

## Sammendrag

---

På bakgrunn av globale og lokale trender og samfunnsutviklingen som påvirker kommunesektoren, har KS satt i gang arbeidet «KS om 5 år». Som en del av dette arbeidet har KS ønsket en kartlegging av hvilke mål og satsingsområder kommunene og fylkeskommunene har satt seg.

Viktige problemstillinger er:

- Hvilke mål setter kommunene og fylkeskommunene seg for å løse samfunnsutfordringene?
- Hva er de prioriterte politikkområdene?
- Hva vil de oppnå på vegne av innbyggerne?
- Hvilke mål peker seg ut som de viktigste og mest brukte?

Kommunenes mål og satsingsområder kan komme til uttrykk på ulike områder. I dette prosjektet er det gjort en gjennomgang av kommunenes mål i kommuneplanens samfunnsdel, regional planstrategi, innledende del til økonomiplan, intensjonsavtaler for kommuner som er i en sammenslåingsprosess og arbeidsgiverstrategier i et utvalg på 41 kommuner, der tre av dem er fylkeskommuner. Alle dokumentene er vedtatt i inneværende valgperiode. Utvalget kommuner er basert på ulike bo- og arbeidsmarkedsregioner og geografisk spredning. I tillegg er det gjort en sikring av at kommunene er representert med ulike politiske partier i posisjon, at en viss andel kommuner har 5000 eller færre innbyggere og at sammenslåings kommuner er representert.

Det å ha et langsiktig perspektiv på utvikling og kommunens ressurser oppfattes som en gjennomgående ambisjon, og de fleste kommunene har utarbeidet en form for verdigrunnlag og eller/visjon i tilknytning til arbeidet. Ord som frekventerer hyppig er blant annet attraktiv, modig, sammen, nyskapende, inkluderende, smart, grønn, varm og aktiv. Kommunene vil både som samfunn og som organisasjon fremstå som fremoverlente og nytenkende, men samtidig ansvarlige.

Kommunene har bærekraftig utvikling som et gjennomgående, overordnet mål. Bærekraftbegrepet er representert i alle dokumenttypene. I økonomiplanen er den økonomiske bærekraften særlig omtalt, og i samfunnsdelen er det særlig fokus på miljømessig og sosial bærekraft. Innenfor det miljømessige aspektet er reduksjon av klimagasser og energi både i egen organisasjon og i samfunnet sentralt og stedsutvikling i form av fortetting/knutepunktfortetting og infrastruktur blir sett på som en viktig faktor for å nå målet. I de nyere dokumentene er FNs 17 bærekraftsmål fra 2015 fremtredende og ser ut til å bli brukt i økende grad. Noen av kommunene nevner dem som et bærende prinsipp man skal legge til grunn i planleggingen, noen trekker frem FN mål som er særskilt viktig for dem, noen viser hvilke av FNs mål som svares ut av deres satsingsområder, mens andre måler og rapporter utfra alle 17 målene. Det er fokus på å synliggjøre hvordan de som kommune er med på til å bidra positivt til å oppfylle et eller flere av målene.

Foruten mål om klima og stedsutvikling, er mål som frekventerer hyppigst knyttet til et godt liv i alle livsfaser, der godt utdanningstilbud, god alderdom og et inkluderende samfunn. Et attraktivt og konkurransedyktig næringsliv som evner å omstille seg, en kommune som legger til rette for deltakende innbyggere er også satsingsområder som mange kommuner har.

Et fremtredende funn i kartleggingen er at mange av kommunene beskriver en kommunesektor i endring. Samfunnet oppleves som mer komplekst enn før. Det er utfordringer knyttet til klima, demografi og økte forskjeller i levekår. Kommunene opplever at forventningene til dem som tjenesteyter øker, samtidig som de økonomiske rammene blir strammere. Behovet for å ta i bruk ny teknologi og digitalisering blir sett på som viktig i denne sammenheng, men enda tydeligere er behovet for å møte innbyggerne på en annen måte. Kommune 3.0, smartkommune og samskapingskommunen er begrep som brukes for å beskrive den nye kommunen. Dette defineres som en metode hvor ansatte, politikere, innbyggere og næringsliv sammen finner ut hvordan et behov eller en utfordring skal løses. Det er fokus på mestring i alle livets faser og ansvarliggjøring av egne innbyggere.

Som arbeidsgivere er det fokus på at kommunen skal være en attraktiv arbeidsplass. Medarbeiderne skal være omstillingsdyktige, være engasjerte og opptatt av samfunnsoppdraget. God ledelse og delegering er nøkkelbegrep. Medarbeider- og kompetanseutvikling og satsning på fagmiljø er sentralt og kan også sees i sammenheng med kommune/regionreformen. I intensjonsavtalene er man opptatt av å formidle trygge arbeidsplasser og ofte i en desentralisert struktur.

## Abstract

---

Based on global and local trends and societal developments that affect the local government sector, The Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS) has started their work «KS in 5 years».

As part of this work, KS wanted to map which goals and focus areas the local (municipalities) and regional (county municipalities) authorities have set.

Important issues are:

- What kind of goals do municipalities and county municipalities set to solve the societal challenges?
- What are the priority policy areas?
- What they want to achieve on behalf of the citizens?
- Which goals stand out as the most important and widely used?

The municipalities' goals and objectives can be expressed in various areas. In this project, the goals in the social element of the municipal master plan, regional planning strategies, the introduction to the financial plan, letter of intent for merging municipalities and employer strategies in a sample of 41 municipalities, three of which are county municipalities, have been analyzed.

All the documents have been adopted in the current parliamentary term. The selection of municipalities is based on various labor market areas and geographical spread. In addition, it has been ensured that the municipalities are represented with different political parties in position, that a certain proportion of municipalities have 5000 or fewer inhabitants and that merging municipalities are represented.

Having a long-term perspective on development and the municipality's resources is perceived as a recurring ambition, and most municipalities have prepared a form of value base and vision in connection with the work. Words that frequently includes *attractive, courageous, together, innovative, inclusive, smart, green, warm, and active*. The municipalities, both as a society and as an organization, wants to appear forward-thinking and innovative and at the same time responsible.

The municipalities have sustainable development as a general, overall goal. The concept of sustainability is represented in all document types. In the financial plan, economic sustainability is particularly mentioned, and in the social element of the master plan there is a particular focus on environmental and social sustainability. Within the environmental aspect, reduction of greenhouse gases and energy efficiency, both within their own organization and in the society, is central. Urban and regional planning in the form of densification and infrastructure is seen as an important factor in achieving the goal. In the newer documents, the UN's 17 sustainability goals appear to be increasingly used. Some of the municipalities mention them as a guiding principle to be used as a basis for planning, some highlight the UN goals that are particularly important to them, while others measure and report on the basis of all 17 goals.

In addition to goals on climate and urban and regional development, goals that frequently are linked to a good life in all phases of life: good education, good ageing and an inclusive society.

Attractive and competitive business communities that has the ability to adapt, a municipality that facilitates participating citizens is also a shared focus area.

A prominent finding in the survey is that many of the municipalities describe a sector that is changing. The society is perceived as more complex than before, with challenges related to climate, demography and increased differences in living conditions. The municipalities find that the public expectations of them as service providers are increasing, while the financial framework is tightening.

The need to adopt new technologies and digitization is seen as important in this context, but even more clearly is the need for new ways of meeting the citizens. «Municipality 3.0», «Smart City» and «co-creation» are terms used to describe the new municipality.

This is defined as a method in which employees, politicians, citizens and businesses together find out how a need or a challenge can be solved. There is a focus on coping with all the phases of life and accountability of their own inhabitants.

The municipalities have a focus of being attractive employers. The employees must be adaptable, committed and concerned with the social mission. Good leadership and delegation are key terms. Employee and competence development and commitment to the academic environment is central and can also be seen in the context of the municipality / regional reform.

In the merging municipalities, they are concerned of ensuring labor, often in a decentralized structure.