

# **Strateginotat - økonomiplanperioden 2024-2027**

# 1 Innholdsfortegnelse

---

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2</b> | <b>Innledning.....</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Overordnede mål og strategier .....</b>                       | <b>3</b>  |
| 3.1      | Innovasjon.....                                                  | 3         |
| 3.2      | Gevinstrealisering (@Stein Erik Breivikås ) <sup>OBJ</sup> ..... | 4         |
| 3.3      | Helsefremmende organisasjon .....                                | 4         |
| 3.4      | Bolyst .....                                                     | 5         |
| 3.5      | Innbyggerinvolvering.....                                        | 6         |
| <b>4</b> | <b>Økonomiske rammer og utvikling .....</b>                      | <b>6</b>  |
| 4.1      | Bærekraftig økonomi.....                                         | 6         |
| 4.2      | Konjunkturer, lønns- og prisvekst .....                          | 8         |
| 4.2.1    | Demografiske endringer .....                                     | 8         |
| 4.2.2    | Lønns- og prisvekst.....                                         | 8         |
| 4.2.3    | Inndelingstilskudd.....                                          | 8         |
| 4.3      | Kommuneproposisjon 2024 .....                                    | 8         |
| 4.3.1    | Frie inntekter .....                                             | 8         |
| 4.3.2    | Gradert basis.....                                               | 9         |
| 4.3.3    | Nytt inntektssystem .....                                        | 9         |
| 4.3.4    | Distriktpolitikk.....                                            | 9         |
| 4.3.5    | Helårseffekter av vedtatte tiltak .....                          | 9         |
| 4.3.6    | Årene 2025-2027.....                                             | 9         |
| 4.4      | Renter og avdrag .....                                           | 9         |
| 4.5      | Eiendomsskatt .....                                              | 10        |
| 4.6      | Nytt selvkostområde .....                                        | 10        |
| 4.7      | Frie inntekter – rammetilskudd og skatteinntekter.....           | 10        |
| 4.7.1    | Realvekst i 2024 .....                                           | 10        |
| 4.7.2    | Årene 2025-2027.....                                             | 10        |
| 4.8      | Økonomisk utfordringsbilde .....                                 | 10        |
| <b>5</b> | <b>Klimaarbeid .....</b>                                         | <b>11</b> |
| 5.1      | Visjon for klimaarbeid.....                                      | 11        |
| <b>6</b> | <b>Utfordringsbilde 2024-2027 .....</b>                          | <b>13</b> |
| 6.1      | Oppvekst og kultur .....                                         | 13        |
| 6.2      | Helse og omsorg.....                                             | 16        |
| 6.3      | Plan, landbruk og kommunalteknikk .....                          | 17        |
| 6.4      | Tverrsektorielt .....                                            | 20        |

## 2 Innledning

Strateginotatet er første dokument i arbeidet med årsbudsjett 2024 og økonomiplan 2024-2027. Strateginotatet skal gi innsikt i kommunens utfordringer, muligheter og utvikling. I notatet belyser Kommunedirektøren endringer i rammebetingelser og utfordringsbilde, både på kort og lang sikt. Strateginotatet skal danne grunnlag for kommunestyret til å fastsette økonomiske mål og handlingsregler, samt gi styringssignaler for det videre budsjettarbeidet.

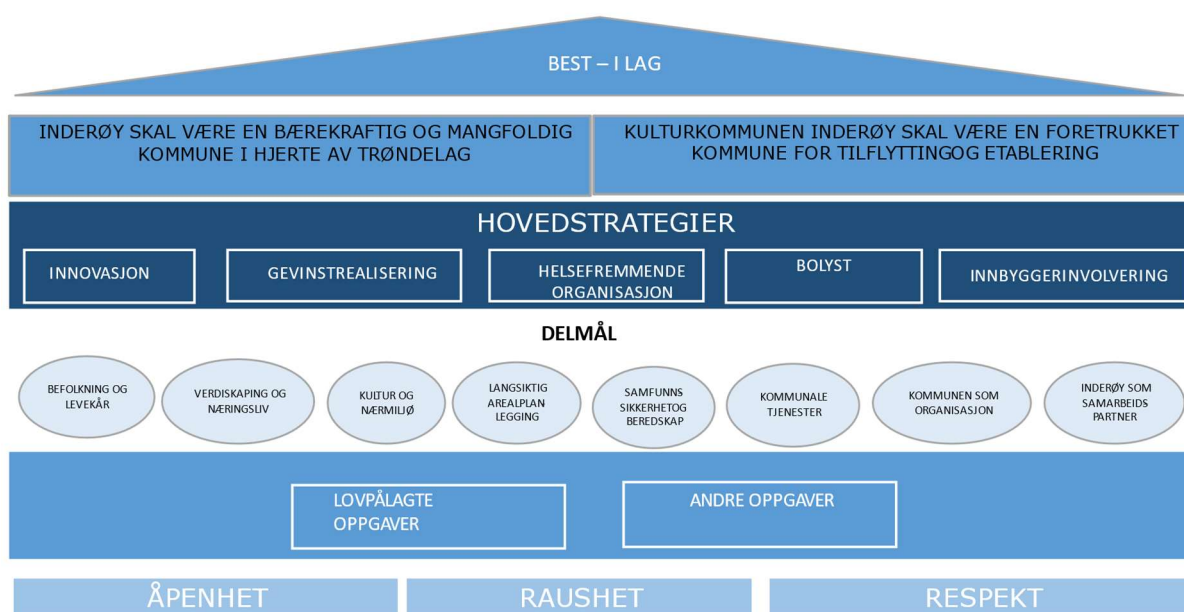
## 3 Overordnede mål og strategier

Kommuneplanens overordnede og gjennomgående visjon er "Best - i lag", og samfunnsdelen i kommuneplanen gir føringer for kommunens arbeid gjennom de overordnede målsetningene:

Inderøy skal være en bærekraftig og mangfoldig kommune i hjertet av Trøndelag

Kulturkommunen Inderøy skal være en foretrukket kommunen for tilflytting og etablering.

Etterfølgende modell viser sammenhengen mellom kommunens visjon, målsetninger, strategier og verdier. Hovedstrategiene omtales særskilt videre.



Figur 1: Målbilde for Inderøy kommune

### 3.1 Innovasjon

Innovasjon kan kort beskrives som nytt, nyttig og nyttiggjort. En innovasjon kan være en endret tjeneste, produkt, prosess eller organisering. Inderøy kommune vil ha sitt hovedfokus på inkrementell innovasjon, men skal også være åpen for muligheten for radikal innovasjon. Det pågår allerede mye innovasjonsarbeid i Inderøy, men det vil bli rettet et enda sterkere søkelys på en innovativ kulturbygging og med gode incentiver for innovasjonsarbeid.

Inderøy kommune gjennomførte høsten 2021 en prosess med å etablere en felles forståelse hva innovasjon betyr i kommunen, skape en forankring og bidra til å videreutvikle en god kultur for innovasjon. Arbeidet involverte ansatte og politiske valgte representanter. I 2022 ble det utlyst interne innovasjonsmidler på 500 000 kroner hvor 9 søknader ble registrert, og hvorav 7

søknader fikk midler. Det samme vil gjenta seg for 2023 for å motivere til innovasjon internt i kommunen.

Inderøy kommune startet allerede i 2022 prosjektet "Energismart Inderøy" hvor et konsortium med Tensio/ NTE, Sintef Energi og Inderøy kommune vil være med. Prosjektet handler om å bruke mindre energi og produsere mer energi selv. Prosjektet er delt i fire delprosjekt hvor Røra Næringspark, næringsliv, offentlige bygg og landbruk samt innbyggere blir med i prosjektet. Det er sendt søknad om støtte til prosjektet hvor avgjørelser skjer i løpet av vår 2023. Prosjektet er forventet å pågå i flere år framover.

Samskaping hvor alle parter inkluderes vil derfor være fokus i årene som kommer for å skape nytt i Inderøy som bidrar til bærekraftig vekst og utvikling.

### 3.2 Gevinstrealisering

Inderøy kommune har jobbet godt med en skape en kultur for gevinstrealisering de siste årene. Inderøy kommune har gjennomført betydelige strukturendringer både innenfor oppvekst og helse. Disse strukturendringene er basert på store investeringer for Inderøy kommune, og beslutningene for strukturendringene er basert på at kommunen skal hente både faglig og økonomisk gevinstrealisering. Kommunen er avhengig av å hente ut økonomiske gevinster i driften for å dekke opp for økte avdrag og rentekostnader på låneporteføljen sin. Mye av de økonomiske gevinstene/effektiviteten innenfor helse og omsorg har blitt tatt ut med at det ikke er kompensert for demografikostander og det er tatt faglige gevinster ved å endre på arbeidsprosesser og samhandling. Inderøyheimen åpnet høsten 2022 og vil bidra til å forsterke dette bildet. SSB KOSTRA tallene for helse viser at Inderøy kommune sine kostnader innenfor helse og omsorg er betydelig lavere enn sammenlignbare kommuner.

Innenfor oppvekst jobbes det med å ta ut effektene av ny struktur. 3 skoler og 2 barnehager blir slått sammen til oppvekstsenter vest. Sektoren er ikke helt må med å ta ut effektene skal ha sterkt fokus på dette videre i 2023. Dette vil kunne være med å bedre SSB KOSTRA tall for oppvekstsektoren. Inderøy kommune må lykkes med gevinstrealisering i de store strukturendringene, men er også avhengig å drive videre gevinstrealisering gjennom kontinuerlig forbedring i årene som kommer.

### 3.3 Helsefremmende organisasjon

Arbeidsmiljøloven innleder i § 1-1 med at alle har rett til en helsefremmende arbeidssituasjon. For den ansatte innebærer dette bedre livskvalitet gjennom trivsel og færre helseplager som følge av jobben. For Inderøy kommune betyr det at vi har en langt bedre mulighet til å utvikle enda bedre kvalitet på tjenestene som vi tilbyr til innbyggerne våre, til å utvikle god ledelse i lærende miljø og til å frigjøre tid og energi til innovasjon. Vi har valgt å legge vekt på å kontinuerlig arbeide med kommunen som en helsefremmende arbeidsplass. Dette innebærer for oss å satse på *lederutvikling* og tverrsektoriell lederstøtte, å styrke *partssamarbeidet*, *medarbeiderskapet*, og det å jobbe med faktorer som bidrar til *nærvær* og et godt *arbeidsmiljø*. Vi jobber også langsiktig med å skape en kultur for *heltid*.

Arbeidsplasser som er helsefremmende har lettere for å rekruttere og beholde dyktige medarbeidere. I konkurransen med omliggende kommuner om rekruttering av de beste medarbeiderne, vil et godt arbeidsmiljø og det å være en helsefremmende arbeidsplass, kunne bli vårt viktigste fortrinn. Verdigrunnlaget i Inderøy, åpenhet, raushet og respekt, danner et solid grunnlag for arbeidet, som på mange vis er et viktig folkehelsearbeid. Dette er ikke et arbeid kun deler av kommunen skal jobbe med. Her er vi avhengig av at alle jobber i fellesskap mot et felles mål; Best - i lag.

Vi må jobbe kontinuerlig, og med jevne mellomrom revitalisere og mobilisere for å oppnå resultater. Framover vil vi sette søkelys på følgende: forankring av veileder for partsamarbeid, utvikle kompetanseplattformen Dossier som skal benyttes til kompetansekartlegging, kompetanseplaner og være et verktøy for medarbeidersamtaler, videreutvikle digitale læringsplattformer (KS læring) styrke og videreutvikle internkontroll (rutiner, forbedring og avvikshåndtering), systematisk lederutvikling (utvida lederforum med ledere, hovedtillitsvalgte fra 4 organisasjoner og hovedverneombud), heltidskultur.

### 3.4 Bolyst

Virkemidlet bolyst skal gjøre Inderøy mer attraktiv å bo i - og flytte til, men ikke minst også bli værende i kommunen. Inderøy kommune skal legge til rette for alle generasjoner, men vil ha et spesielt søkelys på den yngre generasjon som skal etablere seg for første gang.

Bolyst kan skapes gjennom ulike innovative metoder og prosjekter. Ved å etablere og gjennomføre bolystprosjekter kan man gjennom samskaping mobilisere et stort mangfold av aktører. Her bør kommunen gjennom samskaping involvere næringsliv, frivillige lag og foreninger, innbyggere, barn og unge via skoler, kunnskapsmiljø (FoU-miljø) og gjerne andre offentlige institusjoner.

Distriktssenteret har publisert en rapport (<https://distriktssenteret.no/2015/10/28/bolyst-innsats-okt-stedstilhorighet-gjennom-prosjektbasert-lokal-samfunnsutvikling/>) som beskriver tre nøkkelområder for å lykkes med å skape bolyst:

- Bolig
- Kompetanse
- Informasjon/veiledning

*En egnet bolig er grunnlag for all bosetting og er derfor en viktig faktor for å skape bolyst.*

Kunnskap og kompetanse er også et viktig funn i rapporten og en av nøklene for å bygge en bærekraftig samfunnsutvikling hvor bolyst står sentralt. Informasjon og veiledning dreier seg om å styrke både funksjonell og følt tilhørighet. Informasjon er forutsetning for funksjonell tilhørighet – å finne fram til viktige funksjoner som tjenester, bolig, arbeid osv.

Inderøy kommune retter sin oppmerksomhet mot alle disse tre områdene i årene som kommer. En tverrfaglig gruppe er sammensatt for å jobbe med et innovasjonsprosjekt kalt “Bolig 2030”. Kort fortalt handler dette prosjektet om å legge til rette for at innbyggere og tilflyttere får et tilbud om egnet bolig som er tilpasset deres økonomi og behov.

Inderøy kommune har siden 2020 bidratt både med midler og ressurser sammen med næringsliv, frivillighet og innbyggere på Kjerkesvågen. Her ble “Kjerkesvågen 2030” etablert som et samskappingsprosjekt mellom aktørene hvor også tidligere “Planbussen” med arkitektstudenter fra NTNU hadde et opphold og laget sine forslag til hvordan Kjerkesvågen kunne utvikles for å skape bolyst og attraktivitet. Her vil flere delprosjekt bli startet og gjennomført fram mot 2030.

Inderøy kommune vil prøve ut konseptet leie til eie som en mulighet for unge å komme seg bort fra leiemarkedet for å kjøpe egen bolig. Sandvøllan ble den første satsinga i 2023 med to rekkehus på Gangstadhaugen lagt ut til småbarnsforeldre.

En ny boligsosial handlingsplan vil legges fram for høring og politiske vedtak i løpet av 2023. Denne vil også legge føringer for hvordan vanskeligstilte kan inkluderes med egen bolig i årene som kommer. Handlingsplanen vil basere seg på spørreundersøkelser og dialog med ulike grupperinger i Inderøy slik at planen svarer opp våre innbyggers behov.

Samskaping er nøkkelen for å lykkes med bolyst. Kommunen tar mål av seg å utvikle sin bolyststrategi med å involvere de som skal være brukere av nye tjenester eller funksjoner i samskappingsprosesser.

### 3.5 Innbyggerinvolvering

Kommune 3.0 bygger på at kommunen og innbyggerne har et enda sterkere felleskap og i større grad tar avgjørelser sammen. Det går et skille mellom samskaping og samarbeid.

**Samskaping** er når to eller flere offentlige og private parter inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere, nye og bedre løsninger. Kommunen inviterer, men løsningen og hvem som gjennomfører er åpent.

**Samarbeid** kan beskrives som en prosess hvor det å skape en god relasjonsforståelse og gi alle en reell medvirkning er essensen. Beskrevet som trinn kan samarbeid se slik ut:

**Trinn 1:** Dele informasjon og kunnskap – få oversikt og systematisere

**Trinn 2:** Utvikle en felles forståelse og god forankring – hva inneholder problemstillingen og hva bør gjøres

**Trinn 3:** Bidra til at alle får en måloppnåelse i prosessen – unne andre suksess (Eks. Den Gyldne Omvei)

**Trinn 4:** Utvikle felles plan og tiltak hvor det kobles ressurser og avklare hvem gjør hva og når

Dette innebærer å involvere innbyggerne i beslutningsprosesser og skape en samskapingskommune. Ansatte, politikere, næringsliv og innbyggere finner ut hvordan et behov eller utfordring skal løses i fellesskap. Inderøy kommune fornyet sin innbyggerportal på slutten av 2022 og det danner grunnlaget for i større grad ta i bruk nye digitale kommunikasjonsløsninger for å involvere innbyggere og tilsatte. Andre eksempler på innbyggerinvolvering er bolyst-prosjekter, samarbeid med frivilligheten og prosjekter som Ung i lag.

## 4 Økonomiske rammer og utvikling

### 4.1 Bærekraftig økonomi

Kommunelovens § 14-1 setter krav til at kommunestyret fastsetter finansielle måltall for utviklingen av kommunens økonomi. Kommunen skal forvalte sin økonomi slik at den økonomiske handleevnen blir ivaretatt over tid.

Kommunestyret har ved tidligere budsjettbehandlinger, vedtatt finansielle måltall og handlingsregler:

|                     |                      |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansielle måltall | Netto driftsresultat | Mål for netto driftsresultat er 2 % av driftsinntektene                                                                                                                             |
|                     | Disposisjonsfond     | Mål for disposisjonsfondet settes til 10 % av driftsinntektene                                                                                                                      |
| Handlingsregel      | Gjeldsgrad           | Investeringer må vurderes i forhold til framtidig effektiviseringsgevinst, slik at gjeldsnivå pga. Netto finansutgifter over tid, reduseres til et nivå med sammenlignbare kommuner |

Figur 2: Tidligere måltall og handlingsregler

Fastsettelsen av måltall og handlingsregler skal være kommunens rettesnor for varig kommunaløkonomisk bærekraft. Dagens indikatorer i Inderøy er en blanding mellom konkrete måltall og handlingsregler. Målene for disposisjonsfond og netto driftsresultat, bør understøttes med en konkret målsetting også på gjeldsgrad.

Kommunestyret vedtok 12.desember 2022, i sak 47/22, at Kommunedirektøren skulle vurdere kommunens tålegrense for nye investeringer. I den anledning har Kommunedirektøren engasjert PWC for å gjennomgå kommunens måltall og handlingsregler, med spesielt søkelys på nye investeringer og økonomisk bærekraft. Rapporten fra PWC er vedlagt strateginotatet.

Et måltall om **netto driftsresultat** kan vi se på som hovedindikatoren for økonomisk balanse i kommunesektoren. Netto driftsresultat viser hvor mye som kan disponeres til avsetninger og investeringer etter at driftsutgifter, renter og avdrag er betalt.

Måltall om **disposisjonsfond** er viktig for at vi skal sikre at disposisjonsfondet er kommunens buffer for å håndtere uventede endringer i inntekter og utgifter. Fondet bør være stort nok til å bevare den kommunale økonomien ved midlertidige fall i netto driftsresultat. Inderøy kommunen hadde ved utgangen av 2022, et samlet disposisjonsfond på 123,8 mill. kroner.

Disposisjonsfondet er frie midler, men kommunestyret har gjennom årene, «øremerket» deler av disposisjonsfondet til bestemte formål. Måltall for disposisjonsfondet har vært 10 % av driftsinntektene. Ved utgangen av 2022 utgjør disposisjonsfondet 16,9 % av driftsinntektene.

Hvis kommunen skal ha et økonomisk handlingsrom og en bærekraftig økonomi, bør vi ikke ha et for høyt investeringstempo nå. Inderøy kommune har hatt gjennomført store byggeprosjekter de siste 3-4 årene, og har derfor økt sin **gjeldsgrad** betraktelig. Gjeldsgraden viser gjeldens andel av kommunens brutto inntekter. Det må vurderes grundig om alle investeringer er nødvendig å gjennomføre.

Samlet utgjør kommunens totale gjeld i overkant av 1 MRD kroner per utgangen av 2022. Dette tilsvarer en gjeldsgrad på 126,2 %. Dette er noe ned fra 2021. Nedgangen skyldes at kommunen tok opp lån i 2022 som er mindre enn kommunen betalte i avdrag.

Samlet gjeld består av flere elementer. Kommunens renteeksponerte gjeld er på 757,9 MNOK i utgangen av 2022. Dette utgjør 72 % av samlet gjeld. Den resterende delen er lånegjeld knyttet til selvkostområdet eller lån knyttet til ordninger der kommunen får en rentekompensasjon.

I PWC-rapporten vises det til hvilke andre kommuners erfaringer og finansielle måltall. PWC anbefaler at Inderøy beholder konkrete mål for indikatorene netto driftsresultat, disposisjonsfond og gjeldsgrad. Kommunedirektøren støtter seg til deler av PWCs endringsforslag, og vil i økonomiplanarbeidet, ha søkelys på å få ned rentebærende gjeldsgrad mot et bærekraftig nivå.

Kommunedirektøren vil komme forslag til måltall og handlingsregler i finansreglementet til kommunen og evt. innarbeide dette for budsjett 2024 og økonomiplan 2024-2027:

|                     |                      |                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansielle måltall | Netto driftsresultat | Netto driftsresultat bør være 2 % av brutto driftsinntekter                                                          |
|                     | Disposisjonsfond     | Disposisjonsfondet bør over tid utgjøre 10 % av brutto driftsinntekter                                               |
| Handlingsregel      | Gjeldsgrad           | Renteeksponert gjeld som belaster driftsøkonomien, skal over tid ikke utgjøre mer enn 80 % av brutto driftsinntekter |

Figur 3: Forslag til måltall og handlingsregler

I PWCs rapport, drøftes ulike scenarier for en mer bærekraftig økonomi. Inderøy kommunens hovedutfordring vil være den høye gjeldsgraden og hvilke effekter gjeldsgraden vil få på kommunens handlefrihet.

Med utgangspunkt i at gjeldsgrad på rentebærende gjeld, over tid, ikke skal utgjøre mer enn 80 % av brutto driftsinntekter, skisseres scenario for hvordan vi skal oppnå det målet.

Kommunedirektøren vil i budsjettarbeidet foreslå å legge opp til at investeringer i økonomiplanperioden kan delfinansieres ved bruk av midler fra disposisjonsfond, med det som mål å redusere gjelden.

Pr. i dag har kommunen 123,4 mill. kroner på disposisjonsfondet, og dermed ca. 50 mill. kroner over nivået ved en handlingsregel hvor «*disposisjonsfondet bør over tid utgjøre 10 % av brutto driftsinntekter*». Ved å kombinere bruk av disposisjonsfond, samt kjøre en restriktiv investeringstakt, så vil Inderøy kommune ha mulighet til å oppnå en mer bærekraftig økonomi.



## 4.2 Konjunkturer, lønns- og prisvekst

### 4.2.1 Demografiske endringer

Den demografiske utviklingen i Inderøy påvirker inntektene vi får gjennom det kommunale inntektssystemet. Andel unge og eldre er sentrale parametere i den kommunale inntektsmodellen og påvirker inntektene våre direkte. Vi står ovenfor en situasjon hvor andel barn går ned, samtidig som vi opplever vekst i andel eldre. Utviklingen antas å bringe på bane nye utfordringer mht. dimensjonering og organisering av kommunens tjenester.

Kommunen har de siste årene iverksatt en omstrukturering innen helse og omsorgs, samt oppvekst, for å være bedre i stand til å tilpasses møtende demografiendringer. Fokuset i kommende økonomiplanperiode, blir å høste effektiviseringsgevinster av allerede gjennomførte omstruktureringer.

### 4.2.2 Lønns- og prisvekst

Ifølge KS vil usikkerheten i nasjonal og internasjonal økonomi også skape usikkerhet i kommuneøkonomien. Sterk prisvekst og høyere rente i 2022 vil føre til at kommunesektorens netto driftsresultat vil falle betydelig fremover. I 2023, har økt kostnadsvekst svekket realverdien av kommunens frie inntekter. Kjerneinflasjonen er pr. 30.04.23 på 6,20 %, noe som er betydelig høyere enn hva Inderøy kommune ble kompensert for i statsbudsjett for 2023.

### 4.2.3 Inndelingstilskudd

Ved kommunesammenslåing mellom Mosvik og Inderøy i 2012, fikk den nye kommunen tilført årlige ekstra inntekter i form av inndelingstilskudd. Inndelingstilskuddet varer i 15 år, og nedtrappes over 5 år, og skal kompensere for det kommunen mister av andre tilskudd ved sammenslåing. I 2023 mottar Inderøy kommune 22,185 mill. kroner i inndelingstilskudd. Kommende økonomiplan er første plan der vi planlegger for en faktisk inntektsnedgang. I 2027 legger vi i økonomiplanen opp til at kommunen får 4,5 mill. kroner i mindreinntekt.

## 4.3 Kommuneproposisjon 2024

I Kommuneproposisjonen 2024, fremlagt 11.05.2023, presenterer regjeringen presenterte sin politikk for kommunesektoren og det økonomiske opplegget for det kommende året.

### 4.3.1 Frie inntekter

Regjeringen legger opp til en vekst i frie inntekter for kommunene med 4,4-4,7 mrd. Kroner. Økningen i frie inntekter skal legge til rette for at demografi og –pensjonskostnader dekkes innenfor denne veksten.

På vanlig måte fastsettes de kommunale skattørene for 2024 ved behandling av statsbudsjettet for 2024. Det legges opp til at skattøren fastsettes på grunnlag av målsetningen om at skatteinntektene skal utgjøre om lag 40 prosent av kommunesektorens inntekter.

Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi (TBU) har anslått kommunesektorens merutgifter til demografi i 2024 til 4,6 mrd. 2023-kroner. Av dette må 3,8 mrd. kroner dekkes av de frie inntektene, noe som utgjør 3,9 mrd. 2024-kroner, fordelt med om lag 0,8 mrd. kroner på fylkeskommunene og om lag 3,1 mrd. kroner på kommunene. Det er usikkerhet knyttet til anslaget som følge av flyktningssituasjonen. Utvalget vil utarbeide oppdaterte anslag for merutgifter til demografi i juni.

Kommunal- og distriktsdepartementet anslår en vekst på om lag 1,2 mrd. kroner i kommunesektorens samlede pensjonskostnader utover anslått lønnsvekst i 2024. Anslaget er beheftet med betydelig usikkerhet. Departementet vil lage oppdatert anslag for merkostnadene til pensjon til statsbudsjettet for 2024.



#### 4.3.2 Gradert basis

Gradert basiskriterium er et kriterium i kostnadsnøkkelen i utgiftsutjevningen. Modellen med gradert basiskriterium ble innført i 2017, og daværende regjering la til grunn at smådriftsulemper i noen grad er en frivillig kostnad, som kommuner kan redusere ved å slå seg sammen. Gjennom modellen for gradert basiskriterium differensieres derfor kompensasjonen for smådriftsulemper mellom kommunene, og ikke alle kommuner mottar full kompensasjon. Før 2017 var det ingen differensiering av dette basistilskuddet, og alle kommuner mottok det samme beløpet gjennom dette kriteriet. I 2023 er det 93 kommuner som mottar fullt basistilskudd med om lag 19,9 mill. kroner, mens 263 kommuner mottar et lavere basistilskudd.

Det legges opp til at kommuner med netto tap på mer enn 300 kroner per innbygger får kompensert om lag 1/3 av tap utover 300 kroner per innbygger i 2024. Kompensasjonen er ettårig, og gis med en særskilt fordeling (tabell C) i 2024. Fra og med 2025 vil det nye inntektssystemet for kommunene etter planen tre i kraft. For Inderøy kommune betyr det ca. 728.000 kroner i ekstra inntekt i 2024.

#### 4.3.3 Nytt inntektssystem

Regjeringen har varslet at det skal foretas en helhetlig gjennomgang av inntektssystemet for kommunene. Inntektssystemet fordeler rammetilskudd og omfordeler skatteinntekter mellom kommunene, og utformingen av systemet er viktig for å sørge for at alle kommuner har mulighet til å tilby sine innbyggere likeverdige tjenester.

Regjeringen vil legge fram en helhetlig gjennomgang av inntektssystemet for kommunene i en egen melding til Stortinget våren 2024. Det tas dermed sikte på at nytt inntektssystem for kommunene får virkning fra og med 2025.

#### 4.3.4 Distriktspolitikk

Regjeringen vil legge til rette for at folk kan bo, arbeide og leve gode liv i hele Norge. En avgjørende forutsetning for dette er å sikre gode grunnleggende tjenester i hele landet. Som det framgår av Hurdalsplattformen, har regjeringen store ambisjoner for distriktspolitikken, og regjeringen vil etter planen legge fram en stortingsmelding om distriktspolitikk i juni 2023.

#### 4.3.5 Helårseffekter av vedtatte tiltak

Følgende tiltak som er eller vil igangsettes i 2023 er innarbeidet i rammetilskuddet for 2024:

- Gratis SFO inntil 12 timer på andre trinn
- Gratis barnehageplass fra og med tredje barn i barnehage
- Nedtrapping pensjonspåslag private barnehager
- Økt basistilskudd fastleger
- Økt barnetillegg i kvalifikasjonsprogrammet

#### 4.3.6 Årene 2025-2027

I kommuneproposisjon og revidert statsbudsjett gis det ikke noe tallanslag for realvekst fremover i tid.

### 4.4 Renter og avdrag

Norges Bank har i pengepolitisk rapport 1/23, lagt til grunn et styringsrenten vil stige mer enn det som var lagt til grunn høsten 2022. Styringsrenten ble satt opp fra 3,00 % til 3,25 % i mai i år. Sentralbanken poengterte at de ser en rentetopp på rundt 3,5 – 3,75 %, som betyr en ytterligere renteøkning på 0,25 – 0,50 prosentpoeng.

Ifølge Kommunalbanken, er det verdt å merke seg at det er stor forskjell mellom hva Norges Bank forventer at 3 mnd Nibor vil ligge frem i tid, og hva rentemarkedet forventer. Størst forskjell finner vi i perioden mid 2024 til mid 2025, der markedet forventer 3 mnd Nibor til 2,70, mens Norges Bank forventer 3,60.

I gjeldende økonomiplan er det lagt til grunn en budsjettrente på 4,50 % i 2024 og 4,35 % i 2025.

Etter de siste renteprognosene fra Norges Bank, vil Kommunedirektøren vurdere å justere budsjettrenten i kommende økonomiplanperiode.

| Budsjettrente                               | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gjennomsnittlig styringsrente               | 3,60 %        | 3,20 %        | 2,70 %        | 2,70 %        |
| Påslag styringsrente                        | 0,35 %        | 0,35 %        | 0,35 %        | 0,35 %        |
| Pengemarkedsrente (3 mnd Nibor)             | 3,95 %        | 3,55 %        | 3,05 %        | 3,05 %        |
| Bankenes lånemargin til kommunen            | 0,60 %        | 0,60 %        | 0,60 %        | 0,60 %        |
| Usikkerhetsmargin                           | 0,10 %        | 0,10 %        | 0,10 %        | 0,10 %        |
| <b>Budsjettrente lån med flytende rente</b> | <b>4,65 %</b> | <b>4,25 %</b> | <b>3,75 %</b> | <b>3,75 %</b> |

Figur 4: Budsjettrente

## 4.5 Eiendomsskatt

Kommunedirektøren legger til grunn en skattebelastning på dagens nivå i 2024 og hele økonomiplanperioden, noe som gir en årlig inntekt på anslagsvis 17,3 mill. kroner.

## 4.6 Nytt selvkostområde

Det planlegges et renseanlegg for næringslivet på Røra næringspark. Det vil bli opprettet et eget selvkostområde for dette formålet. Det er næringsaktøren som forurensere som skal betale for rensingen av deres avløp og dette må ikke blandes med selvkostområdet til innbyggerne i Inderøy kommune.

## 4.7 Frie inntekter – rammetilskudd og skatteinntekter

### 4.7.1 Realvekst i 2024

I kommuneproposisjonen er inntektsprognosen realvekst for Inderøy kommune. Det legges opp til økt rammetilskudd på 9,1 mill. kroner. I tillegg er det anslått en økt skatteinntang, med ca. 4,7 mill. kroner. Totalt er det lagt inn 13,8 mill. kroner i realvekst i 2024.

### 4.7.2 Årene 2025-2027

I kommuneproposisjon og revidert statsbudsjett gis det ikke noe tallanslag for realvekst fremover i tid. Vi vet likevel med sikkerhet at vi mister ca. 4,4 mil. kroner i rammetilskudd i 2027, som blir første år med nedjustering av inndelingstilskuddet.

## 4.8 Økonomisk utfordringsbilde

Utfordringsbildet i økonomiplanperioden kan forklares med to hovedutfordringer:

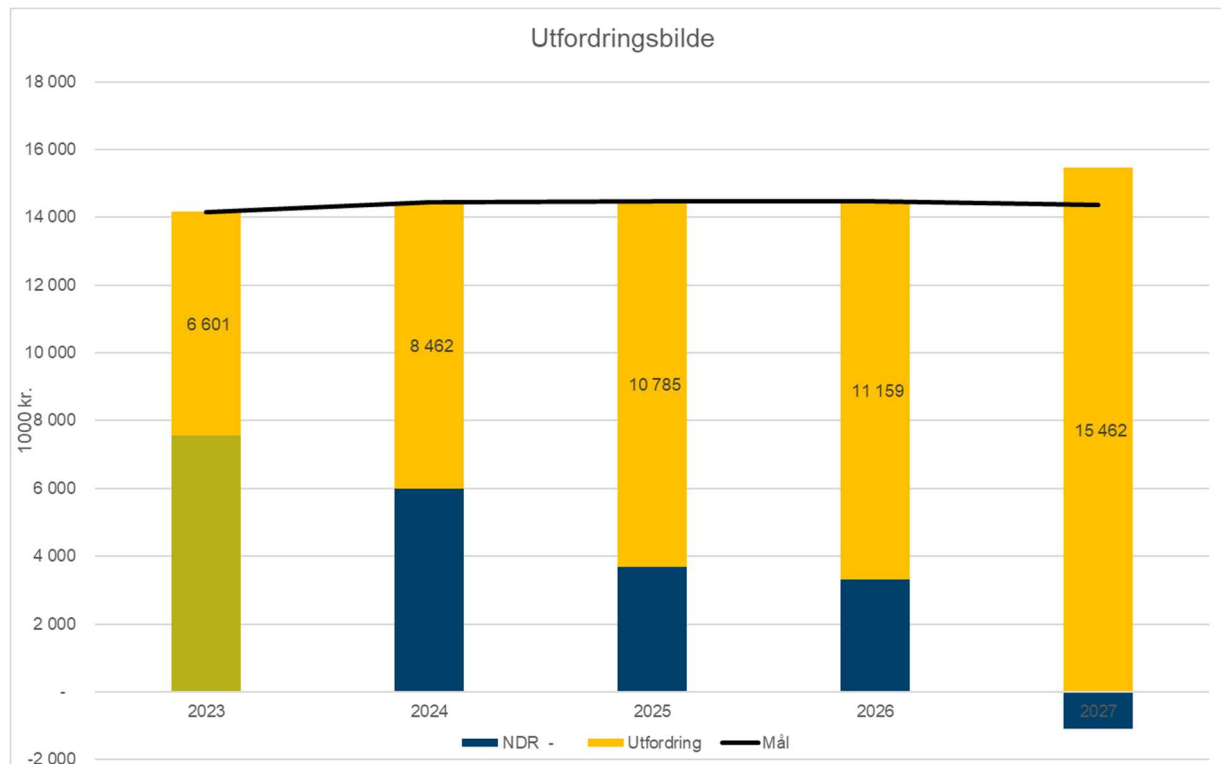
- For høyt aktivitetsnivå i 2023 som vi drar med oss inn i 2024
- Redusert rammetilskudd fra og med 2027

Utfordringsbildet illustreres i figuren under. Figuren viser prognose for årsresultat (blå) og utfordringsbildet (gul) med utgangspunkt i mål om netto driftsresultat på 2

I figuren nedenfor kan en se at med et 2 % mål for netto driftsresultat, så utgjør det ca. 14 mill. kroner. I 2023 manglet vi 6,6 mill. kroner for å oppnå det resultatmålet. %. Grønn farge viser budsjettert årsresultat for 2023.

Figuren viser en totalprognose for årsresultat de fire neste årene, medberegnet forventet realvekst i inntekter i 2024, og en videreføring av aktivitetsnivået i sektorene (årsprognose pr. 30.04.23 merforbruk 14,1 mill. kroner).

I årene 2024-2026 forventes det i gjennomsnitt, et økonomisk utfordringsbilde på ca. 10 mill. Kroner. Utfordringen forverres i 2027 til ca. 15,5 mill. kroner.



Figur 5: Utfordringsbildet i økonomiplanperioden

Utfordringsbildet blir bakteppe for det videre budsjettarbeidet, og det vil jobbes proaktivt for å sette i gang nødvendige tiltak.

## 5 Klimaarbeid

### 5.1 Visjon for klimaarbeid

Inderøy kommunes klimavisjon er: «Best i lag på klimaarbeid. Inderøy er en energipositiv kommune». Inderøy skal være en foregangskommune med klima og miljø i alle planer (fra samfunnsplanen).

#### Vedtatte klimamål

- Inderøy kommune som organisasjon skal ha fossilfri transport innen 2030.
- Redusere klimagassutslippene med minst 50-55 % innen 2030 sammenlignet med 2013. Innen 2050 skal vi være et lavutslippssamfunn som har kuttet 85-90 % av utslippene.
- Inderøy er og skal være god på binding av karbon gjennom fotosyntesen.

Fra kommunestyrets budsjettvedtak for 2019: «Innholdet i klimabudsjettet og klimaregnskapet følges opp som en del av den ordinære budsjett og virksomhetsstyringen»

#### Best i lag

Kommunens klimagruppe gjør det mulig å bli god på tverrfaglig samarbeid om klima og miljø. Det bør jobbes mer med forankring og prioritering av klima og miljø i hele organisasjonen. Også

samarbeid og samhandling med resten av samfunnet er viktig. Klimaomstillinga må bli mer helhetlig og sammenhengende.

### Energipositiv kommune

Inderøy kommune har sammen med Sintef Energi og NTE/ Tensio blitt enige om å danne et konsortium under forutsetning av at innsendt søknad om midler blir innvilget i løpet av 2023.

Energismart Inderøy inkluderer følgende delprosjekt.

- Innbyggere/ privatboliger
- Landbruket/ næringsliv
- Røra Næringspark
- Kommunale bygg i Inderøy kommune

### Foregangskommune med klima og miljø innarbeidet i alle planer

Kommunen har kommet godt i gang med systematisk klimaarbeid, men utslippene fra egen organisasjon og i kommunen har ikke gått ned. Det gjenstår mye arbeid om man skal være en foregangskommune og om langsiktige mål skal nås. Klima og miljø skal vurderes i alle planer. Kommunen har ikke en egen plan for klimatilpasning og har hittil prioritert arbeid med utslippskutt. Kommunen må jobbe bredt og systematisk med FNs bærekraftsmål i forbindelse med revidering av samfunnsplanen og i videre arbeid. Mer omfattende miljøsertifisering vil bidra til bedre og mer sammenhengende arbeid i hele organisasjonen.

### Fossilfri transport

Jo tidligere transporten blir fossilfri jo mer utslipp kuttes totalt. Tilsvarende for andre direkteutslipp. Selv om det nå er lengre leveringstid på elbil bør det være mulig å nå målet om fossilfri transport innen 2030. Også mulig å kutte alt direkte utslipp fra kommunens egen virksomhet på sikt dersom andre maskiner elektrifiseres.

### Utslippsreduksjon fra egen organisasjon (klimafotavtrykk)

Det er foreløpig ikke mulig å se at utslippene går ned ut ifra klimaregnskapet. Bygg er den største utslippskilden, så varekjøp og tjenestekjøp. Klimavurderinger knyttet til byggeaktivitet bør derfor fortsatt være høyt prioritert. Nybygging gir høye utslipp, særlig i byggeperioden, men kan gi reduksjoner på sikt. Arbeidet med ny innkjøpsstrategi er viktig. Ny innkjøpsstrategi bør være godt forankret og mer konkret på grønne innkjøp..

### Utslippsreduksjon innen kommunegrensa (direkte utslipp)

I Inderøy kommune er det et direkte utslipp på vel 100 000 tonn CO<sub>2</sub>e årlig. Over to tredjedeler av utslippet kommer fra industri og jordbruk. I tillegg er det store utslipp fra veitrafikk. Utslippet fra kommunen som organisasjon utgjør en veldig liten del av kommunens totale utslipp, men all planlegging, bygging og tilrettelegging av Inderøysamfunnet påvirker også utslipps-statistikken. Samlede utslipp går ikke ned. Det er nødvendig med store kutt innen industrien innen 2030 for å nå dette årets mål for utslippskutt. Det jobbes med kutt. 70% av energien ved Hoff industrier vil gå over fra gass til elektrisk energi innen 2024. Kalkindustrien har svært store utslipp i Inderøy (58 231 tonn CO<sub>2</sub>-ekv) så om vi skal nå målet må dette kuttes.

Et lavutslippssamfunn innen 2050 krever omstilling langt utover enkle tiltak som f.eks. solceller på tak. Dette er et innovasjonsarbeid. Om målet skal nås bør man allerede nå tenke hva som må til for å bli et lavutslippssamfunn, fremfor å tenke tiltak ut fra hvordan vi tradisjonelt har løst oppgaver.

### Binding av karbon gjennom fotosyntesen

Inderøy har mye skog, myr og andre arealer som binder karbon og slik bidrar til mindre karbon i atmosfæren. Slike arealer har blitt bygd ned og redusert, noe som gir redusert opptak. Hvert 5. år får vi et regnskap fra NIBIO som viser utviklingen. Inderøy har ikke hatt ressurser til å gjøre egne beregninger, men vi vet hvilke areal som tar opp mest karbon og dermed bør bevares. Det er mulig å gjøre anslag/beregninger ut ifra arealregnskapet som ble utarbeidet i forbindelse med ny arealplan. Inderøy får nye skogbruksplaner i 2024, noe som gir oppdatert oversikt over skogressursen. Tiltak for lagring og redusert utslipp av karbon fra jordbruksarealer vil bidra i riktig retning.

### Klimaregnskap og klimabudsjett

Klimabudsjettet er kommunens hovedredskap i klimaomstilling. Klima har blitt synliggjort i kommunens økonomiarbeid og oppdraget er dermed godt igangsatt, men vil kreve ressurser og videreutvikling. Det gjenstår utslippsberegning av tiltak, indikatorer og videreutvikling av rapportering. Det kan være utfordrende å finne tall som skal rapporteres. Arbeidet med klimabudsjettet følges opp av en tverrsektoriell klimagruppe, noe som er en avgjørende faktor for å lykkes.

### Miljøsertifisering

Inderøy Rådhus ble miljøfyrtårnsertifisert i 2022. Miljøsertifisering er et godt redskap i miljøarbeidet og et krav for å oppnå resertifisering som bærekraftig reisemål. Sertifiseringene gjelder for 3 år fra sertifiseringsdato. Sertifiseringen omfatter miljøtiltak innenfor områdene innkjøp, avfall og ombruk, energi, transport, arbeidsmiljø og klima. Gjennom sertifiseringen har kommunen forpliktet seg til å gjennomføre tiltak for å forbedre miljøarbeidet på de nevnte områder for rådhuset. Om Inderøy kommune skal lykkes med miljøfyrtårnsarbeidet må hele organisasjonen etter hvert sertifiseres.

## 6 Utfordringsbilde 2024-2027

---

### 6.1 Oppvekst og kultur

Sektor oppvekst og kultur omfatter funksjonene barnehage, grunnskole (1-10), styrket tilbud til barn i barnehage, voksenopplæring, SFO og skoleskyss.

Kulturområdet omfatter bla. den kulturelle skolesekken, aktivitetstilbud for barn og unge, annet forebyggende helsearbeid, aktivisering av eldre og funksjonshemmede, bibliotek, kulturskolen, museer, idrett og tilskudd til andres idrettsanlegg, andre kulturaktiviteter, kulturminneforvaltning, den norske kirke.

#### Dagens situasjon:

Sektoren står i krevende omstillingsarbeid. Sektoren har for inneværende år vært igjennom en reorganisering av driften hvor man har redusert antall ledere. Selv med dette tiltaket er det behov for ytterligere effektivisering og omstillingsarbeid i neste budsjett og økonomiplanperiode.

Grunnlaget for skole og barnehagedrift svekkes ved en ytterligere negativ demografiutvikling og etterspørsel. Forutsetninger for drift utfordres, spesielt gjeldende for de minste driftsenheter. Det betyr at vi må se på ytterligere strukturtiltak. Herunder skole-struktur og drift av ikke lovpålagte tjenester.

#### Utfordringsbilde

- Demografi - nedgangen antall barn 0 – 15 år.
- Økt bosetting av flyktninger

- Gjennomføring av oppvekstreformen
- Sikre god kompetanse og rekruttering
- Økte oppfølgingsbehov for barn og unge i skole og barnehage.
- Samfunnets økte forventninger til kommunen som tjenesteproducent og “problemløser”

### Potensiell effektivisering i sektoren

- Evaluere og tilpasse skolestruktur
- Effektivisere driften av barnehager
- Tilpasse bemanning til lærenorm.
- Redusere ikke lovpålagte oppgaver i sektoren.

### Evaluerings av skolestruktur ved nåværende prognoser på demografi:

Hvis den nåværende demografiutvikling fortsetter med negativ elevtallsutvikling vil det kunne svekke grunnlaget for drift på de minste skolene. For neste skoleår er det en samlet negativ utvikling. Slik prognosen er pr i dag vil det ved en skole starte kun 7 barn i 1 trinn. Til sammenligning vil det være 17 barn som går ut av 7-trinn. Det er allerede avklart tiltak til høsten for å i møte komme de driftsutfordringer dette vil gi, blant annet med å slå sammen klasser i enkelte fag. Selv med slike tiltak vil man ha en mer kostnadskreven drift enn de større skolene.

**Tiltak:** Tilpasse skolestruktur og kapasitet til fremtidig demografisk utvikling.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Av erfaring vet man at det krever betydelig med arbeid for å oppnå et politisk vedtak om endret skolestruktur hvis dette skulle bli en realitet. Potensielt mye følelser og sterke meninger som kan gi omdømmeutfordringer. Det er erfaringsmessig høy risiko for at kommunestyret ender opp med å ikke gjøre vedtak om endringer i skolestruktur. Effekt av eventuelle endringer vil ikke gi noen effekt på kort sikt, i siste del av planperioden.

#### Risiko ved å ikke gjøre noe:

Demografiutvikling påvirker kommunenes rammeutvikling. Rammebetingelser for den enkelte skole er marginal. Det er stor risiko for at skoleområdet vil få et merforbruk i de neste årene hvis ikke det gjennomføres omfattende tiltak.

**Tidshorisont:** Neste kommunestyreperiode.

### Harmonisere bemanning til lærenorm:

Grunnskolen har i dag en forskriftsfestet bemanningsnorm som fastsetter minimums-krav til bemanning i skolen. Bemannings-normen har vært mindre styrende faktor i skolens arbeid med budsjettrelaterte omstillingstiltak.

Samtidig har innføringen av nye læreplaner i Kunnskapsløftet 2020 medført økt behov for kompetanseutvikling og samordning og fornying av læremidler.

Selv om skolene har jobbet systematisk med budsjettstyring og tiltak på alle områder for å tilpasse seg budsjettsituasjonen, viser foreløpige beregninger at bemanningsnormen ikke er under press.

Det er ingen skoler som bryter med bemanningsnormen pr i dag. Det er variasjoner, hvor enkelte av skolene er mer marginal.

Antall elever i grunnskolen forventes å gå ned i perioden. Det vil si at man vil få enda bedre bemanningsnorm enn man har i dag. Sammenlignet med omkringliggende kommuner så har Inderøyskolene generelt betydelig bedre bemanningsnorm.

Effektiviseringstiltaket går på å tilpasse bemanning, slik at den ligger nærmere lærernormen.

**Tiltak:** Alle skolene skal tilpasses forskriftsfestet bemanningsnorm, som fastsetter minimumskrav til bemanning i skolen.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Tiltaket vil medføre endret arbeidsbelastning for lærere. Skoler som har to-lærersystem må tilpasse sin bemanning opp mot lærernormen. Det må forventes at tiltaket gir negativt konsekvens på det pedagogiske tilbudet i skolene. Motstand for å gjennomføre tiltak antas å være høy og det vil krevende betydelig med prosessressurs.

Enkelte skoler benytter den samlede årsverksressurs fleksibelt og bruker ikke alltid å leie inn ved fravær. Det kan gjøres fordi bemanningsnormen er slik den er. Dette gir lave vikarutgifter på skolene. Denne muligheten vil bortfalle.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Risiko ved å ikke gjennomføre tiltak vil være at skolene ikke makter å holde seg innenfor vedtatt budsjettramme.

**Tidshorisont:** Tiltaket bør starte umiddelbart etter vedtak om oppstart. Tiltaket er omfattende, og man kan ikke forvente at man ser noen effekt før skoleåret 2025/2026.

### Økte oppfølgingsbehov for barn og unge i skole og barnehage:

Skoler og barnehager erfarer økt oppfølgingsbehov for barn og elever. Dette er barn og elever som har hjelpebehov som er utover det man kan forvente at skolene og barnehagene kan imøtekomme innenfor sene rammer. Det er i dag ikke avsatt vesentlige midler for å dekke behov. Det gir veldig uforutsigbar driftssituasjon for enhetene som sekundært gir dårligere tilbud for barnet og elevene. Det medfører en merbelastning for ansatte.

Ved å ha et eget budsjett for dette vil den enkelte enhet ha mulighet for å søke om å få dekket merkostnader for barn og elever med omfattende hjelpe behov.

**Tiltak:** Eget budsjett som forvaltes av sektor

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Tiltaket vil kreve at det avsettes midler til formålet.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Risikoen ved å ikke gjennomføre tiltaket vil være at man fortsetter med merforbruk for å dekke hjelpebehov utover opplæring. Det kan medføre at man ikke imøtekommer alle behov.

**Tidshorisont:** Tiltaket bør igangsettes pr omgående og legges i driften.

### Effektivisere driften av barnehager:

Barnehageopptak for neste år viser ventelister (første valg) for enkelte kommunale barnehager og private barnehager. Det er spesielt Mosvik barnehage som har ledig kapasitet.

**Tiltak:** Tilpasse barnehagestruktur og kapasitet til fremtidig demografisk utvikling.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Det er høy grad av risiko ved dette tiltaket. Det antas at det er stort politisk engasjement knyttet til tiltaket.



**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Risikoen ved å ikke gjennomføre tiltaket vil være at man har små barnehager som er mer kostnadsdrivende.

**Tidshorisont:** Ett til to år.

## 6.2 Helse og omsorg

Sektor helse og omsorg består av 7 enheter. I tillegg ligger NAV og barnevern under sektorledelse.

- Institusjonstjenester- ansvar for institusjonstjenestene med korttidsavdeling, kjøkken, vaskeri og fysio- og ergoterapitjenesten.
- Hjemmetjenester- ansvar for heldøgns omsorgsboliger, hjemmesykepleie, BPA og dagtilbud.
- Psykisk helse- og miljøtjenester- ansvar for tjenestene innenfor psykisk helse og rus, boliger for funksjonshemmede, avlastning barn/unge og støttekontakt.
- Barne- og familietjenester- ansvar for skolehelsetjenesten, helsestasjon og miljøteam.
- Innvandrertjenesten
- Legetjenesten
- Forvaltningstjenester- ansvar for saksbehandling, tildeling og koordinering av tjenester og utviklingsenhet for helsetjenestene.

### Dagens situasjon

Sektoren er i en prosess med omlegging av tjenester fra hovedvekt på institusjonsbasert til hjemmebasert. Dette innebærer en vesentlig endring i fordeling av ressurser, arbeidsmetoder og rutiner.

### Utfordringsbilde

Stadig flere oppgaver overføres fra spesialisthelsetjenesten til kommune. Dette setter større krav til både ressurser og kompetanse.

- Flere og mer komplekse oppgaver. At oppgaver overføres fra spesialisthelsetjenesten til kommunen gjør at behovet for kompetanse i helsetjenestene økes.
- Demografiutfordringer i form av at det blir flere som har behov for tjenester. Det blir flere eldre samtidig som antall i yrkesaktiv alder går ned. I tillegg oppleves det en markant økning i psykisk uhelse og behov for tjenester innenfor feltet psykisk helse og rus.
- Rekruttere og beholde arbeidskraft. Det blir stadig vanskeligere å rekruttere til helsetjenestene. Dette gjelder både for leger, sykepleiere/vernepleiere, fagarbeidere og ufaglærte.

### Potensiell effektivisering i sektoren

- Oppgavestyring- rett kompetanse til rett tid. Differensiere mellom hvilke faggrupper som skal utføre de ulike oppgavene.
- Fleksibel bruk av kompetanse mellom enheter/arbeidssteder. Eksempelvis sykepleiere benyttes mellom ulike arbeidssteder for å utføre oppgaver andre ikke kan utføre.
- Velferdsteknologi. Økt bruk av velferdsteknologi for oppgaver som ikke trenger fysisk bemanning. Fordrer en omlegging av arbeidsrutiner og metodikk for å ta ut effekt.
- Lederstruktur, nivå og antall.

### Oppgavestyring:

Oppgaver tildeles per ansatt og ikke etter behov for kompetanse.

**Tiltak:** oppgavene må tildeles og organiseres ut fra en vurdering av hvilken kompetanse som er nødvendig for at de skal utføres på en forsvarlig måte.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Det kan påvirke opplevelsen av arbeidshverdagen til de ansatte gjennom at de får mindre varierte oppgaver. Tjenestemottaker kan måtte forholde seg til flere personer gjennom en dag hvis de har behov for tjenester fra ulike kompetansenivå.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Vi har ikke ressurser til å drive tjenestene på samme måte som i dag, ettersom tilgangen på kompetanse blir mer og mer marginal. Vi har ikke mulighet til å gi tjenester til like mange uten å styre de ressurser vi har bedre. Det er en antagelse at det vil være lettere å beholde og rekruttere hvis den enkelte ansatte opplever å få utnytte kompetansen/utdanningen sin bedre.

**Tidshorisont:** ett til to år.

### Fleksibel bruk av kompetanse mellom enheter/tjenestesteder

Det er ulik tilgang på spesielt høyskolekompetanse mellom ulike enheter og tjenestesteder.

**Tiltak:** høyskolepersonell/personell med spesialkompetanse blir ikke tilknyttet særskilte enheter eller arbeidssteder, men brukes fleksibelt i sektoren ut fra det til enhver tid gjeldende behov.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Motstand fra ansatte, opplevelse av å mangle tilhørighet. Vil kreve en målrettet og tydelig ledelse med evnen til å se helhetlig på alle tjenesteområder og evne til å prioritere.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** vi risikerer å ikke kunne gi tjenester i henhold til vedtak.

**Tidshorisont:** ett til to år.

### Lederstruktur

Det er interne forskjeller mellom enheter og tjenestesteder på hvordan ledelse utøves og hvilket ansvar som er tillagt de ulike nivåene.

**Tiltak:** Det må ses på om vi har rett antall ledere og riktige ledernivåer. Hvem skal ha ansvar for hva, og er det oppgaver ledere gjør i dag som kan delegeres ned til lavere nivå?

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Motstand fra ledere hvis de opplever at de ikke verdsettes for den måten de løser oppgavene på per i dag. Redsel for endring med påfølgende effektivitetstap i en periode.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Manglende utvikling av tjenestene og en mindre effektiv drift enn vi har potensiale for å oppnå.

**Tidshorisont:** ett til to år.

## 6.3 Plan, landbruk og kommunalteknikk

Plan Landbruk og kommunalteknikk (PLK) består av tre enheter.

- Enhet Eiendom – Ansvar for kommunale eiendommer og kommunale bygg

- Enhet Veg, vann og avløp - Ansvar for kommunale veger, kommunalt vannverk, og kommunalt avløpsverk.
- Enhet Plan, landbruk og miljø: Ansvar for reguleringsplaner, koordinering av planstrategi og overordnet planverk, byggesak, tilsyn spredt avløp, kart og oppmåling, landbruk, skogbruk, natur- og viltforvaltning, og tilsyn/forvaltning miljø.

I dette ligger det seks selvkostområder med egne regnskap.

Sektoren handterer det meste av utbyggingsprosjekt i kommunen, har rollen for beredskapskoordinator og praktisk oppfølging av eiendomsskatt.

### Dagens situasjon

Sektoren er inne i en periode med relativt store endringer. Flere gamle bygg er tatt ut av bruk, noen har endret bruk og nye bygg er tatt i bruk. De nye byggene er mer avanserte bygg og mer effektive, men alle nye avanserte funksjoner skal vedlikeholdes, og det er forespeilet store kostnader til serviceavtaler og lignende for å opprettholde garanti. En del av sektorens kapasitet går med på å lære seg å følge opp de nye byggene. Nøkkelpersoner har også byttet arbeidsgiver det gjør at sektoren er i en omstillingsperiode der en vil ha vesentlig mindre kapasitet enn normalt.

### Utfordringsbilde

#### Økonomi

Kritisk lave vedlikeholdsbudsjett for eiendom og veg. Stort vedlikeholdsetterslep som vil vokse eksponentielt på grunn av de siste års innsparingstiltak.

Fraværende vedlikeholdsbudsjett gjør at en ikke er i stand til å ta godt nok vare på nyinvesteringer både i bygninger og veg.

#### Rekruttere og beholde kompetanse

Det siste året har vært preget av en del utskifting av personell, og det har vært utfordrende å få tak i personer med relevant erfaring og kompetanse. Rekruttere og beholde blir stadig viktigere. To av tre enhetsledere har byttet jobb i 2023, og dette påvirker sektoren betydelig. Konkurransen med stat, fylke og nabokommuner er betydelig, og lønnsnivået i kommunal sektor er med å påvirke attraktiviteten negativt. Vi har og en del pensjonister foran oss i nøkkelroller for enkelte fagområder. Det blir avgjørende viktig å gjøre gode rekrutteringer her.

#### Kapasitet vs aktivitet

Sektoren står foran en betydelig oppdragsmengde med store utbyggingsprosjekt både innen eiendom og VVA. Samtidig har vi store byggeprosjekt bak oss på eiendom, og en intensiv prøvedriftsperiode og garantiperiode som krever ressurser. Valg av nytt kommunestyre innleder en ny planperiode som vil sette i gang arbeidet med planstrategi og kommuneplanens samfunnsdel igjen.

### Potensiell effektivisering i sektoren

- Privatisering av kommunal veg.
- Energiltak
- Tjenestenivå og robotisering

### Reduksjon og nedklassifisering av kommunale veger

Inderøy kommune har mye mer kommunal veg per innbygger, enn andre kommuner. Kommunen har ikke økonomi til å fortsette å drifte alle disse. Det er tilfeldigheter som avgjør om en veg er kommunal eller ikke.

**Tiltak:** Alle kommunale veger gjennomgås og vurderes opp mot et sett med kriterier for hva som skal være en veg driftet med offentlige midler.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Arbeidet nedklassifisering av veg vil kreve en åpen prosess der innbyggere får komme med innspill, selv om det ikke er påkrevet etter lovverket. Private som må drifte vegen sin etter et eventuelt vedtak vil oppleve bortfall av det de opplever som tjenester, og de vil få økte utgifter. Det er også en risiko for at det ikke blir nedklassifisert veger da det i tidligere prosesser blitt flere kommunale veger enn tidligere. En slik prosess må samkjøres med driftskontrakter så en sikrer gevinstrealisering. En slik prosess kan også skape følelser og sterke meninger, som kan gi omdømmeutfordringer.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Det må komme store endringer i de økonomiske forutsetningene dersom kommunen fortsatt skal ha mulighet til å drifte alle de kommunale vegene. Vedlikeholdsnivået er i 2023 er lavt, og det er få midler til drift. Kommunen kan risikere erstatningsansvar for manglende vedlikehold, og en kostnad ved det vil potensielt være høy. For sommerdrift er det minimal innsparingsmulighet, for vinterdrift er den noe høyere. Innsparingen ved å redusere antall kommunale veger bør overføres til å heve vedlikeholdsbudsjettet for gjenværende veger opp på et forsvarlig nivå. Et alternativ er også at frigjorte midler overføres til vedlikehold av kommunale bygg.

Tiltaket kan være avgjørende siden det er et av få muligheter for store økonomiske potensialer innen sektoren.

**Tidshorisont:** Dette bør gjennomføres tidlig i neste kommunestyreperiode. Senest innen 2 år inn i perioden. Det bør samkjøres med ambisjoner i kommuneplanens samfunnsdel allerede.

### Optimalisere kommunens energibruk

Inderøy kommune bruker vel 4 mill. kroner på strøm pluss 2-3 mill. kroner på bioenergi. Energiprisene for kommunen i 2023 er lavere enn for forbrukerne ellers, og en må forvente en betydelig økning i årene som kommer.

**Tiltak:** Inderøy kommune må produsere mer energi selv, og optimalisere energiforbruket.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** Tiltaket vil kreve store investeringer i f.eks, solceller, bergvarme, system og automasjon for styring av bygg. Det vil kreve betydelig kapasitet, og ved idriftsettelse vil det kreve en god del kompetanseheving fra driftspersonale. Positivt for omdømme. Negativt for gjeldsgrad. Utfordrende med kapasitet og kompetanse. Ansatte må jobbe på nye måter og disponere arbeidstiden annerledes.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Når energiprisene øker, vil kostanden øke tilsvarende. Vi kan ikke senke temperaturer under lovkrav, og vil derfor ikke kunne tilpasse alt forbruk til priser. Stor usikkerhet rundt kostnader forbundet med tiltakene, og tilgang på kompetanse/kapasitet. Potensielt negativt for omdømme å ikke gjøre noe. Endring av tidsbruk for byggdriifterne kan påvirke brukerne negativt ift opplevd tilgjengelighet og servicenivå

**Tidshorisont:** Tidkrevende, sannsynligvis ut over økonomiplanperioden. I løpet av perioden vil det komme endringer i teknologi og rammevilkår (tilskudd).

### Tjenestenivå byggdrift

**Tiltak:** Det er et økonomisk potensial i å redusere bemanning på eiendomsdrift. En eventuell reduksjon vil kreve hard prioritering av oppgaver relatert til byggdrift. Servicenivå og tilgjengelighet for brukerne vil reduseres.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** En reduksjon i tjenestenivået vil føre til at brukere av selve byggene må gjennomføre noen av serviceoppgavene selv, eller ikke utføres i det heletatt.

Dette vil kunne gi utfordringer for vaktmestrene, som er serviceinnstilt, siden det kan komme misnøyen fra brukerne i hverdagen. Motstand i organisasjonen kan også gi utfordringer for gjennomføring. Usikkerhet rundt total økonomisk gevinst.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Det er forholdsvis lav risiko forbundet med å ikke gjøre noe. Fokus på oppgaveportefølje til byggdrift er viktig for å sikre at ressurser avsatt til byggdrift faktisk brukes på det. Det kan hende at noen av oppgavene kan utføres av ufaglærte, som igjen vil være rimeligere enn faglærte byggdriftere.

**Tidshorisont:** Arbeidet kan startes så snart det er kapasitet til å gjennomføre en god prosess ift oppgaveportefølje byggdrift.

## Robotisering av renhold

**Tiltak:** Innen renhold kan det være potensiale i robotisering av enkelt renhold av golvflater.

**Risiko ved å gjennomføre tiltak:** For å robotisere renhold er vi avhengig av egnet teknologi, og pr i dag er teknologien kun egnet til renhold av golvflater. Robotisering vil kreve investeringer, og det vil kreve oppfølging og vedlikehold/utskifting. Skal vask av golvflater robotiseres krever det også ryddighet og struktur fra brukerne slik at ting ikke står i veien for robotene. I og med at det er kun deler av arbeidet som kan robotiseres er det stor sannsynlighet for at kun deler av stillinger kan effektiviseres, og i alle fall på kort tidshorisont vil det påvirke målet om heltidsstillinger.

**Risiko ved å ikke gjøre noe:** Å vurdere robotisering av renhold vil på et eller annet tidspunkt bli aktuelt. Primært vil nok dette bidra til bedre kvalitet og at renholdsressursene kan brukes på andre viktige områder det ikke er avsatt ressurser til i dag. Renholdsressursene kan også avlaste andre tjenester.

**Tidshorisont:** Robotisering kan starte med utprøving så snart en mener markedet har et godt tilbud. Vi må vurdere om vi skal pilotere eller vente til det er mer utprøvd.

## 6.4 Tverrsektorielt

### Bolystteam

Inderøy kommune har over år jobbet med bolyst og har i den sammenheng også inkludert personer fra administrasjonen til å delta tverrsektorielt. Plan, eiendom, kultur og næring deltar i samskaping sammen med næringsliv, frivillighet og innbyggere for å fremme bolyst og stedsutvikling. Politisk er det også lagt til rette for at alle som vil og kan – får mulighet til å bidra og arbeide for å skape bolyst siden det allerede i 2019 ble vedtatt å opprette et bolystfond. Dette er et fond hvor alle kan søke om økonomisk støtte for å legge til rette for å skape bolyst lokalt.

Inderøy kommune har også lagt til rette for å gi unge voksne mulighet til å søke om bolig via leie til eie. Kommunen har gjennomført en tomtekampanje sommer 2023 for å bidra til å få flere til å bo i kommunen. Bolyst og lokal stedsutvikling kan realiseres via leie til eie-konseptet samt tomteutvikling og ulike utviklingsprosjekt. I samsvar med kommunens overordnede strategier vil det jobbes aktivt for å samskape med andre i Inderøy for å bidra til bolyst i årene som kommer.

## Nærings/næringsmiddelklynge - Røra Næringspark

Inderøy kommune har vært i kontakt med næringsaktører som har planlagt etablering på Røra Næringspark. Dette gjelder både Ytterøykylling AS og Nortura AS som i felleskap etablerer et slakteri i næringsparken. Coop Røra Fabrikker AS har produsert syltetøy og juice over flere tiår og kan også være en del av en slik næringsmiddelklynge. Med bakgrunn i nevnte aktører vil Inderøy kommune jobbe aktivt for å etablere en næringsmiddelklynge i tilknytning til næringsparken.

Det kan være flere fordeler med å bygge klynger både når det gjelder samarbeid, profilering og markedsføring av næringsparken. Klyngeteorien har særlig bidratt til utforming av politikk for å utvikle nye og forsterke eksisterende regionale klynger, som et middel for å styrke bedrifters innovasjons- og konkurranseevne. (Ref.: [https://snl.no/regional\\_n%C3%A6ringsklynge](https://snl.no/regional_n%C3%A6ringsklynge)) Et godt eksempel på dette er det statlig finansierte programmet Norwegian Innovation Clusters. Teorien har også påvirket bedrifter i enkelte næringer og områder til å styrke samarbeidet seg imellom.

## Frivilligheten

Inderøy kommune vedtok i 2022 Plan for frivillighet i Inderøy 2022-25. Hovedtemaene i planen er retningsgivende for en fireårsperiode, mens handlingsplan og årshjul evalueres og revideres årlig. Den første handlingsplanen 2023 prioriterte samskappingsprosesser for å gi innhold til de overordna temaene: Barn og unge, samspill og rammer. Resultatene av disse prosessene vil forme handlingsplan for 2024.

En av problemstillingene for 2024 vil være hvordan man skal videreføre samskapte prosjekter som bl.a. Liv i lag, og funksjonen som frivillig-, kultur- og nærmiljøvert har hatt på Inderøyheimen, og tilsvarende funksjon på MOAS fra juni 2023. Nye tildelingsregler for statlig tilskudd til frivilligsentralene utfordrer frivilligsentralene i Inderøy, bl.a. på behov for større andel lokal finansiering.

## Barn og unge

Inderøy kommune vedtok i 2023 Plan for forebygging 0-25 år, som skal være et styringsverktøy for kommunens forebyggende arbeid, og må sees i sammenheng med andre planer og satsningsområder i kommunen. Det er mange tjenester involvert i det forebyggende arbeidet, og den største risikoen i det forebyggende arbeidet vil være uklar rolle- og oppgavefordeling. Tydelige ansvarsområder, rollefordeling og mandat er en derfor kritisk faktor for å lykkes.

En av problemstillingen er hvordan oversikt og framdrift skal sikres etter endt prosjekt, Best i lag for barn og unge, og prosjektleder for implementering av BTI avslutter ved utgangen av 2023. En annen problemstilling vil være hvordan man skal sikre videreføring samskapte tilbud og samarbeidsrelasjoner etablert gjennom folkehelseprosjektet Ung i lag, som høsten 2023, med vekt på ungdomsmedvirkning og samhandling med nærmiljø og frivillighet.

## Den Fagre Fjordvei (DFF)

Fra idé i 2018 til møte 23. januar 2020 med 33 interesserte. "Vi har en langstrakt strandlinje langs fjordene våre i Inderøy kommune, og mange brygger og båtforeninger. Mange har opp igjennom tiden påpekt at fjordene representerer større potensiale for verdiskapning enn vi har nyttet så langt".

18. februar 2021 ble Den Fagre Fjordvei stiftet, og et styre ble valgt for å peke retning for den videre utvikling av Den Fagre Fjordvei SA. Stiftelse av DFF skjedde under pandemien som også har preget arbeidet med prioriteringer og utvikling. I 2022 ble Inderøy kommune sammen med

Oppdal kommune invitert av Trøndelag Fylkeskommune til å være med i et pilotprosjekt kalt besøksforvaltning. I dette pilotprosjektet er også DFF et delprosjekt hvor det vil gjennomføres markedsundersøkelser i 2023 for å vurdere vegen videre. Dette handler om hvem kan være medlemmer, publikum, muligheter for å komme med båt til Inderøy kommune og ikke minst samskaping med Den Gyldne Omvei.

Det ble i 2023 valgt nytt styre som arbeider tett med pilotprosjektet for valg av strategier og vegen videre.

### Service 2025 – digital førstelinje

Digitalisering, effektivisering av arbeidsprosesser og robotisering av flere tjenester knyttet til servicetorg og arkiv må utvikles for å sikre våre innbyggere effektive, brukervennlige og sikre tjenester. Innbygger må i større grad kunne betjene seg selv, dvs. at førstevalget er betjening digitalt via vår nye innbyggerportal. Robotisering av enkelte administrative rutiner er mulig, men vil kreve at det avsettes ressurser. Arbeidet med informasjonssikkerhet må i planperioden forsterkes da det er en forutsetning for vellykket digitalisering.

### Finansoptimalisering

I økonomiplanen vil driftsbudsjettet til kommunen vil bli belastet med en vesentlig større andel til renter og avdrag, grunnet høyt rentenivå og en høy gjeldsgrad. Finansområdet vil derfor kreve større oppmerksomhet. I kommuneloven §14-13 og forskrift om garantier og finans- og gjeldsforvaltning i kommuner og fylkeskommuner §6 viser til kommunale finansreglement. Inderøy kommunens finansreglement og økonomireglement ble vedtatt i desember 2020, og vil bli revidert i løpet av høsten 2024.

### HR og digitalisering

Omfanget på arbeidet med rekruttering vil i planperioden øke ut fra alderssammensetning i organisasjonen. For å møte nye utfordringer knyttet til bl.a rekruttering og beholde, må vi forsterke arbeidet med implementering av eksisterende digitale løsninger innenfor HR/personal-tjenesten. Det må legges til rette for kompetanseutvikling og veiledning i systembruk.

HR/personal-tjenesten må være en pådriver i arbeidet med å utforske nye digitale løsninger. Systemene som er i bruk per i dag benyttes til rekruttering, digitalisering av arbeidsavtaler og dokumenter, medarbeideroppfølging, sykefraværsoppfølging, kompetanseutvikling og system for kursadministrasjon. Tjenesten bør styrkes med ressurser og kompetanse i planperioden.

### Rett kompetanse eller Kompetanse – en nøkkel til kvalitet

Kompetanse er en nøkkel til kvalitet for å sikre dagens velferdstjenester og samtidig styrke evnen til fornyelse av tjenester og arbeidsformer. I planperioden må det utformes en strategisk kompetanseplan og en må bygge videre på verktøy for kompetanseoversikt (Dossier) og digitale læringsplattformer (inkl. KS Læring).

### Interkommunale samarbeider

Det pågår et arbeid med å utvikle det allerede gode og eksisterende samarbeidene mellom kommune på Innherred. Det ses på samarbeid innenfor alle tjenesteområdene, men kommunedirektørkollegie ønsker å at helse og omsorgsområdet blir prioritert den nærmeste tiden.