MØTEINNKALLING

Utvalg:	**Kommunestyret**
Møtested:	Sel rådhus - Kommunestyresalen
Dato:	17.02.2025
Tid:	18:00 -21:30

Forfall meldes på tlf. 97572559 til konsulent politisk sekretariat Solveig Viktoria Olstad, solveig.viktoria.olstad@sel.kommune.no , som sørger for innkalling av varamedlemmer. Varamedlemmer møter etter nærmere avtale. Forfall må grunngis.

Tilleggsinformasjon:

Orienteringssaker:

- Informasjon fra NVE
- Informasjon fra Styrk Sel

Opprop

Godkjenning av innkalling

Godkjenning av sakliste

Godkjenning av forrige protokoll

Eldri Siem
Ordfører

Dette dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ingen håndskrevet signatur

SAKLISTE

Saksnr.	Innhold
PS 2025/1	Årsrapport 2024 omstillingsprogrammet STYRK
PS 2025/2	Handlingsplan for omstillingsprogrammet STYRK 2025
PS 2025/3	KS Debatthefte 2025- fra forventning til virkelighet- om forventningsgapet. Tilbakemelding fra Sel kommune
PS 2025/4	KS Debatthefte 2025-om mellomoppgjøret 2025 og strategisk utvikling av avtaleverket. Tilbakemelding fra Sel kommune
PS 2025/5	Plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2025-2028
PS 2025/6	Delegering av myndighet - Stortings- og sametingsvalget 2025

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2021/119-216

Saksbehandler:
Ola Ulfsby Bottheim

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/1	17.02.2025	Kommunestyret

Årsrapport 2024 omstillingsprogrammet STYRK

Saksutredning

Styret i STYRK skal i henhold til styreinstruks vedtatt av kommunestyret 7. juni 2021 sak 2021/42, årlig legge fram en årsrapport inkl. regnskap for kommunestyret. Vedtatt årsrapport sendes deretter Innlandet fylkeskommune. I tillegg vil rapporten bli sendt Innovasjon Norge og andre interessenter.

For tydeligere å kommunisere at omstillingsprogrammet har et *regionalt* fokus, beslutta styret den 12. desember 2024 å endre navn fra "Styrk Sel" til "STYRK". I tillegg er "region" lagt til i undertittelen.

Styret i STYRK behandla årsrapport 2024 i sak 4/25 i møtet 16. januar 2025 og fatta følgende vedtak:

> *Årsrapport 2024 oppdateres med endringer framkommet i møtet og ferdigstilles med regnskap. Oppdatert versjon sendes styret via e-post, for endelig vedtak. Årsrapporten legges så fram for kommunestyret medio februar d.å. for deretter å sendes til Innlandet fylkeskommune og Innovasjon Norge.*

Vurdering

Årsrapporten gir en oversikt over styrets arbeid i 2024 som er det fjerde driftsåret i prosjektperioden.
Målet til STYRK i perioden 2021-2026, er å bidra til å sikre 30 arbeidsplasser og bidra til å skape 180 nye arbeidsplasser, totalt 210. Årlige mål fordeles slik:

År	2022	2023	**2024**	2025	2026	**Totalt**
Arbeidsplasser	30	34	**45**	49	52	**210**

Årlig er det ikke splitta mellom sikra og nye arbeidsplasser.

Bedrifter som i perioden 2021-2024 har mottatt tilbud om tilskudd og/eller deltatt i vekstprogrammet SMB-utvikling, rapporterer at STYRK i 2024 har *bidratt til* å sikre 68 arbeidsplasser

og å skape 17 nye, totalt 85 arbeidsplasser. Målet i 2024 var totalt 45 sikra og nye arbeidsplasser. I årene 2022 til 2024 har bedriftene rapportert om henholdsvis 52, 83 og 85 sikra og nye arbeidsplasser, totalt 220. Akkumulert i 2024, to år før omstillingsprogrammet STYRK avsluttes, er målet om totalt 210 sikra og nye arbeidsplasser nådd.

I omstillingsplanen vedtatt av kommunestyret 16. desember 2020, står det at i tillegg til arbeidsplasser skal omstillingsarbeidet bidra til å styrke *utviklingsevnen* i næringslivet og kommunen. Styret har hatt økt fokus på utviklingsevne i 2024. Uttalelser fra bedriftene indikerer at utviklingsevnen styrkes.

Kostnadene eks. mva. var i 2024 på 4,6 mill. kr. Ubrukte midler på kr 0,4 mill. kr innen budsjettrammen for 2024, overføres budsjettet 2025.

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Årsrapport 2024 inkl. regnskap for omstillingsprogrammet STYRK, tas til orientering.

STYRK

Omstillingsprogram region
Sel kommune 2021-2026



Bildet fra Rondaståk på Gålå 20. juni 2024 viser studentene, interns, som sommeren 2024 var med i Internship Gudbrandsdalen. En del av opplegget er sosiale aktiviteter slik at interns skal bli bedre kjent med hverandre.

Årsrapport 2024

SEL
KOMMUNE

Innhold

1. Innledning 3

2. Tiltak gjennomført.....5

3. Resultat..... 10

4. Regnskap 15

1. Innledning

Dette er styret i omstillingsprogrammet STYRK sin fjerde årsrapport til Sel kommunestyre, Innovasjon Norge, Innlandet fylkeskommune og Kommunal- og distriktsdepartementet. Rapporten omhandler arbeidet i 2024 som er år fire i gjennomføringsfasen.


Eldri Siem


Terje Jonny Sveen


Per Ivar Kleiven


Jon Kristen Garmo


Linda Svendsen


Kristin Rønn Gårderløkken


Torfinn Stenersen


Dag Arne Henriksen


Livia Sauter


Arne Borgersen


Ingrid Tho


Ola Ulfsby Bottheim

Styret i STYRK har i 2024 bestått av Eldri Siem som er styreleder, Terje Jonny Sveen, Linda Svendsen, Per Ivar Kleiven, Jon Kristen Garmo og Ingrid Tho. Tho trakk seg som styremedlem i oktober. Som erstatter for henne ble Livia Sauter oppnevnt av kommunestyret den 16. desember 2024.

Observatører i styret har vært kommunedirektør Kristin Rønn Gårderløkken og næringssjef Torfinn Stenersen fra Sel kommune, og Dag Arne Henriksen fra Innlandet fylkeskommune og Anne Helgesen (januar-mai)/Arne Borgersen (mai-desember) fra Innovasjon Norge.

Ola Ulfsby Bottheim har vært programleder.

For tydelig å kommunisere at omstillingsprogrammet har et regionalt fokus, beslutta styret den 12. desember 2024 å endre navn fra "Styrk Sel" til "STYRK". I tillegg er "region" lagt til i undertittelen.

Styret har arbeidet innenfor rammene gitt i omstillingsplan 2021-2026 vedtatt av kommunestyret 16. desember 2020, og handlingsplan 2024 godkjent av kommunestyret 19. februar 2024. Budsjettet i 2024 var på 4,75 mill. kr.

Det utbetales honorar til styremedlemmene fra privat næringsliv i henhold til Sel kommunes reglement for godtgjøring til folkevalgte.

2. Tiltak gjennomført

Styret i STYRK – møter og studietur

Styret har i 2024 gjennomført seks styremøter og behandla 53 saker.

I april ble STYRK, sammen med omstillingsstyret i Nord-Aurdal kommune, invitert på studietur av Innlandet fylkeskommune. Det ble gjennomført møter med Gjøvikregionen Utvikling samt ulike parter knyttet opp til Raufoss Industripark. Studieturen inspirerte, nyttige kontakter ble etablert og relevante erfaringer er tatt inn i det videre arbeidet i STYRK som konkrete tiltak.

Styret gjennomfører én programstatusvurdering og ett styreseminar årlig. Disse to dagsmøtene holdes i oktober og november og baseres på en metode fra Innovasjon Norge. På møtet angående programstatusvurderingen, gjennomgår styret gjennomført arbeid og oppnådde resultater opp mot definerte indikatorer. Programstatusvurderingen blir leda av en ekstern prosessleder valgt og finansiert av Innovasjon Norge. Det ble skrevet en rapport fra programstatusvurderingen 2024. Denne inneholdt forslag til tiltak styret kan arbeide videre med i 2025.

Målet med styreseminaret er å utarbeide versjon 1 av handlingsplanen for kommende år. Handlingsplanen skal inneholde konkrete tiltak innenfor valgte strategier for å få måloppnåelse. Anbefalingene fra programstatusvurderingen er med som et viktig grunnlag for diskusjonene i styreseminaret. Programleder var prosessleder for styreseminaret 2024.

Programledersamling

Det er om lag 20 omstillingskommuner i Norge. Innovasjon Norge har fått tildelt rollen som nasjonalt kompetansesenter for lokalt omstillingsarbeid av Kommunal- og distriktsdepartementet. Hvert år arrangerer Innovasjon Norge en konferanse for alle programlederne. Flere fra Innovasjon Norge deltar. I tillegg inviteres representanter fra aktuelle fylkeskommuner og andre relevante samarbeidsparter. Denne konferansen legges til en omstillingskommune.

Konferansen i 2024 ble gjennomført i Sel kommune 17.-19. september. STYRK var medarrangør. 50 gjester fra hele landet deltok. Programleder var aktivt med i planleggingen og gjennomføringen. Deltakerne ga gode tilbakemeldinger og opplevde utbyttet av konferansen som svært bra. STYRK hadde ingen kostnader med konferansen utover arbeidsinnsats.

Møter med næringslivet

Programleder har gjennomført 61 bedriftsbesøk og bedriftsmøter. Disse møtene er avgjørende for å forstå næringslivets behov og derved på hvilken måte STYRK kan bidra best mulig for den aktuelle bedriften. I tillegg er det gjennomført to nettverksmøter der bedrifter STYRK har samarbeidet med deltar. Oppleggene på disse nettverksmøtene har i 2024 bestått av bedriftsbesøk, faglig påfyll, faglige diskusjoner samt god tid til at deltakerne skal bli godt kjent med hverandre. Tilbakemeldingene er gode. Nettverksarbeid er et viktig tiltak for å styrke utviklingsevnen.



Nettverksmøtet 14. mars 2024 som starta med bedriftsbesøk hos Lonbakken.

Kommunikasjon

I 2024 har det vært 17 avisoppslag der STYRK er nevnt. Sju av disse har vært i GD, fem i Norddalen, tre i Vigga og to i Drangedalsposten. Sistnevnte oppslag var i etterkant av programledersamlingen.

STYRK har en egen side på Facebook. Gjennom året er det lagt ut 25 artikler. De fleste av disse er omtale og bilder fra bedriftsbesøk.

Programleder har i løpet av året holdt 30 presentasjoner om STYRK, herunder til henholdsvis hovedutvalg for næring, fylkesordfører og fylkeskommunedirektør i Innlandet fylkeskommune. Programleder deltok også på møte med statsforvalteren i Innlandet og orienterte om STYRK. I tillegg er presentasjoner holdt for ledere i Sel kommune, alle omstillingskommunene på programledersamlingen samt til næringslivet.

På hjemmesiden ligger det informasjon om STYRK, blant annet alle saksdokumentene og protokollene fra styremøtene.

Stor aktivitet i STYRK

Styret har i 2024 tatt initiativ til og iverksatt/gjennomført flere prosjekter.

Internship Gudbrandsdalen

Internship Gudbrandsdalen som ble starta opp i 2023, ble videreført sommeren 2024. Målet med ordningen er tredelt; nyttig for student som også kalles intern, verdiskapende for arbeidsgiver og studentene skal bli gode ambassadører for regionen vår. Det er utarbeidet en egen logo for ordningen. I 2024 deltok 20 studenter fordelt på 13 arbeidsgivere. Både studenter og arbeidsgivere ga svært gode tilbakemeldinger på ordningen. Noen av studentene som deltok i 2024, har fått fast arbeid der de hadde sitt internship.

SMB-utvikling

SMB-utvikling er et utviklingsprogram for små og mellomstore bedrifter. Innovasjon Norge har utarbeida metoden og bidrar økonomisk i gjennomføringen. Ett program med 15 bedrifter starta opp høsten 2024 og skal avsluttes våren 2025. Tidligere år har 65 bedrifter gjennomført tilsvarende program. STYRK har gjennomført programmet med i gjennomsnitt 20 bedrifter pr. gang. Dette er dobbelt så mange bedrifter som Innovasjon Norge har lagt til grunn. Bedriftene er godt tilfreds med programmet som gir god effekt både på arbeidsplasser og utviklingsevne. STYRK gjennomfører programmet med forretningsutviklere fra Fossekall AS som er ett av selskapene Innovasjon Norge har prekvalifisert for å gjennomføre denne type utviklingsprogram.

Næringsvennlig kommune: fra forstudie til forprosjekt

Våren 2023 ble forstudiet næringsvennlig kommune gjennomført. Konklusjonen var at *"Sel kommune som helhet kan bli mer næringsvennlig for å oppleves som en god medspiller for lokale bedrifter".* Høsten 2024 ble forprosjektet næringsvennlig kommune starta opp. Forprosjektet som ferdigstilles til sommeren 2025, skal prioritere foreslåtte forbedringstiltak og legge en plan for gjennomføring av prioriterte forbedringstiltak. Målet er at kommunen skal bli en bedre medspiller for næringslivet. Kommunedirektøren i Sel kommune er prosjektansvarlig, og næringssjefen er prosjektleder. I styringsgruppa sitter også representanter fra næringslivet. Forprosjektet delfinansieres av STYRK og Innovasjon Norge.

Kvantifisere markedsmessig effekt av vinteråpen vei - et forstudie

Gjennom deltagelse i vekstprogrammet SMB-utvikling, mente en bedrift at en helårsåpen vei over Valdresflye vil ha positiv markedsmessig effekt på deres virksomhet. På bakgrunn av dette er det formulert en hypotese om at en helårsåpen vei over Valdresflye vil ha positiv effekt for næringslivet på begge sider av Valdresflye. Tidligere har Innlandet fylkeskommune vurdert den kostnadsmessige delen av vinteråpen vei. Det er derfor behov for å kvantifisere og sannsynliggjøre

den markedsmessige og derved den verdiskapende effekten av vinteråpen vei. Da først vil man kunne få gjennomført en kost/nytte-vurdering basert på kvantitative vurderinger. STYRK har iverksatt et forstudie del 2 knyttet til denne kost/nyttevurderingen. Forutsatt at det sannsynliggjøres at nytten av vinteråpen vei er større enn kostnaden, skal det gjennomføres møte med Innlandet fylkeskommune om denne saken. Dette forstudiet skal ferdigstilles våren 2025.

Bevilga midler etter søknad

Basert på søknad fra 18 bedrifter er det i 2024 bevilge samla 1,6 mill. kr. Gjennomsnittlig tilskudd er på kr 90 000,-. Samla kostnadsoverslag i disse søknadene var på 3,7 mill. kr. Dette gir i gjennomsnitt 45% tilskudd av godkjente kostnader. 12 av søknadene kom fra bedrifter som har gjennomført SMB-utvikling. Én søknad ble avslått da den ikke var innenfor STYRKs kriterier for tildeling av midler.

Møter med andre interessenter

Programleder har i 2024 hatt 90 møter med eksterne interessenter og andre relaterte aktører i forbindelse med STYRK. Eksempel er møter med Innlandet fylkeskommune, Innovasjon Norge, kompetansebedriftene Skåppå AS og Fossekall AS, kommuner i regionen, Gudbrandsdal Næringsforening og møter der flere bedrifter har vært samla.

Regionalt samarbeid

Totalt gjennomførte 19 bedrifter **SMB-utvikling** fra høsten 2023 til våren 2024. Fire av bedriftene var fra henholdsvis Lesja, Dovre, Vågå og Nord-Fron, mens 15 var fra Sel.

Totalt 13 arbeidsgivere deltok i **Internship Gudbrandsdalen** i 2024. Sju arbeidsgivere var fra henholdsvis Vågå, Lom, Skjåk og Nord-Fron i tillegg til seks arbeidsgivere fra Sel. Av 13 arbeidsgiverne var tre kommuner og 10 fra privat næringsliv.

STYRK har god dialog med **Gudbrandsdal Næringsforening**. Den ble etablert mars 2024 som et resultat av fusjon mellom Nord-Gudbrandsdal Næringsforening, Midt-Gudbrandsdal Næringsforening og Gudbrandsdal Industrinettverk.



Fagsamling 15. februar 2024. Deltakere fra flere kommuner deltok i SMB-utvikling.

Det har i 2024 også vært god dialog med daglig leder i **Interkommunalt politisk råd Nord-Gudbrandsdal**.

Intern koordinering i Sel kommune

Funksjonene regnskap, lønn og arkiv ivaretas av kommunen. Det er avgjørende med god intern koordinering. Det er regelmessige møter mellom ordfører, kommunedirektør, næringssjef og programleder samt møter med andre aktuelle ved behov. Totalt har programleder gjennomført 62 møter internt i Sel kommune i 2024.

3. Resultat

Gjennomføringsgrad tiltak

Gjennom året er handlingsplanen inkl. budsjett styrets styringsdokument. I handlingsplanen for 2024 var 22 tiltak definert. Av disse er 14 tiltak gjennomført, to tiltak overført til handlingsplan 2025 og seks tiltak er ikke gjennomført. Gjennomføringsgraden i 2024 er på 64% mot 82% i 2023. Hovedårsaken til lavere gjennomføringsgrad i 2024 enn året før, er at budsjettmidler på 0,9 mill. kr ble flytta fra egne definerte tiltak til søkbare midler. Styret prioriterte aktiviteter i bedriftene framfor egne planlagte tiltak.

Arbeidsplasser 2024

Målet til STYRK i prosjektperioden 2021-2026, er å bidra til å sikre 30 arbeidsplasser og bidra til å skape 180 nye arbeidsplasser, totalt 210. Årlige mål fordeles slik:

År	2022	2023	2024	2025	2026	Totalt
Arbeidsplasser	30	34	45	49	52	**210**

Årlige mål er ikke splitta mellom sikra og nye arbeidsplasser.

For å kunne kategorisere arbeidsplasser samt kommunisere presist, har styret foretatt følgende definisjoner:

a) *Med å bidra menes at tiltak som helt eller delvis er finansiert av STYRK, har hatt en positiv effekt på utviklingen i bedriften. I dette inngår også positiv effekt av rådgivning angående forretningsutvikling gjennom deltakelse i vekstprogrammet SMB-utvikling.*
b) *Med å sikre eksisterende arbeidsplasser menes at gjennom tiltak som gjennomføres i bedriften, opprettholdes arbeidsplasser; man unngår å enten redusere en stilling eller legge ned en arbeidsplass*
c) *Med å skape nye arbeidsplasser menes at gjennom tiltak som gjennomføres, skapes ny arbeidsplass enten i en eksisterende bedrift eller i en ny bedrift*

For å telle arbeidsplasser legger styret følgende til grunn:

a) *Det tas utgangspunkt i ett årsverk som er avrunda til 1800 timer, før ferie. Både hele og halve stillinger telles.*
b) *I helårsbedrifter: Over 70% årsverk defineres som én arbeidsplass. 30-70% årsverk defineres som en halv arbeidsplass. Stilling mindre enn 30% telles ikke.*
c) *I sesongbedrifter: 100% månedsverk i minst fire sammenhengende måneder defineres som en halv arbeidsplass. Stilling mindre enn dette telles ikke.*

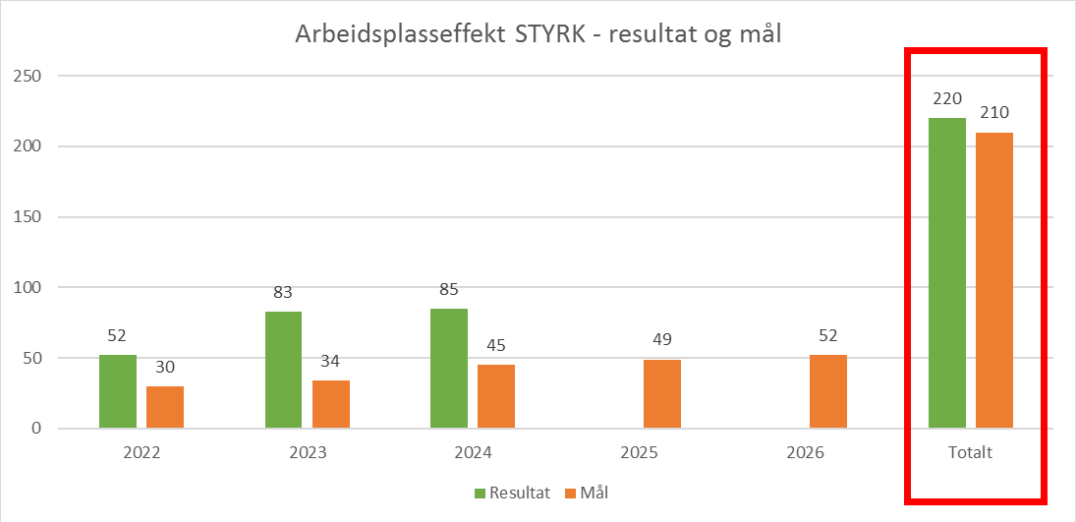
54 av 71 bedrifter som i perioden 2021-2024 har mottatt tilbud om tilskudd og/eller deltatt i vekstprogrammet SMB-utvikling, har rapportert om hvilken effekt arbeidet gjennom STYRK har hatt på antall arbeidsplasser hos dem. 43% av bedriftene, 23 stk., rapporterte i 2024 om positiv arbeidsplasseffekt. Totalt har bedriftene rapportert at STYRK med arbeidet som er gjennomført i fra 2021-2024, i 2024, har bidratt til å sikre 68 arbeidsplasser og å skape 17 nye arbeidsplasser, totalt 85 arbeidsplasser.

Målet i 2024 var 45 sikra og nye arbeidsplasser. Årets resultat på 85 arbeidsplasser totalt gir en måloppnåelse i 2024 på 189%.

Innovasjon Norge har gitt innspill om at måten STYRK rapporterer arbeidsplasser på, kan fungere som en mal for alle omstillingskommunene. Bakgrunnen er at Innovasjon Norge og Innlandet fylkeskommune erfarer at det er ulike måter å rapportere arbeidsplasser på. Ulik rapportering gjør det vanskelig å sammenligne resultatene av omstillingsarbeidet i de ulike områdene.

Mål om 210 arbeidsplasser nådd

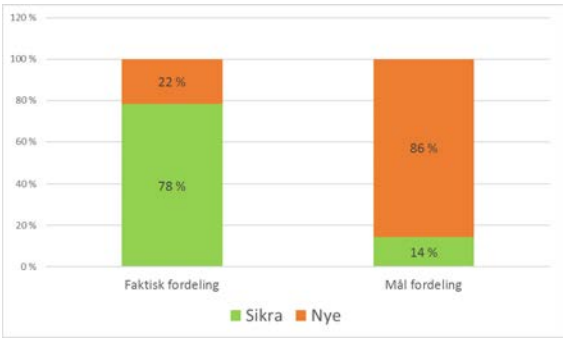
I 2024, to år før omstillingsprogrammet STYRK skal avsluttes, er målet om 210 arbeidsplasser nådd. I årene 2022 til 2024 har bedriftene rapportert om henholdsvis 52, 83 og 85 sikra og nye arbeidsplasser, totalt 220. Figuren nedenfor viser dette.



Arbeidsplassmål nådd i 2024, to år før prosjektet avsluttes.

Da Sel kommunestyre i desember 2020 vedtok omstillingsplanen, ble det satt et mål om 180 nye (86%) og 30 sikra (14%) arbeidsplasser. Den faktiske fordelingen pr. 2024 er 48 nye (22%) og 172 sikra (78%) arbeidsplasser.

Det faktiske oppnådde resultatet med 172 sikra og 48 nye arbeidsplasser, må ses innenfor rammen av lav arbeidsledighet i vår region kombinert med en mer krevende konkurransesituasjon for næringslivet. Da konkurransen ble hardere, har det vært veldig viktig for bedriftene å arbeide for å opprettholde konkurransekraft. Det arbeidet har medført sikring av arbeidsplasser som bedriftene rapporterer.



Faktisk fordeling mellom sikra og nye arbeidsplasser i 2024 sammenligna med målet fra 2020.



Antall konkurser i Innlandet 2020-2024, kilde SSB.

De viktigste driverne for økte kostnader og derved mer krevende konkurranseforhold, er høyere renter og strømpriser.

Økningen i antall konkurser i perioden 2021-2024 er en indikator på mer krevende markedsforhold. Tall for Innlandet viser at antall konkurser i perioden 2021 til 2024 har økt med over 30% (kilde: SSB, tabell 07164). Trenden for hele landet er tilsvarende.

Denne situasjonsbeskrivelsen ble gjennomgått med hovedutvalg for næring og fylkesordfører i Innlandet fylkeskommune da de besøkte regionen henholdsvis 29. mai og 4. juni 2024. Begge partene var enige og understreket viktigheten av at omstillingsprogrammet faktisk bidrar til å sikre arbeidsplasser. I konkurranseutsatt næring må først eksisterende arbeidsplasser sikres før nye kan skapes.

Utviklingsevne

I omstillingsplanen vedtatt av kommunestyret 16. desember 2020, står det at i tillegg til arbeidsplasser skal omstillingsarbeidet bidra til *å styrke utviklingsevnen i næringslivet og kommunen*.

Utviklingsevne er en kvalitativ størrelse og derved utfordrende å måle. Innovasjon Norge har i 2024 gjennomført et prosjekt som har hatt som mål å frambringe og å prøve ut metoder og verktøy som bidrar til å utvikle og måle utviklingsevne. I dette prosjektet har STYRK deltatt i en ressursgruppe.

Prosjektet definerer at *utvikling* handler om å tilpasse seg endringer i markedet og i rammebetingelser. *Evnen til utvikling* handler om *kultur og ressurser* og hvordan man får dette til å fungere sammen.

Ut fra definisjoner i prosjektet beskrevet ovenfor, har STYRK iverksatt og/eller gjennomført følgende tiltak som vil styrke utviklingsevnen:

- næringsvennlig kommune; prosjekt i Sel kommune
- SMB-utvikling; 80 bedrifter
- tilskudd som har gått til å tilføre kompetanse i bedriftene
- nettverkssamlinger for bedrifter, herunder relevante kurs/foredrag

- bedriftsmøter/bedriftsbesøk
- kommunikasjon/informasjon om arbeidet som gjennomføres
- støtte til etablering Gudbrandsdal Næringsforening
- Internship Gudbrandsdalen



Nettverksmøte med bedriftsbesøk hos Gudbrandsdalsmat SA 26. september 2024.

Som indikator på at utviklingsevnen i bedrifter styrkes, siteres nedenfor uttalelser fra bedrifter STYRK har samarbeidet med. Uttalelsene har bedriftene skrevet uoppfordra da de har rapportert til STYRK om arbeidsplasseffekt.

- *"Vi har effektivisert arbeidsplassen og tilpasset skift bedre, slik at det blir bedre utnyttelse av arbeidskraften som vi har"*
- *"Støtten fra Styrk Sel er helt avgjørende for at vi skal kunne drive med utviklingsarbeid i vår bedrift"*
- *"Vi har hatt meget stor nytte av å være med. Det hjelper oss stort på veien mot å befeste og øke lokal omsetning og bemanning"*
- *"Vi må godskrive Styrk Sel for at min motivasjon er styrket"*
- *"Noe omlegging i bedriften gjør at bedriften kan fortsette tross dårlig rekruttering i bransjen"*
- *"Styrk Sel har dessverre ikke ført til flere arbeidsplasser hos oss, men det har vært lærerik, vi har knyttet kontakter og er fornøyde med deltagelsen"*

Verdiskaping

Verdiskaping i en bedrift defineres som summen av driftsresultat og lønnskostnader. Verdiskapingen går til fire områder. Dette er skatter og avgifter til staten, lønn til ansatte, rente til långivere og utbytte til eierne. Ifølge Abelias nøkkeltallsrapport fra juni 2023, er årlig verdiskaping pr. fulltidsansatt innen ulike bransjer i området mellom 1,1 -1,9 mill. kr. For enkelhets skyld kombinert med forsiktighet, settes verdiskaping pr. hele stilling til 1 mill. kr pr. år.

I perioden 2021 til 2024 rapporterte bedriftene vi har samarbeidet med, om totalt 48 nye hele arbeidsplasser. Basert på resonnementet ovenfor, blir dette 48 mill. kr i årlig verdiskaping. I tillegg kommer bl.a. ringvirkninger (multiplikatoreffekten). I den samme perioden har Sel kommune og Innlandet fylkeskommune, Innovasjon Norge og øvrige kommuner investert i størrelsesorden henholdsvis 5 mill. kr og 14 mill. kr i STYRK, totalt 19 mill. kr.



NYHETER SEL NÆRINGSLIV STYRK SEL

Har ansatt flere etter at de ble med i utviklingsprogram: – Har vært kjempepositivt for oss

Stein Roger Moen, daglig leder i Otta Karosseri og Lakk AS, har ansatt flere etter at bedriften deltok i SMB-utvikling. Kilde: Norddalen

For hver krone Sel kommune investerer i dette utviklingsarbeidet, utløses det i tillegg tre offentlige kroner. Fire kroner i investering gir en årlig verdiskaping på 10 kr. Omstillingsarbeidet med offentlig investering i næringslivet gir en svært god årlig avkastning.

Styrets vurdering

Styret er imponert over jobben bedriftene gjør og er godt tilfreds med at målet om at omstillingsprogrammet skal bidra til å sikre samt skape 210 nye arbeidsplasser er nådd allerede etter fire år. I tillegg registrerer styret positivt at det er svært sannsynlig at tiltak som gjennomføres bidrar til å styrke utviklingsevnen. Styret vil også framheve at årlig verdiskaping på 48 mill. kr er resultatet av at det offentlige har investert 19 mill. kr i dette programmet fra 2021 til 2024.

4. Regnskap

Kostnader og inntekter

2024 er det tredje hele driftsåret for STYRK. Kostnadene som også kan ses på som investering, er på 4,6 mill. kr. Det er 1,2 mill. kr lavere enn i 2023.

Kostnader (uten mva)	2024 Regnskap	2023 Regnskap	2022 Regnskap	2021 Regnskap
Lønn inkl. sos. kostn./adm oppgaver	1 391 648	1 338 045	1 202 896	402 657
Reiser/møter/kurs	598 353	236 014	122 433	70 645
Tjenester gjennomføring prosjekt næringsliv	1 908 744	2 672 462	2 411 154	1 077 900
Overføringer til søkere	701 714	1 541 083	643 448	0
Sum kostnader	**4 600 459**	**5 787 605**	**4 379 931**	**1 551 202**

Inntekter (uten mva)	2024 Regnskap	2023 Regnskap	2022 Regnskap	2021 Regnskap
Egenandel bedrifter SMB-utvikling, forprosjekt	70 000	105 000	115 000	115 000
Refusjon fra Innovasjon Norge	687 414	475 000	200 000	246 969
Refusjon fra Innlandet fylkeskommune	2 221 812	3 020 166	2 810 766	939 233
Refusjon andre (kommuner SMB og bedrifter internship)	510 326	286 000	20 517	0
Finansiering fra Sel kommune	1 110 907	1 901 439	1 233 648	250 000
Sum finansiering	**4 600 459**	**5 787 605**	**4 379 931**	**1 551 202**

Kostnader og inntekter fra 2021 til 2024.

I tillegg til egen aktivitet i STYRK, inkluderer kostnadsposten *reiser/møter/kurs* alle utlegg i forbindelse med programledersamlingen. Disse utleggene ble refundert fra Innovasjon Norge. STYRK hadde ikke kostnader med programledersamlingen utover eget arbeid.

Tjenester gjennomføring prosjekt næringsliv er betydelig lavere i 2024 enn året før. Hovedårsaken til det er at færre bedrifter deltar i utviklingsprosjektet SMB-utvikling som starta opp høsten 2024 sammenligna med året før. I tillegg var det i 2023 kostnader til konsulentbistand for forstudiet næringsvennlig kommune.

I 2023 ble det foretatt sluttutbetaling til 19 prosjekter mens tilsvarende tall i 2024 er 10 prosjekter. Det er hovedforklaringen på hvorfor *overføring til søkere* er lavere i 2024 enn i 2023.

Overførbare midler til budsjett 2025

STYRK er finansiert av årlige bevilgninger fra Innlandet fylkeskommune og Sel kommune med henholdsvis 2,50 mill. kr og 1,25 mill. kr, totalt kr 3,75 mill. kr.

I tillegg kommer overførbare midler fra fjoråret, tilskudd fra Innovasjon Norge knyttet til konkrete prosjekt STYRK har gjennomført, egenandel fra bedrifter som har deltatt i ordninger iverksatt av styret og bevilgninger til konkrete prosjekt fra samarbeidende kommuner/øvrige.

Tabellen nedenfor viser at samla finansiering fra 2021-2024 er på 19,2 mill. kr. I den samme perioden er regnskapsførte kostnader på 16,6 mill. kr. Styret har bevilga 2,3 mill. kr i tilskudd til bedrifter som ikke er utbetalt på grunn av at prosjektene ikke er avslutta.

Differansen på 0,4 mill. kr er udisponerte midler i 2024 som overføres budsjettet for 2025.

År	**Finansiering**
2021	4 312 000
2022	5 590 000
2023	4 541 000
2024	4 750 000
SUM	19 193 000
	Kostnader
2021	1 551 203
2022	4 640 835
2023	5 787 605
2024	4 600 459
SUM	16 580 102
2022-2024 Bevilga ikke utbetalt	2 200 205
Udisponerte midler, overføres 2025	**413 000**

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2021/119-217

Saksbehandler:
Ola Ulfsby Bottheim

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/2	17.02.2025	Kommunestyret

Handlingsplan for omstillingsprogrammet STYRK 2025

Saksutredning

Styret i STYRK skal i henhold til styreinstruks vedtatt av kommunestyret 7. juni 2021, sak 2021/42, årlig legge fram en handlingsplan for godkjenning av kommunestyret.

Styret starta arbeidet med handlingsplanen for 2025 på et styreseminar primo november 2024. På styremøtet 12. desember 2024 ble konkrete tiltak i handlingsplanen vurdert, og 16. januar d.å. ble handlingsplanen 2025 behandla av styret og følgende vedtak ble fatta:

Handlingsplan 2025 inkl. budsjett oppdateres med innspill gitt i møtet og sendes styret via e-post for godkjenning. Prioriterte strategier etter modell fra plan 2024 inkl. budsjett, legges fram for kommunestyret til orientering. Styret tar et forbehold om at tiltak/strategier kan endres innenfor den økonomiske ramma.

Handlingsplanen består av to deler. Det er en overordna del som beskriver satsingsområdene og strategiene som er valgt samt fordeling av midler innenfor de ulike strategiene. Avleda av den overordna handlingsplanen har styret i STYRK et detaljert arbeidsdokument med definerte tiltak, som skal brukes til gjennomføring av strategiene.

STYRK prioriterer den største andelen av midlene til strategier som forventes å gi størst mulig direkte effekt for å bidra til å sikre/skape arbeidsplasser, styrke utviklingsevnen samt bidra til regional utvikling.

Budsjettet for 2025 er på 4,15 mill. kr.

Vurdering

Handlingsplanen 2025 gir en oversikt over styrets valgte strategier for å bidra til å sikre og å skape arbeidsplasser og å bidra til å styrke utviklingsevnen. Regionalt perspektiv vektlegges. Budsjettet er fordelt mellom strategiene ut fra forventa effekt på måloppnåelse. Bedrifter fra øvrige kommuner i

Nord- og Midt-Gudbrandsdalen er invitert til å delta i arbeidet i regi av STYRK. Den enkelte kommune og arbeidsgiver er da med og delfinansierer gjennomføringen av prosjektet de deltar i.

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Handlingsplan 2025 inkl. budsjett på kr 4,15 mill. kr tas til orientering.

Handlingsplan

2025

- strategier og budsjett -

Lagt fram for kommunestyret 17. februar 2025

Innhold

1. Forsterka næringsinnsats – mål 2

2. Premisser for handlingsplanen 3

2.1 Rammeverk 3

2.2 Avleda fra rammeverket 3

2.3 Dette dokumentet 3

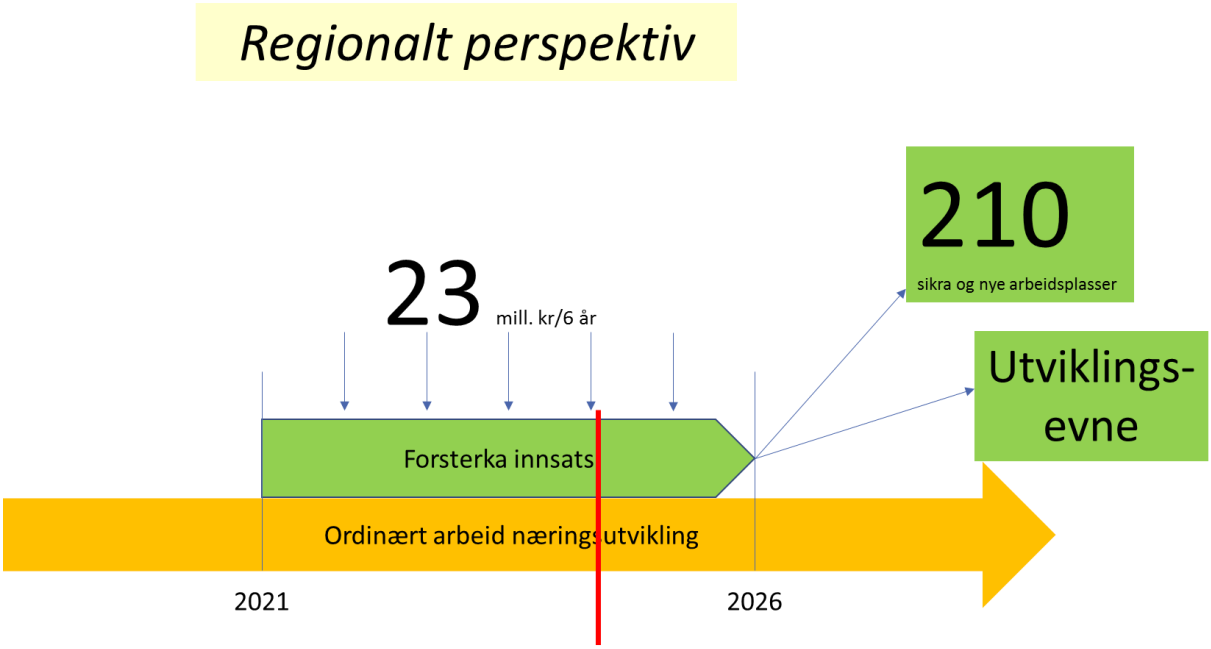
2. Innsatsområder og strategier - oversikt 4

3. Budsjett pr. strategi 5

1. Forsterka næringsinnsats – mål

Omstillingsprogrammet STYRK er en forsterka næringsinnsats i perioden 2021 til 2026. Målet for perioden er å bidra til 210 sikra og nye arbeidsplasser samt å styrke utviklingsevnen både hos næringslivet og i kommunen. STYRK har et regionalt perspektiv. Det innebærer samarbeid med bedrifter og kommuner i Nord- og Midt-Gudbrandsdal. Omstillingsprogrammet er hovedsakelig finansiert fra Innlandet fylkeskommune og Sel kommune med 3,75 mill. kr pr. år. 2/3 av midlene kommer fra fylkeskommunen og 1/3 fra Sel kommune.

Figuren nedenfor er en illustrasjon av omstillingsprogrammet STYRK.



STYRK er forsterka næringsinnsats i årene 2021-2026. Den røde streken viser hvor STYRK tidsmessig er i perioden.

Prosjektmidlene må brukes strategisk for å nå målene. Årlige handlingsplaner med strategier og fordeling av ressurser pr. strategi utarbeides for å nå målene.

Målet om 210 sikra og nye arbeidsplasser ble nådd i 2024, jfr. årsrapport 2024. Styret i STYRK velger derfor i 2025 å redusere ressursene til strategier som skal gi direkte arbeidsplasseffekt og å øke ressursenere til strategier som skal gi måloppnåelse innen utviklingsevne.

2. Premisser for handlingsplanen

2.1 Rammeverk

		Referanse
Dokumenter	Omstillingsplan 2021-2026 inkl. kommunikasjonsstrategi vedtatt av kommunestyret. Mål om 210 sikra/nye arbeidsplasser og styrka utviklingsevne.	16. desember 2020
Møter STYRK	Styreseminar (justert mål arbeidsplasser pr. år, beholdt mål 210)	17. november 2021
	Styremøte (måling av arbeidsplasser)	14. desember 2021
	Programstatusvurdering	24. oktober 2024
	Styreseminar	27. november 2024
	Styremøte (ny logo)	12. desember 2024

2.2 Avleda fra rammeverket

		Referanse
Budsjett	4,15 mill. kr som framkommer slik: 2,5 mill. kr fra fylket + 1,25 mill. kr fra Sel kommune. I tillegg kommer sum ubrukte midler fra 2024 på 0,4 mill. kr som overføres 2025.	Vedtak fylket Vedtak kommune Årsrapport 2024
Layout	Layout fra handlingsplanen 2024 videreføres.	27. november 2024
Mål antall arbeidsplasser	Målet for arbeidsplasser i 2025 settes til 49 som er kommunestyrets bestilling.	16. desember 2020 17. november 2021 27. november 2024
Måling av arbeidsplasser	Det tas utgangspunkt i ett årsverk som er avrunda til 1800 timer (før ferie). Både hele og halve stillinger skal telles. I helårsbedrifter: Over 70% årsverk defineres som én arbeidsplass. 30-70% årsverk defineres som en halv arbeidsplass. Stilling mindre enn 30% telles ikke. I sesongbedrifter: 100% månedsverk i minst fire sammenhengende måneder defineres som en halv arbeidsplass. Stilling mindre enn dette telles ikke.	14. desember 2021
Kommunikasjons-plan 2025	Inngår som en del av handlingsplanen 2025.	27. november 2024
Innsatsområdene	Beholdes som i 2024.	27. november 2024
Strategier	Reduserer fra ni til åtte strategier; slår sammen nettverk og regional satsing som er hhv strategiene c) og h) i handlingsplan 2024	27. november 2024
Logo	For å tydeliggjøre at omstillingsprogrammet har et regionalt perspektiv endres navnet på omstillingsprogrammet fra "Styrk Sel" til "STYRK". I tillegg legges inn "region" i beskrivelsen.	12. desember 2024

2.3 Dette dokumentet

Dette dokumentet, *Handlingsplan STYRK – strategier og budsjett 2025*, beskriver satsingsområdene og hvordan ressursene i 2025 prioriteres i de ulike strategiene.

Avleda av denne handlingsplanen har styret i STYRK et arbeidsdokument med definerte konkrete tiltak som skal brukes for gjennomføring av strategiene. Innenfor budsjettrammen vil styret i STYRK kunne flytte midler mellom strategier og tiltak dersom det viser seg hensiktsmessig for å nå de prioriterte målene i omstillingsplanen.

2. Innsatsområder og strategier - oversikt

I den vedtatte omstillingsplanen for 2021-2026 er det definert seks innsatsområder. I tillegg velger styret å betrakte ledelse av omstillingsprogrammet som et innsatsområde. Disse framgår i den venstre kolonnen i matrisen nedenfor. For å spisse omstillingsarbeidet har styret i 2025 valgt å redusere antall strategier fra ni til åtte. Styret legger følgende innsatsområder og strategier til grunn i det videre arbeidet med handlingsplanen 2025:

	Innsats-områder	a) Proaktivt arbeid, eksisterende	b) Reaktiv; ideer fra bedriftene, eksisterende og nye	c) Nettverk, klynger og regionalt perspektiv	d) Kompetanse i bedriftene, inl. kultur for innovasjon og entreprenørskap	e) Rekruttering	f) Næringsvennlig kommune, tilrettelegger og pådriver	g) Bosteds- og besøksattraktivitet	h) Bærekraft	**Mål arbeidsplasser**
i	Industri									
ii	Opplevelses-næring									**49**
iii	Forretnings-messig tjenesteyting									
iv	Øvrig næringsliv									
v	Attraktivitet for næringsliv									**0**
vi	Kultur og samfunn									**0**
vii	Ledelse									

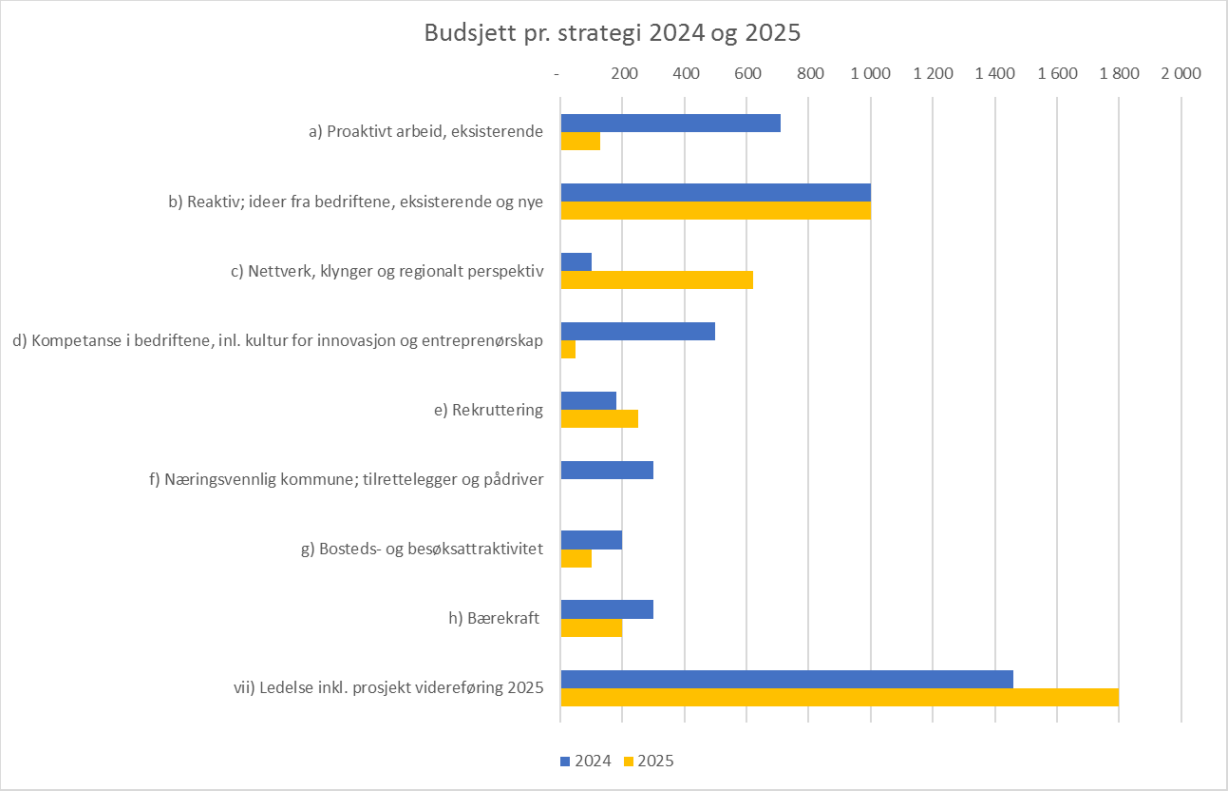
Grønfarga område illustrerer hvilke strategier som gjelder hvilke innsatsområder.

3. Budsjett pr. strategi

Se kap. 2.2 vedr. premiss for budsjettrammen på 4,15 mill.kr. I tillegg til denne rammen kommer evnt. midler utløst fra andre knyttet til gjennomføring av konkrete tiltak, f.eks. fra Innovasjon Norge og samarbeidende kommuner/bedrifter.

Overførbare midler fra 2024 til budsjett 2025 er 0,6 mill. kr lavere enn året før.

Det er definert tiltak innen de ulike strategiene. Nedenfor vises budsjettet i 1000 kr pr. strategi i 2025 og 2024.



Strategiene *a) Proaktivt* og *b) Reaktiv* er retta direkte mot bedriftene og målet er effekt på sikra og nye arbeidsplasser. I 2025 er det samla satt av 1,1 mill. kr til disse to strategiene mot 1,7 mill. kr året før.

Strategi *c) Nettverk* har mål om utviklingsevne. I 2025 er budsjettet økt til 0,6 mill. kr.

Det er i 2025 ikke satt av midler til strategi *f) Næringsvennlig kommune* som også har mål om utviklingsevne. Årsaken er at pågående forprosjekt allerede er finansiert av midler i 2024.

Årsaken til at *vii) Ledelse* har økt budsjettet fra 1,5 mill. kr til 1,8 mill. kr sammenligna med 2024, er at det i 2025 inngår et tiltak under ledelse om hvordan erfaringen og kompetansen fra STYRK skal videreføres etter at STYRK er avslutta.

Avleda av denne handlingsplanen har styret i STYRK et arbeidsdokument med definerte konkrete tiltak innenfor hver strategi.

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2023/23-12

Saksbehandler:
Kai Ove Riise

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/4	11.02.2025	Formannskapet
2025/3	17.02.2025	Kommunestyret

KS Debatthefte 2025- fra forventning til virkelighet- om forventningsgapet. Tilbakemelding fra Sel kommune

Saksutredning

Kommunesektorens organisasjon KS ønsker innspill i årets debatthefte «Debatthefte 2025. Fra forventning til virkelighet». Kommunedirektøren legger i denne saken frem problemstillingene i debattheftet til politisk behandling.

KS inviterer hvert år kommunene og fylkeskommunene til å gi innspill på aktuelle strategiske spørsmål som skal bidra til å utvikle ny politikk eller sette dagsorden. Dette gjøres via «Debattheftet 2025. Fra forventning til virkelighet». Debattheftet bør leses i sin helhet og er vedlagt saken.

Innspillet fra Sel kommune sammenstilles av KS Innlandet og tas med som beslutningsgrunnlag når KS Hovedstyre senere behandler temaet. I år vil svarene også analyseres samlet i en nasjonal FoU-rapport. Sammenstilling av svarene vil følges opp i kommende konferanser og generelt i det interessepolitiske arbeidet.

KS har samtidig forventninger til at refleksjonene i kommunens/fylkeskommunens politiske organer om særlig om spørsmålene 1 og 3 under vil være verdifulle for det politiske arbeidet generelt i kommunen/fylkeskommunen, også uavhengig av KS videre oppsummering og bruk av svarene.

Vurdering

Kommunesektoren står overfor store utfordringer som krever raske omstillinger og tydelige prioriteringer.

Det er et forventningsgap mellom det som i sum forventes av kommuner og fylkeskommuner og det som er mulig å yte med tilgjengelige ressurser. Forventningene kan være hos og mellom både folkevalgte, innbyggere og nasjonale myndigheter, og tilgjengelige ressurser gjelder både kompetent personell og økonomiske ressurser. I kommunene er gapet spesielt merkbart innen helse- og omsorgssektoren, sosialsektoren og oppvekstsektoren, og heftet tar utgangspunkt i disse sektorene. For fylkeskommunenes del er forventningsgapet knyttet til oppvekstsektoren, men også til

samferdselsfeltet. På det sistnevnte området er forventningsgapet sannsynligvis i dominerende grad knyttet til økonomiske ressurser, og i mindre grad til tilgang på kompetent personell. Temaet er en tilbakevendende problemstilling i KS' politiske organer og kommunedirektørutvalgene.

For å håndtere forventningsgapet må kommunesektoren tilpasse seg for å møte fremtidens utfordringer. Innovasjon, digitalisering og god ledelse er av nøkkelfaktorerene. Videre bør det være en felles forståelse av utfordringene og realistiske ambisjoner. KS mener at lokale politikere bør kommunisere tydelig og prioritere ressursbruken effektivt. Det er også viktig med god dialog med innbyggerne for å skape forståelse for nødvendige prioriteringer og omstillinger.

Kommuner og fylkeskommuner utøver sitt lokale selvstyre innenfor nasjonale rammer, og skal samtidig iverksette statlige mål. Gode nasjonale rammebetingelser er en forutsetning for lokalt handlingsrom.

Kommunedirektøren tilrår at lokale folkevalgte diskuterer hvordan man kan håndtere forventningsgapet, med utgangspunkt i Debattheftes konkrete problemstillinger:

1. *Hvordan kan dere som folkevalgte redusere og håndtere forventningsgapet gjennom aktiviteten i de politiske organene (kommunestyre og underliggende organer) og samspillet med administrasjonen?*

2. Hvordan kan KS bistå i dette arbeidet i den enkelte kommune og fylkeskommune?

3. Hvordan kan dere som folkevalgte bidra til å skape forståelse i befolkningen og lokalsamfunnet for at ressursene er begrenset og at dette tvinger frem tøffere prioriteringer og alternative løsninger?

4. Hva vil være de viktigste budskapene KS kan bringe inn i dialogen med nasjonale myndigheter for å redusere statlig detaljstyring, gi mer fleksibilitet og øke handlingsrommet lokalt innenfor velferdsområdet?

Her ønsker KS også innspill og eksempler på hva som utfordrer handlingsrommet lokalt, herunder lovkrav/forskrifter, rundskriv/veiledere, normer/kompetansekrav, tilsyn/kontroll, ny ansvarsfordeling mellom kommune/fylkeskommune/stat, kompetanse- og kapasitetsstøtte og liknende.

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Saken legges fram uten innstilling til vedtak.

Formannskapets behandling av sak 4/2025 i møte den 11.02.2025:

Behandling

Vedtak

Debatthefte 2025

Fra forventning til virkelighet



KOMMUNESEKTORENS ORGANISASJON
The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

Innhold

Forord 3

Forventningsgapet 4

Behov for gjennomgripende omstilling og tøffe prioriteringer 4

Hva er forventningsgapet? 5

Hvem skaper forventninger? 5

Hvordan håndtere forventningsgapet? 7

KS spør 11

Veien mot et bærekraftig arbeidsliv 12

Knapphet på arbeidskraft krever endringer i arbeidslivet 12

KS som arbeidsgiverorganisasjon 12

Tariffperioden 2024–2026 og årene framover 15

KS spør 21

Kjære folkevalgte

KS er kommunesektorens organisasjon. For at KS skal lykkes som en samlende arbeidsgiver-organisasjon og relevant interessepolitisk aktør for kommunesektoren er det helt avgjørende at våre standpunkt er godt forankret i kommuner og fylkes-kommuner. Derfor lager vi hvert år et debatthefte og oppfordrer dere til å gi innspill.

KS har vedtatt ny strategi for perioden 2024–2027. For å bidra til at kommunesektoren skal nå sine mål i perioden vil KS jobbe etter følgende grep: Være tettere på medlemmene, ha en sterkere stemme og bidra til raskere omstilling.

Årets tema for debattheftet, som vi vet mange er opptatt av, er «forventningsgapet». Lokalpolitikere står i et krevende gap mellom forventninger og krav fra innbyggere, statlige myndigheter og andre aktører på den ene siden og knappe ressurser på den andre siden.

Vi står overfor mer komplekse og akutte samfunnsutfordringer. Strammere økonomi og økende mangel på kapasitet og kompetanse, gjør bildet ekstra krevende. Kommunesektoren trenger politisk og økonomisk handlingsrom for å løse oppgavene. Dette blir vår viktigste felles kamp i årene framover. For at nasjonale politikere skal gi dere nødvendig handlingsrom, må Kommune-Norge ha en sterk stemme. Innspillene til debattheftet styrker KS som både arbeidsgiver-, interesseorganisasjon og utviklingspartner.

Debattheftet gir også viktig grunnlag til KS sitt forhandlingsmandat for vårens tarifforhandlinger. Vi reiser flere sentrale arbeidsgiverpolitiske spørs-mål i debattheftet. I årene framover blir det færre i yrkesaktiv alder, og samtidig et økende behov for arbeidskraft og nye løsninger i hele samfunnet. For å løse oppgavene framover, må kommuner og fylkeskommuner mobilisere så mye arbeidskraft som mulig og jobbe smartere.

KS' avtaleverk er et av de viktige verktøyene kommunene og fylkeskommunene har for organisering og omstilling av tjenestene. I 2025 er det mellom-oppgjør, men det er viktig å tenke lenger enn kun kommende oppgjør. Utforming av avtaleverket for å møte framtidens utfordringer krever langsiktig og strategisk arbeid. I debattheftets del om tariff inviteres dere derfor ikke bare til å gi innspill til mellomoppgjøret 2025, men også til å diskutere og gi innspill på hva som bør prioriteres i utviklingen av avtaleverket for å møte framtidens arbeidskraftutfordringer.

Svarene vi får vil legge grunnlag for KS' posisjoner og politikk. Jeg oppfordrer dere til å delta i KS' demokratiske prosess, ved å behandle dette debattheftet politisk. Bruk muligheten.

Lykke til!



Geir B. Aga,
administrerende direktør

Forventningsgapet

Kommunesektoren står i store og krevende utfordringer, og de vil øke. Utfordringene krever gjennomgripende, raske omstillinger og tydeligere politiske prioriteringer og beslutninger. Gapet mellom hva som blir etterspurt av kommunesektoren og hva som er mulig å få til, er en problemstilling som går igjen i våre politiske organer og i kommunedirektørutvalgene. Det er bakgrunnen for at vi har valgt å løfte forventningsgapet som tema i årets debatthefte.

Behov for gjennomgripende omstilling og tøffe prioriteringer

Kommuneøkonomien er nå under betydelig press. Over tre av fire kommuner oppgir at de styrer mot et merforbruk i budsjettet for 2024. Budsjettoverskridelsene er på mange milliarder samlet. Fylkeskommunene har store økonomiske utfordringer knyttet til vedlikeholdsetterslepet på fylkesveier, sterk kostnadsvekst i kollektivtrafikken og renteutgifter. Noe av bakgrunnen for den krevende situasjonen er at kommuner og fylkeskommuner må betale mer for varer og tjenester, samtidig som de må bruke mer av inntektene på å betale renter.

Også tjenestene kommuner og fylkeskommuner leverer blir stadig mer kostbare. Stadig flere har behov for ressurskrevende helse- og omsorgstjenester. Det er økt behov for tilrettelegging for enkeltindivider i barnehager og skoler. Og sosialbudsjettene øker, mye på grunn av økte behov for å bistå flyktninger uten tilstrekkelige inntekter til å greie seg selv.

Endringer i befolkningssammensetningen gir også kommunene 3,9 milliarder kroner i økte kostnader i 2024. Dette vil skyte fart med store demografiske endringer i årene framover. Kostnadene til kommunale tjenester øker.

Samtidig som kostnadene stiger, jobber kommuner og fylkeskommuner hardt for å skaffe tilstrekkelig kompetanse og kapasitet. Da vi i debattheftet for to år siden spurte hva kommuner og fylkeskommuner mener er den mest overordnede utfordringen de må jobbe med, så svarte et overveldende flertall at det var den vedvarende mangelen på personell og kompetanse.

Regjeringens perspektivmelding gir også et bilde av utfordringene. Vi vil få flere eldre og færre unge. Mangelen på arbeidskraft kan vi ikke kjøpe oss ut av. Det er behov for 180.000 flere i helse- og omsorgsyrker frem mot 2060, gitt at vi løser oppgavene på samme måte som i dag. Samtidig vil utgiftene øke mer enn inntektene etter 2030.

Kommunesektoren er innstilt på å omstille, effektivisere og samarbeide for å bruke knappe ressurser best mulig. Dette er beskrevet i kommunesektorens politiske prioriteringer for 2024–2027, som ble vedtatt av KS Landsting i februar 2024. Likevel vil forventningsgapet være en betydelig utfordring i årene framover.

EKSEMPEL

DFØs innbyggerundersøkelse for 2024 viser at innbyggerne er relativt godt fornøyde med offentlige tjenestetilbudet alt i alt, men tilfredsheten har gått ned siden 2017.

Hva er forventningsgapet?

Forventningsgapet kan defineres bredt – det inneholder mye.

KS definerer «forventningsgapet» som gapet mellom det som i sum forventes av kommuner og fylkeskommuner og det som er mulig å yte med de ressursene som er tilgjengelige. Forventningene kan være hos og mellom både folkevalgte, innbyggere og nasjonale myndigheter, og tilgjengelige ressurser gjelder både folk og penger.

I debattheftet for 2025 er diskusjonen om forventningsgapet avgrenset til velferdsområdet. Det vil si helse- og omsorgssektoren, sosialsektoren og oppvekstsektoren (barnevern, barnehage, grunnskole og videregående opplæring). I disse sektorene er kommunene og fylkeskommunene styrt både av økonomiske rammer bestemt av staten og av utstrakt særlovgivning med individuelle rettigheter.

Knappe ressurser og flere oppgaver gjør at kommuner og fylkeskommuner står i et økende forventningsgap. Kommuner over hele landet må nå kutte i tjenestetilbudet fordi de mangler penger og til dels også personell. Endringene i demografi gjør det nødvendig å flytte ressurser fra oppvekstsektoren til helse- og omsorgssektoren. Det har vært en kjent utfordring i mange år allerede, men blir stadig mer tydelig. Både ansatte og innbyggere må være forberedt på at det blir store omstillinger, som får konsekvenser både for nivået av tjenester, hvilke tjenester som tilbys og måten tjenesten gis på.

Hvem skaper forventninger?

Hvem som skaper forventninger til kommunale tjenester, er sammensatt.

Generasjon etter generasjon har etter andre verdenskrig opplevd økt velstand og velferd. Dette har påvirket innbyggernes forventninger til det offentlige. En forbedret privatøkonomi – sett over tid – har også ført til at innbyggernes forventninger har økt. De individuelle rettighetene er blitt flere.

Lokale folkevalgte er også med på å skape forventninger. Lokalpolitikere blir valgt inn i kommunestyrer og fylkesting på grunnlag av ambisjoner for samfunnsutviklingen og løfter til velgerne, som kan vise seg å være vanskelig å innfri. Folkevalgte må også stå i press og motstridende interesser fra blant andre brukerorganisasjoner, næringsliv og utbyggere.

Nasjonale politikere gir løfter til innbyggerne på vegne av kommuner og fylkeskommuner. De har samtidig forventninger til at kommuner og fylkeskommuner skal etterleve den politikk og de lover de vedtar. Statsforvalter, direktorater og tilsyn har ansvar for å følge opp vedtak, mål og lover fra Stortinget og regjering. Summen av krav, lover og forskrifter kommuner og fylkeskommuner skal forholde seg til er stor, særlig når også veiledere og retningslinjer blir oppfattet som bindende.

Media bidrar også til å bygge opp under forventninger til hva kommuner og fylkeskommuner bør levere. De retter ofte oppmerksomhet mot enkelthistorier, der noen kan være misfornøyd med kommunenes tjenester, eller ikke har fått den hjelpen de trenger eller forventer. Det er medias rolle å være vaktbikkje, men mediebildet er ofte preget av negative vinklinger. Det er lett å peke på kommunen, men ofte etterlater ikke disse historiene en diskusjon om at det er grenser for kommunesektorens ansvar, eller et rom for politisk og faglig skjønn til å vurdere når ansvaret er innfridd.

EKSEMPEL

I debattserien «Grenser for offentlig velferd» retter KS søkelys mot behovet for å diskutere tiltak som kan bidra til å dempe veksten i helse- og omsorgsbehovene.



Hvordan håndtere forventningsgapet?

Forventninger er ikke negativt i seg selv. I et velfungerende demokrati stiller innbyggerne krav og gir uttrykk for sine behov og meninger. Det ligger i politikkens natur å ha ambisjoner og sette seg krevende mål. I ambisjoner ligger også muligheter, og noe å strekke seg etter.

Utfordringene oppstår når ambisjonene ikke står i balanse til de ressurser som er tilgjengelig, det skaper urealistiske forventninger. Når summen av forventninger er for stor, og overgår hva som er mulig, svekkes tilliten til demokratiet både lokalt og nasjonalt.

Det er nødvendig med en felles forståelse av hvilke utfordringer som må prioriteres å løse, og hva det vil kreve.

For å håndtere og redusere forventningsgapet, må politikere både nasjonalt og lokalt kommunisere sine ambisjoner på en måte som bidrar til realistiske forventninger. Innovasjon og omstillingskraft må til for å løse oppgavene på nye måter og i samarbeid med andre. Til sist er det viktig å øke det lokale handlingsrommet ved å dempe statlig detaljstyring, fordi det stjeler ressurser, tid og kan gjøre en nødvendig omstillingsprosess enda mer krevende.

Bidra til realistiske forventninger

Mange opplever det som både givende og meningsfullt å være folkevalgt. Det er en gylden anledning til å bidra til at lokalsamfunnet er rustet for utfordringene som kommer. De folkevalgte skal også ivareta både nasjonale interesser og lokale fellesinteresser på vegne av innbyggerne i kommunen. Gapet mellom forventninger og ressurser kan samtidig gjøre hverdagen til lokale folkevalgte mer krevende og føre til upopulære avgjørelser. Lokale folkevalgte er ombudspersoner for befolkningen, men de er også satt til å styre kommunen og forvalte kommunens ressurser på en langsiktig forsvarlig måte.

Lokaldemokratiet er nær innbyggerne. Kommuner og fylkeskommuner kjenner derfor innbyggernes interesser og forventninger best. Lokalpolitikere kan avveie ulike hensyn, prioritere ressursbruken der det trengs mest og finne nye løsninger på en måte som har legitimitet i befolkningen. Kommunens og fylkeskommunens administrasjon er politikernes viktigste verktøy for å forberede, kvalitetssikre beslutningsgrunnlaget, og gjennomføre beslutninger fattet i organet.

En viktig oppgave for lokalpolitikere og administrasjonen er å skape forståelse for at det er nødvendig å prioritere og omstille, og for at vi trenger en felles innsats i lokalsamfunnet for å løse oppgavene.

EKSEMPEL

For å lykke som organisasjon, må politikk og administrasjon spille på lag. KS Folkevalgt-program er et tilbud til alle folkevalgte i kommunestyrer, fylkesting og direktevalgte bydeler i hele landet. Temadagene kan skreddersys ulike behov og handle om alt fra roller, samspill, planlegging, økonomi, organisering og omstilling.

Realiteten er at det krever omfattende endringer og nedskalering av tjenestene for å kunne møte den budsjettmessige og personellmessige situasjonen fremover. Denne realiteten er til dels underkommunisert – eller ikke oppfattet og akseptert av myndigheter, befolkningen og politikere nasjonalt – og til dels heller ikke lokalt. God dialog med innbyggerne er avgjørende for å lykkes med å håndtere forventningsgapet.

Alle kommuner og fylkeskommuner har lovpålagte medvirkningsorgan, og benytter ulike metoder for å involvere innbyggerne i sin politikk og prosesser. Tilgang til god informasjon er en forutsetning for at innbyggerne skal kunne følge med og delta aktivt i lokaldemokratiet. Åpenhet og god informasjon er spesielt viktig å prioritere når kommunen og fylkeskommunen står i krevende omstillingsprosesser.

Ledelse, innovasjon og omstilling
Omstilling handler om dyptgripende endringer. For å lykkes med omstilling er det avgjørende med god ledelse og tidlig involvering av tillitsvalgte. KS-verktøyet Nyskapende arbeidsgivere kan gi nyttig innsikt for å utvikle egen arbeidsgiverstrategi. Omstilling kan innebære endringer i mål, roller, strukturer, arbeidsprosesser og organisasjonskultur. Det kan enten være på enkelte tjenesteområder, på tvers i kommunen eller i samarbeid med andre kommuner. Felles er at de har behov for og mål om endret praksis og løse oppgavene med færre ressurser. Innovasjon og digitalisering er viktige virkemiddel i den omstillingen kommunesektoren står i.

For å møte de utfordringene kommunesektoren står overfor må både folkevalgte og administrasjonen tenke langsiktig. Vi må tenke nytt om utviklingen i lokalsamfunnet, for å finne løsninger på sentrale utfordringer, og mobilisere og skape legitimitet for krevende politiske valg.

EKSEMPEL

Fremtidsverktøyet 2040 er et verktøy som har til hensikt å skape grunnlag for nye samtaler om hvordan vi videreutvikler velferdssamfunnet. Verktøyet består av tre steg, og det kan brukes på ulike arenaer, for eksempel i dialog med kommunens administrasjon og innbyggere.

Kommuner og fylkeskommuner må omstille seg for å møte framtidens utfordringer som en aldrende befolkning, økte forventninger til velferdstjenester, og krav til bærekraftige løsninger. Dette innebærer å effektivisere arbeidsprosesser, ta i bruk ny teknologi og digitalisering, og utvikle kompetanse blant ansatte. Det er også nødvendig å mobilisere ressurser raskere både i egen virksomhet og blant innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Målet må være å levere gode tjenester med færre ressurser, samtidig som det sikrer et inkluderende og fleksibelt arbeidsmiljø som kan tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft.

EKSEMPEL

TØRN Kommune gjør forsøk med organisering av arbeidet og arbeidstiden i kommunenes helse- og omsorgstjenester.



Kommuner og fylkeskommuner er endringsvillige, og jobber målrettet med innovasjon. Det viser Innovasjonsbarometeret 2024. Resultatene fra undersøkelsen viser at lover og nasjonalt fastsatte krav skiller seg ut som en faktor som oppleves som langt mer hemmende enn fremmende for innovasjons- og omstillingsarbeidet.

Redusere statlig styring
Som en del av Kommunesektorens politiske prioriteringer vedtok KS Landsting at nasjonale myndigheter må bidra til å skape realistiske forventninger. KS sentrale kommunedirektørutvalg har også sagt tydelig fra om at det er behov for å kommunisere tydeligere realitetene i den kommunale hverdagen til media, nasjonale myndigheter og lokalsamfunnet.

Kommuner og fylkeskommuner utøver sitt lokale selvstyre innenfor nasjonale rammer, og skal samtidig iverksette statlige mål. Statlig styring av kommunene skal baseres på rammestyring. Et budskap fra KS i en årrekke er at den statlige styringen likevel er for detaljert og for omfattende. Mange kommuner og fylkeskommuner erfarer også at statsforvalterens praksis kan være ulik, og at ikke alltid faglige veiledere og råd treffer på kommunesektorens reelle behov.

EKSEMPEL

Helsedirektoratet og KS samarbeide om hvordan direktoratets normerende produkter kan være en bedre støtte til kommunenes arbeid i helse- og omsorgssektoren. KS forventer at nasjonale myndigheter reduserer omfang og detaljeringsgrad i retningslinjer og veiledere, og vrir innsatsen til å støtte de behovene de ulike kommunene har.

Etterlevelse av statlige krav kan føre til nedprioritering av andre områder. Enkelte områder må prioriteres ned fordi ressursene blir for knappe.

EKSEMPEL

Den nye DFØ-rapporten «Hvordan styrer staten kommunene?» slår fast at det samlede styringstrykket er stort og har vært økende siden 2015. DFØ anbefaler at staten i større grad utreder alternative og mindre inngripende tiltak og belyser konsekvensene for både personell, kompetanse og økonomi av tiltakene som vurderes. DFØ anbefaler også at staten vurderer om forutsetningene for at virkningen skal bli som ønsket faktisk er til stede i alle typer kommuner.

Foto: Siv Dolmen



I følge rapporten til Generalistkommuneutvalget bryter kommunene lover hver eneste dag. I gjennomsnitt klarer kommunene i snitt å levere på 80 prosent av de lovpålagte kravene, ifølge en Menon-rapport. Det er også stor variasjon mellom kommunene når det gjelder lovoppfyllelse, fra 50 til 99 prosent. Lovkrav kan være vanskelige å innfri på grunn av mangel på kvalifisert arbeidskraft.

En må da spørre seg om omfanget av og detaljeringsgraden i antall lover og styringssignaler er nødvendig.

Vi ønsker at dere diskuterer hvordan håndtere og redusere forventningsgapet, sett fra tre ulike perspektiver:

1. Folkevalgtes egne forventninger og ansvar
2. Innbyggernes forståelse av situasjonen – og forventninger til kommunen
3. Nasjonale myndigheter og politikernes styring av kommunene

KS spør

Folkevalgte

1. Hvordan kan dere som folkevalgte redusere og håndtere forventningsgapet gjennom aktiviteten i de politiske organene (kommunestyre/fylkesting og underliggende organer) og samspillet med administrasjonen?

2. Hvordan kan KS bistå i dette arbeidet i den enkelte kommune og fylkeskommune?

Innbyggere

3. Hvordan kan dere som folkevalgte bidra til å skape forståelse i befolkningen og lokalsamfunnet for at ressursene er begrenset og at dette tvinger frem tøffere prioriteringer og alternative løsninger?

Nasjonale myndigheter

4. Hva vil være de viktigste budskapene KS kan bringe inn i dialogen med nasjonale myndigheter for å redusere statlig detaljstyring, gi mer fleksibilitet og øke handlingsrommet lokalt innenfor velferdsområdet?

   Her ønsker KS også innspill og eksempler på hva som utfordrer handlingsrommet lokalt, herunder lovkrav/forskrifter, rundskriv/veiledere, normer/kompetansekrav, tilsyn/kontroll, ny ansvarsfordeling mellom kommune/fylkeskommune/stat, kompetanse- og kapasitetsstøtte og liknende.

Veien mot et bærekraftig arbeidsliv

Knapphet på arbeidskraft krever endringer i arbeidslivet

Norge og andre land står overfor en helt ny situasjon i moderne tid: Antallet personer i yrkesaktiv alder stagnerer, mens det blir dobbelt så mange eldre over 80 år. Denne demografiske omveltningen vil føre til stor knapphet på arbeidskraft og kompetanse i hele arbeidslivet.

For kommunene blir den største utfordringen å tilby helse- og omsorgstjenester til mange flere pleietrengende eldre og også til et økende antall yngre pleietrengende. Dette forsterker forventningsgapet.

Arbeidskraftmangelen krever både politiske løsninger og løsninger gjennom forhandlinger mellom partene i arbeidslivet.

Sentrale spørsmål er hvordan det kan mobiliseres mest mulig arbeidskraft i befolkningen, hvordan den skal fordeles mellom sektorene i arbeidslivet, og hvordan unngå en «alles kamp mot alle» om arbeidskraft.

Helsepersonellkommisjonen peker på flere typer tiltak for en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste framover, som langt på vei kan overføres også til andre områder. Flere av disse handler om å bruke de ansattes tid og kompetanse på en best mulig måte. Det er derfor behov for omstilling i form av nye og fleksible arbeidstidsordninger, ny organisering av tjenestene og bedre oppgavedeling.

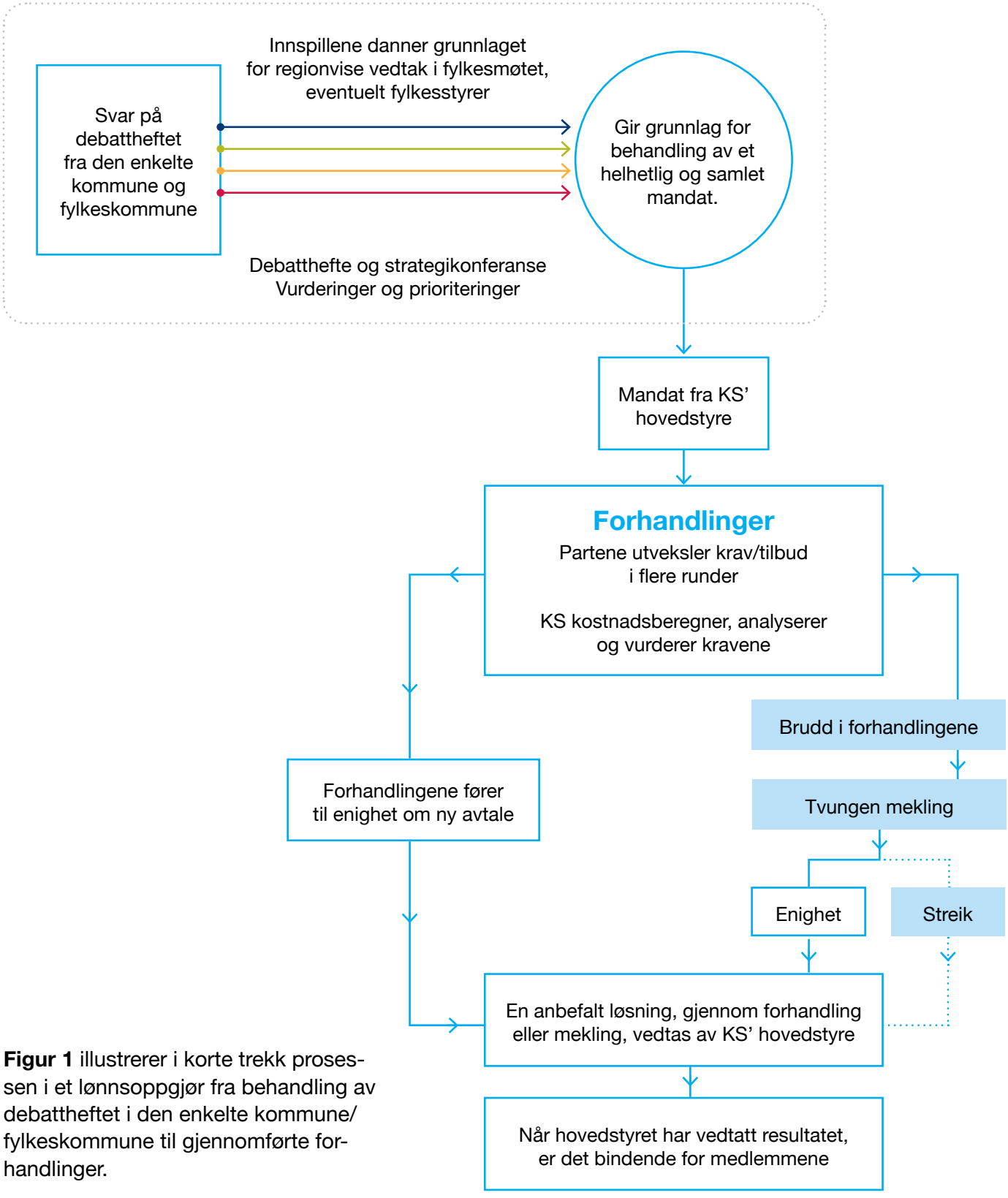
Vi trenger deres innspill til hvordan KS som arbeidsgiverorganisasjon kan bidra til å løse disse utfordringene på kort og lang sikt, både ved mellomoppgjøret 2025 og i årene framover.

KS som arbeidsgiverorganisasjon

Alle kommuner og fylkeskommuner, unntatt Oslo, har gitt KS fullmakt til å være deres arbeidsgiverorganisasjon. På vegne av medlemmene inngår KS landsdekkende tariffavtaler med arbeidstakernes organisasjoner. KS' tariffområde omfatter nesten 500.000 ansatte, og det gjør KS til den største arbeidsgiverorganisasjonen i offentlig sektor. Avtaler som inngås i KS-området får stor betydning for den samlede lønnsdannelsen i arbeidslivet og for norsk økonomi.

Før de årlige tariffoppgjørene gjennomfører KS en bred demokratisk prosess for å få innspill til forhandlingene. Svarene dere gir til debattheftet er det viktigste kunnskapsgrunnlaget. Lønnsoppgjøret er en prosess fra behandling av debattheftet i kommuner og fylkeskommuner til selve forhandlingene.

KS har gjennom behandlingen av tidligere debatthefter, og tett kontakt med medlemmene, fått god kunnskap om utfordringene og prioriteringene som er viktige for kommunal sektor. Tilbakemeldinger på forrige debatthefte viser at kommunene og fylkeskommunene i hovedsak er tilfredse med det lokale handlingsrommet i lønnspolitikken, men at de ønsker mer regelmessige lokale lønnsforhandlinger. De mener også videre at det særlig er stort behov for å videreutvikle ulike arbeidstidsbestemmelser tilpasset kommunesektorens behov.



Figur 1 illustrerer i korte trekk prosessen i et lønnsoppgjør fra behandling av debattheftet i den enkelte kommune/fylkeskommune til gjennomførte forhandlinger.



Tariffperioden 2024–2026 og årene framover

Å framforhandle et avtaleverk som dekker behovene i både dagens og framtidens arbeidsliv er et viktig strategisk arbeid. Tett samarbeid med partene i arbeidslivet om framtidens behov er avgjørende. Lønns- og arbeidsvilkår må bidra til å beholde og rekruttere kompetente ansatte, og avtaleverket må utvikles for å bygge opp under kommunesektorens omstillingsbehov. Nye og fleksible arbeidstidsordninger, bedre oppgavedeling mellom yrkesgrupper, lavere sykefravær og forlenget yrkesliv vil bidra til at kommunene og fylkeskommunene får brukt arbeidskraften best mulig for å gi innbyggerne best mulig tjenester.

Med bakgrunn i forhandlingsløsningen i hovedtariffoppgjøret 2024, har partene sentralt allerede startet et arbeid om arbeidstid og stimuleringsordninger for heltid fram mot mellomoppgjøret 2025.

Vedlegg til protokoll – Hovedtariffoppgjøret pr. 1.5.2024

III TIL PROTOKOLL

a) Heltidskultur

Partene er enige om viktigheten av heltidsstillinger. Heltid er viktig med hensyn til arbeidsmiljø, samfunnsøkonomi og likestilling. Heltidskultur er avgjørende for kvalitet i tjenestene, og for å sikre kompetente og motiverte medarbeidere. Arbeidstidsordninger er et virkemiddel for å bidra til høyere andel heltidsstillinger, slik at behovet for merarbeid, midlertidig ansettelse og innleie reduseres.

Flere hele stillinger vil bidra til en mer stabil bemanning, og at brukerne av tjenesten vil få færre ansatte å forholde seg til. Partene erkjenner at lav andel heltidsansatte og lave stillingsstørrelser er en utfordring. Flere må stå lengre i jobb enn tidligere, og for å sikre tilstrekkelig arbeidskraft er det behov for å legge til rette for at ansatte skal kunne jobbe i hel stilling et helt yrkesliv.

Partene er enige om at lørdags- og søndagsarbeid så langt det er mulig skal fordeles jevnt mellom arbeidstakerne.

På denne bakgrunn nedsettes et partssammensatt utvalg som skal vurdere ulike løsninger, tiltak og stimuleringsordninger som kan bidra til flere heltidsstillinger og/eller økte stillingsstørrelser. Arbeidet skal ta utgangspunkt i krav og drøftinger mellom partene under forhandlingene.

Utvalget skal tilrettelegge grunnlaget for eventuelle endringer i HTA, som kan behandles i mellomoppgjøret, dersom partene er enige.

Partene skal ferdigstille arbeidet innen 31.1.2025

Mellomoppgjøret 2025
Tariffoppgjøret i 2025 er et mellomoppgjør, etter at ny toårig hovedtariffavtale (HTA) ble inngått i 2024. Mellomoppgjør handler vanligvis kun om lønnsjusteringer. Økonomiske utsikter for 2025 og frontfaget legger rammen for forhandlingene, i tillegg til at det ses hen til fjorårets lønnsutvikling i andre tariffområder.

Det spesielle med kommuneoppgjøret i 2025 er at forhandlingene også kan omhandle krav om arbeidstid og stimuleringsordninger for heltid, forutsatt at alle de sentrale partene er enige om det.

Strategisk utvikling av avtaleverket
Det er nytt i årets debatthefte at KS inviterer til diskusjon og innspill til strategisk utvikling av avtaleverket i et lengre tidsperspektiv enn kommende tariffoppgjør. Strategisk utvikling krever god forankring, både mellom KS og kommunene/fylkeskommunene og mellom KS og partene i arbeidslivet.

Vi presenterer videre noen perspektiver som grunnlag for debatt, om framtidige endringsbehov i avtaleverket.

Et felles kompetansebasert lønnssystem

Partene i KS-området er enige om et sentralt garantilønnssystem som bygger på kompetanse. Garantilønnen øker med kompetanse og ansiennitet. Ansatte med samme utdanningslengde er plassert i samme stillingsgruppe, på tvers av yrker og profesjoner. De har samme garantilønn og får likt lønnstillegg i de sentrale lønnsoppgjørene. Lønn fastsettes etter kjønnsnøytrale kriterier og normer.

Med lik lønn for lik utdanningslengde er garantilønnssystemet med på å sikre både likebehandling og likelønn i kommunal sektor på tvers av de mange yrkesgruppene.

Garantilønn er de laveste lønnsnivåene for de ulike stillingsgruppene. De fleste ansatte har, på bakgrunn av lokale vurderinger, høyere lønn enn garantilønnen. For eksempel har 77 prosent av ansatte med universitets- eller høyskoleutdanning pr. 1.12.23 høyere lønn enn garantilønn. De kan ha fått høyere lønn ved ansettelse og/eller i lokale forhandlinger. I lokale forhandlinger har partene mulighet til å avtale høyere lønn, til enkelt ansatte eller til yrkesgrupper. Det kan for eksempel være begrunnet med behov for å beholde og rekruttere, kompetanseheving eller økt ansvar.



Hovedtariffavtalen kapittel 4 punkt 4.1 – Garantilønnstabell pr. 1.5.2024

	Stillingsgrupper	0–5 år ans.	6 år ans.	8 år ans.	10 år ans.	16 år ans.
Gruppe 1	Stillinger uten særskilt krav til utdanning	382 500	385 500	393 600	439 900	479 700
	Fagarbeiderstillinger/ tilsv. fagarbeiderstillinger	437 300	441 500	452 900	496 700	513 100
	Stillinger med krav om fagbrev og 1-årig fagskoleutdanning	459 300	463 500	474 900	516 700	534 500
	Stillinger med krav om fagbrev og 2-årig fagskoleutdanning	459 300	463 500	474 900	516 700	534 500
Gruppe 2	Lærer og Stillinger med krav om 3-årig U/H-utdanning	507 400	517 600	527 800	578 600	596 400
	Adjunkt og Stillinger med krav om 4-årig U/H-utdanning	548 400	560 200	580 400	604 600	627 400
	Adjunkt med tilleggsutdanning og Stillinger med krav om 5-årig U/H-utdanning	584 000	593 000	606 100	638 400	685 400
	Lektor og Stillinger med krav om mastergrad	614 100	628 700	639 200	673 400	745 100
	Lektor med tilleggsutdanning	633 600	647 500	660 800	695 000	778 000

Tabellen viser garantilønnssystemet med oversikt over de ulike stillingsgruppene og de ulike garantilønnsnivåene.

Lønnsnivå og lønnsvekst for de tolv største stillingskodene i KS-området

	Ansatte	Årsverk	Gjennomsnittlig årslønn pr 1.12.2023	Lønnsvekst 1.12.2022–1.12.2023	Lønnsvekst 1.12.2022–1.12.2023 (identiske ansatte*)
6572 – Assistent	50 600	29 900	465 400	5,8	7,6
7076 – Helsefagarbeider/Hjelpepleier	46 100	36 000	572 100	6,2	7,1
7517 – Fagarbeider	42 200	34 900	509 300	5,7	6,6
7963 – Adjunkt m. tilleggsutd.	34 500	32 200	677 700	6,5	6,8
7174 – Sykepleier	24 600	20 800	655 900	6,7	7,7
8530 – Rådgiver	20 300	19 400	719 800	5,6	6,3
7962 – Adjunkt	19 600	17 800	616 700	5,6	5,8
7966 – Lektor m. tilleggsutd.	16 600	15 400	729 400	6,4	7,3
6583 – Pleiemedarbeider	16 300	8 100	512 300	6,0	8,0
6675 – Miljøterapeut	10 200	8 100	624 400	6,2	6,9
7637 – Pedagogisk leder	10 200	9 500	591 800	5,7	6,3
7210 – Renholder	9 000	7 100	439 300	6,1	7,3

Tabellen viser de tolv største stillingskodene i KS-området med oversikt over ansatte, årsverk, gjennomsnittlig årslønn, samt datolønnsvekst fra 1.12.2022 til 1.12.2023. Gjennomsnittlig årslønn er pr. 1.12.2023.

*Med identiske ansatte menes her ansatte som var i samme stillingskode både pr. 1.12.2022 og pr. 1.12.2023.

Sykefravær i kommunal sektor

Kommunesektoren har et høyt sykefravær, og det fortsetter å øke. Det skjer til tross for over 20 år med IA-avtale og arbeid for inkluderende arbeidsliv.

Sykefraværet koster mye, både i kroner, administrasjon og menneskelige ressurser. Korttidsfraværet innebærer en administrativ byrde for lederne, som må bruke mye av sin tid til å finne vikarer i stedet for å lede. Det skaper uforutsigbarhet og slitasje i arbeidsmiljøet for alle ansatte. Langtidsfraværet innebærer økt risiko for frafall av ansatte, som er uheldig både for den ansatte selv og for kommunen, som taper tiltrengt arbeidskraft.

Kommuner og fylkeskommuner kan redusere sykefraværet med kontinuerlig innsats for å bygge nærværskultur. Godt partssamarbeid om arbeidsmiljø, god oppfølging fra arbeidsgiver og ansattes medvirkning er viktig for å lykkes. Arbeid med å redusere sykefravær er et viktig arbeid som over tid har hatt høyt fokus. Landstinget har i Kommunesektorens politiske prioriteringer for 2024–2027 sagt at det er ønskelig å gjennomgå sykelønnsordningen.

Grafen viser utvikling av legemeldt sykefravær fra 2019–2023 i prosent for landet samlet og for kommuner og fylkeskommuner (Kilde: SSB via KS)

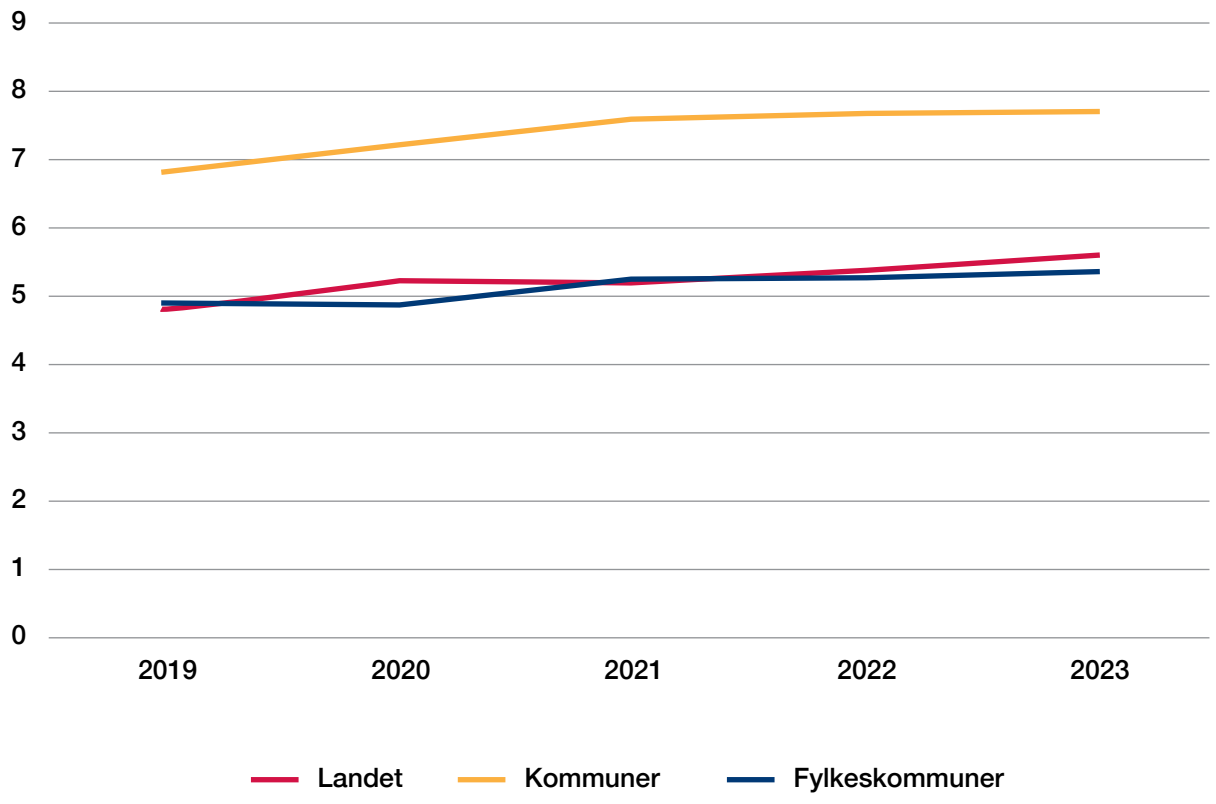




Foto: Adobe Stock

Oppgavedeling

Oppgavedeling er en måte å organisere arbeidet på der det ses konkret på hvilke yrkesgrupper som skal utføre hvilke arbeidsoppgaver i virksomheten. Dette er én av flere løsninger på arbeidskraftmangelen helse- og omsorgstjenestene står overfor. Oppgavedeling er også en metodikk som kan brukes innenfor andre tjeneste-områder hvor det er behov for å se på riktig bruk av ansatte og kompetanse.

Hovedbudskapet er rett kompetanse på rett sted, og til rett tid.

Ansatte med kompetanse det er knapphet på må derfor brukes til de arbeidsoppgavene som krever nettopp den kompetansen. Oppgaver som krever mindre kompetanse, må løses av andre yrkesgrupper. I helse- og omsorgstjenestene betyr dette riktig oppgavedeling mellom blant andre leger, sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter.

Erfaringer fra Tørn kommune-programmet viser at en hensiktsmessig oppgavedeling kan ha flere positive effekter for ansatte i tjenestene, for eksempel ved at arbeidshverdagen oppleves mer overkommelig og man får bedre mulighet til å praktisere og utvikle fag-kompetansen sin. Arbeidet med oppgavedeling forut-setter en kartlegging og analyse av brukernes behov og tilgjengelig kompetanse på arbeidsplassen, og at det legges til rette for kompetanseutvikling i den grad det trengs.

KS spør

Mellomoppgjøret 2025

5. Hvilke innspill har din kommune/fylkeskommune til KS i forkant av mellomoppgjøret 2025, knyttet til for eksempel økonomisk ramme, prioriteringer, sentrale eller lokale lønnstillegg og liknende?

Strategisk utvikling av avtaleverket

6. Dagens garantilønnssystem gir stillingsgrupper med samme kompetansekrav lik sentral garantilønn, uavhengig av tjenesteområde. Ivaretar dette garantilønnssystemet kommunens/fylkeskommunens behov, og er det et ønske om at det videreføres?

7. Hva bør KS prioritere i utviklingen av avtaleverket for å møte framtidens arbeidskraftutfordringer og sikre forsvarlige tjenester? Det kan for eksempel handle om omstilling, ulike arbeidstidsordninger, oppgavedeling og bruk av kompetanse, tiltak for å redusere fravær og andre tiltak for å bruke arbeidskraftressursene best mulig, eller liknende.

Design og illustrasjon: Bly.as

KS
Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VIIs gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no

ISBN 978-82-93866-60-2

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2023/23-13

Saksbehandler:
Kai Ove Riise

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/5	11.02.2025	Formannskapet
2025/4	17.02.2025	Kommunestyret

KS Debatthefte 2025-om mellomoppgjøret 2025 og strategisk utvikling av avtaleverket. Tilbakemelding fra Sel kommune

Saksutredning

Kommunesektorens organisasjon KS ønsker innspill i årets debatthefte «Debatthefte 2025. Fra forventning til virkelighet».

KS inviterer hvert år kommunene og fylkeskommunene til å gi innspill til behov og prioriteringer før tarifforhandlinger. Dette gjøres via debattheftet. Det er nytt i årets debatthefte at KS inviterer til diskusjon og innspill til strategisk utvikling av avtaleverket i et lengre tidsperspektiv enn kommende tariffoppgjør.

Innspillet fra Sel kommune sammenstillet av KS Innlandet og tas med som et viktig beslutningsgrunnlag når KS Hovedstyre behandler forhandlingsmandat for oppgjøret i 2025. Kommunedirektøren legger i denne saken frem problemstillingene i debattheftet til politisk behandling.

Vurdering og tilsvar

Alle kommuner og fylkeskommuner, unntatt Oslo, har gitt KS fullmakt til å være deres arbeidsgiverorganisasjon. KS inngår landsdekkende tariffavtaler på vegne av kommuner og fylkeskommuner og har en betydelig rolle i lønnsdannelsen i offentlig sektor. Gjennom en demokratisk prosess, der debattheftet er det viktigste kunnskapsgrunnlaget, samler KS innspill fra medlemmene før tariffoppgjørene.

Norge står overfor en demografisk utfordring med en aldrende befolkning og stagnasjon i antallet yrkesaktive. Dette skaper et stort behov for arbeidskraft, spesielt innen helse- og omsorgstjenester.

Det er viktig å utvikle avtaleverket for å møte dagens og framtidens behov, inkludert fleksible arbeidstidsordninger og bedre oppgavedeling. Lønns- og arbeidsvilkår må bidra til å beholde og rekruttere kompetente ansatte, samt å utvikle avtaleverket for å støtte kommunesektorens omstillingsbehov. Arbeid med arbeidstid og heltidsstillinger er sentralt.

Flere heltidsstillinger vil bidra til stabil bemanning og bedre tjenester. Det er behov for å fordele helgearbeid jevnt og legge til rette for at ansatte kan jobbe heltid gjennom hele yrkeslivet. Kommunesektoren har høyt sykefravær, som koster mye både økonomisk og administrativt. Reduksjon av sykefravær krever kontinuerlig innsats ved å bygge en nærværskultur, godt partssamarbeid og god oppfølging fra arbeidsgiver.

Riktig oppgavedeling er viktig for å bruke kompetansen effektivt. Dette innebærer at ansatte med kompetanse det er knapphet på, må brukes til de arbeidsoppgavene som krever nettopp den kompetansen. Andre oppgaver kan utføres av andre yrkesgrupper.

KS inviterer til diskusjon om strategisk utvikling av avtaleverket for å møte framtidens arbeidskraftutfordringer. Dette inkluderer omstilling, arbeidstidsordninger, oppgavedeling, tiltak for å redusere fravær og andre tiltak for å bruke arbeidskraftressursene best mulig. Mer utdypende informasjon kan leses i vedlegget «Debatthefte 2025. Fra forventning til virkelighet».

For å få innspill på mellomoppgjøret og strategisk utvikling av avtaleverket reiser KS tre problemstillinger. Kommunedirektøren vil i det følgende svare ut for KS sine spørsmål med utgangspunkt i det lokale situasjonsbilde i dag og neste års mellomoppgjør, samt hvilke problemstillinger vi vil stå overfor i de nærmeste årene og hvordan strategiutvikling av avtaleverket kan bidra til å løse arbeidskraftutfordringene:

Mellomoppgjøret 2025

5. Hvilke innspill har din kommune/fylkeskommune til KS i forkant av mellomoppgjøret 2025, knyttet til for eksempel økonomisk ramme, prioriteringer, sentrale eller lokale lønnstillegg og liknende?

Sel kommune opplever å ha tilstrekkelig med handlingsrom for lokal lønnspolitikk, og ønsker ikke lokale forhandlinger i kap. 4. Disse forhandlingene er både ressurskrevende, og kan bidra til konkurransevridning mellom kommuner med ulike økonomiske forutsetninger.

Sel kommune mener at den økonomiske rammen må fordeles sentralt. I kommunens lønns- og rekrutteringspolitikk er helsepersonell en av de prioriterte gruppene.

Strategisk utvikling av avtaleverket

6. Dagens garantilønnssystem gir stillingsgrupper med samme kompetansekrav lik sentral garantilønn, uavhengig av tjenesteområde. Ivaretar dette garantilønnssystemet kommunens/fylkeskommunens behov, og er det et ønske om at det videreføres?

Sel kommune mener at dagens garantilønnssystem må videreføres. I dagens Hovedtariffavtale er det første ansiennitetsopprykket etter seks år. Tidligere var det etter fire år. Sel kommune mener at effekten av denne omleggingen bør evalueres for å se om endringen har hatt ønsket effekt.

I 2022 fikk kommunene muligheten til å benytte tilleggsansiennitet ved ansiennitetsberegning og lønnsplassering. Denne ordningen er ulikt benyttet i kommunen, og kan på lik linje med lokale forhandlinger bidra til en ikke ubetydelig konkurransevridning mellom kommunene. Sel kommune ser at denne ordningen med fordel burde vært evaluert for å se hvilke konsekvenser den har hatt.

7. Hva bør KS prioritere i utviklingen av avtaleverket for å møte framtidens arbeidskraftutfordringer og sikre forsvarlige tjenester? Det kan for eksempel handle om omstilling, ulike arbeidstidsordninger, oppgavedeling og bruk av kompetanse, tiltak for å redusere fravær og andre tiltak for å bruke arbeidskraftressursene best mulig, eller liknende.

Sel kommune mener at avtaleverket åpner for større fleksibilitet og ulike turnusordninger. Det er blant annet viktig større fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og helgefrekvens, blant annet for å få tilstrekkelig med ansatte på helgevakter. Det vil også være en styrke om det blir lagt til rette slik at

det er enklere å inngå avtaler om individuelle og frivillige turnusordninger. Arbeidstidsordninger er et konkurranseelement med vikarbyrå og privat næringsliv, og kommunen.

Sel kommune mener at oppgavedeling vil være viktig for kommunens helsetjenester framover. Ei oppgaveforskyving fra sykepleiere til helsefagarbeidere. For å oppnå dette kreves økt innsats på utdanning og kompetanseheving for fagarbeidere innen helse slik at de i økende grad kvalifiserer for det som i dag er avgrenset til å være sykepleiefaglige oppgaver.

Sykefravær er en betydelig utfordring i Sel som i mange andre kommuner. Sel kommune forventer at KS fortsatt er en aktiv part i diskusjonene knyttet til sykelønnsordningen. Det har vært innført mange tiltak over år, men altfor mange av disse tiltakene har hatt liten eller ingen varig effekt. Det er etablert mye forskningsbasert kunnskap på hva som virker og ikke virker, og Sel kommune mener det er viktig å prioritere innsats på det man vet virker framfor å bruke ressurser på usikre tiltak og prøveprosjekt.

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

Sel kommune gir følgende svar på KS sine spørsmål i Debatthefte 2025:

Mellomoppgjøret 2025

5. Hvilke innspill har din kommune/fylkeskommune til KS i forkant av mellomoppgjøret 2025, knyttet til for eksempel økonomisk ramme, prioriteringer, sentrale eller lokale lønnstillegg og liknende?

Sel kommune opplever å ha tilstrekkelig med handlingsrom for lokal lønnspolitikk, og ønsker ikke lokale forhandlinger i kap. 4. Disse forhandlingene er både ressurskrevende, og kan bidra til konkurransevridning mellom kommuner med ulike økonomiske forutsetninger.

Sel kommune mener at den økonomiske rammen må fordeles sentralt. I kommunens lønns- og rekrutteringspolitikk er helsepersonell en av de prioriterte gruppene.

Strategisk utvikling av avtaleverket

6. Dagens garantilønnssystem gir stillingsgrupper med samme kompetansekrav lik sentral garantilønn, uavhengig av tjenesteområde. Ivaretar dette garantilønnssystemet kommunens/fylkeskommunens behov, og er det et ønske om at det videreføres?

Sel kommune mener at dagens garantilønnssystem må videreføres. I dagens Hovedtariffavtale er det første ansiennitetsopprykket etter seks år. Tidligere var det etter fire år. Sel kommune mener at effekten av denne omleggingen bør evalueres for å se om endringen har hatt ønsket effekt.

I 2022 fikk kommunene muligheten til å benytte tilleggsansiennitet ved ansiennitetsberegning og lønnsplassering. Denne ordningen er ulikt benyttet i kommunen, og kan på lik linje med lokale forhandlinger bidra til en ikke ubetydelig konkurransevridning mellom kommunene. Sel kommune ser at denne ordningen med fordel burde vært evaluert for å se hvilke konsekvenser den har hatt.

7. Hva bør KS prioritere i utviklingen av avtaleverket for å møte framtidens arbeidskraftutfordringer og sikre forsvarlige tjenester? Det kan for eksempel handle om omstilling, ulike arbeidstidsordninger, oppgavedeling og bruk av kompetanse, tiltak for å redusere fravær og andre tiltak for å bruke arbeidskraftressursene best mulig, eller liknende.

Sel kommune mener at avtaleverket åpner for større fleksibilitet og ulike turnusordninger. Det er blant annet viktig større fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og helgefrekvens, blant annet for å få tilstrekkelig med ansatte på helgevakter. Det vil også være en styrke om det blir lagt til rette slik at det er enklere å inngå avtaler om individuelle og frivillige turnusordninger. Arbeidstidsordninger er et konkurranseelement med vikarbyrå og privat næringsliv, og kommunen.

Sel kommune mener at oppgavedeling vil være viktig for kommunens helsetjenester framover. Ei oppgaveforskyving fra sykepleiere til helsefagarbeidere. For å oppnå dette kreves økt innsats på utdanning og kompetanseheving for fagarbeidere innen helse slik at de i økende grad kvalifiserer for det som i dag er avgrenset til å være sykepleiefaglige oppgaver.

Sykefravær er en betydelig utfordring i Sel som i mange andre kommuner. Sel kommune forventer at KS fortsatt er en aktiv part i diskusjonene knyttet til sykelønnsordningen. Det har vært innført mange tiltak over år, men altfor mange av disse tiltakene har hatt liten eller ingen varig effekt. Det er etablert mye forskningsbasert kunnskap på hva som virker og ikke virker, og Sel kommune mener det er viktig å prioritere innsats på det man vet virker framfor å bruke ressurser på usikre tiltak og prøveprosjekt.

Formannskapets behandling av sak 5/2025 i møte den 11.02.2025:

Behandling

Vedtak

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2021/1440-50

Saksbehandler:
Solveig Viktoria Olstad

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/5	17.02.2025	Kommunestyret

Plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2025-2028

Vedlegg

1 Plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2025-2028

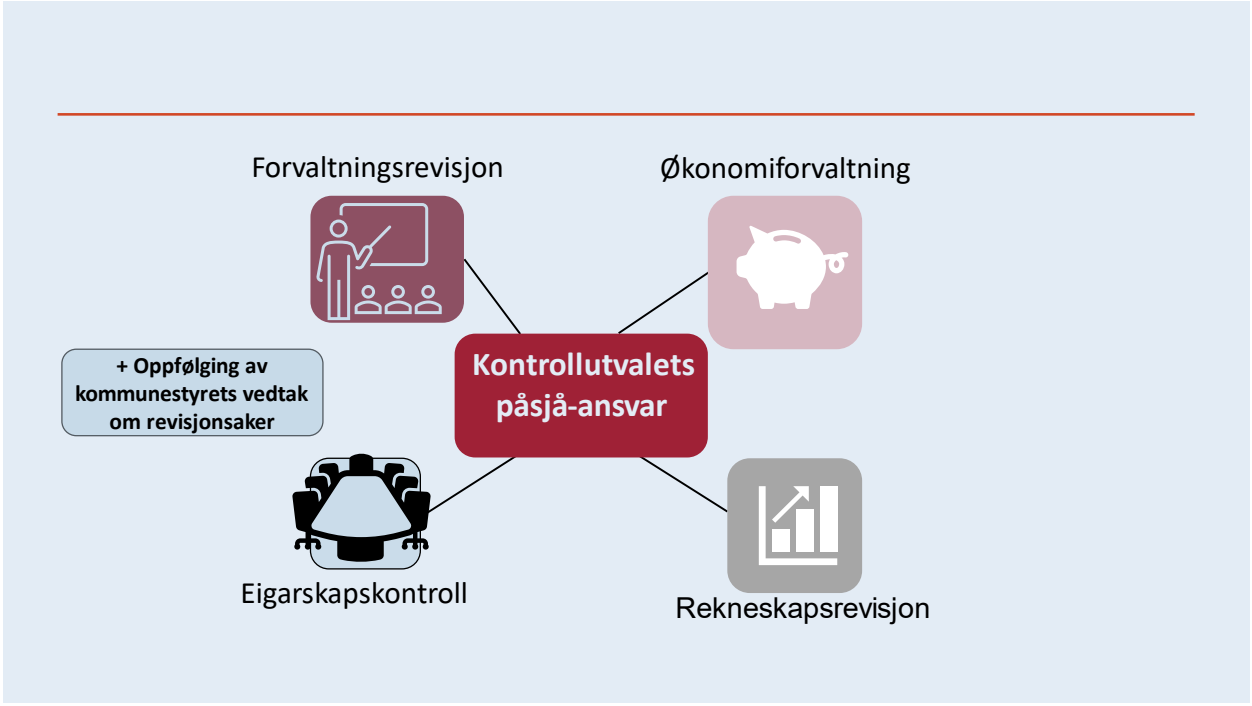
Saksutredning

Sekretariatet for kontrollutvalga har oversendt plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2025-2028 til behandling i kommunestyret, sjå vedlegg.

Kontrollutvalget sin innstilling:

1. Kommunestyret vedtek plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll 2025-2028 og sluttar seg til kontrollutvalets valg av tema i planen.
2. Kommunestyret gjev kontrollutvalet fullmakt til å gjere endringar i planen.

PLAN FOR FORVALTNINGSREVISJON OG EIGARSKAPSKONTROLL 2025-2028 SEL KOMMUNE



Innhald

1. Innleiing Side 1
   - Krav til forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll
   - Krav til plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll
   - Krav til risiko- og vesentlegvurdering
2. Forvaltningsrevisjonsprosjekter 2025-2025 Side 3
   - Prioriterte forvaltningsrevisjonsprosjekter
   - Andre aktuelle forvaltningsrevisjonsprosjekter
3. Orienteringar og andre kontrollaktivitetar Side 4
   - Aktuelle orienteringstema
4. Eigarskapskontrollar 2025-2028 Side 5
   - Aktuelle eigarskapskontrollar
5. Gjennomføring av revisjonsprosjekter Side 6
   - Gjennomføring av forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll
   - Standard og innsynsrett
   - Rapportering og oppfølging

Handsaming av planen:
Kontrollutvalet 17. oktober 2024
Kommunestyret xx.xx.xx

1. Innleiing

Krav til forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll

Forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll er to verktøy som kontrollutvalet bruker for å føre kontroll med kommunen på vegne av kommunestyret. Målet er å gje kommunestyret informasjon og kunnskap om kommunen, samt bidra til læring, utvikling og forbetring i kommunen.

Kontrollutvalet skal etter kommuneloven § 23-2 sjå til at det blir utført forvaltningsrevisjon av kommunens verksemd og selskaper som kommunen har eigarinteresser i.

> *"Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak." (Kommuneloven § 23-3)*

Kontrollutvalet skal sjå til at det blir utført kontroll med forvaltninga av kommunens eigarinteresser i selskap (eigarskapskontroll), jamfør kommuneloven § 23-2.

> *"Eierskapskontroll innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring." (Kommuneloven § 23-4)*

Kontrollutvalets kontrollarbeid omfatter også vertskommunesamarbeid, kommunale foretak, IKS, interkommunalt politiske råd, kommunale oppgavefelleskap og kommunale aksjeselskap utan statlege eller private eigarar. Det er kontrollutvalet i vertskommunen som har mynde til å bestille forvaltningsrevisjon.

Krav til plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll

Kommuneloven § 23-2 stiller krav om at det skal lagast ein plan som viser kva forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll som skal gjennomførast. Kontrollutvalet skal lage planen i løpet av det fyrste året etter at det er konstituert.

Kontrollutvalet har laga plan for fireårs perioda 2025-2028. Det er valgt å lage felles plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll fordi det gjev betre oversikt og heilheit over det langsiktige kontrollarbeidet. Det er ein fordel med eit pågåande revisjonsprosjekt inn i neste valperiode, fordi det tek tid å utarbeide ny plan og gjennomgang av revisjonsrapport er mykje læring for eit nytt kontrollutval.

Kommunestyret vedtek planen etter forslag fra kontrollutvalet, og kan gje utvalet fullmakt til å gjere endringar i planen.

Risikobildet endrar seg, foreslåtte tema kan bli uaktuelle og kontrollutvalet kan bli kjent med høve som medfører behov for omprioritering. Om utvalet gjer risiko- og vesentlegvurderinger som tilseier at andre tema bør prioriterast, bør planen fråvikast og det er tenleg og tidssparande at det er kontrollutvalet som kan omprioritere og gjere endringar i planen.

Krav til risiko- og vesentlegvurdering

Kommuneloven § 23-3 stiller krav om at plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll skal basere seg på risiko- og vesentlegvurdering[1] (ROV) av kommunens verksemd, verksemda i selskap som kommunen har eigarinteresser i samt kommunens eigarskap. ROV-en skal gje svar på kva område det er knytta størst risiko til, og kva område det er mest vesentleg å undersøkje.

Kontrollutvalet vedtok i sak 4/24 ein planprosess som bygger på Kontrollutvalshandboka (rettleiar frå departementet) og tilråding frå NKRF og FKT.

- Dokumentgjennomgang (årsmelding, kommunebarometer, tilsynsrapportar m.m)
- Dialogmøte med ordførar og kommunedirektør
- Orientering om kommunedirektørens internkontroll [2]
- Innspel til ROV og tema for forvaltningsrevisjon frå tidlegare og noværande kontrollutval, folkevalgte og kommuneleiing

↓

Risiko- og vesentlegvurdering

↓

Plan for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll

Den valgte prosessen samsvarer med kontrollutvalets rammer, og prosessen har vore vel så viktig som sjølve ROV-dokumentet. Metoden gav eit tilfredstillande grunnlag og risikoen for å oversjå vesentlege områder blir vurdert som låg. Kontrollutvalet skaffa seg kjennskap og informasjon om kommunen som var viktig ved prioritering av revisjonstema.

Kontrollutvalet har gjennomført ROV ut frå to hovedperspektiv:

1. Overordna ut frå kommunelovens formål (§ 1-1)
2. "Risiko-screening" av kommunen ut frå "iboende risiko" – forslag til tema og områder ut frå samfunnsperspektiv, organisasjonsperspektiv og brukerperspektiv.

Kontrollutvalet slutta seg til sekretariatets forslag til ROV i møte 13.6.24, og prioriterte deretter tema/område for forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll.

Kontrollutvalet har valgt revisjonstema ut frå: Risiko- og vesentlegvurdering, revisjonstema som har potensiale til læring, forbetring og utvikling, aktualitet og interesse samt gjennomførte og pågåande tilsyn.

Over tid bør forvaltningsrevisjon gjennomførast for storparten av kommunens verksemd.

---

[1] Definisjonar frå "Anbefaling for risiko- og vesentlighetsvurdering, plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll" frå NKRF (kontroll og revisjon i kommunene) og FKT (Forum for kontroll og tilsyn):

* Risiko er faren for at det kan forekomme avvik fra for eksempel regelverk, mål, vedtak og andre føringer som kommunen har satt for den kommunale virksomheten og eierskap i selskap.
* Med vesentlighet menes en samlet vurdering av alvorsgraden i trusselen som den enkelte risikofaktor representerer i forhold til kommunens måloppnåelse. Ulike grupper kan ha ulike oppfatninger om vesentlighet avhengig av perspektiv (økonomi, miljø, bruker, ansatt, folkevalgt/politikk).

[2] Risikovurdering, styring og kontrolltiltak er ein del av kommunedirektørens internkontroll og dermed ei viktig kjelde for ROV-en.

2. Forvaltningsrevisjonsprosjekter 2025-2028

Forvaltningsrevisjonsprosjekter er delt i to grupper; prioriterte og andre aktuelle.

Kontrollutvalet har 270 timer årleg til forvaltningsrevisjon, eigarskapskontroll og andre undersøkingar utanom rekneskapsrevisjon. Erfaringsvis går det om lag 300 timar til forvaltningsrevisjon og 100 timar til eigarskapskontroll. Kommunestyret kan forvente 3-4 forvaltningsrevisjonar i løpet av 4-årsperioda med "vanleg" budsjettramme.

Prioriterte forvaltningsrevisjonsprosjekter

Mogleg innfallsvinkling er ikkje uttømmande, men syner kontrollutvalets fokus. Forslag til spørsmål/vinklingar blir vurdert før prosjektoppstart og er ikkje bindande.

1. Pleie og omsorg – bærekraftig drift

Bakgrunn

Det er venta endring i folketal og alderssamansetning som vil føre til at fleire eldre vil ha behov for omsorgstilbod samstundes som det kan bli vanskelegare å rekruttere m.a. helsefagarbeidar og naudsynt kompetanse.

Innfallsvinklar

- Yter kommunen dei lovpålagte tenestene?
- Er organisering av helsetilbodet framtidsretta og bærekraftig? (økonomi/ressursbruk, kvalitet, kompetanse, oppgavefordeling, turnus, HMS)
- I kva grad kan aktivitet og andre tiltak forebygge aldring og behov for omsorgsplass? Og korleis samarbeider kommunen med andre om slike tiltak?

2. Barnehagar – psykososialt miljø

Bakgrunn

I 2021 kom det nye lovkrav om at barn har rett til eit godt psykososialt miljø i barnehagen.

Innfallsvinklar

- I kva grad er handlingsplan for eit trygt og godt leike- og læringsmiljø i barnehagar implementert?
- Har barnehagane i kommunen tilfredsstillande systemer og rutiner for å sikre eit trygt og godt psykososialt miljø? M.a. rutiner for å forebygge, avdekke og handtere krenkande adferd.
- Korleis arbeider barnehagane med tidleg å oppdage barn som har behov for ekstra støtte og i kva grad iverkset barnehagane tidleg tiltak for dei barna?
- Korleis fungerer samarbeidet mellom ulike hjelpetenester når eit barn utløyser hjelp og støtte frå fleire tenester?
- Kva erfaringer har barnehagane med forebyggande arbeid og tidleg innsats?

3. Utanforskap, sysselsetting og integrering

Bakgrunn

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke korleis og i kva grad kommunens tenester og tiltak forhindrar utanforskap og bidreg til integrering og sysselsetting.

Innfallsvinklar
- Kva rutiner og tiltak har kommunen for å hindre utanforskap blant barn og unge?
- I kva grad kan tilsette "fange opp" og ha oversikt over sårbare barn og unge?
- Er det eit heilhetlig tenestetilbod til lavinntektsfamiliar og andre, sårbare barn og unge? (forebyggande tiltak, fritidsklubbar, aktivitetar, tilskuddsordning)
- I kva grad bidreg sosialhjelp og flyktningetenesta til integrering og sysselsetting?
- Kor stor del av flyktningane/deltakarne blir buande i kommunen etter avslutta introduksjonsprogram? Og kor stor del av dei er i utdanning og ordinært arbeidsliv?
- Har kommunen tiltak som sikrar god bruk av deltakarane sin kunnskap/kompetanse?
- Fungerer samarbeidet og samordning av tilbod mellom kommunen, NAV og GIAX?
- I kva grad og korleis bidreg næringsliv, organisasjonar og friviljuge i arbeidet?

Andre aktuelle forvaltningsrevisjonsprosjekter

- Forvaltning av bygg og anlegg: Planer, prioriteringer, status, økonomi.
- Barnevern og PPT (interkommunalt samarbeid): Organisering, ansvarshøve, kvalitet og innhald i tenestene, rapportering.
- Forvaltningsrevisjon av NAV: Økonomi, produktivitet, tenestetilbod, måloppnåing.
- Internkontroll, kvalitetssikring og avvikssystem: I kva grad samsvarer kommunens internkontroll med krava i kommuneloven § 25?
- Økonomi og offentleg anskaffelse: Rutiner opp mot lovverket og praksis ved konsulentvalg generelt og leverandører i vedlikehald- og byggeprosjekter.
- Forvaltningsrevisjon av GIAX AS: Økonomi, produktivitet, regeletterleving, måloppnåing og verknad ut frå kommunestyrets vedtak

3. Orienteringar og andre kontrollaktivitetar

Planen har fleire tema enn det vil være ressursar til å undersøke som forvaltningsrevisjon eller eigarskapskontroll. Mange tema vil bli fulgt opp av kontrollutvalet gjennom m.a. orienteringar frå kommunens administrasjon og verksemdsbesøk. Kontrollutvalet vil lage årsplan for slikt kontrollarbeid, men det kan også være ad-hoc-bestilling av orienteringar knytta til aktuelle saker og henvendingar.

Aktuelle orienteringstema

- Status og revidering av kommunens planverk
- Elevundersøkingar og nasjonale prøver (status og utvikling)
- Status og revidering av reglement
- Planer for vedlikehald av bygg og anlegg
- Rutiner og tiltak for å hindre utanforskap blant barn og unge
- Status Otta brygge
- Tilsynsrapporter

4. Eigarskapskontroll 2025-2028

Eigarskapskontroll kan gjennomførast som eige prosjekt eller i kombinasjon med forvaltningsrevisjon av selskapet.

Antall revisjonsprosjekt avheng av kontrollutvalets budsjett og omfang av valgte prosjekt, samt prioritering mellom forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll.

I og med at det er gjennomført eigarskapskontroll av eit kommunalt selskap i 2024, vil ikkje kontrollutvalet prioritere eigarskapskontroll i denne planperioda.

Endeleg utforming av problemstilling blir vurdert før bestilling av prosjekt.

Aktuelle eigarskapskontrollar

Mange av selskapa som kommunen har eigarskap i, er av vesentleg interesse. Dei har mykje å seie samfunnsmessig, økonomisk og/eller for kommunens verksemd og tenester.

- Generell eigarskapskontroll: Er kommunens eigarstyring i samsvar med kommunens eigarmelding og anerkjente eigarskapsprinsipper? Når kommunen sine mål?
- Eigarskapskontroll og evt. forvaltningsrevisjon av Eidefoss AS
- Eigarskapskontroll og evt. forvaltningsrevisjon av GIAX AS

5. Gjennomføring av revisjonsprosjekter

Gjennomføring av forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll

Innlandet Revisjon IKS, som er kommunens valgte revisor, utfører forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll etter bestilling frå kontrollutvalet.

I forkant av revisjonsprosjektet, vil revisjonen vanlegvis utarbeide foranalyse og prosjektplan som kontrollutvalet godkjenner. Foranalysa ser nærare på temaet; status, forslag til formål og problemstillinger, og nokre gonger er dette ei tilstrekkeleg undersøking. I prosjektplanen blir formål og problemstillinger (revisjonskriterier) avklart, samt framdriftsplan og omfang.

Vanlege metoder for datainnsamling er dokumentanalyse/gjennomgang, intervju, identifisering av risiko, analyse av statistikk, spørreundersøking, testing av rutiner.

Revisor sender oppstartsbrev med informasjon om prosjektet til dei berørte leiarane.

Standard og innsynsrett

Revisor skal utføre forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll etter standarder og rettleiar utgjeve av NKRF (Norsk kommunerevisorforbund).

Revisor har innsynsrett til alle naudsynte opplysningar og dokumenter i kommunen, uavhengig av teieplikt. Revisor har også innsynsrett i interkommunale selskap, interkommunale politiske råd, kommunale oppgåvefellesskap, kommunale aksjeselskap utan statlege eller private eigarar samt verksemder som utfører oppgåver for kommunen.

Rapportering og oppfølging

Revisor rapporterer til kontrollutvalet. Før rapporten blir handsama i kontrollutvalet, får kommunedirektør høve til å uttale seg om forvaltningsrevisjon i kommunen og eigarrepresentantene om eigarskapskontroll.

Kontrollutvalet legg fram rapportar frå forvaltningsrevisjon og eigarskapskontroll for kommunestyret med forslag til vedtak.

Kontrollutvalet skal sjå til at kommunestyrets vedtak blir fulgt opp og rapporterer til kommunestyret om dette, enten gjennom kontrollutvalets årsmelding eller som eigen sak.

SEL KOMMUNE

SAKSUTREDNING

Arkivreferanse: 2024/363-12

Saksbehandler:
Solveig Viktoria Olstad

Saksnummer	Møtedato	Utvalg
2025/6	17.02.2025	Kommunestyret

Delegering av myndighet - Stortings- og sametingsvalget 2025

Saksdokumenter (ikke vedlagt):

Lov om valg til Stortinget, fylkesting og kommunestyrer (valgloven) - Lovdata
Forskrift om valg til Stortinget, fylkesting og kommunestyrer (valgforskriften) - Lovdata

Saksutredning

Saken gjelder delegering av avgjørelsesmyndighet og oppgaveutførelse fra valgstyret til kommunedirektør, i forbindelse med gjennomføring av stortings- og sametingsvalget 2025.

Om myndighet
Valgstyret er etter valgloven ansvarlig for gjennomføring av valg i kommunen.

Kommunestyrets myndighet
Valgloven gir likevel kommunestyret myndighet på følgende områder:

- Valgloven § 9-1, fjerde ledd: Vedta at det skal holdes valg også søndagen før den offisielle valgdagen. Dette må vedtas av kommunestyret selv, og kan ikke delegeres.
- Valgloven § 9-2: Avgjøre hvor mange stemmekretser kommunen skal deles inn i. Dette kan etter loven delegeres til valgstyret, og er gjort i kommunens delegeringsreglement pkt. 3.5.

Kommunedirektørens myndighet
Kommunedirektøren skal utnevne kontaktpersoner til valgdirektoratet. Gjennom utnevningen får kontaktpersonene delegert myndighet fra kommunedirektøren, og følgelig det administrative ansvaret for valggjennomføringen. Det er likevel opp til valgstyret å avgjøre innholdet i, og omfanget av, den delegerte myndigheten.

Valgstyrets myndighet
Valgloven har bestemmelser om hva valgstyret skal avgjøre selv, dvs. oppgaver som ikke kan delegeres, og andre oppgaver som anses prinsipielle og derfor ikke bør delegeres. Eksempler er hentet fra Valgdirektoratets veiledere:

- Vedta stemmesteder, stemmekretser og åpningstider

- Bestemme om det enkelte forhåndsstemmesteder skal benyttes stemmeseddelkonvolutt
- Behandle forkastelser av stemmegivninger og stemmesedler
- Godkjenne valgoppgjør (signering av protokollen)
- Behandle klager ved valget

Utover det som ikke er delegerbart og/eller prinsipielt, kan valgstyret delegere myndighet til kommunedirektøren med hjemmel i kommuneloven §13-1 sjette ledd, der det heter at

«Et folkevalgt organ kan gi kommunedirektøren myndighet til å treffe vedtak i saker som ikke har prinsipiell betydning, hvis ikke kommunestyret eller fylkestinget har bestemt noe annet.»

Delegering
Sel kommunes delegeringsreglement gjelder delegering vedtatt av og fra kommunestyret. Reglementet omhandler ikke delegering fra valgstyret. Valgstyret må derfor delegere særskilt.

Valgloven tillegger valgstyret ansvaret på en rekke områder; også på oppgaver som ikke anses for å være avgjørelser. Annet lovverk legger gjerne ansvaret til kommunen, mens de påfølgende administrative oppgavene naturlig følger innenfor ansvarsområdet som kommuneloven tillegger kommunedirektøren.

Valgdirektoratets veiledning
Valgdirektoratet presiserer at valgstyret er ansvarlig for gjennomføringen av valg i kommunen og er dermed også ansvarlig for å bestemme hvilke oppgaver som skal delegeres. I utgangspunktet betyr dette at alt som gjelder valggjennomføringen må behandles og besluttes av valgstyret, dersom kommunedirektøren ikke har fått delegert myndighet. Valgdirektoratet har gitt anbefalinger og eksempler på oppgaver som kan og bør delegeres til administrasjonen.

Vurdering

I forbindelse med forberedelse og avvikling av valg tas en rekke beslutninger. Mange av beslutningene er uten prinsipiell betydning. De er likevel nødvendige både av hensyn til lovkrav, samt å sikre progresjon i valgforberedelsene.

Det følger av kommuneloven at kommunedirektøren er ansvarlig for organisering, samordning og planlegging av kommunens administrative virksomhet. Samtidig tillegger valgloven ansvaret for en rekke oppgaver til valgstyret.

Denne saken om delegering bør derfor ikke bare omfatte delegering av avgjørelsesmyndighet, men også utførelse av andre oppgaver og handlinger i tilknytning til valgarbeidet. Dette for å unngå tvil om hva administrasjonen kan foreta seg på selvstendig grunnlag, og for å unngå at rent rutinepregede og lovbestemte oppgaver blir gjenstand for unødig saksbehandling i valgstyret.

Samtidig må det sikres at valgstyret -gjennom involvering i valgarbeidet- kan ivareta sitt ansvar for valggjennomføring; herunder ta avgjørelser av prinsipiell karakter.

Kommunedirektørens forslag til vedtak om delegering, har følgende utgangspunkt:

- At alle beslutninger knyttet til det å gi en rettighet - forutsatt at lovens krav er oppfylt - ikke er av prinsipiell betydning. Dette i motsetning til der hvor en rettighet nektes/begrenses.
- Valgdirektoratets anbefalinger legges forøvrig til grunn for delegering.
- En liste over delegerte oppgaver vil vanskelig bli helt uttømmende. Det bør derfor foreligge en generell delegering av både ikke-prinsipielle oppgaver og avgjørelser.

Myndighet til å avklare eventuell tvil om hvorvidt en oppgave eller avgjørelse er av prinsipiell eller ikkeprinsipiell karakter, bør legges til leder av valgstyret.

Saker som valgstyret ikke delegerer, framlegges for valgstyret etter hvert som de forløper, og innen gjeldende frister.

Praktisk gjennomføring av valgoppgjøret ellers, tas opp med valgstyret på et senere tidspunkt. Det kan imidlertid nevnes at ny valglov legger opp til at den første opptellingen (håndtellingen) av ordinære valgtingstemmer nå skal skje ute i den enkelte stemmekrets, etter at stemmelokalet er lukket, og i regi av leder og nestleder for stemmelokalet. Den tidligere bestemmelsen om at endelig opptelling (skanning) skal skje under valgstyrets tilsyn, er tatt bort i ny valglov. Det er imidlertid ikke noe som tilsier at valgstyret har mindre ansvar med valggjennomføringen enn tidligere. Prinsipielle avklaringer, forkastelser av stemmegivninger, stemmesedler mv. må nødvendigvis skje underveis i valgoppgjøret, og en plan for den praktiske gjennomføringen må innrettes etter dette.

Når den første (foreløpige) opptellingen av forhåndsstemmer er satt opp som eget punkt i innstillingen, er dette fordi loven åpner for at denne opptellingen kan starte allerede søndagen. Beredskapshensyn taler for dette og Valgdirektoratet anbefaler å starte opptellingen dagen før valgdagen for å sikre at det foreløpige resultatet er klart så raskt som mulig.

Kommunedirektørens forslag til vedtak:

1. Valgstyret delegerer til kommunedirektøren myndighet til å ta avgjørelser og utføre administrative oppgaver etter valgloven, som ikke er av prinsipiell karakter, jfr. kommuneloven § 13-1, sjette ledd.
2. Avgjørelser og oppgaver som valgloven har tillagt valgstyret, og som med dette vedtaket delegeres til kommunedirektøren, gjelder:
    a. Legge ut manntall til offentlig ettersyn. (Valgloven § 2-7, første ledd).
    b. Forestå all lovpålagt kunngjøring (Valgloven §§ 2-7, annet ledd og 6-1, første ledd)
    c. Forestå den saksbehandlingen rundt manntallet som er tillagt kommunen (Valgloven §§ 2-6, 2-8, 2-9 og 2-11)
    d. Leie inn det nødvendige antallet valgmedarbeidere, herunder leder og nestleder til valglokalene (Valgloven § 6-2)
    e. Tilrettelegge for tidligstemming og forhåndsstemming etter valglovens kapittel 7.
    f. Tilrettelegge for valgtingstemming etter valglovens kapittel 9.
    g. Godkjenne stemmegivninger avgitt i stemmeseddelkonvolutt (Valgloven § 10- 2). NB. gjelder ikke forkastelser.
    h. Godkjenne stemmesedler avgitt i stemmeseddelkonvolutt. (Valgloven § 10-4) NB. Gjelder ikke forkastelser.
    i. Forestå den første opptellingen av forhåndsstemmer (Valgloven § 10-7, første ledd og 10-8, fjerde ledd).
    j. Organisere og gjennomføre opptellingen av stemmer forøvrig, i samsvar med valglovens kapittel 10.
    k. Utarbeide valgprotokoll i EVA, som framlegges valgstyret til godkjenning (Valgloven § 10-15)
    l. Andre oppgaver av ren administrativ art.
3. Tvil om hvorvidt en avgjørelse eller handling er av prinsipiell karakter, skal avklares med leder av valgstyret.