

Implementering av KS sin Heilheitsmodell

Azets Consulting

Hardingtinget 13. februar 2026



Fra 80 millioner i minus til 10 millioner i pluss på ett år



PLUSS: Økonomisjef Arnstein Kjeldsen kunne onsdag melde om en pluss-prognose for 2025 slik regnskapet ser ut per august måned. Foto: Tor J. Friberg

Azets Consulting vant Konsulentprisen 2025: Prosjekt for Levanger kommune vant heder og konsulentprisen

20.11.2025 11:47:47 CET | Azets | Pressemelding

Del [f](#) [in](#) [X](#) [@](#) [b](#) [w](#) [e](#)

Oslo – 20. november 2025 – Azets er stolte over å kunne meddele at selskapet er tildelt Konsulentprisen for 2025 - i kategorien årets mindre oppdrag. Juryens begrunnelse er arbeidet i Levanger kommune, som klarte å snu en krevende økonomisk situasjon med hjelp fra Azets Consulting. Fra et merforbruk på 80 millioner kroner i 2024, viser kommunen nå til et positivt resultat i 2025.



<https://www.konsulentguiden.no/konsulentprisen/fra-80-millioner-i-minus-til-10-millioner-i-pluss/>
<https://www.azets.com/no-no/innsikt/kundereferanser/helhetsmodellen-skaper-barekraftig-styring-i-levanger>

Det vi gir med deg inn i helga

Heilheitsmodellen

- Raud trå i ein handlings- og økonomiplanperiode
- Gevinstar knytast til budsjettarbeidet
- Inkluderer og gir operative leiarar enkle verktøy





Lars S. Skeide



Vibeke Eide



Atle Sandal

5

BYER

Oslo | Bergen | Stavanger
Trondheim | Kristiansand

9,3

MILLIARDER

Dokumenterte
gevinster

80 +

ANSATTE

Over halvparten med
mer enn 10 års erfaring

3

TJENESTEOMRÅDER

En unik sammensetning av erfaring,
kunnskap og fagområder





Noen tall betyr mer enn andre

*-fordi den nye turnusordningen
går opp med livet hennes,-*

<https://vimeo.com/1035930385>



**Over 100 oppdrag
for kommunar og
fylkeskommunen
i Vestland siste 10 år**

Rådmannen varsler «tøffe tiltak» - barnehager og SFO kan rammes

Medlemmene i Ullensvang formannskap fikk torsdag et tydelig budskap fra rådmannen: - Neste kvartalsrapport, og den påfølgende budsjettprosessen blir ingen dans på roser, fortalte Ole-Jørgen Jondahl.

ERNST OLSEN
ernst@hardanger-folkeblad.no

Rådmannen i Ullensvang kommune kom med denne beskjeden da det politiske organet ble servert den månedlige økonomirapporten.

Kommunalsjef økonomi, Dagmar Lien Isdal, presenterte et øyeblikksbilde per august



VARSLET TILTAK: - Økonomiutviklingen i kommunen er svært bekymringsfull, sa rådmann Ole-Jørgen Jondahl til formannskapet forrige uke. **FOTO: EIVIND DAHLE SJÅSTAD**

på med noen tøffe tiltak, for eksempel reduserte åpningstider i barnehager og SFO. Jeg gir beskjed nå, slik at dere er forberedt, sa Jondahl til de politikerne i formannskapet.

Han poengterte at man på inntektssiden gjør det relativt bra, men at en kommer tilbake til det samme vonde spørsmålet:

- Når skal vi gjøre noe med drifta vår?

Jondahl ga uttrykk for at kvartalsrapporten vil være en passende opptakt til høstens budsjettprosess.

- Jeg kan love at neste kvartalsrapport, og den påfølgende budsjettprosessen, blir ingen dans på roser, uttalte rådmannen i Ullensvang kommune.

En million på RSK-saken

Randi Elisabeth Oppedal (Sp) sa hun har forståelse for at visse driftsenheter, som oppvekst og utdanning, sliter med å få ende-

Eidfjord strammar inn:

Budsjettet vedteke

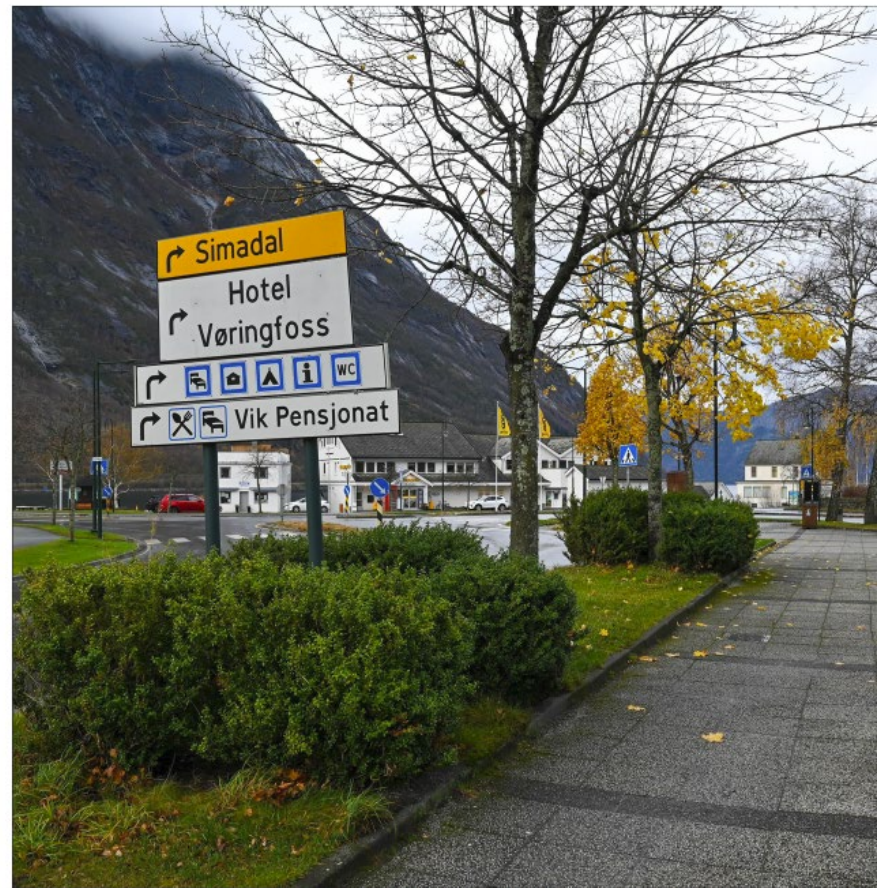
Eidfjord kommune har vedteke budsjettet for 2026, men dei store innsparingane let vente på seg. Først i 2027 skal kommunen nå eit ambisiøst sparemål, og innbyggjarane må førebu seg på fleire endringar i kommunale tenester og gebyr.

ELI LUND
eli.lund@hardanger-folkeblad.no

På sikt skal driftsbudsjettet til kommunen bli slankare, men budsjettet for 2026 inneheld berre mindre innsparingar gjennom auka gebyr og brukarbetalning. Dette er ikkje nok til å nå det langsiktige målet om eit netto driftsresultat på 10 prosent innan 2027, eit mål som ifølgje rådmann Magnus Steigedal krev at Eidfjord finn mellom 15 og 20 millionar kroner i innsparingar.

Må spara 15-20 millionar

Rådmann Magnus Steigedal utdjupa utfordringane med å nå sparemålet. Han vedgår at fokuset på tiprosentmålet vart sett på pause i budsjettarbeid-



Skilta i Eidfjord peikar mot kjende attraksjonar og viktige tenester. No har kommunestyret peikt ut kursen for vedtak som vil merkast av både fastbuande og hytteeigarar.

● 12. juni 2025 kl. 20:15

Gran kommune med blodrøde tall

Gran kommune hadde et underskudd på 28 millioner kroner i 2024, og i 2025 ligger an til 30 millioner. Det betyr at kommunen vil ha et underskudd på 58 millioner i 2025. Det betyr at kommunen vil ha et underskudd på 58 millioner i 2025.

● 15. april 2025 kl. 10:09

Bekymret for Frogn og Lunner

Frogn og Lunner er de kommunene i Akershus der Statsforvalteren er mest bekymret for den økonomiske utviklingen.

● 31. mars 2025 kl. 18:52

Vil legge ned Bærums mest populære barnehage

Kommunedirektøren i Bærum foreslår å legge ned kommunens mest populære barnehage.

Det skriver Budstikka.

● 15. april 2025 kl. 10:09

Advarer mot helse

Avdelingen for kommunale døgnplasser i Oslo kan forsvinne.

ger

er foreslår å kutte 12 millioner i 2025.

linger kuttes, ifølge GD.

Id til det vi faktisk har i

tiene

tyrer i

år mot nesten 80 millioner i underskudd.



Heilheitsmodellen byggjer på innsikt frå kommunar

- Korleis gjere det enklare å hente ut effektar av endringstiltak på ein systematisk måte?

Hovudfunn – utfordringar ved gevinstrealisering



Kompliserte verktøy

53% slit med verktøya, og 56% meiner dei ikkje er godt integrert i verksemdstyringa

Vanskeleg å måle gevinstar

Mangel på kompetanse

Leiare som premissleverandørar

Leiare er sentrale, men usikre på metodikken og synest verktøya er kompliserte

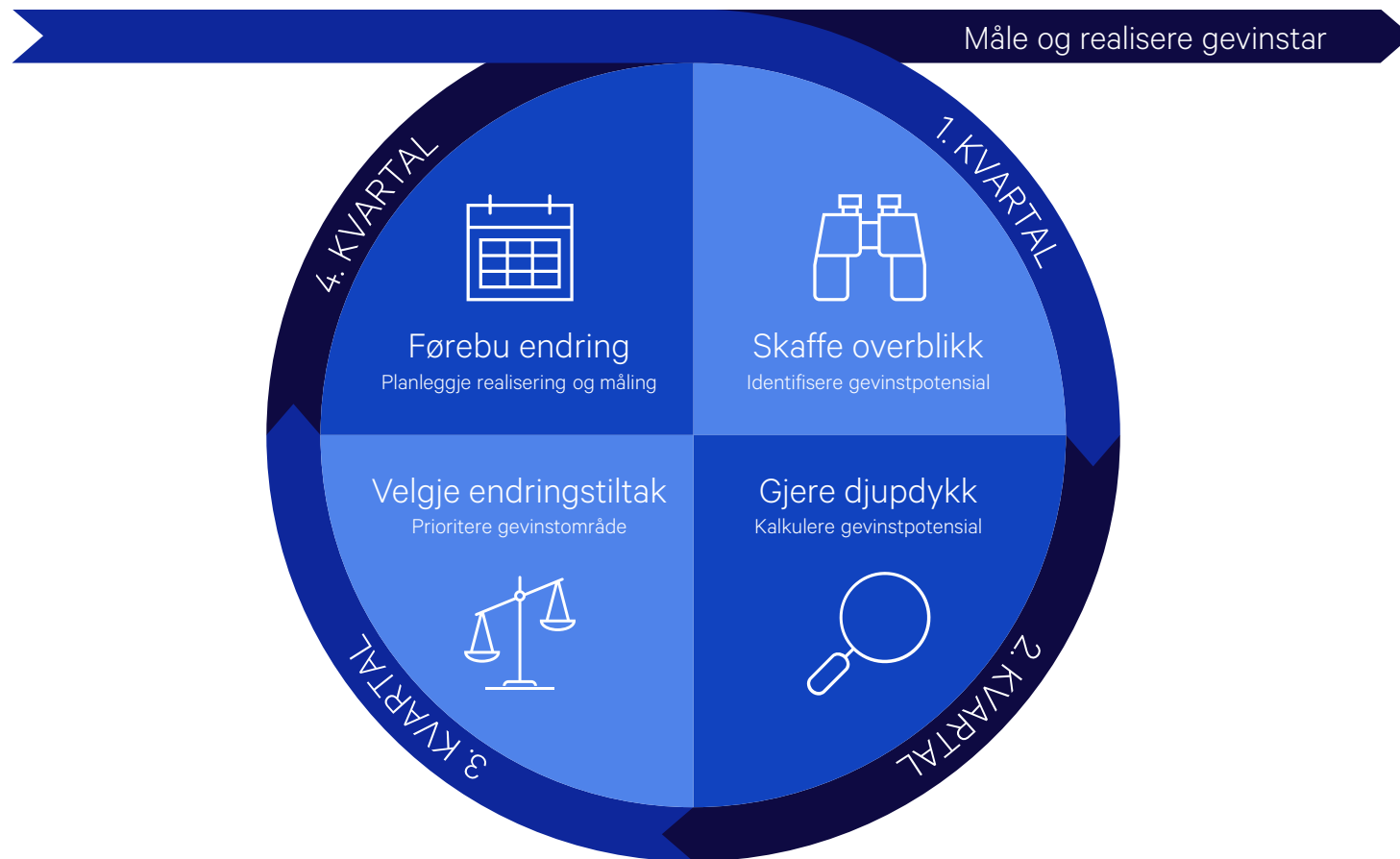
Lav endringskapasitet

46 % manglar kompetanse på endringsleiing, og 43 % meiner kapasiteten er for låg

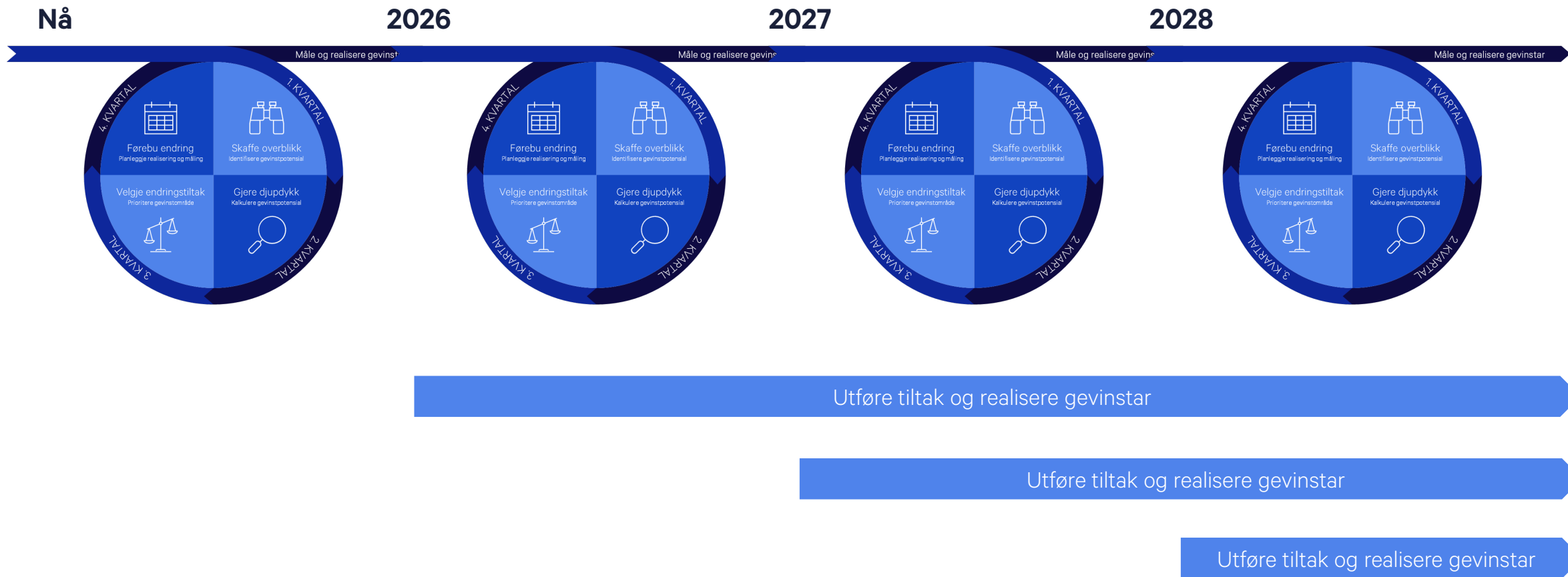
Helheitsmodellen er eit årshjul med dedikerte aktivitetar

NÅ

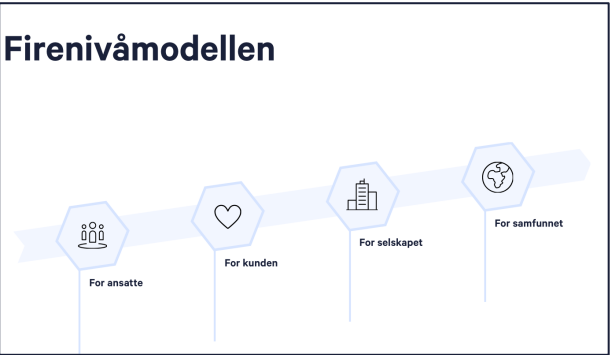
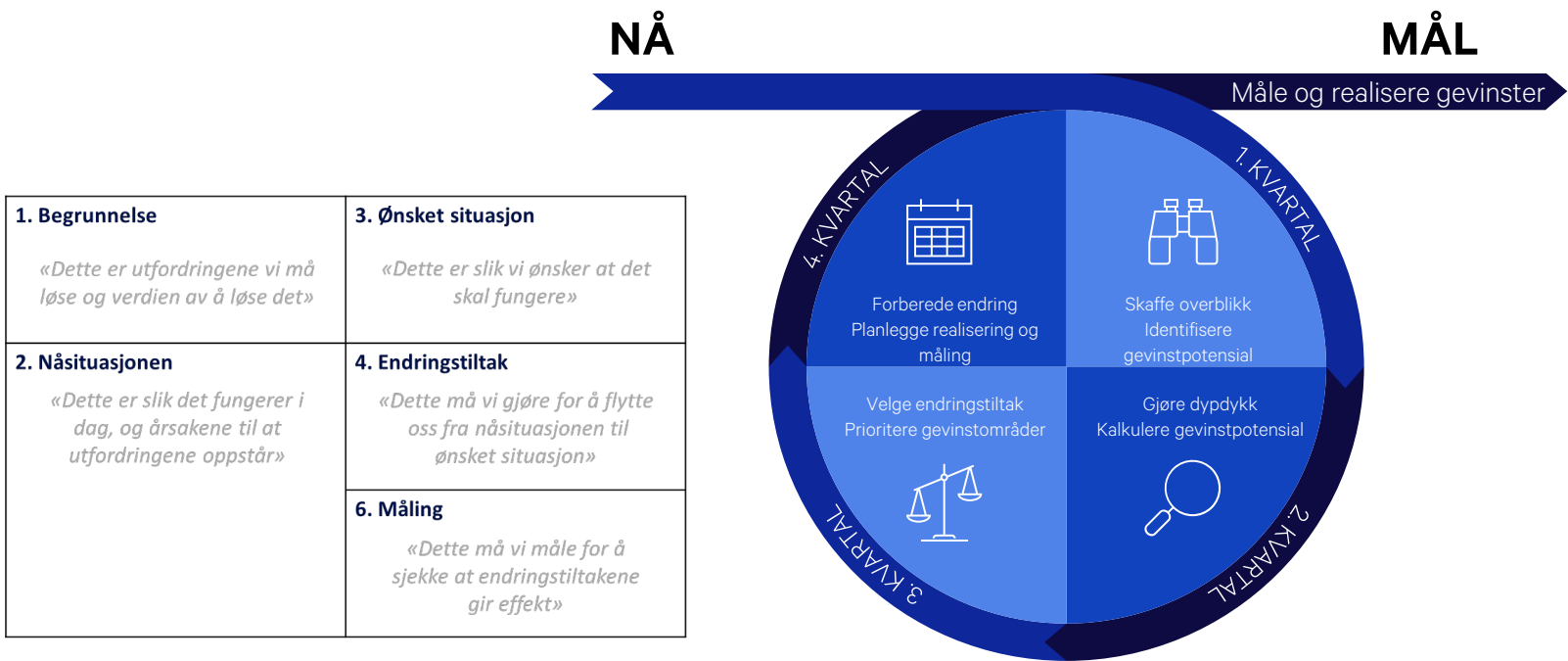
MÅL



Ved systematisk arbeid over tid får ein realisert gevinstane



Helheitsmodellen med enkle verktøy



Vel riktig tiltak for varig effekt

Problem	Hos ein vindusprodusent passar ikkje alle rammene saman. Det fører til at rammene må limast etter montering.
1. Kvifor?	Kvifor passar ikkje rammene saman?
	Fordi ei av sagene lager ujamne spor
2. Kvifor?	Kvifor lagar ei av sagene ujamne spor?
	Fordi det er vibrasjon på sagbladet
3. Kvifor?	Kvifor er det vibrasjon på saga?
	Fordi saga ikkje står i vater
4. Kvifor?	Kvifor står sagbladet skeivt?
Handlingar er definert ved rotårsaka	Fordi ei ujamn golvflate har gjort at saga står skeivt
	Løysing: Fiks golvet



Utgangspunkt og utfordring

Levanger kommune har over fleire år sett ein nedgåande trend med tilhøyrande auka budsjettkutt.

- ▶ Historisk meirforbruk og behov for varige grep på tvers av sektorar
- ▶ Behov for systematikk: kople tiltak til målbare gevinstar og ansvar
- ▶ Styrkje leiarane sine verktøy og involvering i budsjettprosessen

Konkrete gevinstar frå prosjektet

- Gjennomgang av leigeavtalar i kommunale bygg – 8 mnok
- Redusere matsvinn – 1 mnok, 20 % reduserte utslepp
- Andre tiltak for reduserte kostnader – 50 mnok
- Omorganisering av merkantile tenester
- Auka kompetanse på gevinstrealisering – 93 % av leiarane har gjennomført A3-prosess
- Endra prioriteringar av oppgåver i helse som gir høgare effektivitet og redusert bruk av vikarar
- Opplæring av 6 metodevegleiarar
- 58 % av leiarane opplever god involvering i kommunen sin budsjettprosess

**Levanger kommune**
Kommunedirektør

Dato: 05.09.2025

Notat

Referansebrev Helhetlig ressursforvaltning - implementering av Helhetsmodellen i Levanger kommune

Om virksomheten

Levanger kommune er en kommune i Trøndelag med 20.768 innbyggere (1. kvartal 2025, SSB). Levanger har over tid hatt økonomiske utfordringer som har resultert i årlige budsjettkutt for å balansere økonomien. For å sikre en mer bærekraftig økonomistyring har Levanger kommune siden 2023 jobbet med prosjektet helhetlig ressursforvaltning. Dette innebærer «å administrere og ta i bruk ulike ressurser som arbeidskraft, kunnskap, kompetanse, økonomi, eiendom, kultur, natur, miljø og andre goder på en samordnet måte – på tvers av sektorer og fagområder». Gjennom helhetlig ressursforvaltning skal kommunen stå sterkere rustet til å møte de demografiske utfordringene.

Om prosjektet

Bruk av KS sin Helhetsmodell ble vedtatt med samarbeidet mellom Azets og Levanger. Målet er å koble gevinstrealiseringsmetodikk til i endringstiltak med størst gevinstpotensial i hele organisasjonen. Følgende:

- Ledere og tillitsvalgte har fått opplæring
- Ledere er satt i stand til å videreutvikle
- Gevinstrealiseringsmetodikk er implementert i økonomiplanarbeidet til Levanger
- Enhetsledere, avdelingsledere og metodeveiledere er valgt og opplært
- Kompetanse er overført fra konsulenter til kommunen
- Det lages en erfaringsoppsamling

Dokument nr. 1 i sak 2023/19616 - Referansebrev Hel

Side 3 av 3

tjenestene de til enhver tid økonomiske rammene. Verdien av å løse dette er en mer hensiktsmessig bruk av merkantile ressurser som innbefatter bedre kvalitet, effektiviserings- og økonomiske gevinster.

- I budsjettet for 2025 identifiserte kommunen tiltak for 58 millioner. De fleste var tiltak for å oppnå kostnadskontroll på kort sikt. Gjennom gevinstrealiseringsmetodikk fikk vi et verktøy for å systematisere vurderingene underveis i budsjettarbeidet.
- Arbeidet med gevinstrealiseringsmetodikk er også blitt benyttet i arbeidet med endrings- og utviklingsoppdrag i handlings- og økonomiplanen.

Enhetsledere, avdelingsledere og hovedtillitsvalgte opplever større medvirkning i budsjettarbeidet enn de har gjort tidligere år.

- 58 % av lederne opplever mer medvirkning i budsjettprosessen i starten av 2025, enn starten av 2024. En økning fra 44 % i september. Blant enhetslederne svarer 90 % at de opplever mer medvirkning i 2025.

Metodeveiledere er valgt og opplært

- Det ble valgt seks personer, og det har vært gjennomført fem opplæringsamlinger med Azets
- Metodeveilederne bidro i arbeidet med overordnet analyse i første kvartal
- Metodeveilederne har bidratt i arbeidet med dypdykk for 2025

Kompetanse er overført fra konsulenter til Levanger kommune, slik at organisasjonen blir selvstendig i arbeidet.

- Det er laget en erfaringsrapport som oppsummerer de viktigste læringspunktene, positive erfaringer og forbedringsområder
- Det er laget en ppt som oppsummerer de viktigste læringspunktene
- Maler og verktøy er lagret i felles mappestruktur i teams, inkludert en A3-mal der de viktigste verktøyene er forklart.
- Metodeveilederne har tilstrekkelig med kompetanse til å være selvstendige i arbeidet

Det lages en erfaringsoppsamling som kan benyttes i fremtidige prosesser i kommunen.

- Erfaringsrapport levert 30. juni 2025


Peter Ardon
kommunedirektør

Kvifor treng kommunane Helheitsmodellen?

Effektiv ressursbruk

Hjelper med å prioritere tiltak med høgast effekt

Sikrar resultat

Integrerer gevinstrealisering i økonomiplanprosessar

Betre leiarstøtte

Gjev enkle verktøy for leiarar til å drive endringsprosessar

Aukar endringskapasitet

Handterer økt behov for utvikling utan å svekke dagleg drift

Berekraftig utvikling

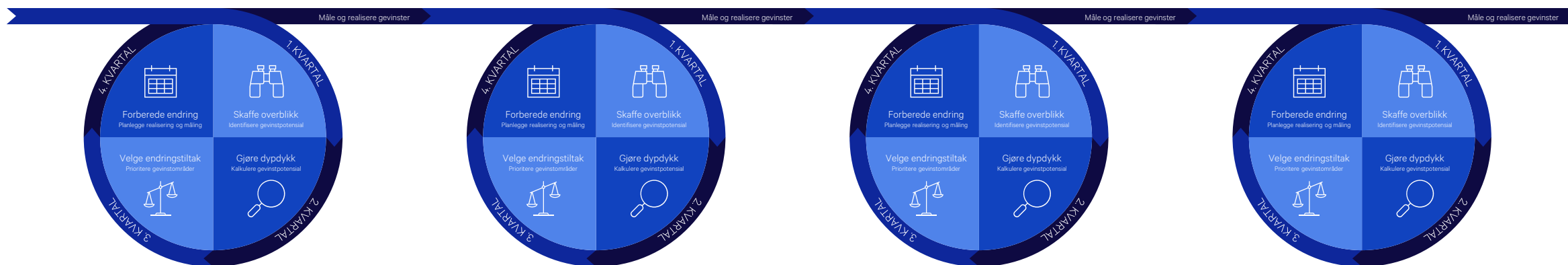
Realistiske budsjettvedtak



Snart helg!

Heilheitsmodellen

- Raud trå i ein handlings- og økonomiplanperiode
- Gevinstar knytast til budsjettarbeidet
- Inkluderer og gir operative leiarar enkle verktøy



Takk for oss!

Webinar med Levanger kommune



Lars S. Skeide
952 33 447

lars.skeide@azets.com



Vibeke Eide
900 42 200

vibeke.eide@azets.com

