders andel av brutto driftsinntekter)

Enkel modell for effekt av lønnsandel i et kommunebudsjett						
3 %		Generell budsjettvekst (deflatoren)		kpi=>		
2,0 %		Reell budsjettvekst				
47,63 %		Relativ befolkningsvekst (dagens virkelighet)				
60 %		Lønnsandel		10 %		
4,8 %		Nominell lønnsvekst				
22,5 %		Andel av inntekt på skatt og formue		Åmot		
				Relativ befolkningsvekst		
		100 %		74 % 48 % 21 % -5 %		
Lønnsandel	80 %	1,16 %	0,13 %	-0,89 %	-1,92 %	-2,95 %
	70 %	1,64 %	0,61 %	-0,41 %	-1,44 %	-2,47 %
	60 %	2,12 %	1,09 %	0,07 %	-0,96 %	-1,99 %
	50 %	2,60 %	1,57 %	0,55 %	-0,48 %	-1,51 %
	40 %	3,08 %	2,05 %	1,03 %	0,00 %	-1,03 %
1,26 %		Gjennomsnittlig befolkningsvekst Norge MMMM				
0,60 %		Gjennomsnittlig befolkningsvekst Åmot MMMM				

- Åmot kommune kan selv påvirke:
  - Kan bedre den relative befolkningsvekst
  - Har i dag en lav lønnsandel, under 60%, dette er en viktig ressurs som dere ikke må skule bort

13

Åmot kommune - strategisk budsjett



Den relative budsjettveksten vil avhenge av to hovedfaktorer:

1. Den relative befolkningsveksten i kommunen i forhold til landsgjennomsnittet
2. Og endringer i budsjettveksten knyttet primært til rammetilskuddet

Hvordan dette slår ut i den enkelte kommune avhenger av lønnsandelen. Jo lavere lønnsandel jo mer robust kommuneøkonomi. Åmot har en lav lønnsandel! Men rammetilskuddet er høyt, så her er det risiko for negative endringer.

For kommuner som har lav skatteinnngang, under 90% av gjennomsnittet vil skatt på inntekt og formue bety svært lite for kommunens samlede inntekt, fordi skatteutjammingsmodellen medfører at alle får en effekt på skatt som er over 90%. Åmot har en lav andel på inntekt fra skatt og formue, så skatteutjammingsmodellen vil da tre inn.

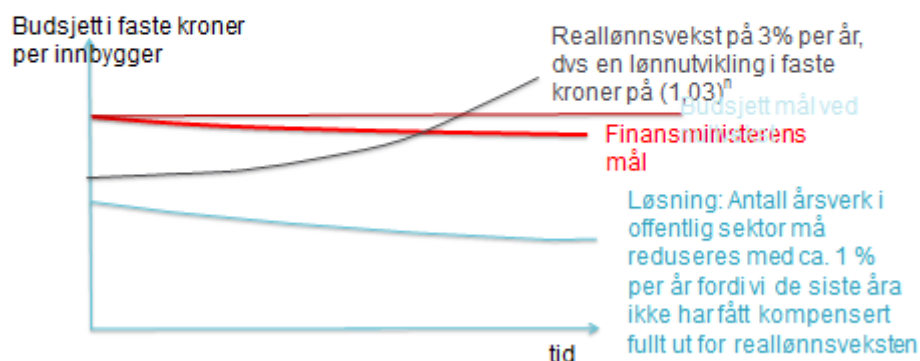
### Konklusjoner:

1. Risikoen er knyttet til den reelle budsjettveksten som igjen i stor grad er eksternt bestemt gjennom rammetilskuddet
2. Det er en fordel med lav lønnsandel - fordel Åmot
3. Det er en ulempe med lav inntektsandel på skatt fra inntekt og formue – ulempe Åmot

Lysbilde 12 og 13 viser hvor utsatt Åmot kommune vil være for endringer i rammetilskuddet.

## Velferdsparadokset

- Velferden i Norge øker med 3 – 5% per år:
  - Vekst i BNP
  - Reallønnsveksten
  - Import av stadig rimeligere varer
- Budsjettveksten i faste kroner er tilnærmet konstant eller svakt voksende
- Dette gir en relativ nedgang i kommunens budsjett ved null vekst i antall innbyggere og en vil ikke klare å opprettholde antall medarbeidere



15 Kilde: Romstad 2011, presentasjon for finansministeren

Åmot kommune - årsbudsjett



Høgskolen i Hedmark

### Konklusjoner:

1. Risikoen er knyttet til den reelle budsjettveksten som igjen i stor grad er eksternt bestemt gjennom rammetilskuddet
2. Det er en fordel med lav lønnsandel - fordel Åmot
3. Det er en ulempe med lav inntektsandel på skatt fra inntekt og formue – ulempe Åmot

Hvis en tilsetter en person i det offentlige, så vil denne personen inklusive sosiale kostnader og infrastruktur kostnader, koste kommunen ca. NOK 750 000. Normal inntekt for kommunen for en person er (talla for Åmot kommune – skatter – rammetilskudd og andre inntekter) ca. NOK 93 000 multiplisert med en multiplikator på mellom 1,4 – 1,5. Et barn i grunnskolen koster ca. NOK 110 000 og et barn i barnehagen koster ca. NOK 180 000 minus foreldreinnbetalinger på ca. NOK 40 000.

Den gjennomsnittlige budsjettveksten over tid i offentlig sektor vil være tilnærmet lik den samme veksten i statsbudsjettet. Statsbudsjettet vokser stort sett som veksten i BNP. Dvs at vi har en realvekst på ca.  $3\% - 1,8\% \text{ (kpi)} = \text{ca. } 1,2\%$ . Reallønnsveksten over tid har vært ca. 2,8% per år siden 2000. Det vil medføre at en stadig større del av kommunens budsjett vil gå med til lønn, så fremt:

1. En ikke bemanner ned, og eller
2. En har en befolkningsvekst som er minst ca.  $(2,8\% - 1,2\%) * \text{lønnsandelen i kommunen}$ . Dvs at en må ha en befolkningsvekst på ca. 0,8% for å unngå nedbemanning over tid. (se også lysbilde 11), jf lysbilde nr 12.

## Velferdsparadokset

- Hvordan løse dette?
  - Redusere bemanningen
    - Vi må alle løpe raskere
    - Vi må jobbe mer på kveldstid
  - Skape vekst, en realvekst på ca. 0,8%-1% er tilstrekkelig, hvis:
    - Vi skaper en produktivitetsvekst på ca. 2% (dvs ca. halvparten av priv. Sektor i dag)
    - Vekst i befolkningen
      - Nye og gode boområder (diversitet)
      - Folk skaper arbeidsplasser der de bor (prof. Kolvereid)
      - Barnehageplasser (prof. Kolvereid)
      - Trygt og godt oppvekstmiljø for våre barn
      - Satse på skoler (Nasjonale prøver, 2011)



Inntekter fra år n uttrykt som inntekt i år n+1

$I_n$  = fjorårets inntekt

$$I_{n+1} = I_n * (1 + v_b) * (1 + r_i)$$

hvor:

$I_{n+1}$  = kommunens inntekter neste år

$v_b$  = vekst i befolkningen i %

$r_i$  = endring i inntekt per innbygger i faste kroner

$K_n$  = Kommunens kostnader

$$K_n = I_n * a + I_n * (1 - a - \frac{FN}{I_n}) + FN$$

$a$  = lønnsandel

$FN$  = finanskostnader (renter inn/ut + avskrivninger)

$kpi$  = konsumprisindeksen

$r_i$  = reallønnsutviklingen

$$b = \frac{FN}{I_n} = \text{FNs andel av de samlede inntekter siste år}$$

$$K_{n+1} = I_n * a * (1 + r_i) + I_n * (1 - a - \frac{FN}{I_n}) + FN / (1 + kpi)$$

$$I_{n+1} = K_{n+1}$$

$$I_n * (1 + v_b) * (1 + r_i) = I_n * a * (1 + r_i) + I_n * (1 - a - \frac{FN}{I_n}) + FN / (1 + kpi)$$

$$(1 + v_b) * (1 + r_i) = a(1 + r_i) + (1 - a - \frac{FN}{I_n}) + \frac{FN}{I_n} / (1 + kpi)$$

Hva må reallønnsveksten per innbygger være for å oppnå balanse?

$$1 + v_b + r_i + r_i v_b = a(1 + r_i) + (1 - a - b) + b / (1 + kpi)$$

$$r_i + r_i v_b = ar_i - v_b - bkpi / (1 + kpi)$$

$$r_i(1 + v_b) = ar_i - v_b - bkpi / (1 + kpi)$$

$$r_i = \frac{ar_i - v_b - bkpi / (1 + kpi)}{1 + v_b}$$

## Velferdsparadokset

- Hvordan kan vi løse velferdsparadokset i Åmot kommune?
- Redusere bemanningen
  - Dvs vi må alle "løpe raskere" eller jobbe mer
  - Effektmåla blir da overlatt til medarbeiderne
- Hvis vi får til en budsjettvekst som er tilstrekkelig til opprettholde bemanningen, da er det lettere å drive organisasjonsutvikling for å løse den underliggende problemet økonomiske utfordringen, men da må vi flytte medarbeidere mellom virksomhetsområder fordi behovene vil skifte mellom virksomhetsområdene
- Virkemidler?
  - Øke antall innbyggere
    - Er dette mulig?
  - Holde igjen på tilsettinger!
    - Men en tilsetting kan gi befolkningsvekst!

## Velferdsparadokset

- Så lenge vi har reallønnsvekst må en faktisk øke skattene noe for å kunne opprettholde det offentlige tjenestetilbudet = velferd
- Vi tar ut en stadig større del av vår velferdsvekst som et privat uttak.
- Vi burde vurdere et nytt skattesystem i Norge
  - Slik at bl.a. verdiskapningen på bolig i større grad blir skattlagt
  - Noen skatter kan redusere, men vi bør kanskje ha skattlegging som endret seg i takt med den reelle velferdsøkning

## Flexicurity

Flexicurity, et sammensatt ord som beskriver fleksibilitet og sikkerhet i arbeidslivet. Begrepet ble først brukt av statsminister Poul Nyrup Rasmussen i Danmark. Begrepet er overtatt av den EU som anser flexicurity som en integrert strategi for samtidig øke fleksibiliteten i arbeidsmarkedet, så skal en også øke sikkerheten for arbeid for arbeidstaker. Dette hviler på fire grunnpilarer:

- Fleksible og pålitelige avtalefestede ordninger
  - Omfattende strategier for livslang læring
  - Effektive systemer for en arbeidsmarkedspolitikk
  - Moderne sosiale sikkerhetssystemer som sikrer tilstrekkelig inntekt mens en går fra en jobb til en annen.
- Nøkkelordene er da en kontekst av høy garantert minstelønn (-ytelse) og høy gjennomsnittlig lønn, og i tillegg et skattesystem med tydelig progressiv beskatning

I et moderne velferdssamfunn som Norge, med lav arbeidsløshet så vil flexicurity kunne fungere gunstig. Under forutsetning av lav arbeidsløshet så vil flexicurity som prinsipp medføre at arbeidsplasser med lav lønnsvevne fases ut. Flexicurity vil derfor bidra til økt reallønnsvekst i et samfunn, under forutsetning av tilnærmet full sysselsetting. Hvis ikke vil det fungere motsatt.

## Hva koster en medarbeider? Er vi villige til å betale for de tjenester som denne medarbeideren yter oss?

- Offentlig og privat sektor
- 1,9 – 2,0 x timelønna
- Forskjellen på offentlig og privat tjenester
- Outsourcing?
- IKS som alternativ til outsourcing?
- Sentraliseringskostnad – overvelting av tids- og reisekostnader på brukeren

### Sentraliseringskostnader

Dette vil normalt ikke være kostnader som framkommer i kommuneregnskapet, men i et velferdsregnskap. Det vil si at vi normalt overfører en regnskapsmessig gevinst i kommuneregnskapet til en kostnad på brukeren ved:

1. Lavere servicegrad
2. Økte tidskostnader og transportkostnader ved at brukeren må reise inn til kommunesenteret
3. Gjør tjenesten selv ved å bruke en infrastruktur på nettet



## Hva koster en medarbeider

200	Timelønn					
0,00%	Bevegelige helligdager påslag	(bare timeansatte)		100,0 %		
12%	Feriepenger			112,0 %		
10%	Pensjonsytelse			110,0 %		
14,10%	Arbeidsgiveravgift			114,1 %		
3,00%	Andre godtgjørelser			103,0 %		
44,79%	Samlet lovpålag påslag		Produkt	144,8 %		
<b>289,58</b>	<b>Sum lønnskostnad per time</b>					
3 000	Innkjøp av klær, uniform og vask av disse					
7%	Administrative infrastrukturkostnader, tilleggssats fra siste års regnskap (lokalt)					
37,5	Årlig Opplæring - Timer sum tapt produksjonstid på "Kari"					
1750	Sum timer i løpet av et år.					
8%	Antatt sykefravær i prosent, som må dekkes av bedriften ved innleie av fast ansatte					
400	Personalkostnad for overtid (50% påslag) for fast ansatte					
0,6%	Påslag for innkjøp av klær per time			100,6 %		
2,1%	Påslag for opplæring			102,1 %		
11%	Påslag for sykefravær			111,1 %		
7%	Påslag for infrastrukturkostnader lokalt hjemmetjenesten			107,0 %		
5%	Påslag for infrastrukturkostnader sentralt (økonomi og personal)			105,0 %	1,28193	
<b>371,22</b>	<b>Sum personalkostnad per time</b>	multiplikator på timelønn		<b>1,86</b>		

Konklusjonen er at en medarbeider vil koste mellom 1,85 til 2,0 ganger basis timelønn. Men dette er ikke den effektive kostnaden. Da må vi også trekke inn utfaktureringsgrad og for eksempel transportkostnader i hjemmetjenesten.

## Hva koster en medarbeider

- For å finne ut hva for eksempel en effektiv time i hjemmetjenesten koster må vi også innkalkulere den del andre forhold
- Reiseavstand, denne generer et
  - Tidstep (transporttid)
  - En transportkostnad
- Utfaktureringsgrad  
I hvilken grad en medarbeider kan dokumentere at denne jobber med en kunde.  
Utfaktureringsgrader er forsøkt målt i flere foretak. 75% anses som meget bra.



## Hva koster en medarbeider effektivt en time

- Utgangspunkt (eksempel hjemmetjenesten):

- Timelønn kr 200 og samlet personalkostnad kr 380

50 Sammenheng mellom reiseavstand og tid, gjennomsnittshastighet på transport  
2,00 Kilometerkostnad transport per km  
380 Personalkostnad, se beregning mod\_1

km tur/retur	utfaktureringsgrad					
	60 %	65 %	70 %	75 %	80 %	85 %
5	707	653	607	567	533	502
10	780	722	671	628	590	556
15	853	790	736	689	648	611
20	927	858	800	749	705	666
25	1000	927	864	810	763	721
30	1073	995	929	871	820	775
35	1147	1064	993	931	878	830
40	1220	1132	1057	992	935	885
45	1293	1201	1121	1053	993	939
50	1367	1269	1186	1113	1050	994
55	1440	1338	1250	1174	1108	1049
60	1513	1406	1314	1235	1165	1104
65	1587	1475	1379	1295	1223	1158
70	1660	1543	1443	1356	1280	1213
75	1733	1612	1507	1417	1338	1268
80	1807	1680	1571	1477	1395	1322
85	1880	1748	1636	1538	1453	1377
90	1953	1817	1700	1599	1510	1432
95	2027	1885	1764	1659	1568	1486
100	2100	1954	1829	1720	1625	1541

Kalkylen viser med all tydelighet betydningen av å samle helseboligene og omsorgsboliger så nært kommunens helseinstitusjon som mulig. Daglig ledelse i hjemmetjenesten må videre ha fokus på «utfaktureringsgraden» og hvordan vi kan bedre denne. Uten at dette oppleves som et stress for de som skal utføre tjenestene.

## Velferdsparadokset

- Hvordan kan vi løse velferdsparadokset i Åmot kommune?
- Redusere bemanningen
  - Dvs vi må alle "løpe raskere" eller jobbe smartere
  - Effektmåla blir da overlatt til medarbeiderne
- Hvis vi får til en budsjettvekst som er tilstrekkelig til opprettholde bemanningen, da er det lettere å drive organisasjonsutvikling for å løse den underliggende økonomiske utfordringen, men da må vi flytte medarbeidere mellom virksomhetsområder fordi behovene vil skifte mellom virksomhetsområdene
- Virkemidler?
  - Øke antall innbyggere
    - Er dette mulig?
  - Holde igjen på tilsetninger!
    - Lønnsandelen i budsjettet må ikke øke!
  - Fokus på produktivitet og gjøre tinga riktig samtidig som vi gjør de riktige tinga

23

Åmot kommune - strategisk budsjett



Det vil her være riktig å minne om forskningen til prof. Bjørn Gustavsen ved AFI. Han forsket på hvilke ideer som var økonomiske bærekraftige i tungindustri i Norge og Sverige fra 1995 til 2000. 48% av de bærekraftige ideene kom fra «gulvet». De gode ideene skapes altså ikke i hodet på lederne, men de ligger ofte implisitt som taus kunnskap i organisasjonen. Ledelsen utfordring er da og få ut denne tause kunnskapen. Følgende videolink kan i denne sammenheng anbefales, knekke nøtter RGI. Dette er en reklame, men de har skjønt det!  
<http://vimeo.com/25399646>

## Åmot kommunes inntekter



Høgskolen i Hedmark

### Åmot kommunens inntekter

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Brukerbetalinger	11 588	12 626	13 435	13 139	13 768	13 830
Andre salgs- og leieinntekter	31 123	34 553	71 285	51 264	46 613	47 172
Overføringer med krav til motytelse	70 796	65 936	63 299	58 907	69 474	75 409
Rammetilskudd	82 591	101 224	99 191	137 204	153 005	151 871
Andre statlige overføringer	7 296	8 700	9 385	2 436	2 115	2 754
Andre overføringer	10 835	11 226	-23 162	1 523	1 676	1 804
Skatt på inntekt og formue	70 565	76 015	81 719	76 194	81 533	90 713
Eiendomsskatt	12 082	13 628	14 296	14 612	15 269	16 853
Andre direkte og indirekte skatter	2 495	2 681	2 681	2 681	2 730	2 730
<b>SUM DRIFTSINNTEKTER (A)</b>	<b>299 371</b>	<b>326 589</b>	<b>332 129</b>	<b>357 960</b>	<b>386 183</b>	<b>403 136</b>

- Taloppsettet og forståelsen av tallene bedres ved å gjøre om dette til indekser og ta bort de små beløpene og samle disse i en «sekkepost»
- Men veksten i kommunebudsjettene under den tidligere rødgrønne regjeringen har vært meget høy
- Kommunene har hatt en betydelig reell budsjettvekst og en budsjettvekst som har vært betydelig større enn veksten i statsbudsjettet

25

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

### Åmot kommunens inntekter

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Brukerbetalinger	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03
Andre salgs- og leieinntekter	0,10	0,11	0,21	0,14	0,12	0,12
Overføringer med krav til motytelse	0,24	0,20	0,19	0,16	0,18	0,19
Rammetilskudd	0,28	0,31	0,30	0,38	0,40	0,38
Andre statlige overføringer	0,02	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01
Andre overføringer	0,04	0,03	-0,07	0,00	0,00	0,00
Skatt på inntekt og formue	0,24	0,23	0,25	0,21	0,21	0,23
Eiendomsskatt	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Andre direkte og indirekte skatter	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Sum driftsinntekter - relativ utvikling</b>	<b>1,00</b>	<b>1,09</b>	<b>1,11</b>	<b>1,20</b>	<b>1,29</b>	<b>1,35</b>
Prosentvis vekst i Åmots budsjett		9 %	2 %	8 %	8 %	4 %

- Tabellen viser budsjettet som relative tall
- Men veksten i kommunebudsjettene under den tidligere rødgrønne regjeringen har vært meget høy. Uten denne budsjettveksten vil kommuneøkonomien vært ille
  - Største delen av dette ligger i rammetilskuddet
- Tar bort alle poster under 4% og samler disse i en sekkepost

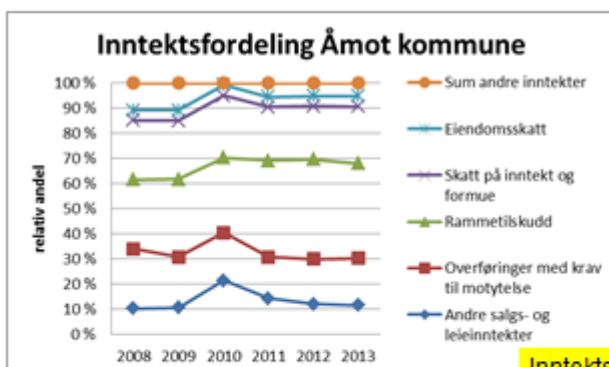
26

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

## Åmot kommunens inntekter



Hva er inntektsdriverne på de ulike gruppene?

Befolkningsvekst og økonomisk vekst

- Sum andre inntekter
- Eiendomsskatt
- Skatt på inntekt og formue
- Rammetilskudd
- Overføring med krav til motytelse
- Andre salgs- og leieinntekter

### Inntektsdriver

- div innbyggere
- innbyggere og økonomisk vekst
- BNP\*relativ befolkningsvekst og demografiske forhold + politikk!
- innbyggere
- innbyggere + div

27

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

Hoppet i 2010 på andre salgs- og leieinntekter, periodisering?

Figuren viser at inntektsstrukturen er meget stabil over tid. Endringene i 2010 tilskrives en endring i finansieringssystemet for kommuner. Se lysbilde 31 og 34 for en nærmere vurdering / beskrivelse av hva som driver de ulike inntektsgruppene og inntektsdriverne.

## Åmots inntekter og inntektenes risikobilde

- Risiko kan beskrives som produktet av to faktorer:
  - Sannsynlighet for at det skjer
  - Konsekvensen av at det skjer
- Framtidig budsjetterisiko for Åmot kommune
  - Befolkningsvekst – denne vurderes som kritisk
  - Økonomisk vekst i samfunnet Norge, den økonomiske veksten i Norge fortsetter, men kan bremse noe opp:
    - Rammeoverføringene reduseres noe
    - Skatt på inntekt (og formue) reduseres noe
  - Regjeringas kommunepolitikk
    - Mindre til utkanter og mer til sentrale områder
- Konklusjon – risiko knyttet til to faktorer
  - Befolkningsvekst
  - Regjeringens kommunepolitikk, nedgang i rammetilskuddet?

28

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

Skatteinngangen og skatteinngangs strategiske og økonomiske betydning for kommunen. Åmot kommune ligger i gjennomsnitt langt under 90% gjennomsnittlig skatteinngang i forhold til gjennomsnittet av landets kommuner. Dermed vil skatteutjammingsmodellen tre i kraft. Skatteinngangen i Åmot kommune kan derfor enkelt kalkuleres (og med rimelig treffsikkerhet) som en funksjon av dagens skatteinngang \* (1 + lønnsveksten i Norge) \* (1 + veksten i befolkningen i Åmot kommune). Derfor vil befolkningsveksten være en kritisk budsjettfaktor for Åmot kommune.

## Verdens enkleste budsjettmodell for Åmot kommune

### Fokuserer på følgende variabler:

1. Budsjettvekst generelt per innbygger
2. Inntektene som en funksjon av befolkningsendringer
3. Lønnskostnader og en forventet høy reallønnsvekst framover
4. Hvor mange årsverk klarer en å opprettholde framover
5. Hva er rest midler til drift hvis en opprettholder antall årsverk



Høgskolen i Hedmark

Modellen er nok rent faglig sett en litt for stor forenkling av virkeligheten. Men pedagogisk er modellen meget velegnet for å forstå de store sammenhengene i budsjettet for flere år framover.

## Verdens enkleste budsjettmodell

Verdens enkleste strategiske kommunebudsjett								
(basismodellen)								
0,0 % Budsjettvekst per innbygger i faste kroner								
0,5 % Endring i innbyggertall								
65 % Lønnsandel								
2,0 % Reallønnsvekst								
	Budsjettutvikling - ant. årsverk opprettholdes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Total budsjett	1,01	1,01	1,02	1,02	1,03	1,03	1,04	1,04
Lønnsbudsjettet	0,66	0,68	0,69	0,70	0,72	0,73	0,75	0,76
Rest til drift og finans	0,34	0,33	0,33	0,32	0,31	0,30	0,29	0,28
Relativ utvikling i årsverk	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Konstant lønnsbudsjett som andel av totalbudsjettet	Budsjettutvikling - Fast lønnsandel							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Total budsjett	1,01	1,01	1,02	1,02	1,03	1,03	1,04	1,04
Lønnsbudsjettet	0,65	0,66	0,66	0,66	0,67	0,67	0,67	0,68
Rest til drift og finans	0,35	0,35	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Relativ utvikling i årsverk	100 %	99 %	97 %	96 %	94 %	93 %	91 %	90 %

30

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

Det er ikke de absolutte tallene som er interessante, men hvordan de endrer seg når vi endrer forutsetningene.

Regnearket (modellen) er todelt.

1. Del 1 (rest til drift og finans og antall årsverk er låst til dagens nivå). Dette er en ikke økonomisk bærekraftig utvikling, med mindre ikke befolkningsveksten kommer over landsgjennomsnittet på 1,3% per år.
2. Del 2 (Relativ utvikling av årsverk, mens Rest til drift og finans låses som en relativ andel av budsjettet). Dette er en bærekraftig utvikling/tilpasning uavhengig av befolkningsveksten.

Se kapittel 3 for mer om «verdens enkleste budsjettmodell for Åmot kommune».

## Foreløpige konklusjoner

- **Inntektsutviklingen er primært drevet av:**
  - Befolkningsveksten
    - Skatt på inntekt og formue
    - Selvkostområdene
    - Andre driftsinntekter konsern
    - Div
  - Rammetilskuddet (statlig overføring)
    - Befolkningsvekst Åmot/ befolkningsvekst Norge
    - Politisk vilje til å satse på kommunene
    - Inntektsmodellen
- **Kostnadene er primært drevet av:**
  - Lønnsvekst (4,8% nominell lønnsvekst per år)
  - Lønnsandel
  - Befolkningsveksten
  - Driftskostnader (ekskl. lønn) kpi \* befolkningsvekst
  - Politikernes ambisjonsnivå i Åmot

### Kostnadene

Kostnadene i en kommune består av, forenklet tre grupper:

1. Lønnskostnadene, disse har vokst nominelt i gjennomsnitt med 4,8% per år (lønnsindeksen). Lønnskostnadene må så justeres i forhold til endringer i antall årsverk. I tillegg så vil en nok ha en «skjult» lønnsvekst gjennom at medarbeidere rykker opp lønnsklasser og skifter jobb internt. Lønnsandelen blir for politikerne et overordna styringsmål i budsjettsammenheng. Jeg tror det er viktig i den perioden vi nå går inn i, med strammere budsjetter, å holde lønnsandelen i budsjettet på under 60%.
2. Befolkningsveksten er en klar kostnadsdriver. Et overordna politisk styringsmål bør i denne sammenheng være antall årsverk/befolkningsmengde. Denne må nå ikke øke framover.
3. Andre driftskostnader vil følge kpi, konsumprisindeksen
4. Finanskostnader er i prinsippet ikke utsatt for prisendringer, men rentenivået vil nok være en funksjon av prisstigningen. Slik sett vil det nok være riktig å anta at realrenten er rimelig konstant.
5. Pensjonsytelsene. Disse er omvendt proporsjonale med rentenivået. Går rentenivået opp går pensjonskostnadene ned fordi avkastningen i livselskapene da vil øke.

## En enkel strategisk budsjettmodell for Åmot kommune

### Fokuserer på følgende variabler:

1. Budsjettvekst generelt per innbygger
2. Inntektene som en funksjon av befolkningsendringer
3. Lønnskostnader og en forventet høy reallønnsvekst framover
4. Investeringer
5. Rentenivå
6. Hvor mange årsverk klarer en å opprettholde framover
7. Hva er rest midler til drift hvis en opprettholder antall årsverk
8. En bærekraftig økonomisk utvikling



Høgskolen i Hedmark

## Et enkelt strategibudsjettet på kommunenivået

**Inntektene** for Åmot kommune kan vi gruppere i (jf. Finansregnskapet på Kostra) følgende:

- Skatteinngang (11% skatteøre)
- Rammetilskudd
- Salgs- og leieinntekter og selvkostområder
- Andre inntekter

34

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

## Et enkelt strategibudsjettet på kommunenivået

	2010	2011	2012	2013	Inntektsdrivere
Andre driftsinntekter, konsern	70 635	66 775	77 280	83 641	deflatoren * befolkningsvekst
Skatt på inntekt og formue, inkludert naturressursskatt	81 719	76 194	81 533	90 713	antall innbygger * lønnsvekst (nominelt)
Statlig rammeoverføring	99 191	137 204	153 005	151 871	statsbudsjett % * relativ befolkningsvekst
Salgs- og leieinntekter, konsern	84 720	64 403	60 381	61 002	(50% selvkost * lønnsvekst nom + 50% * deflatoren) * ant. Innbyggere
div	-4 199	13 383	13 941	15 909	kpi * befolkningsvekst

35

Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

## Et enkelt strategibudsjettet på kommunenivået

**Kostnadene** for Åmot kommune kan vi gruppere i (jf. Finansregnskapet på Kostra) følgende:

- Lønnskostnader (vokser med)
  - Antall årsverk
  - Lønnsindeksen
- Andre driftskostnader vokser med kpi
- Rentekostnader (netto kapitalkostnader eksklusive avskrivninger)
- Avskrivninger og avdrag:
  - Avdrag er en utgift, ikke en kostnad, men penger ut
  - Avskrivninger er kostnad, men ikke penger ut
  - Avskrivninger > avdrag

36

Åmot kommune - strategisk budsjett



### Basissimuleringen

- Simuleringene fokuserer på følgende uavhengige variabler (variabler som kan endres)
  - Befolkningsvekst og relativ endring ift Norge
  - Rammetilskuddet
  - Lønnsveksten (nominelt)
    - Grunnlaget også for veksten skatteinntekter
    - Det er lite sannsynlig at skatteinntektene vil endre seg relativt i forhold til andre kommuner pga skatteutjevningen
  - Lønnskostnadsveksten i kommunen
    - Kan settes lik lønnsveksten
    - Kan være uavhengig av lønnsveksten (normalt mindre)
  - Investeringsnivået

37

Åmot kommune - strategisk budsjett



### Basissimuleringen

- En fokuserer på følgende avhengige variabler:
  - Driftsresultat per innbygger (i tusen kroner)
  - Gjeld per innbygger i faste tusen kroner
  - Relativ utvikling i aktiva (eiendeler) per innbygger. Jo større aktiva jo mer infrastruktur for å betjene innbyggerne. Aktiva per innbygger i faste kroner bør ikke gå ned.
  - Lønnsandel kostnader i forhold til totale driftsinntekter

38

Åmot kommune - strategisk budsjett





## Ønskede simuleringer

- **Rentenivået**  
Åmot kommune begynner å få en relativ høy gjeld per innbygger, er Åmot kommune utsatt for risiko hvis rentenivået øker?
  - Øker rentenivået kan vi anta at dette er delvis styrt av den generelle økonomiske utviklingen og styringsrenten i Norges Bank
  - Svak økonomi → lav rente
  - Sterk internasjonal økonomi og høy lønnsvekst i Norge → høy rente og sannsynlig en økning i kpi. Deflatoren vil da vokse tilsvarende og det er lite sannsynlig at veksten i rammetilskuddet blir lavere enn deflatoren
  - Går rentenivået opp, vil pensjonskostnadene gå ned fordi økt rentenivå øker inntjeningen i livselskapene
- **Investeringer, en ser på:**
  - Effekt av en stor enkeltinvestering med rentetilskudd fra Staten
  - Effekt av investeringer som gir produktivitetsvekst (vet ikke om dette er løsbart ennå)

39

Åmot kommune - strategisk budsjett



Jeg tror renterisikoen i norske kommuner overvurderes fordi:

1. Det er sannsynlig at rentenivået vil være lavt i flere år framover. Kommunene må i denne sammenheng ikke forledes til å øke investeringstakten. Den har de siste årene vært høy.
2. Hvis rentenivået skulle øke, så vil pensjonskostnadene gå ned. De fleste kommuner har de siste årene hatt store ekstrakostnader på pensjon, fordi livselskapene ikke klarer å oppfylle soliditetskravet pga lav inntjening. Derfor får kommunene ekstraregninger på pensjon. Hvis rentenivået øker vil også normalt børsindeksene øke. Livselskapene vil da bedre sin inntjening og klare å opprettholde soliditetskrav gjennom ordinær drift.

## Basissimuleringen

### De viktigste forutsetningene:

Lønnsutvikling	3,80 %
Vekst i rammetildelingen	5,00 %
Befolningsvekst Åmot/Norge	MMMM/MMMM
Investeringsnivå	44 000 mill.
Lønnskostnader avviker fra lønnsutvikl	NEI

- Befolningsparameteren, her har vi lagt middel alternativet til SSB til grunn for både Åmot og Norge
- Veksten i rammetilskuddet har de siste åra vært på over 6% per år nominelt. Det er grunn til å tro at dette for de nærmeste åra blir lavere. Har lagt 5% til grunn, men det er all grunn til å tro at denne blir under fire prosent og vil nærme seg deflatoren
- Lønnsutviklingen har nominelt ligget på 4,8% de siste åra, lønnsoppjøret i 2014 synes å ligge på 3,8%. 3,8% er da lagt til grunn
- Lønnskostnadene kan avvike fra lønnsveksten er en mulighet
  - NEI → antall årsverk vil øke og lønnsandelen øker
  - JA → en kan styre lønnskostnadsutviklingen i budsjettet, antall årsverk går ned
- Investeringsnivået har de siste åra vært høy i Åmot, i snitt de fem siste åra 44 mill. kroner

40

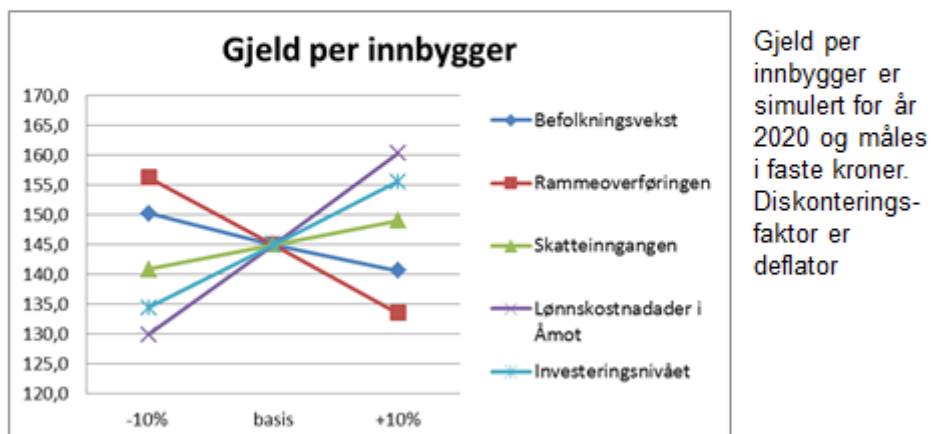
Åmot kommune - strategisk budsjett





## Basissimuleringen +/- 10% på uavhengig variabel – målefaktor gjeld/innbygger

Jo, brattere kurver, jo, mer følsom er utviklingen i Åmot kommune for endring i variabel



Gjeld per innbygger er simulert for år 2020 og måles i faste kroner. Diskonteringsfaktor er deflator

Skatteinntektene: Det hjelper ikke å øke lønna, så lenge en ligger på 77% av landsgjennomsnittet. En må øke lønna mye før det har noen effekt på kommunens inntekter. 10% endring her vil si at hvis vi har forutsatt 0,6% vekst i basisalternativet for befolkningsutviklingen i Åmot, så vil simuleringen være gjort med 0,54% og 0,66% vekst i befolkningen.

De enkelte faktorer:

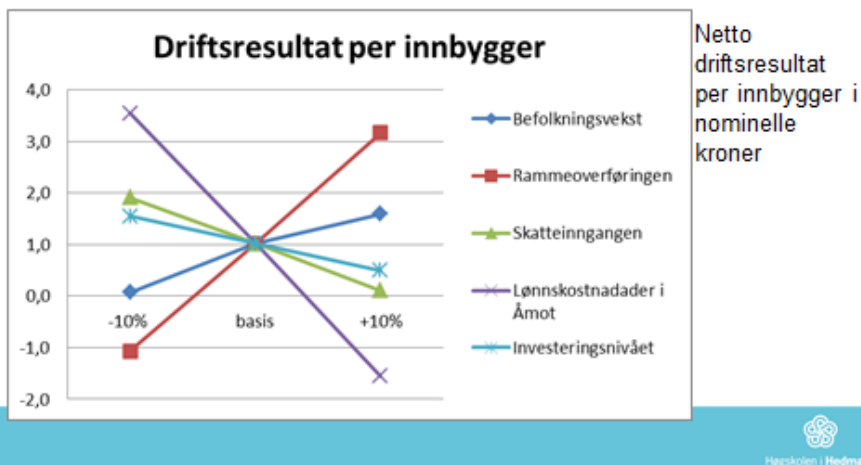
1. Skatt på inntekt og formue er også en kritisk variabel, men ikke så kritisk som en kunne forvente. Skatteinntangen består av to komponenter, reallønnsvekst og befolkningsvekst. Den negative effekten av reallønnsveksten internt i kommunen er økte lønnskostnader er større enn den positive effekten, skatteinntangen, fordi lønnsandelen er større enn inntektsandelen på skatt og formue. I prinsippet tar skatteutjevningssmodellen vekk effekten av skatt, men unntak av effekten av befolkningsendring
2. Befolkningsvekst er klart positivt og beregningene viser at dette er det verdt å jobbe for
3. Investeringsnivået er en kritisk variabel. Investeringsnivået de siste åra har vært høye, 44 mill. er videreført. Her er det rom for å gå ned i volum uten at aktiva per innbygger går ned.
4. Lønnskostnadene i kommunen er den mest kritiske variabelen og det blir da viktig å fokusere på å holde lønnsandelen på dagens gode nivå
5. Vekst i rammeoverføringen er en følsom variabel, hvor endringer i denne kan være kritisk for kommunen

De mest kritiske faktorene på den negative siden er altså lønnskostnadene og investeringsnivået mht gjeld per innbygger på. Dette er forhold som kommunens politikere har direkte hånd om selv.

På inntektssiden er det rammetilskuddet som er den kritiske faktoren. Denne kan politikerne i kommunen påvirke i liten grad.

## Basissimuleringen +/- 10% på uavhengig variabel – målefaktor driftsres./innbygger

Jo, brattere kurver, jo, mer følsom er utviklingen i Åmot kommune for endring i variabel



De enkelte faktorer:

1. Lønnskostnadene i kommunen er den mest kritiske variabelen og det blir da viktig å fokusere på å holde lønnsandelen på dagens nivå eller sågar redusere denne. Investere i infrastruktur for å redusere lønnsandel
2. Skatteinntangen er også en kritisk variabel, men ikke så kritisk som en kunne forvente. Skatteinntangen består av to komponenter, reallønnsvekst og befolkningsvekst. Den negative effekten av reallønnsveksten internt i kommunen som økte personalkostnader er større enn den positive effekten i økte skatter.
3. Befolkningsvekst er klart positivt og beregningene viser at dette er det verdt å jobbe for
4. Investeringsnivået er ikke en kritisk variabel for driftsresultatet. En bør se på investeringer i infrastruktur som reduserer lønnskostnadene
5. Vekst i ramme-overføringen er en følsom variabel, hvor endringer i denne er kritisk for kommunen

## Basissimulering - oppsummering

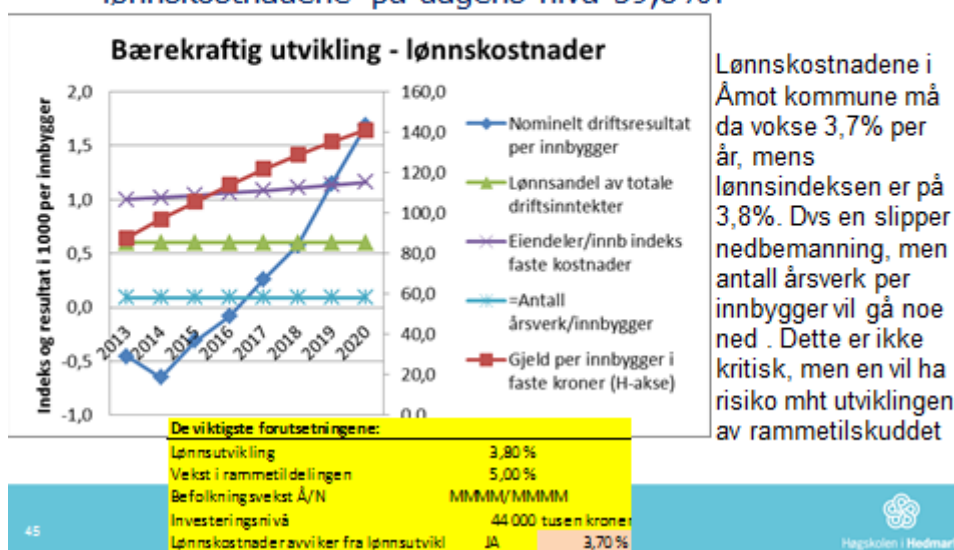
- De negative kritiske faktorene
  - Lønnskostnadene i kommunen, de er sammensatt av:
    - Lønnsandelen, i dag på 59,9%. Dette er bra!
    - «timelønnsveksten», denne får en ikke gjort mye med
    - Outsourcete arbeidsoppgaver- oppskrytt løsning
    - Sentralisere arbeidsoppgaver
      - Egentlig en flytting av tidskostnader (reisekostnader) over på bruker
  - Rammeoverføringen
    - Åmot har i dag en høy inntekt per innbygger og relativt stor rammeoverføring i forhold til andre kommuner i Hedmark, men ligger under «streken»
    - Åmot har derfor moderat risiko her
  - Investeringer, Åmot har investert mye de siste åra, fokuset for investeringer bør dreies mot velferd og investeringer som gir lavere lønnsandel. For å redusere risikoen bør investeringsnivået reduseres. Ved ca. 31 mill i årlige investeringer opprettholdes aktive per innbygger

## Basissimuleringen - oppsummering

- De positive faktorene
  - Befolkningsvekst
    - En bør etablere et prosjekt som ser på marginale gevinster – tap på ulike innflyttinger i Åmot kommune
    - Så kan en etablere strategier for økt innflytting
    - Forsvaret? Ansatte i forsvaret med «bosted» Åmot, men teller ikke med i befolkningsgrunnlaget
  - Andre inntekter, synes å bli marginalisert og løsningen på Åmots langsiktige utfordringer løses ikke her
    - Eiendomsskatt, utgjør en relativt liten del av de samlede inntekter

### Simulering – bærekraftig økonomi mht lønnskostnadene

- Hvordan ser ulike scenarier ut hvis en «fryser» lønnskostnadene på dagens nivå 59,8%?



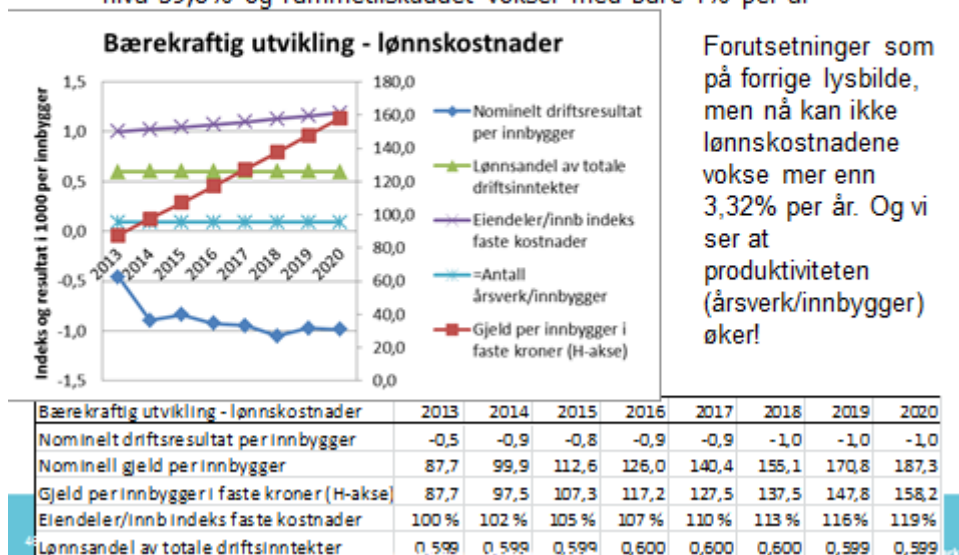
I denne beregningen har en frosset lønnskostnadene til dagens nivå 59,9%. Dette gir rom for en svak økning i antall årsverk per innbygger.

Det høye investeringsnivået på NOK 44 millioner medfører at gjelda per innbygger vokser fra ca. kr 80 000 til kr 150 000 over en periode på 10 år. Det er for mye.

Selv om kurven for gjeld/innbygger krummer avtagende kan en ikke si at denne simuleringen er økonomisk bærekraftig. Et investeringsnivå på NOK 44 millioner er for høyt.

## Simulering – bærekraftig økonomi mht lønnskostnadene

- Hvordan scenariet ut hvis en «fryser» lønnskostnadene på dagens nivå 59,8% og rammetilskuddet vokser med bare 4% per år



Forutsetningene er de samme som i forrige lysbilde, men rammetilskuddet vokser nå en prosent mindre per år, altså 4%. Dette kan også være litt optimistisk.

Så har en i modellen balansert lønnskostnadene slik at disse ligger på 59,9% av de totale kostnadene. Antall årsverk per innbygger er nå helt stabilt. Slik sett kan en hevde at denne simuleringen er bærekraftig, men det er den ikke fordi en får et økende driftsunderskudd som balanserer på ca. minus kr 1000 per innbygger.

Gjelda per innbygger vokser nå eksponentielt. Utviklingen er klart ikke økonomisk bærekraftig.

## Simulering – bærekraftig økonomi mht lønnskostnadene

- Det er klart innenfor mulige rammer å justere kostnadene til lønn ved å øke produktiviteten, selv om rammetilskuddet går ned:

Årlig vekst i rammetilskudd	krav til endring i lønnskostnader	Lønnsindeks
5%	3,7%	3,8%
4%	3,3%	3,8%
3%	2,9%	3,8%
2%	2,1%	3,8%

- Utfordringen for å være innenfor en total bærekraftig økonomi vil etter hvert som rammetilskuddet reduseres være utviklingen i gjeld per innbygger
- Da må investeringene reduseres og eller lønnsandelen reduseres

Beregningene viser med all tydelighet at nedgang i rammetilskuddet vil kunne bli en stor utfordring mht lønnskostnadene.

For å få en bærekraftig økonomisk utvikling bør rammetilskuddet vokse mer enn lønnsindeksen.

## Simulering – bærekraftig økonomi lønnskostnader – investeringer - gjeld

- Å stabilisere alle tre målgruppene lar seg ikke gjøre hvis inntektssida er fast
- Rammetilskuddet representerer usikkerheten og risikoen for framtidige inntekter, denne settes til årlig vekst 4%
- Investeringer skal opprettholde aktiva per innbygger, dvs ca. NOK 31 mill. per år
- Gjeld kan vi måle som:
  - Gjeld per innbygger i faste kroner  $\leq 70\ 000$
  - Gjeld/brutto driftsinntekter  $\leq 0,7$
  - Begge bør være stabile

48

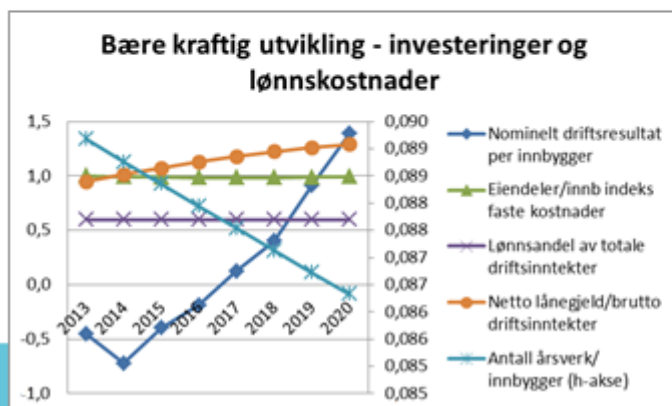
Åmot kommune - strategisk budsjett



Høgskolen i Hedmark

## Simulering – bærekraftig økonomi lønnskostnader – investeringer - gjeld

- Bærekraftige investeringer eiendeler opprettholdes per innbygger i faste kroner
- Lønnsandel opprettholdes
- Gjeld kan utvikle seg som avhengig variabel
- Rammetilskuddet vokser 4% per år



Gjeldsutviklingen blir for stor i forhold til brutto driftsinntekter, fryse gjeldsutviklingen i forhold til brutto driftsinntekter og redusere lønnskostnadene, (talla neste lysbilde)



Høgskolen i Hedmark

Utviklingen er økonomisk bærekraftig, men forutsetter at rammetilskuddet er større enn den nominelle lønnsveksten.

## Simulering – bærekraftig økonomi Lønnskostnader – investeringer - gjeld

- Bærekraftige investeringer eiendeler opprettholdes per innbygger i faste kroner
- Lønnskostnader varierer
- Netto lånegjeld fryses i forhold til brutto driftsinntekter
- Rammetilskuddet vokser 4% per år

Bærekraftig utvikling - investeringer og gjeld	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nominelt driftsresultat per innbygger	-0,5	-0,6	-0,1	0,2	0,8	1,3	2,0	2,8
Gjeld per innbygger i faste kroner, 1 000	87,7	93,7	99,0	103,7	107,7	110,7	112,7	113,8
Eiendeler/innb indeks faste kostnader	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Lønnsandel av totale driftsinntekter	60 %	60 %	60 %	60 %	59 %	59 %	59 %	59 %
Antall årsverk/ innbygger (h-akse)	0,089	0,089	0,088	0,087	0,087	0,086	0,086	0,085
Netto lånegjeld/brutto driftsinntekter	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2

Gjelda vil stabilisere seg for så å gå ned. Dette vil kreve en produktivitetsvekst på medarbeiderne på 0,7%. Det bør være innen rekkevidde.

50

Åmot kommune - strategisk budsjett

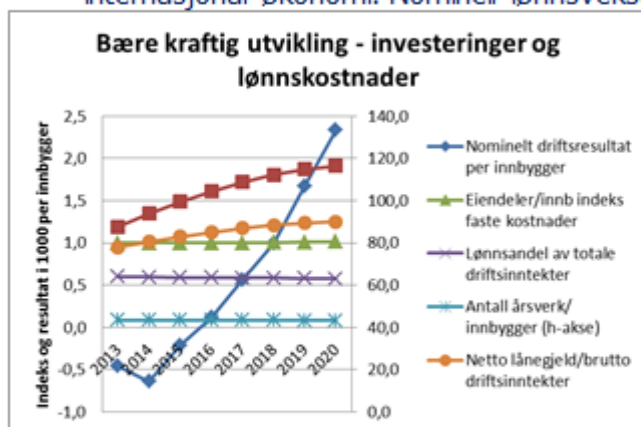
Høgskolen i Hedmark

Samme forutsetninger som forrige lysbilde.

De to siste lysbildene viser hvor viktig det vil være for rådmann og politikerne å holde igjen på antall årsverk i kommunen. En må ha et sterkt produktivitetsfokus. Hvordan en skal klare å løse dette ligger i organisasjonen, ofte som taus kunnskap.

## Rammetilskuddet vokser 2% per år

- Et mulig scenarie med utgangspunkt i svak eller null vekst i internasjonal økonomi. Nominell lønnsvekst er derfor satt til 3%



Lønnsandelen i kommunebudsjettet må nå reduseres til ca. 57,6% for å få en bærekraftig økonomi knyttet til:

- Gjeldsutvikling
- Driftsresultat

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominelt driftsresultat per innbygger	-0,5	-0,6	-0,2	0,1	0,6	1,0	1,7
Gjeld per innbygger i faste kroner, 1 000	87,7	93,9	99,4	104,3	108,8	112,1	114,8
Eiendeler/innb indeks faste kostnader	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Lønnsandel av totale driftsinntekter	60 %	60 %	59 %	59 %	59 %	58 %	58 %
Antall årsverk/ innbygger (h-akse)	0,089	0,088	0,087	0,087	0,086	0,085	0,084
Netto lånegjeld/brutto driftsinntekter	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2

Dette er også et bilde på en bærekraftig økonomisk utvikling, men lønnsandelen må nå reduseres fra ca. 60% til litt under 58%. Dette bør være gjennomførbart.



## Tåles en stor investering 200 mill. hvis det gis full rentekompensasjon

- Svaret er nei!
- Lønnsandelen må da raskt reduseres til ca. 56% for å få en stabil økonomi etterpå
- Årsak er avdragsbelastningen
- Rentekompensasjonen er tidsbegrenset til 15 år

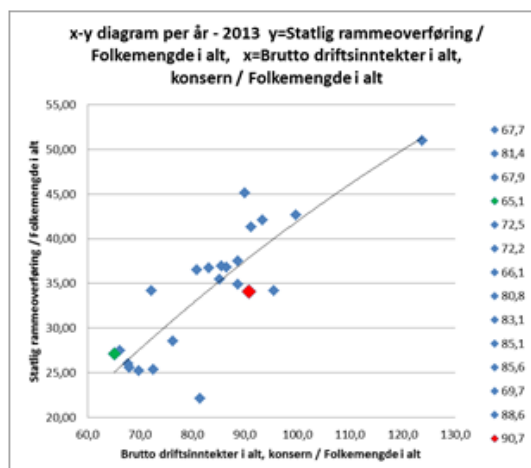
52

Åmot kommune - strategisk budsjett

Høgskolen i Hedmark

## Risiko på rammetilskuddet?

- Den røde prikken er Åmot
- Under streken indikerer mindre risiko
- Langt til høyre på x-akse indikerer mer risiko
- Konklusjon: Moderat risiko på nedgang i rammetilskuddet



53

Åmot kommune - strategisk budsjett

Høgskolen i Hedmark

## Oppsummering

- De positive faktorene
  - Befolkningsvekst
    - En bør etablere et prosjekt som ser på marginale gevinster – tap på ulike innflyttinger i Åmot kommune
    - Så kan en etablere strategier for økt innflytting
    - Forsvaret? Ansatte i forsvaret med «bosted» Åmot, men teller ikke med i befolkningsgrunnet. Dette bør endres.
  - Andre inntekter, synes å bli marginalisert og løsningen på Åmots langsiktige utfordringer løses ikke her
    - Eiendomsskatt og naturressursskatt, utgjør en relativt liten del av de samlede inntekter, men på toppen er de gode å ha
  - Det er nødvendig med et prosjekt Åmot 2016 som fokuserer på hvordan redusere kostnader uten å redusere velferdstilbudet vesentlig

54

Åmot kommune - strategisk budsjett

Høgskolen i Hedmark

## Bærekraftig økonomi oppsummering

- Åmot kommune har risiko mht:
  - Rammetilskuddet
    - Hvis årlig nominell vekst i rammetilskuddet blir lavere enn årlig nominell lønnsvekst vil en få betydelige utfordringer
  - Lønnskostnadene
    - Kommunen har lav lønnsandel, dette er en styrke
    - Etter som kommunen er utsatt mht rammetilskuddet bør en ikke slippe opp lønnsandelen
  - Høy gjeld per innbygger. Kommunen bør være forsiktige med investeringer og prioritere investeringer som gir:
    - Generell velferdsvekst for innbyggerne
    - Kan erstatte investeringer med lønnskostnader
    - Investeringsnivået bør reduseres ned noe fra 44 mill. i året som et gjennomsnitt til under 31 mill. kroner.

55

Åmot kommune - strategisk budsjett



Et investeringsnivå på NOK 31 millioner per år vil opprettholde aktiva per innbygger.

### Er Åmot kommune eksponert for endringer i rentenivået?

- Kanskje 50% av gjelda er renteeksponert
  - Dvs at effekten reduseres tilsvarende
- Hvis renta øker, så øker denne av makroøkonomiske årsaker (norsk økonomi bremses ved å øke signalrenten i Norges Bank)
  - Indikatoren vil være sterk lønns- og prisvekst
    - Inflasjonsdelen vil redusere effekten av en renteøkning
  - Rammetilskuddet vil også her være risikofaktoren
- Pensjonsytelsene. Disse er omvendt proporsjonale med rentenivået og dermed delvis børsutviklingen. Går rentenivået opp går tilleggspremiene til livselskapene ned fordi avkastningen i livselskapene da vil øke
- Så lenge verdensøkonomien er på lavgir er det mindre grunn til å frykte store renteøkninger
- Hvis rentenivået øker vil pensjonskostnadene reduseres

56

Åmot kommune - strategisk budsjett



### Prosjekt Åmot 2016?

- Åmot kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon, primært skapt av eksterne forhold, stor reallønnsvekst over tid og sterk økning i pensjonsforpliktelsene. Denne skapte ubalansen mellom inntekter og kostnader forventes å bli forsterket i åra framover. For å opprettholde en god og utvikle Åmot kommune til en enda bedre kommune for innbyggerne etableres «Åmot kommune 2016». Prosjektet har følgende overordna målsettinger:
  - En bedre kommune
  - Et bedre tjenestetilbud
  - Bygge infrastruktur for mer og bedre selvbetjening og bedre velferd
  - Nye løsninger for å forebygge i dag for å redusere kostnader til «reparasjon» i morgen
  - Hvordan øke produktiviteten på de enkelte virksomhetsområder? De enkelte virksomhetsområder skal selv utvikle planer og forslag for å bedre produktiviteten, samtidig som vi skal bli en bedre kommune. Det innføres produktivetsmålinger som en del av årlige målekart, forbruk av timer/kostnadsdriver og kostnader/kostnadsdriver.
- Prosjektet skal ha en politisk styringsgruppe. Rådmannen legger fram et forslag til forprosjekt for formannskapet innen mars 2015.

57

Åmot kommune - strategisk budsjett





## Vedlegg 2: Åmot Kommune – kostraanalyser



### Kostra tall for Åmot kommune og de andre kommunene i Hedmark

Harald Romstad

12.06.2015



1

#### Læringsmål:

- **Utviklingen av kostratall (standarder) over tid indikerer produktivitetsendringer**
  - Standard = ressursforbruk per «produsert» enhet
- **Bruke kostratall som benchmarking for å vurdere egne kostnader og kostnadskutt**
  - Gjennomsnittskostnader per bruker og folketall i forhold til andre kommuner i Hedmark
- **Forståelse av standardavvik på gjennomsnittskostnader**
  - Høyt standardavvik i forhold til gjennomsnittskostnadene indikerer at her er det muligheter for forbedringer og dermed innsparinger og kutt i kostnader

12.06.2015

Harald Romstad



2

En standard kan defineres på to måter:

1. Et målsatt krav som en utførelse kan sammenlignes med etterpå
2. Standard = forbrukte ressurser for å produsere en enhet vare og eller tjeneste

Definisjon 2 vil da være et godt egnet mål for å se hvordan produktiviteten endrer seg over tid. For eksempel brutto driftsutgifter barnehager / antall barn i barnehage. For Åmot var denne i 2010 på ca. NOK 148 000. I 2013 var tilsvarende standard op ca, NOK 186 000. Dette tilsvarer en årlig nominell kostnadsvekst på 6,2%. Deflatoren i Åmot kommune er ca. 3,2%. Dvs at en u barnehagene har hatt en negativ produktivitsvekst på rundt 3% per år. Spørsmålet som da må stilles politikerne er om dette er en villet politikk og om Åmot kommune har økonomi til å forsvare denne kostnadsveksten. (jf. Ppt 3)

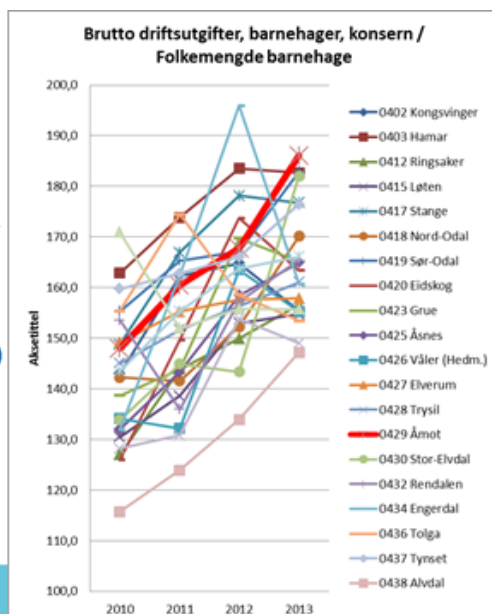
Kostratall skal i utgangspunktet beregnes og samles inn etter like retningslinjer fra kommune til kommune. Kostratall er derfor godt egnet til å benchmarke egen kommune mot andre kommuner. I denne fremstillingen har en brukt alle andre kommuner i Hedmark Fylke. Åmot kommune ligger i mange sammenhenger høyt på kostnadstalla i forhold til de andre kommunene i Hedmark.

For alle kostratall (uttrykt som gjennomsnittskostnader/bruker (eller innbygger) har jeg også beregnet standardavviket. Standardavviket er et statistisk uttrykk som forteller oss om spredningen på talla. Er spredningen stor er det sannsynlig at en her kan redusere kostnadene og kanskje uten at effekten av ressursbruken reduseres tilsvarende.

## Barnehagene

- Fra midt på "treet" til kostnadsledende i 2013
- Standardavvik ca. NOK 11 000, dvs her bør det være gevinster å hente over tid
- Mål: spare NOK 10 000 per barn fra 2 til 6 år over noen år
- Produktivitetsvekst de siste åra på ca. -4% per år

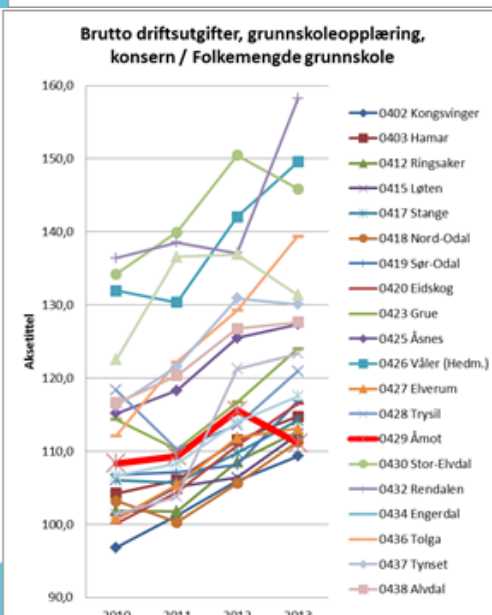
12.06.2015



## Grunnskolen

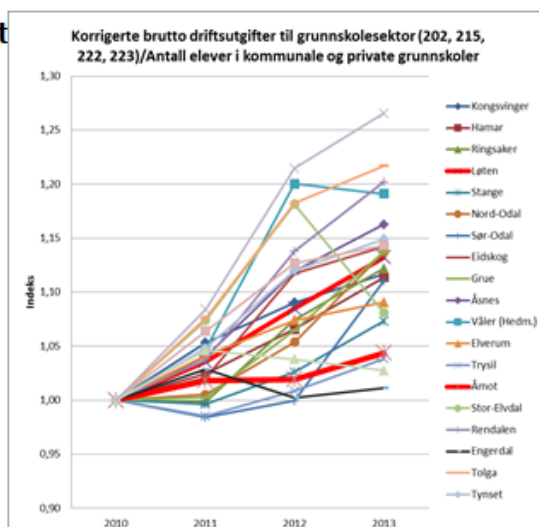
- God utvikling til å bli mest kostnadseffektiv i Hedmark
- Standardavviket er på NOK 24 000 per elev, dvs her bør det fremdeles være mulig å kutte kostnader
- På den annen side så har Åmots elever på VGS høyeste droppout
- Hold fokus på grunnskolen!

12.06.2015



## Grunnskole produktivitetsvekst

- Produktivitetsvekst på ca. minus 3% per år!
- Bedre utvikling enn andre kommuner
- Hva har vært fokus?



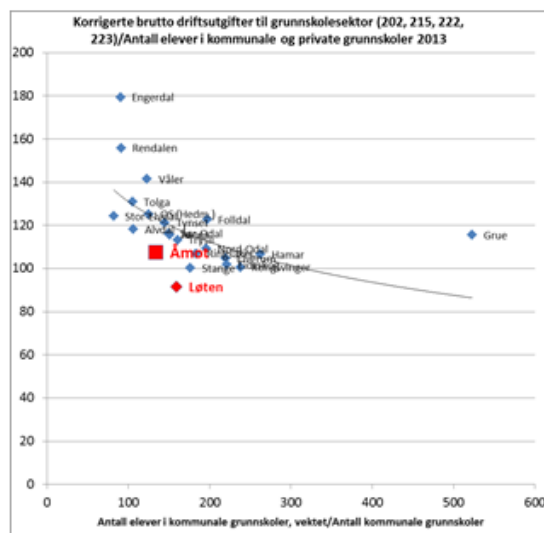
12.06.2015

Harald Romstød

Høgskolen i Hedmark

## Grunnskolen Skalafordeler

- Skalafordeler!
- Basert på gjennomsnittsstørrelse på skolene
- Jeg tror kvalitet i skolen i hovedsak er et spørsmål om ledelse
- Det er ikke kommunestørrelsen, men gjennomsnittsstørrelsen på skolene som avgjør kostnadene



12.06.2015

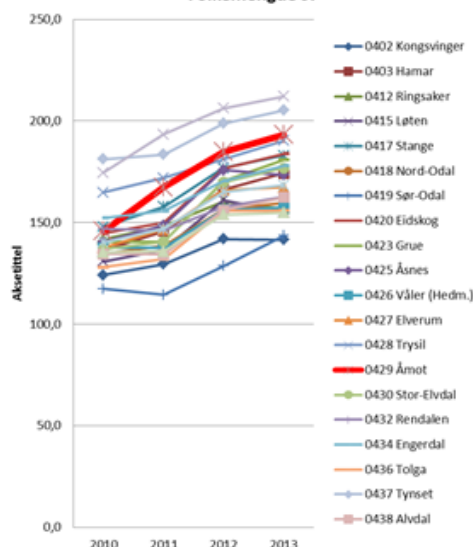
Hareld Romstad

Høgskolen i Hedmark

## Helse og omsorg

- Midt på «treet» i Åmot befolkningsstørrelse
- Standardavvik på ca. NOK 18.000 per eldre over 67 år
- Her er det gevinster å hente
- Her er det nok skalaulemper fra ca. 5-6 000 innbyggere

### Brutto driftsutgifter, helse og omsorg, konsern / Folkemengde 67+

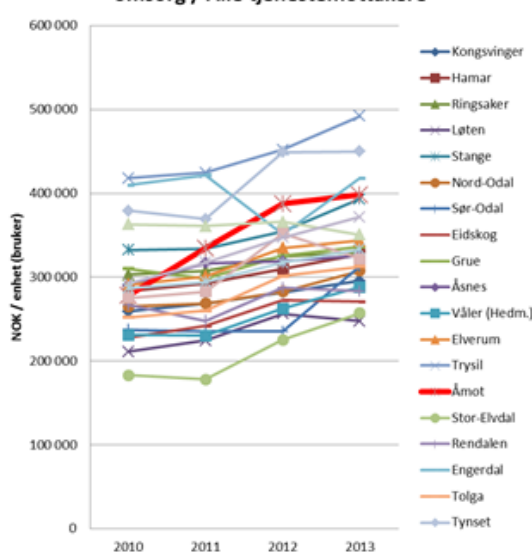


12.06.2015

## Helse og omsorg

- Sammenholde med forrige figur
  - Endring i 2013 på brukere ved vekst i antall under 67 år
  - Veksten i kurven indikerer en produktivetsvekst på ca. -9% per år
  - Veksten i forrige figur indikerer en produktivetsvekst på ca. -4% per år
  - Standardavviket er NOK 60 000
  - Et prosjekt på helse og omsorg!

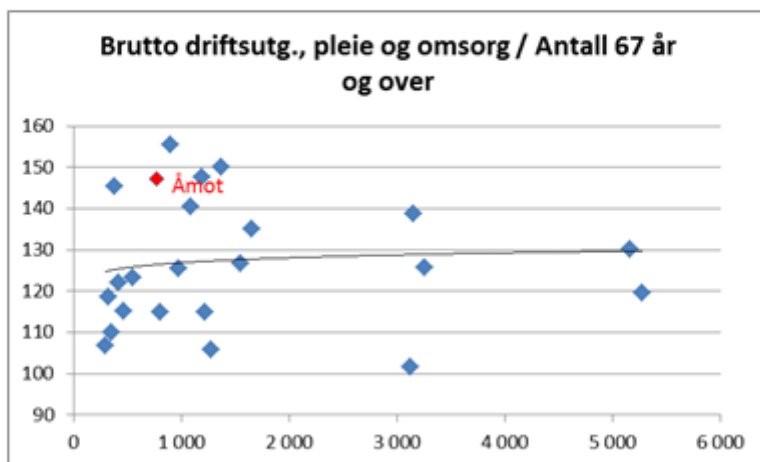
### Korrigerte brutto driftsutgifter, pleie og omsorg / Alle tjenestemottakere



12.06.2015

## Helse og omsorg - skalaulempe

- Litt overraskende så er det her en skalaulempe
- Ikke statistisk signifikant, men likevel



12.06.2015

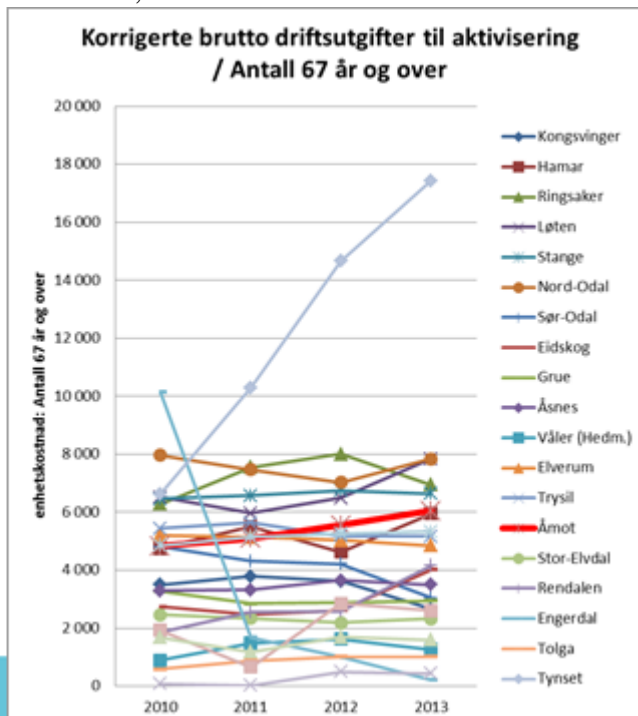
Harald Romstad



Dette bildet er interessant og en har samme bilde for flere kostnader i kommunene. Det kan ofte synes som vi har en svak skalaulempe eller en svak skalafordel. Men spredning (standardavviket) øker jo mindre kommunene er. Dette kan brukes til å argumentere for at det er skalafordeler eller skalaulemper. Jeg tror dette er mer et uttrykk for kvaliteten på ledelse. Mange små kommuner har ikke god nok ledelse på sine virksomhetsområder. Det vil da framstå som at det er skalafordeler, men er det ikke.

## Helse og omsorg aktivisering

- Har ikke statistikk på antall brukere
- Men målt på aldersgruppen 67+ er produktivitetsveksten på ca. - 5%



12.06.2015

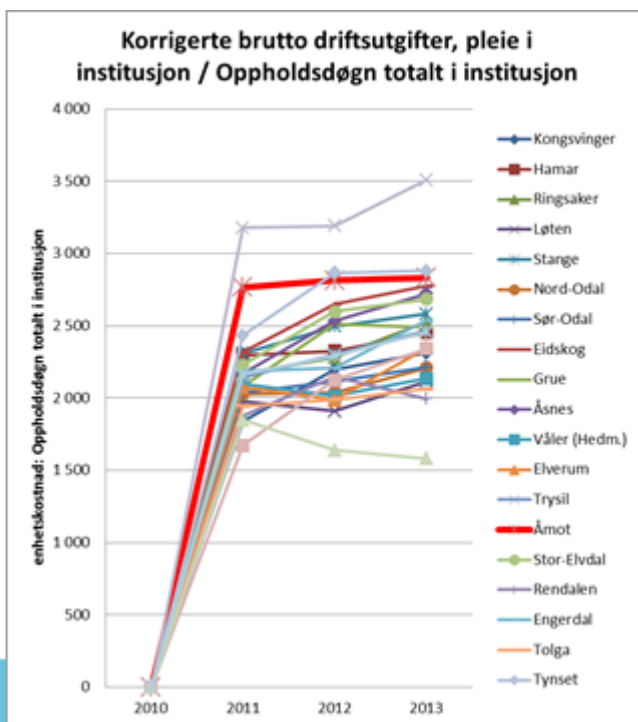
Vil økt aktivisering redusere de faktiske kostnadene i helse og omsorg?

En enkel korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse viser bare at kommuner som satser mye på helse og omsorg også satser på forebyggende virksomhet. Det kan indikere at kommunene har erfaring med at forebyggende virksomhet har effekt.

## Helse og omsorg Institusjon

- Mangler antall oppholdsdøgn for 2010
- Dere ligger høyt
- Produktivitetsvekst på ca. 3%! Fra 2011 – 2013 i snitt per år

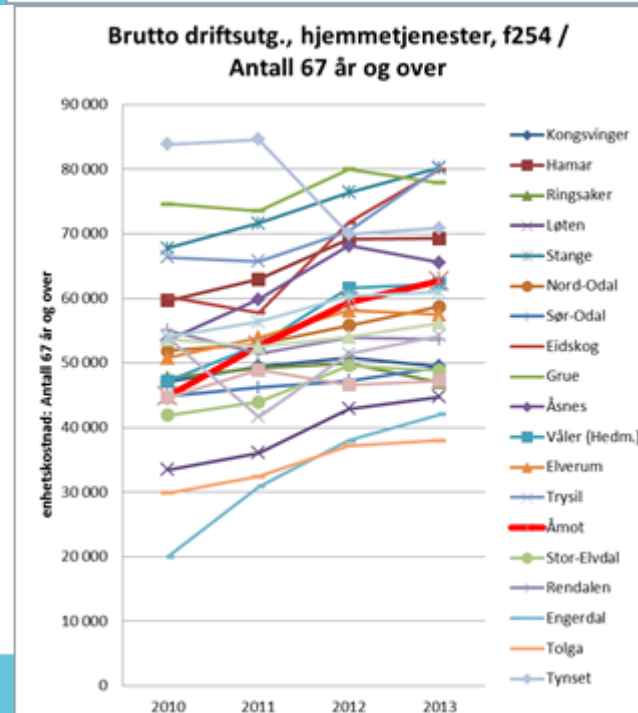
12.06.2015



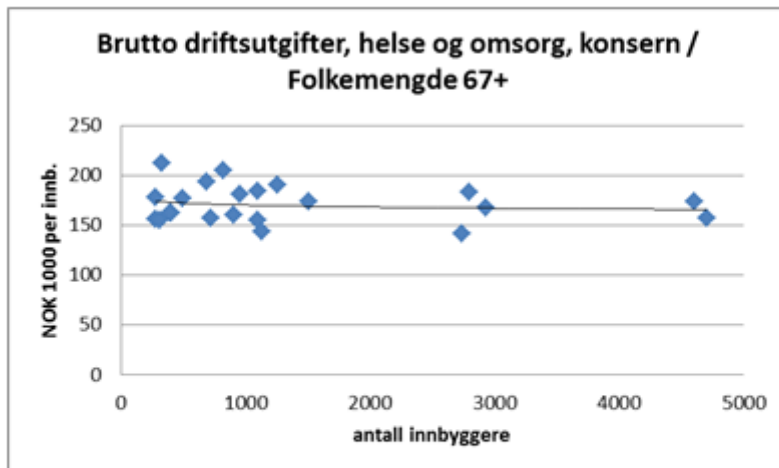
## Helse og omsorg hjemmetjenesten

- Beste målegruppe antall over 67 år
- Produktivitetsvekst på ca. – 8% i snitt per år
- Standardavvik på ca. NOK 13 000

12.06.2015



## Helse og omsorg – skalafordeler?



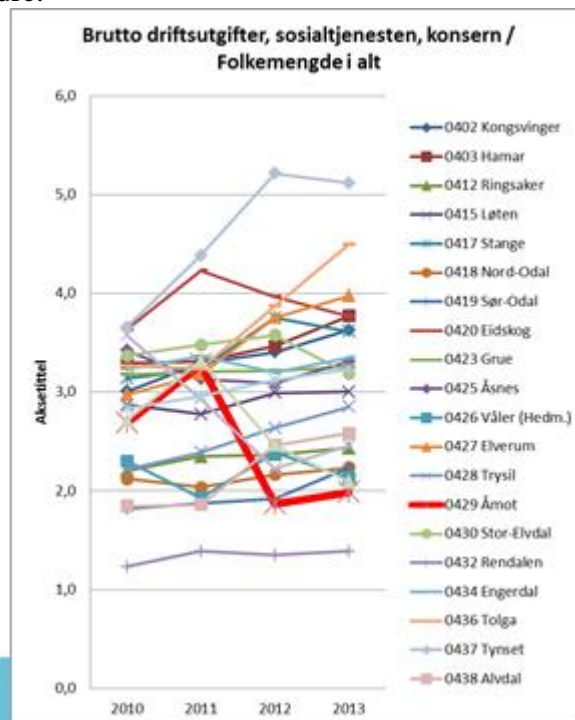
- Svake skalafordeler når en er under ca. 5 000 innbyggere? Eller er dette bare et spørsmål om ledelse?

Det kan være vanskelig å argumentere for skalafordeler innen helse og omsorg. Hvis det er slik at kvaliteten på ledelse varierer mer i de små kommunene så kan en kanskje hevde at det som i noen sammenhenger kan framkomme som en svak skalafordel, egentlig er en ledelsesutfordring som kan være knyttet til små kommuner.

En skal også merke seg at kundegruppene evaluerer kommunenes helsetilbud bedre i små kommuner enn i store kommuner. Det kan forklares av at i små kommuner kjenner alle alle, og det kan virke begge veier. De som utøver tilbudet gjør da dette bedre og de som evaluerer tilbudet evaluerer dette til bedre.

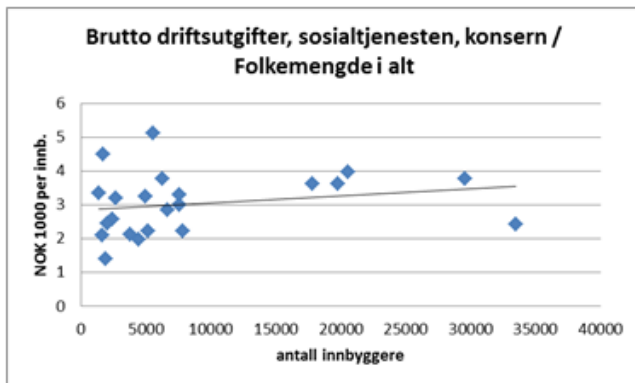
### Sosialtjenester

- Dette er bra!
- Er det en skala ulempe her?





## Sosialkostnader – skalaulempe?

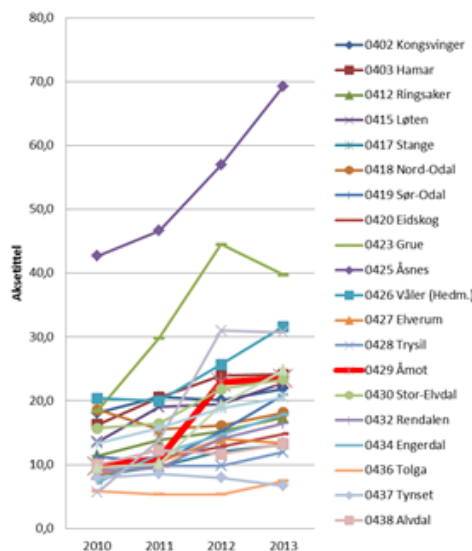


- Kan være en skalaulempe, men denne er nok mer knyttet til størrelsen av sentrum / bykjernen

### Barnevern

- Ok
- Standardavvik ca. NOK 12 000
- Stort standardavvik indikerer at her kan en redusere kostnadene
- Jeg ville likevel være forsiktig med å «røre» barnevernet

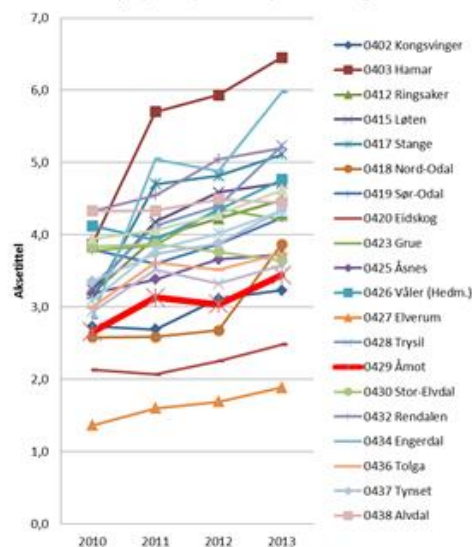
Brutto driftsutgifter, barnevern, konsern / Folkemenge grunnskole



### Vann, avløp og renovasjon

- Dette er bra

Brutto driftsutgifter, vann, avløp og renovasjon/avfall, konsern / Folkemenge i alt



## Fysisk planlegging

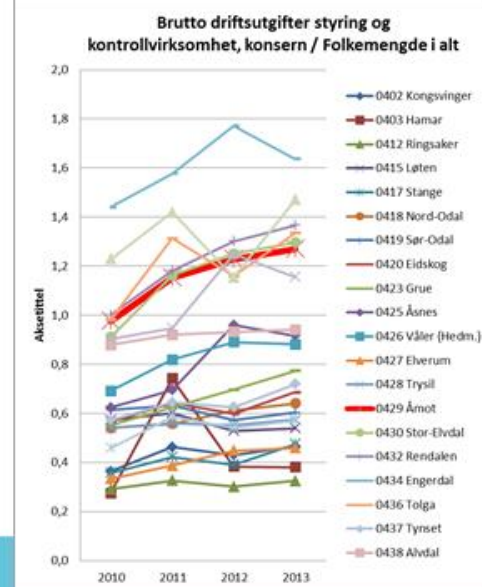
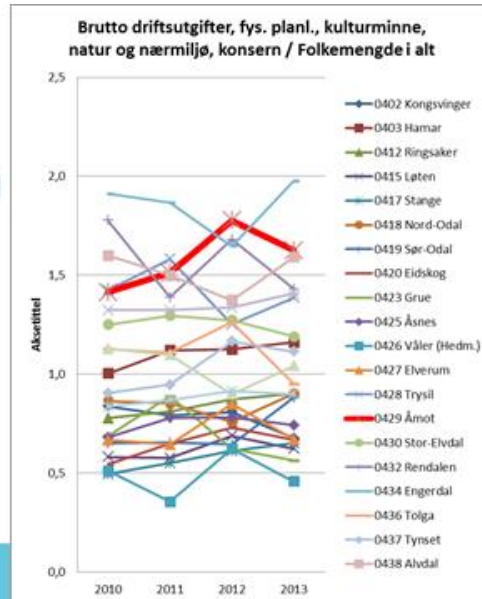
- Forsvaret sitter i ennå?
- Har ikke skalert ned etter forsvarsutbyggingen?

12.06.2015

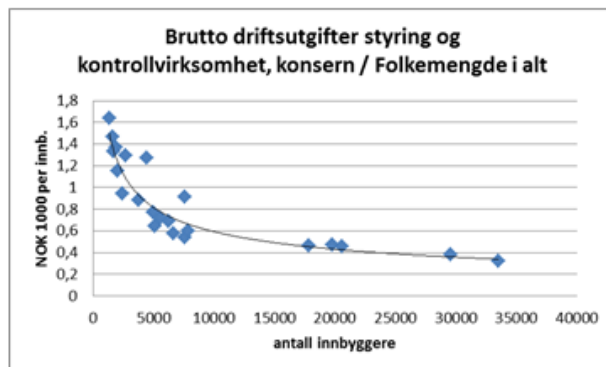
## Kontroll

- Åmot ligger høyt
- Skalafordeler?

12.06.2015



## Kontroll har skalafordeler



- Betydelige skalafordeler
- Hvorfor?

12.06.2015

Harald Romsted

Høgskolen i Hedmark 20

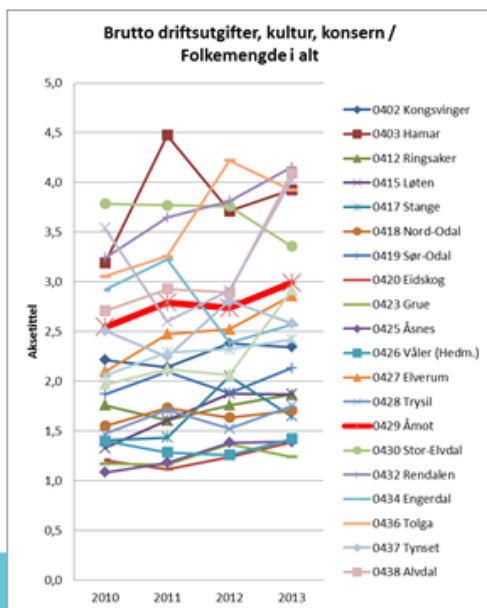
Når omfanget er lavt (også kostnadene) så vil det oppstå skalafordeler.



## Kultur

- OK?
- Standardavvik på ca. NOK 1 000 kroner per innbygger
- Mange kommuner mener at å satse på kultur har betydning for tilflytting

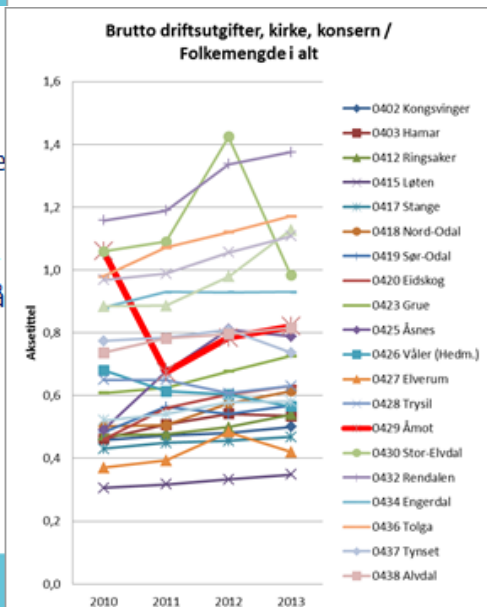
12.06.2015



## Kirken

- OK?
- Her er det betydelige skalafordeler
- Egentlig ikke, dette er mer et uttrykk for at kommuner med få innbyggere og stor utstrekning har mange kirker å vedlikeholde

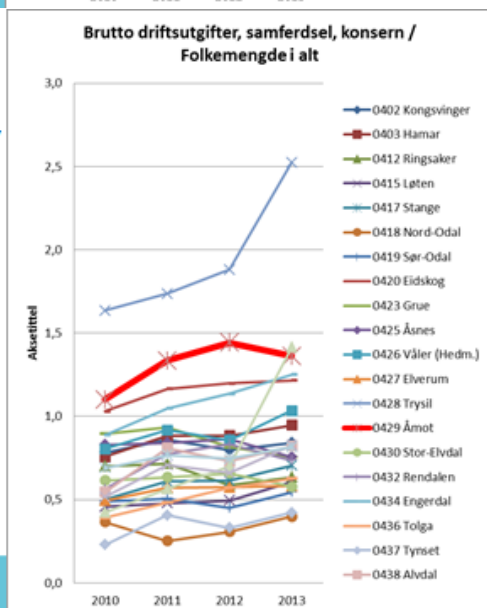
12.06.2015



## Samferdsel

- Her ligger dere høyt, selv om dere er en kompakt kommune

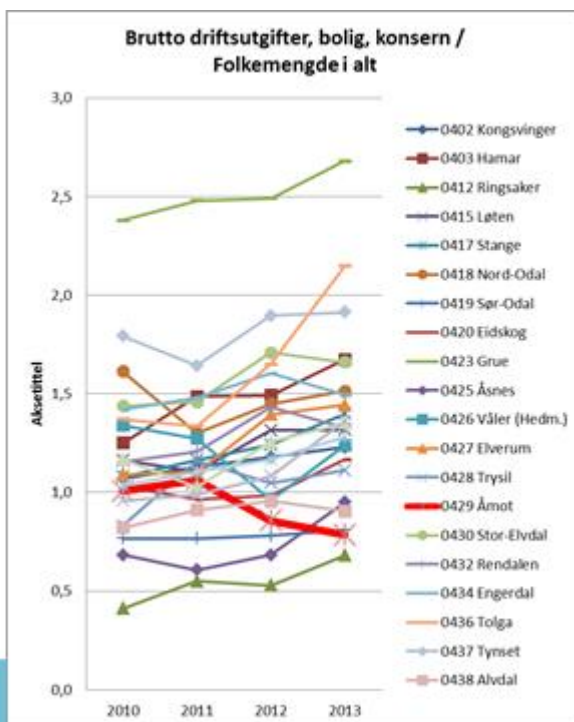
12.06.2015



## Bolig

- OK

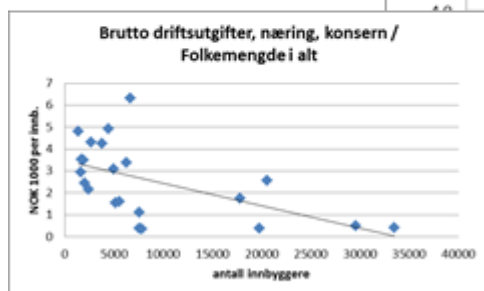
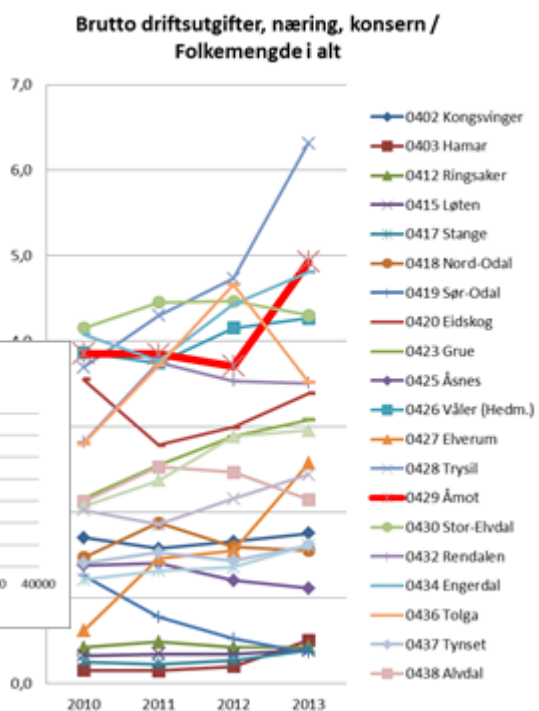
12.06.2015



## Næring

- Høyt?
- Hva er payoff?

12.06.2015

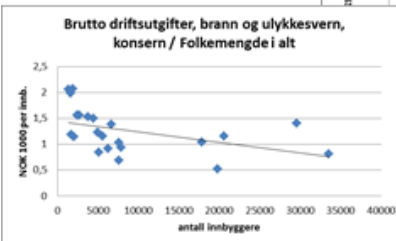


Jeg tror mange kommuner bruker uforholdsvise store summer på næringsutvikling, uten at en kan dokumentere at dette har noen effekt.

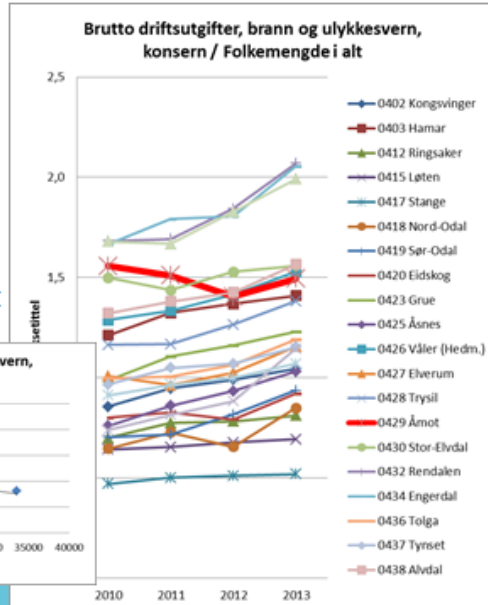
Ut fra figuren overfor er det kanskje riktig å hevde at den kommunen som bruker minst på næringsutvikling, er den kommunen som over tid har lyktes mest med å tiltrekke seg industri og næring, Ringsaker.

## Brann og ulykkesvern

- Ok?
- Danne IKS?
- Skalafordele?
- De nedbørsfattige kommunene med furuskog ligger høyt



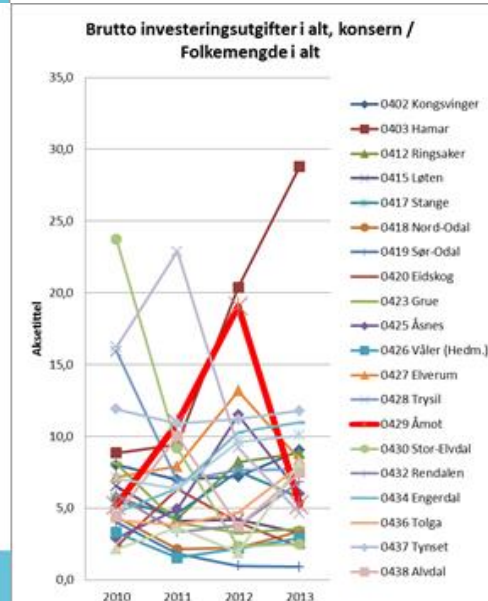
12.06.2015



## Brutto investeringer

- OK?

12.06.2015

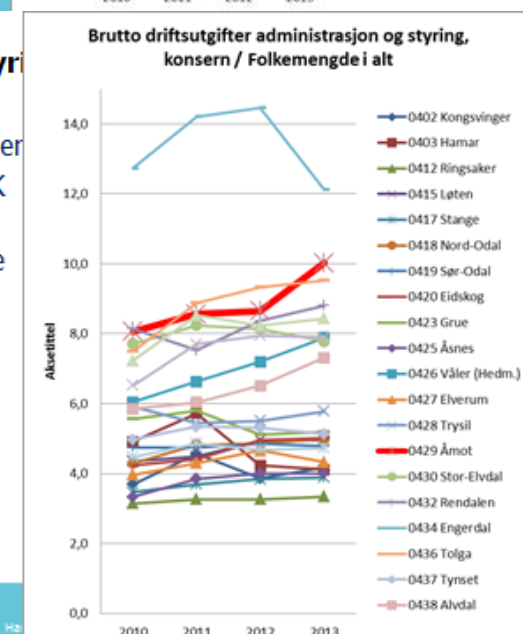


I forhold til Åmot kommunes høye gjeld, bør en redusere investeringene til et nivå hvor en opprettholder aktiva per innbygger, dvs ca. NOK 30 mill. per år

## Administrasjon og styring

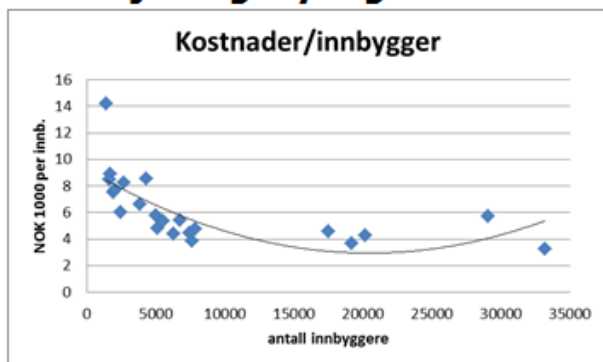
- Åmot ligger høyt
- Her er det skalafordele
- Standardavvik er NOK 2 400 per innbygger
- Kan være noe å hente her over tid

12.06.2015



Høye administrative kostnader i Åmot kan også forklares ved at utbyggingen av Forsvaret var krevende og at en ikke har maktet å bemanne ned i etterkant. Men forsvaret er også i dag krevende ved at mange som bor i Rena leier ikke er innbyggere i Åmot kommune.

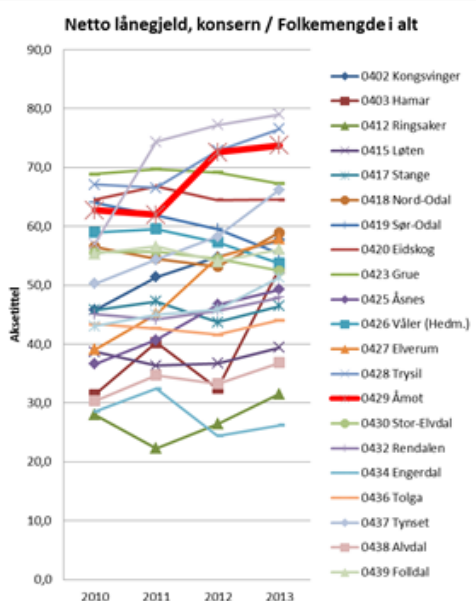
## Administrasjon og styring skalafordeler?



- Små kommuner under 4 000 innbyggere har en merkostnad med å være liten
- Det kan tyde på at når kommunene blir over 20-25 000 at de administrative og styre kostnader igjen øker

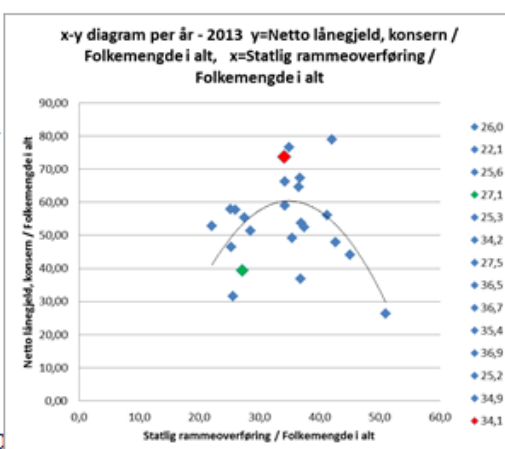
### Lånegjeld per innbygger

- Dere ligger (for) høyt
- Gjeld målt per innbygger og gjeld målt per brutto driftsinntekter er høyt
- Med vedtatte investeringer vil gjelda fortsatt øke i ett år framover



### Noen får vel høye rammetilskudd!

- Kommuner med store statlige rammeoverføringer har lav netto lånegjeld per innbygger
- Kan indikere at noen får for mye i rammeoverføring og at dette ikke bare dreier seg om god økonomistyring



## Budsjettrisiko

- Ligger under streken, det er bra!
- Åmot er den røde prikken

