

# Systematisering av sektorens innspill på KS' debatthefte 2025 «Fra forventning til virkelighet»

Rambøll Management Consulting

**RAMBOLL**

Bright ideas.  
Sustainable change.

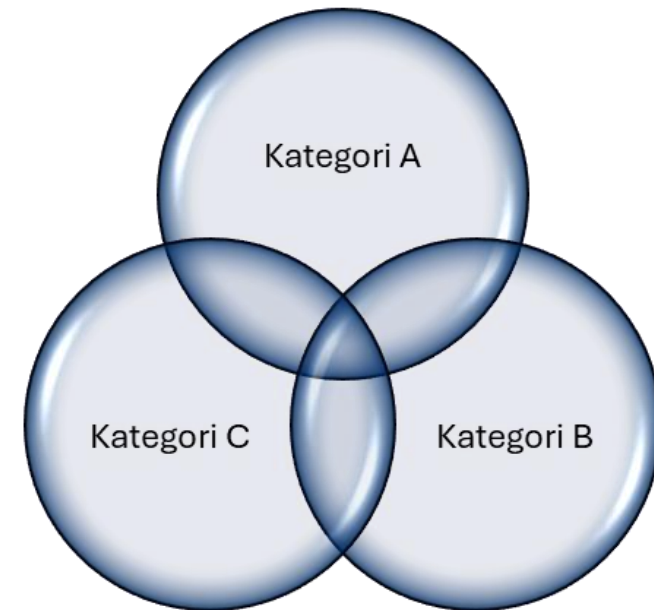


# Bakgrunn

- KS sender hvert år ut debatheftet, som både skal gi gode diskusjoner lokalt og viktige innspill tilbake til organisasjonen. Det er viktig for KS at innspillene blir oppsummert og forankret i en god demokratisk prosess.
- Årets debathefte har handlet om forventningsgapet mellom innbyggernes forventninger, kommunenes tjenesteleveranser på velferdsområdet og hvordan dette gapet kan reduseres. I debatheftet har KS stilt fem spørsmål:
  - 1. Folkevalgte: Hvordan kan dere som folkevalgte redusere og håndtere forventningsgapet gjennom aktiviteten i de politiske organene (kommunestyrefylkesting og underliggende organer) og samspillet med administrasjonen?
  - 2. Hvordan kan KS bistå i dette arbeidet i den enkelte kommune og fylkeskommune?
  - 3. Innbyggere: 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
- 4A. Nasjonale myndigheter 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
- 4B. Her ønsker KS også innspill og eksempler på hva som utfordrer handlingsrommet lokalt, herunder lovkravforskrifter, rundskrivveiledere, normer, kompetansekrav, tilsyn, kontroll, ny ansvarsfordeling mellom kommunefylkeskommunestat, kompetanse- og kapasitet.
- Rambøll Management Consulting har bistått KS med å samle inn, kategorisert, analysert og oppsummert svarene fra kommunene og fylkeskommunene. Denne rapporten presenterer hovedfunn fra denne gjennomgangen. Svarene er hovedsakelig samlede vurderinger fra kommunestyre, formannskap, fylkesting, fylkesråd, fylkesutvalg og lignende.
- Det vurderes at svarene i stor grad kan sies å være representative for Norges kommuner og fylkeskommuner.

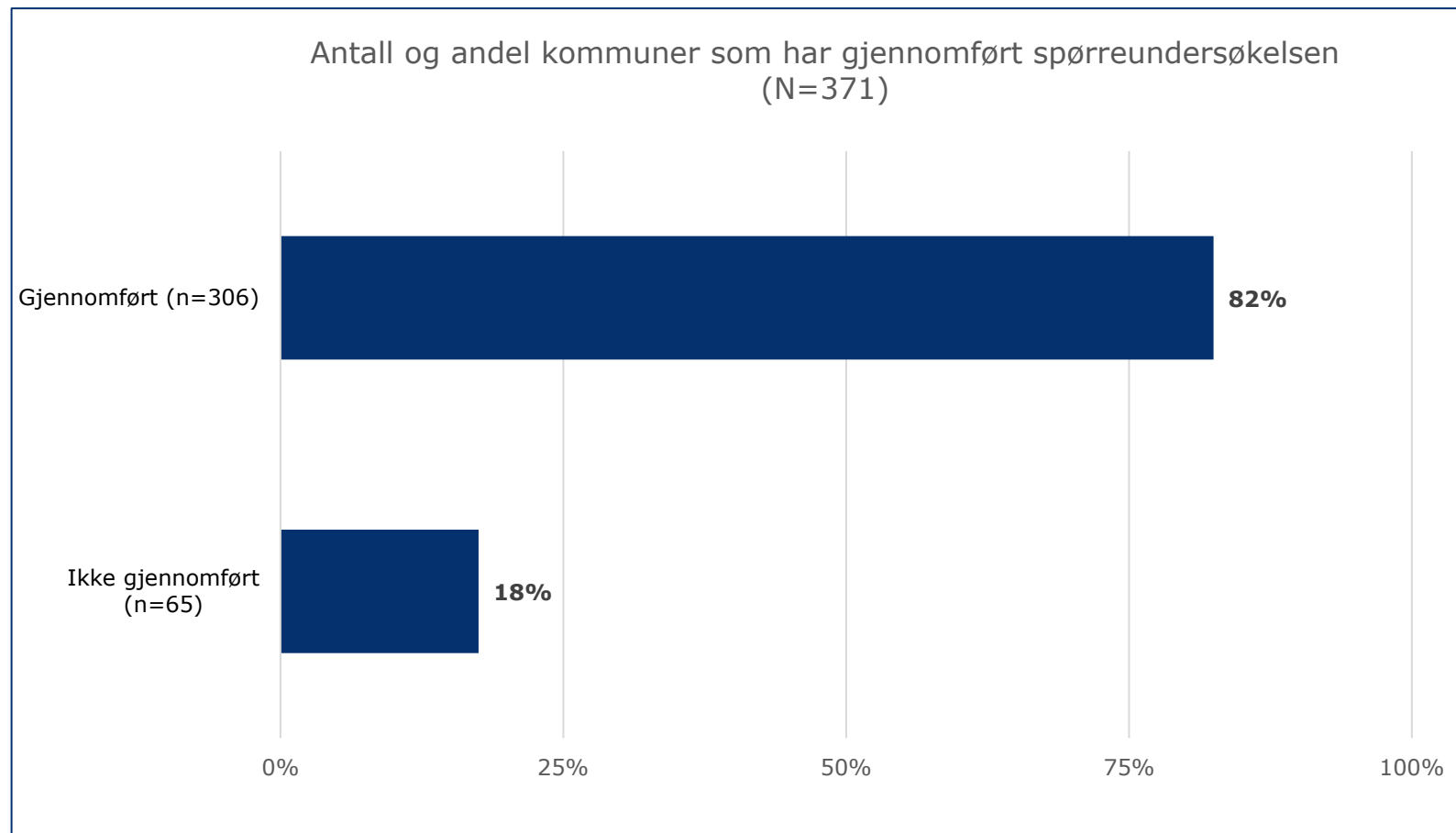
# Kategorisering av alle innspill

- Rambøll har i etterkant kategorisert svarene med utgangspunkt i likhet i svar, samt begreper behandlet i Debattheftet. Kategoriseringen er gjort i tekstanalyseverktøyet Nvivo.
- Kategoriseringen er gjort slik at vi kan kvantifisere tilbakemeldingene og knytte innspillene til bakgrunnsvariabler, som kommunestørrelse, sentralitet og politisk sammensetning. På denne måten kan vi også analysere om det er spesielle kjennetegn ved kommuner som kommenterer det samme.
- Kategoriseringen er gjort ved at konsulenter fra Rambøll har lest igjennom alle svarene og kodet setninger og utsagn ved å markere disse og lagre disse under kategorier. Dermed har vi kunnet kvantifisere lignende argumentasjon eller svar. Et utsagn kan være kodet til flere kategorier. Det er derfor viktig å ikke tolke kategoriene som gjensidig utelukkende, men delvis overlappende kategorier som vist i figuren til høyre.

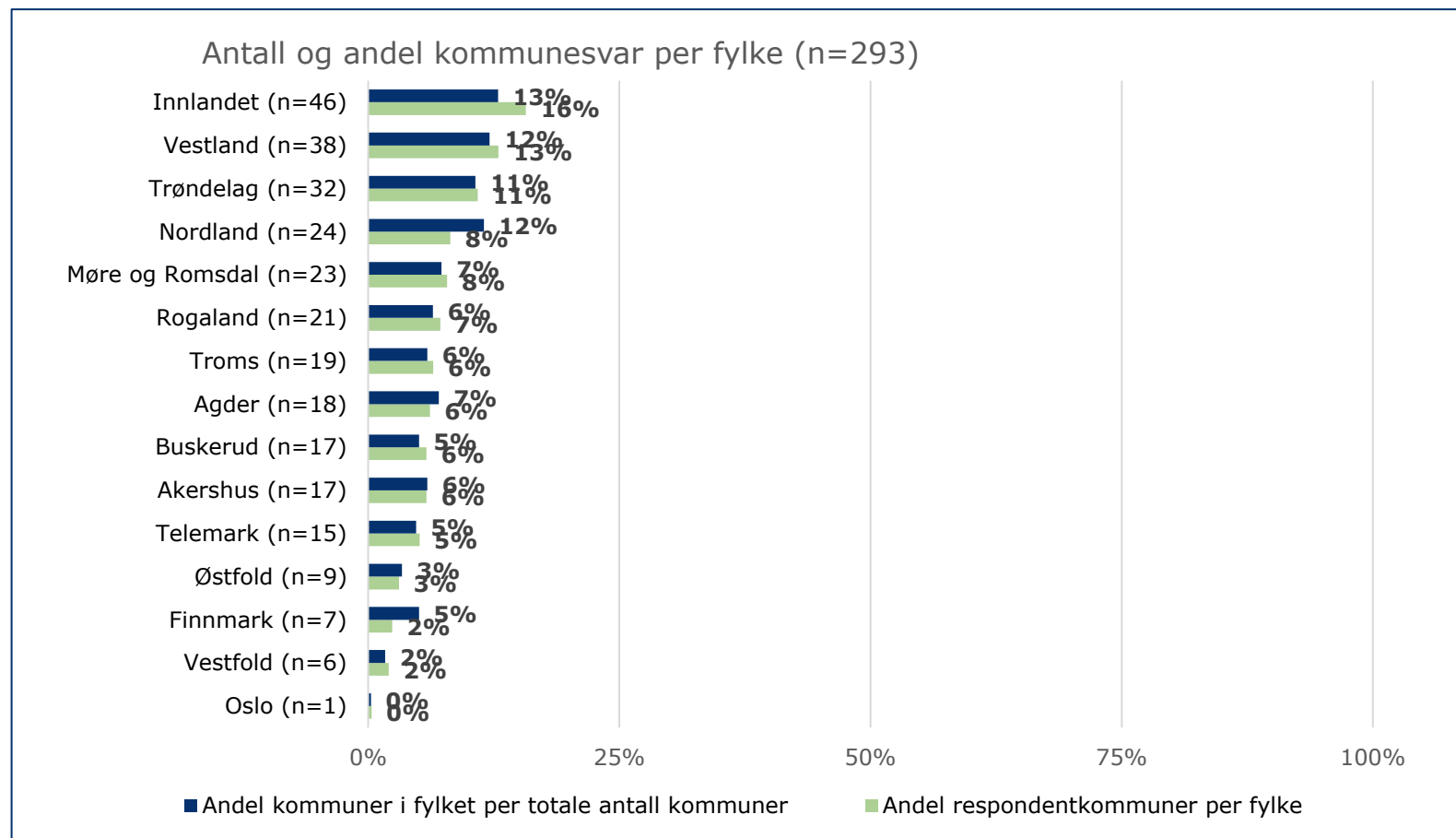


# Deltakelse og eventuelle skjevheter i utvalget

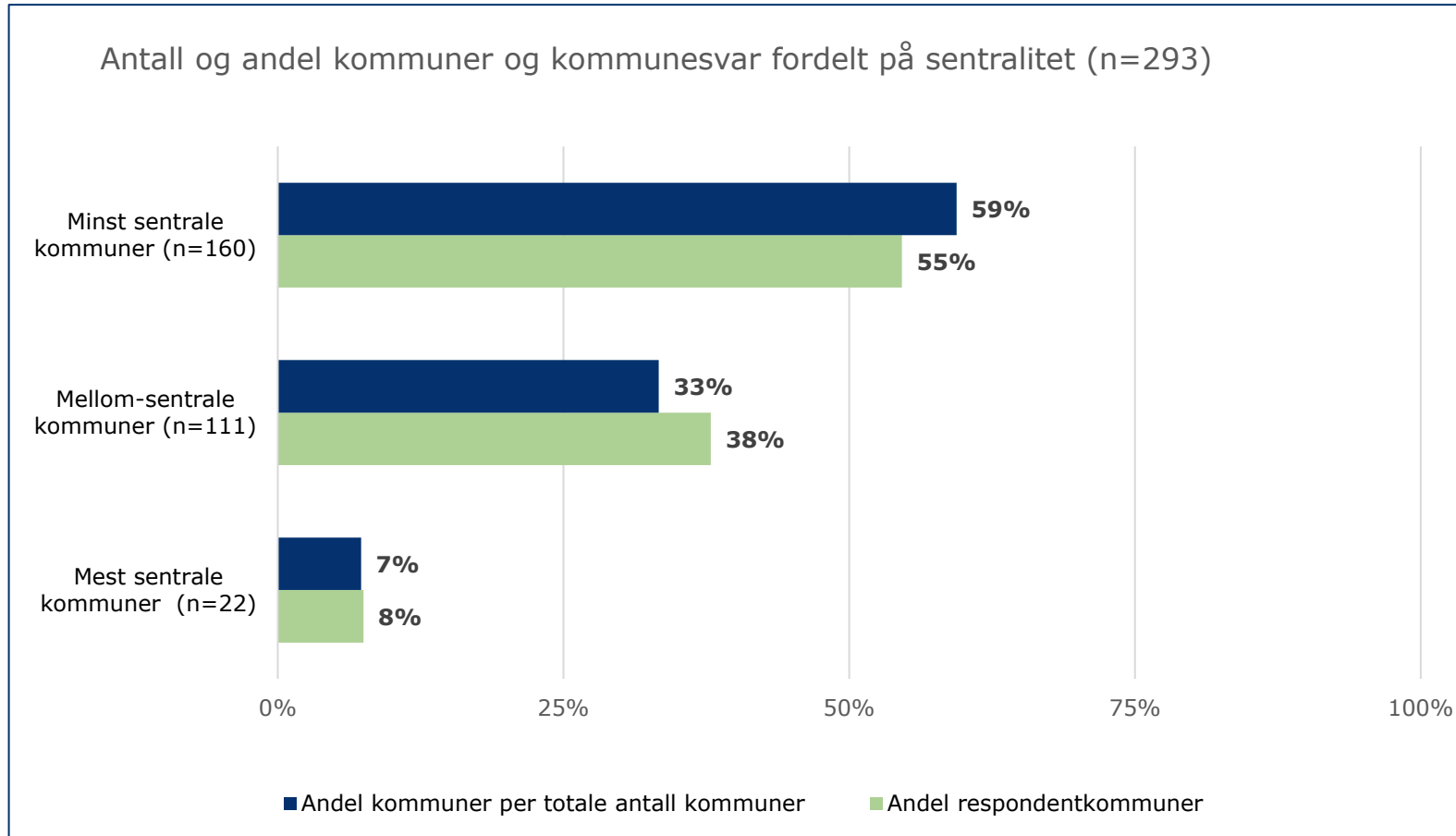
- Høy deltakelse blant kommuner og fylkeskommuner



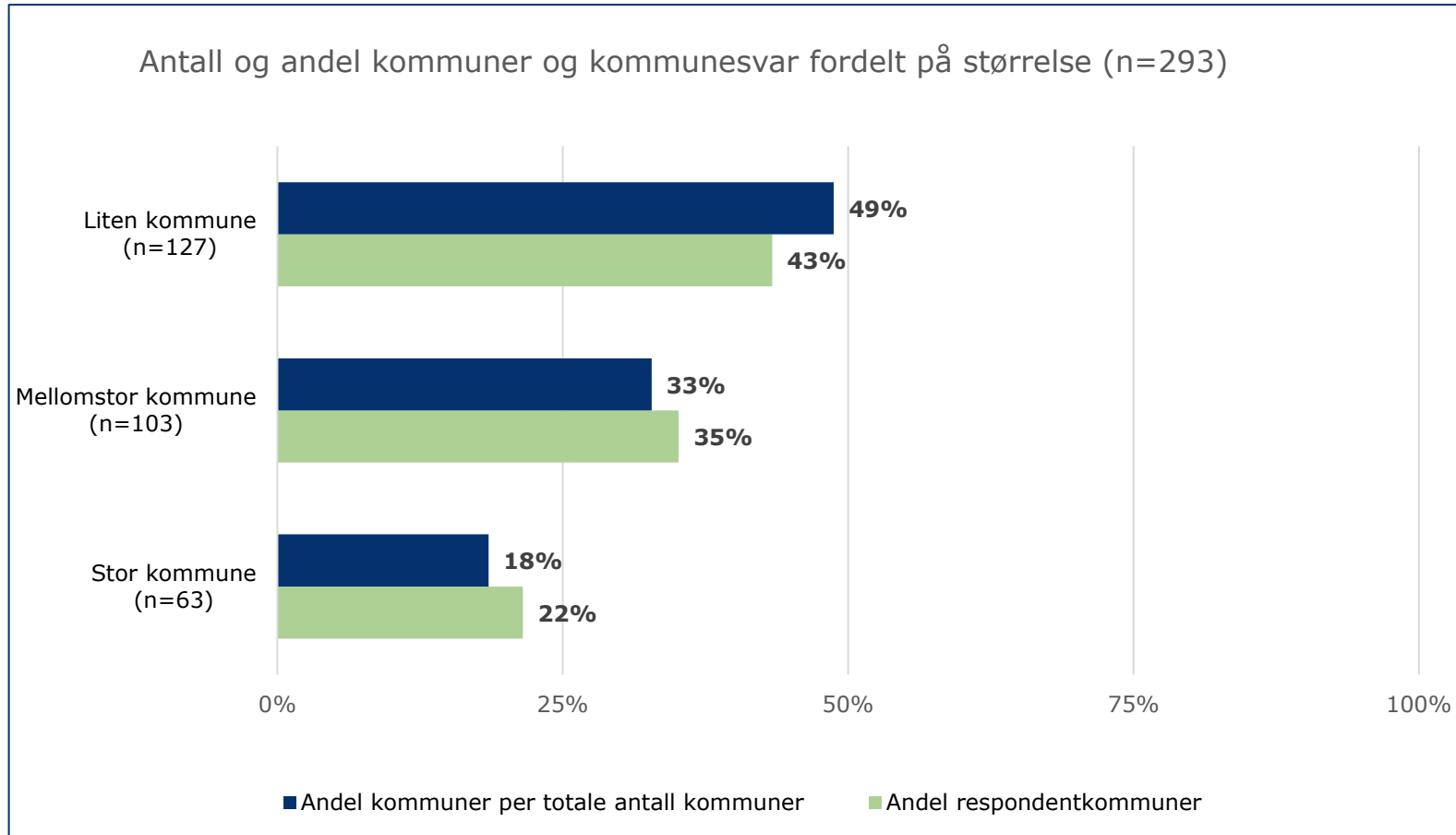
- Få skjevheter i deltakelse med hensyn til kommunenes fylkestilhørighet



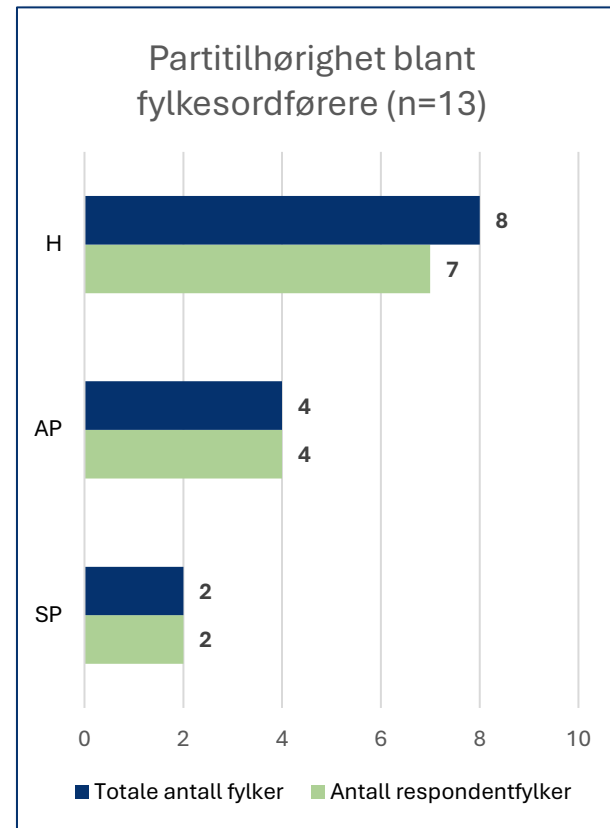
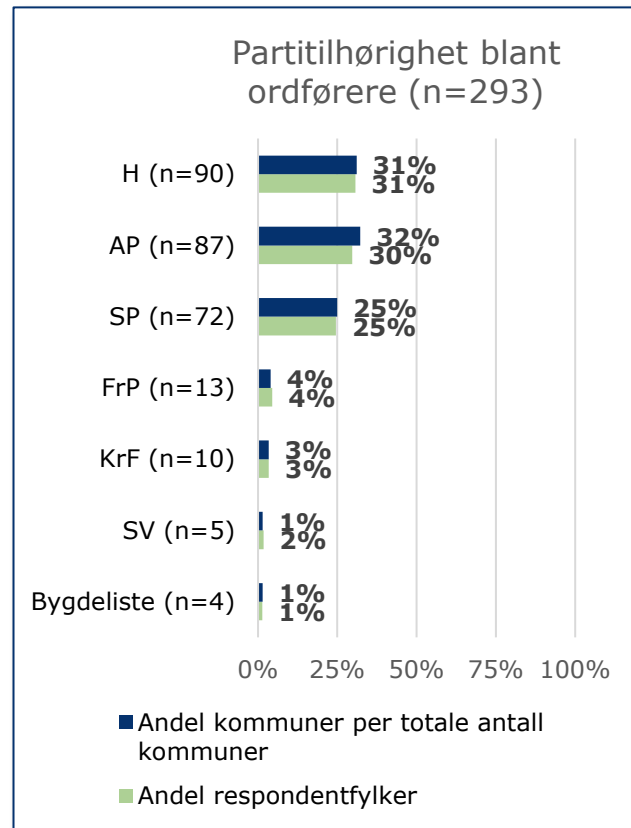
- Mellomsentrale kommuner er litt overrepresentert



- Små kommuner er litt underrepresentert

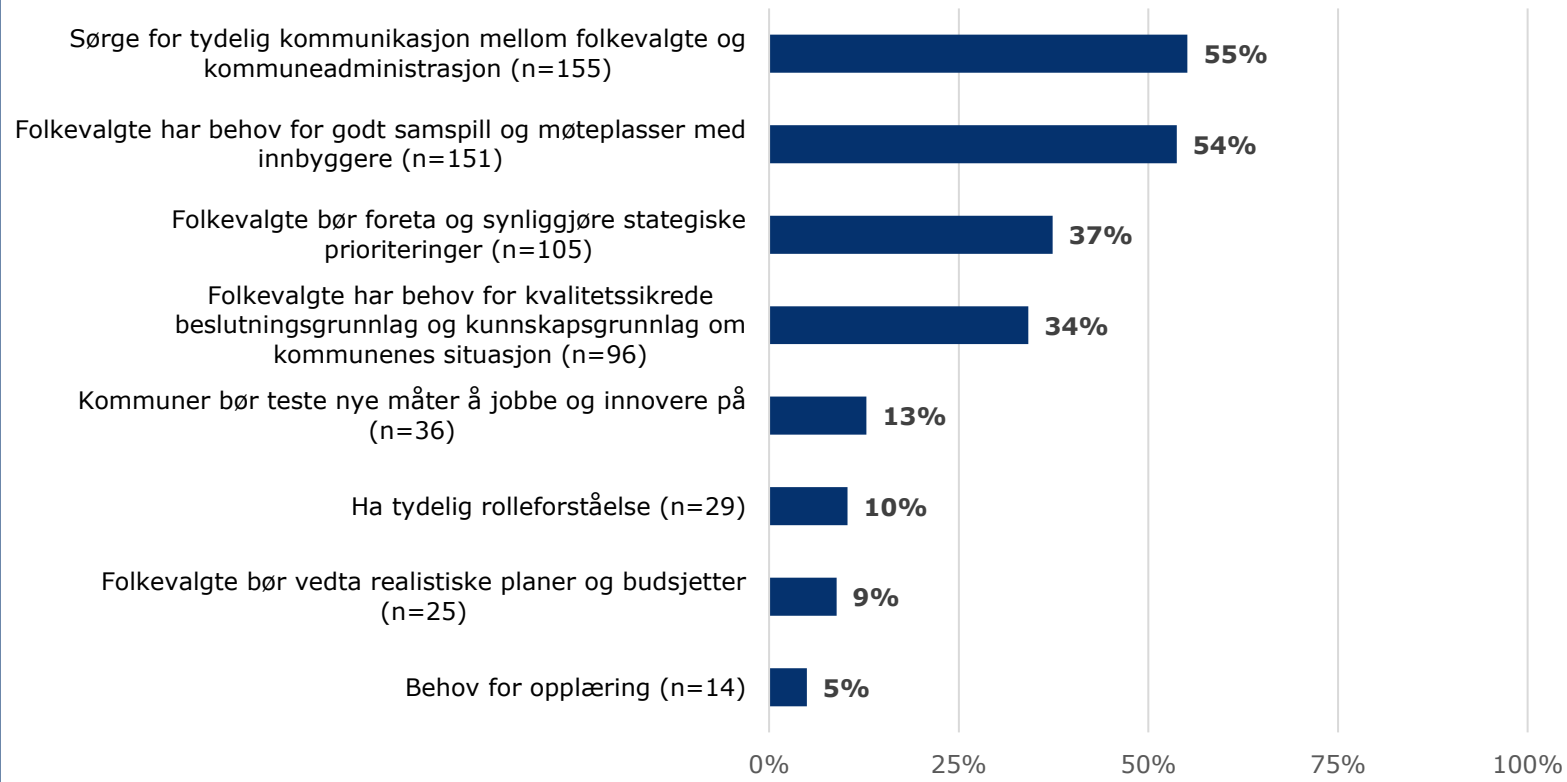


- Ingen betydelige skjevheter med hensyn til ordførers partitilhørighet

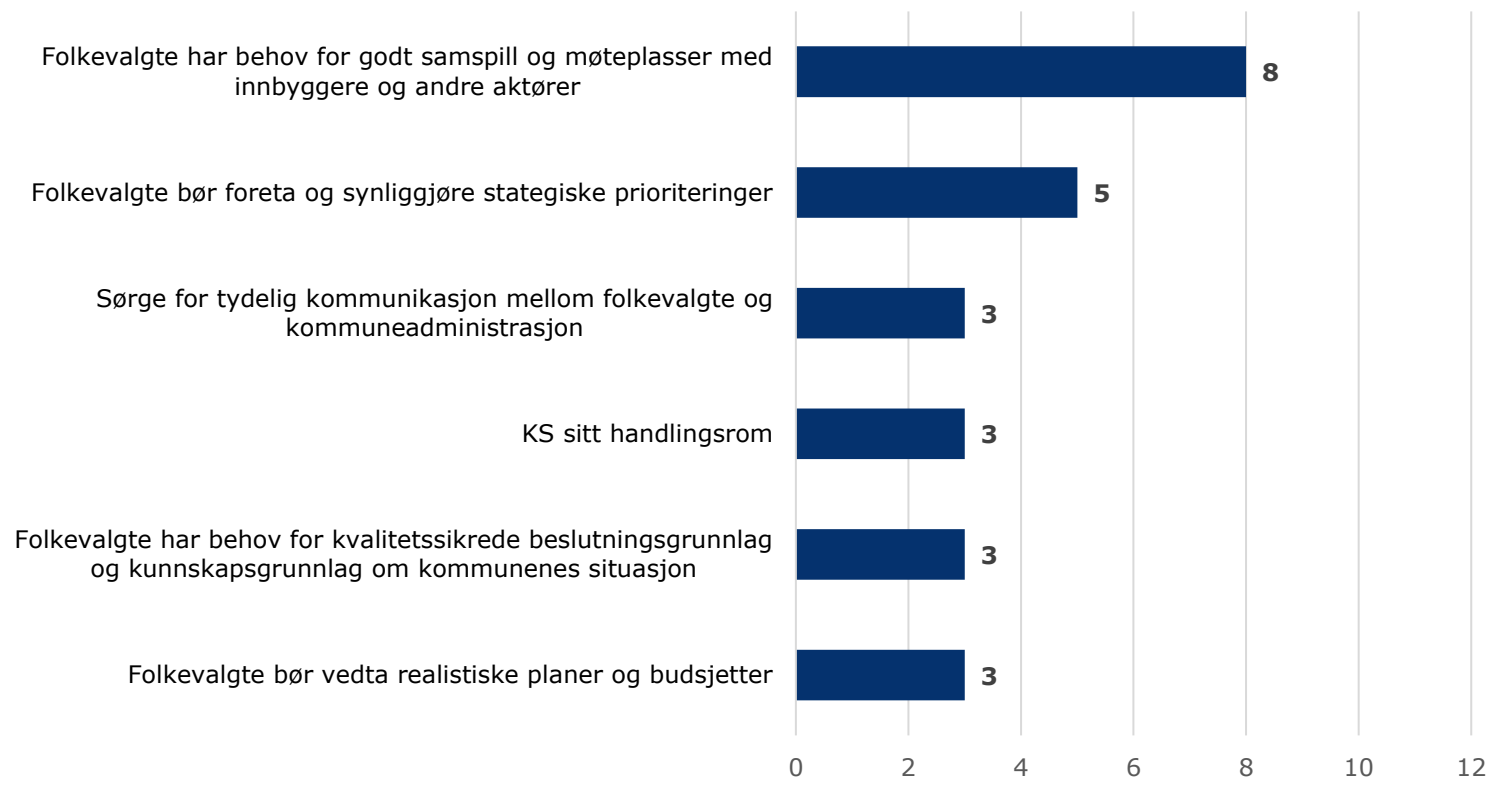


Spørsmål 1: Hvordan kan dere som folkevalgte redusere og håndtere forventningsgapet gjennom aktiviteten i de politiske organene (kommunestyre, fylkesting og underliggende organer) og samspillet med administrasjonen?

### Fordeling av kommuners svar på spørsmål 1 (n=281)



Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 1(n=13)

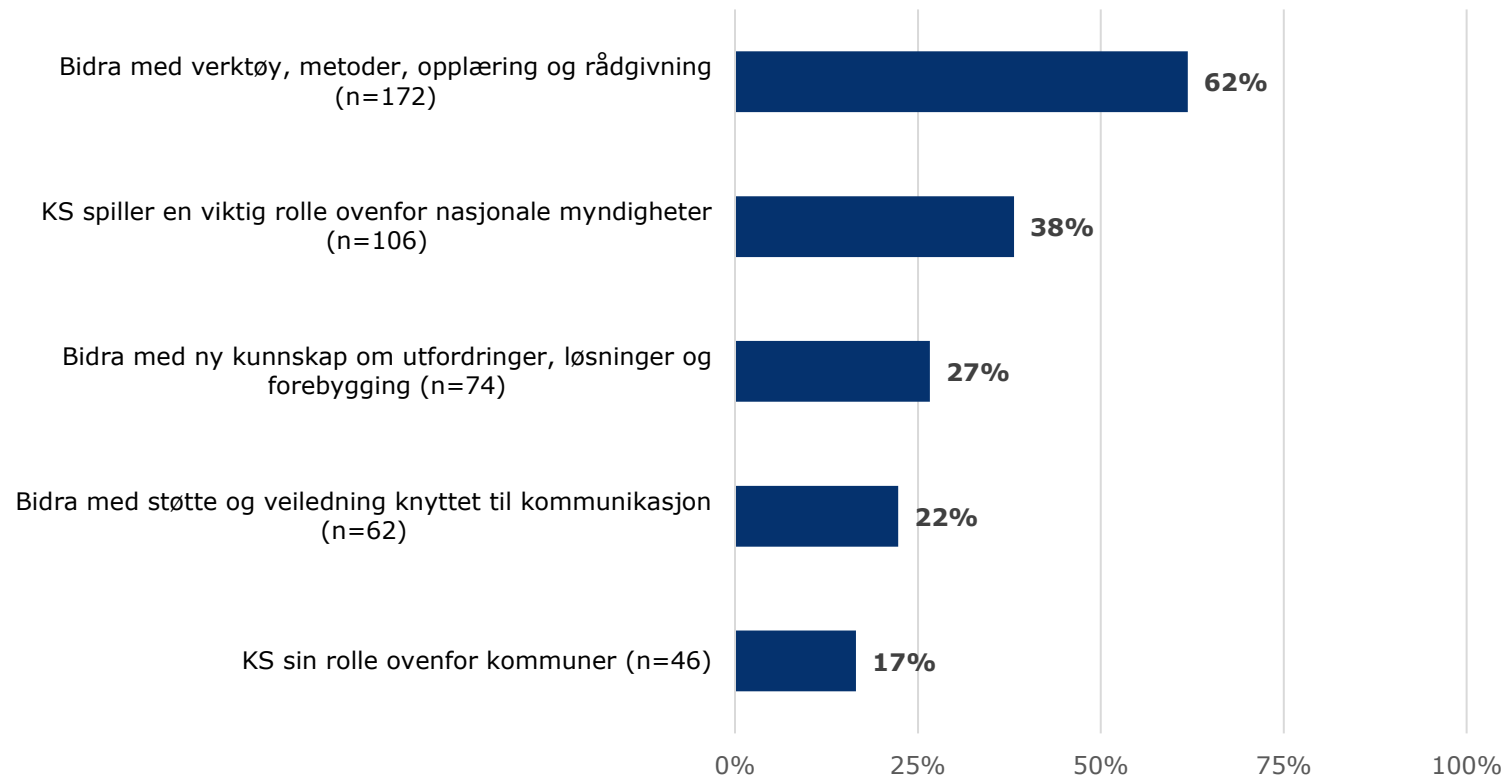


# Kort oppsummering

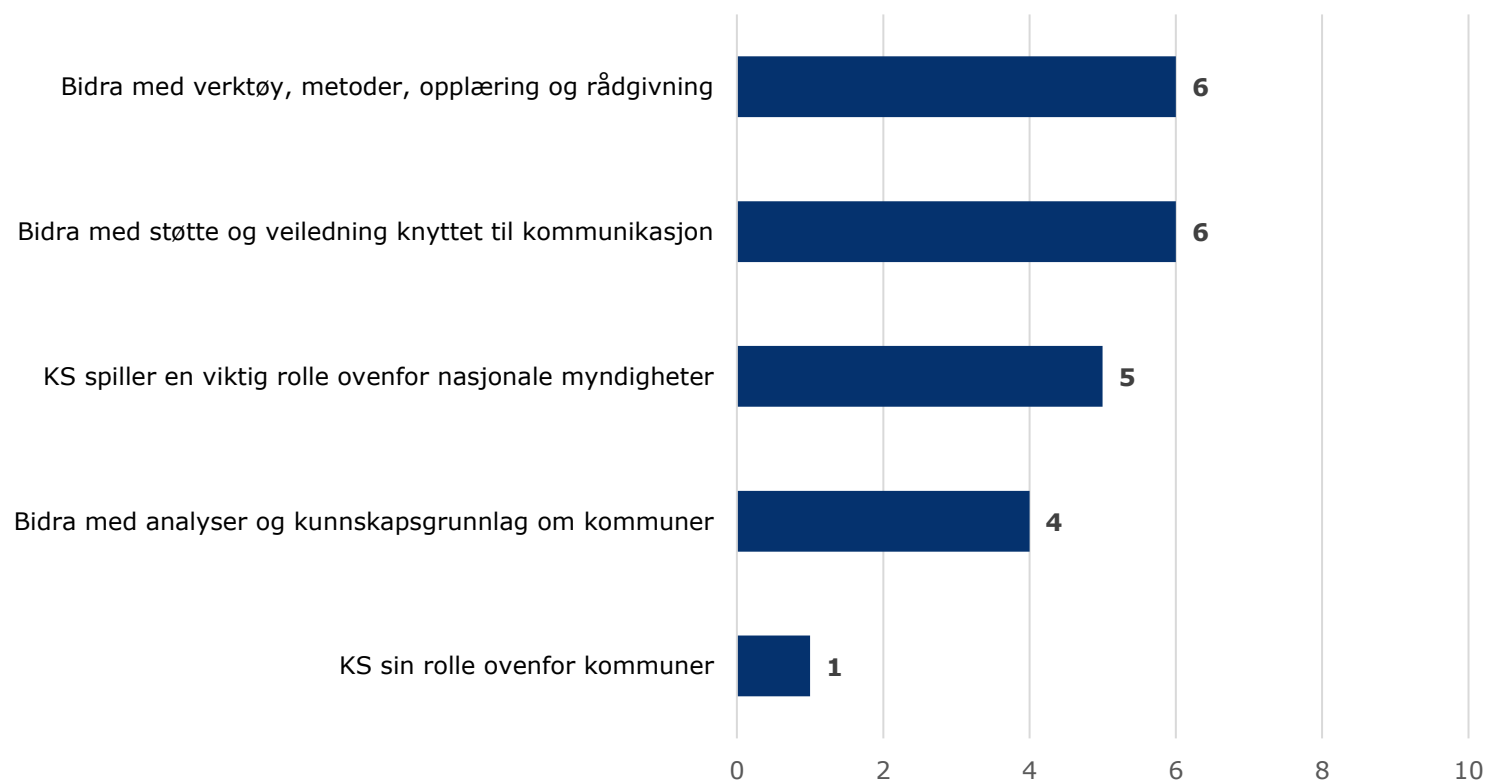
- For å redusere og håndtere forventningsgapet mellom innbyggere, politikere og administrasjon, fremhever kommuner og fylkeskommuner særlig behovet for tydelig og realistisk kommunikasjon. Dette momentet er det som i størst grad er løftet av kommuner. Kommunikasjon gjelder her både fra folkevalgte til innbyggerne og mellom folkevalgte og administrasjon. Åpenhet om prioriteringer, økonomi og politiske mål er sentralt for å bygge tillit og skape realistiske forventninger. Godt samspill og møteplasser med innbyggere trekkes også frem av en stor andel som avgjørende for informerte og bærekraftige beslutninger. Blant fylkeskommuner er dette momentet det som i størst grad løftes. Det understrekes videre at folkevalgte bør styre etter strategiske mål og KPI-er, med et tydelig skille mellom politisk styring og administrativt ansvar. Innbyggermedvirkning, innovasjon og teknologisk utvikling pekes på som viktige virkemidler for å effektivisere tjenester og møte fremtidens utfordringer. Til sist vektlegges betydningen av felles kunnskapsgrunnlag og klar rolleforståelse mellom folkevalgte og administrasjon for å sikre et velfungerende samarbeid og en felles virkelighetsforståelse.

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

### Fordeling av kommuners svar til spørsmål 2 (n=278)



Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 2 (n=13)

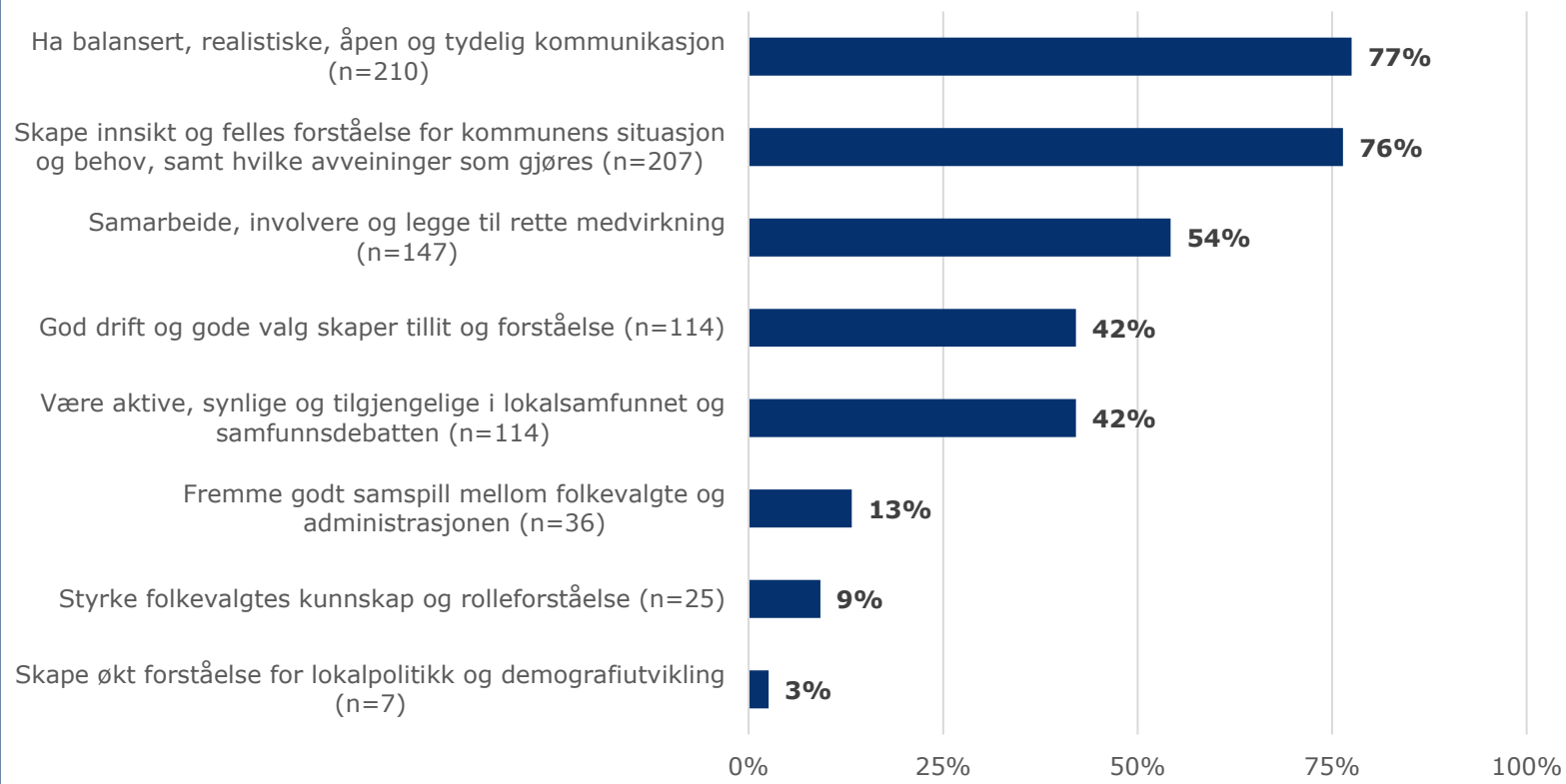


# Kort oppsummering

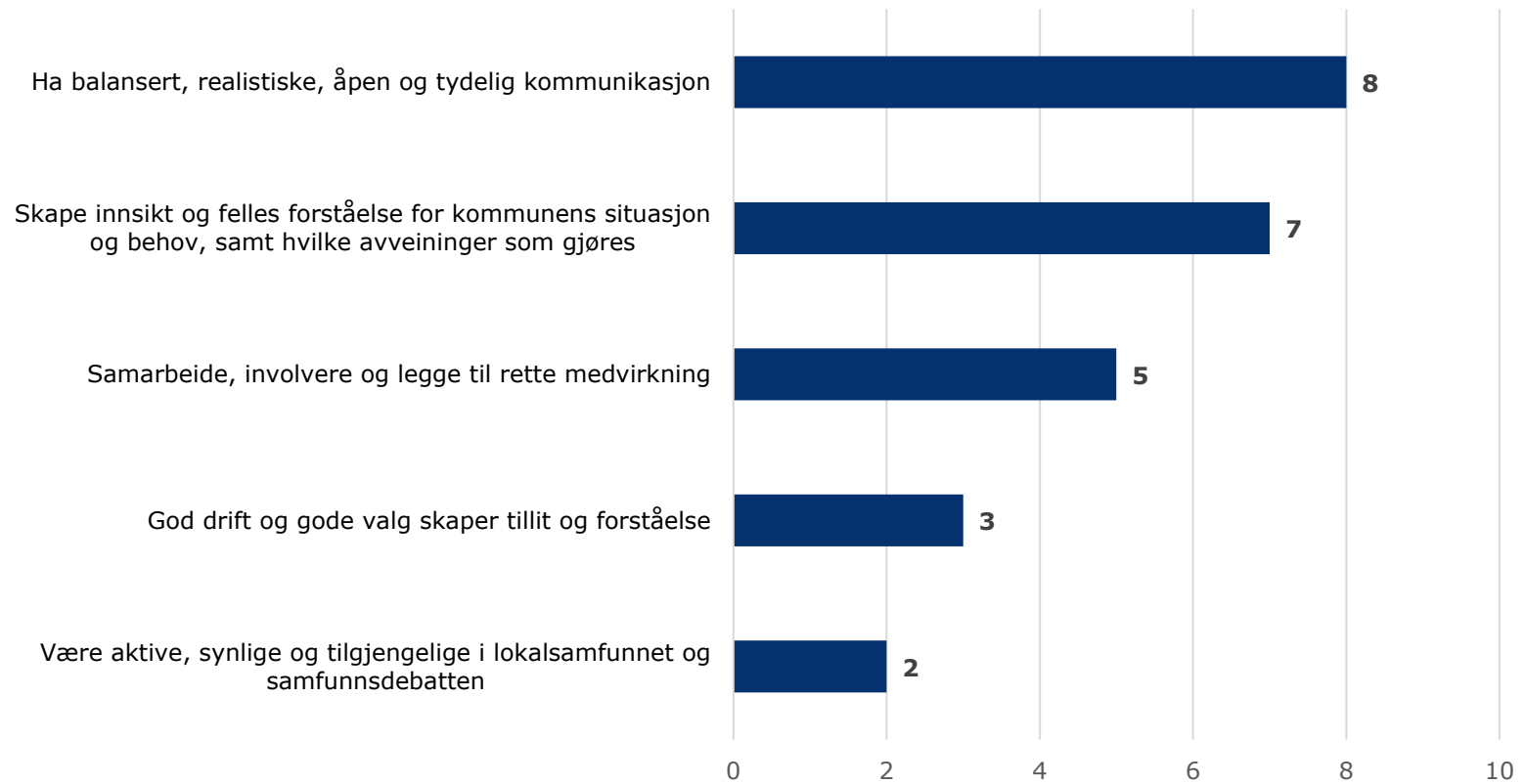
- Kommuner og fylkeskommuner ønsker bred støtte fra KS i arbeidet med å håndtere forventningsgapet og styrke lokal styring. Det mest etterspurte bidraget fra begge grupper er verktøy, metoder, opplæring og rådgivning – særlig e-læringsmoduler og kompetansetilbud for folkevalgte og administrasjon.
- Mange fremhever betydningen av KS' folkevalgtprogram, men ønsker at det videreutvikles med temaer knyttet til rolleforståelse og håndtering av forventningsgapet.
- Kommunene ser også KS som en viktig aktør i å påvirke nasjonale myndigheter og skape bedre rammevilkår.
- Videre etterspørres støtte til kommunikasjon – både internt mellom politikere og administrasjon, og eksternt mot innbyggere – med forslag om tilgjengelig informasjonsmateriell og samordnet formidling av utfordringer og prioriteringer.
- KS oppfordres også til å levere analyser og kunnskapsgrunnlag som dekker nåværende og fremtidige utfordringer, vise til løsninger og «beste praksis», og fremme forebyggende tiltak. Til sist pekes det på KS' rolle som rådgiver og tilrettelegger for samarbeid mellom kommuner, fylkeskommuner og stat, samt enkelte sektorvise anbefalinger, særlig innen helse og oppvekst.

Spørsmål 3: Spørsmål 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?

### Fordeling av kommuners svar til spørsmål 3 (n=271)



Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 3 (n=12)

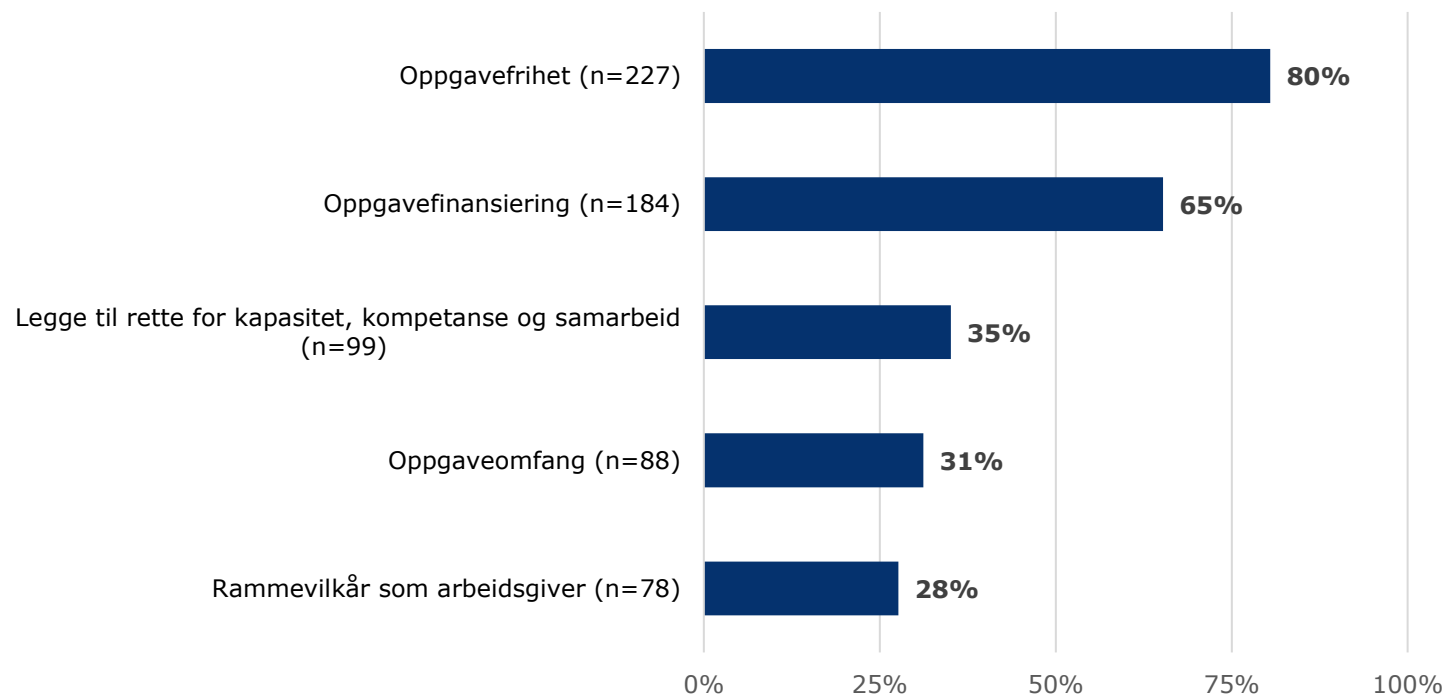


# Kort oppsummering

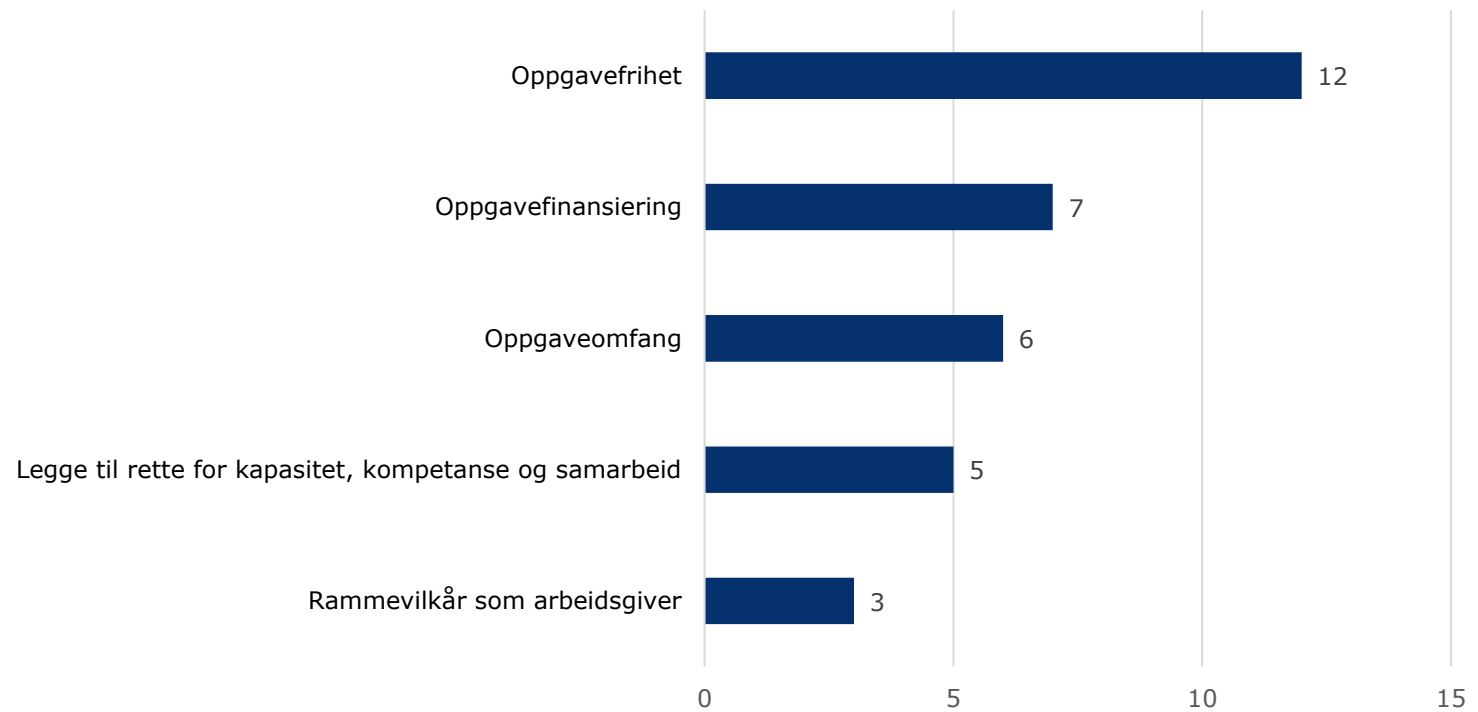
- For å skape forståelse i befolkningen og lokalsamfunnet for at ressursene er begrenset og at dette krever tøffe prioriteringer, mener mange kommuner og fylkeskommuner at folkevalgte må bidra med tydelig, ærlig og samkjørt kommunikasjon.
- God kommunikasjon er sentralt for å bygge tillit, sammen med åpenhet og dialog. Det fremheves også at innsikt og forståelse må skapes gjennom faktabasert informasjon om kommunens utfordringer, prioriteringer og muligheter.
- Mange kommuner peker på viktigheten av samarbeid, involvering og samskaping med innbyggere, næringsliv og frivilligheten – både for å utvikle løsninger og skape eierskap.
- God drift og evnen til å ta ansvarlige beslutninger, inkludert upopulære valg, trekkes frem som tillitsskapende.
- Folkevalgte bør også være synlige og tilgjengelige i lokalsamfunnet, og fremme godt samspill med administrasjonen.
- Økt kunnskap og rolleforståelse blant folkevalgte samt innsats for å styrke engasjement og forståelse for lokalpolitikk er også viktige virkemidler for å bygge forståelse for nødvendige endringer.

Spørsmål 4A: 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?

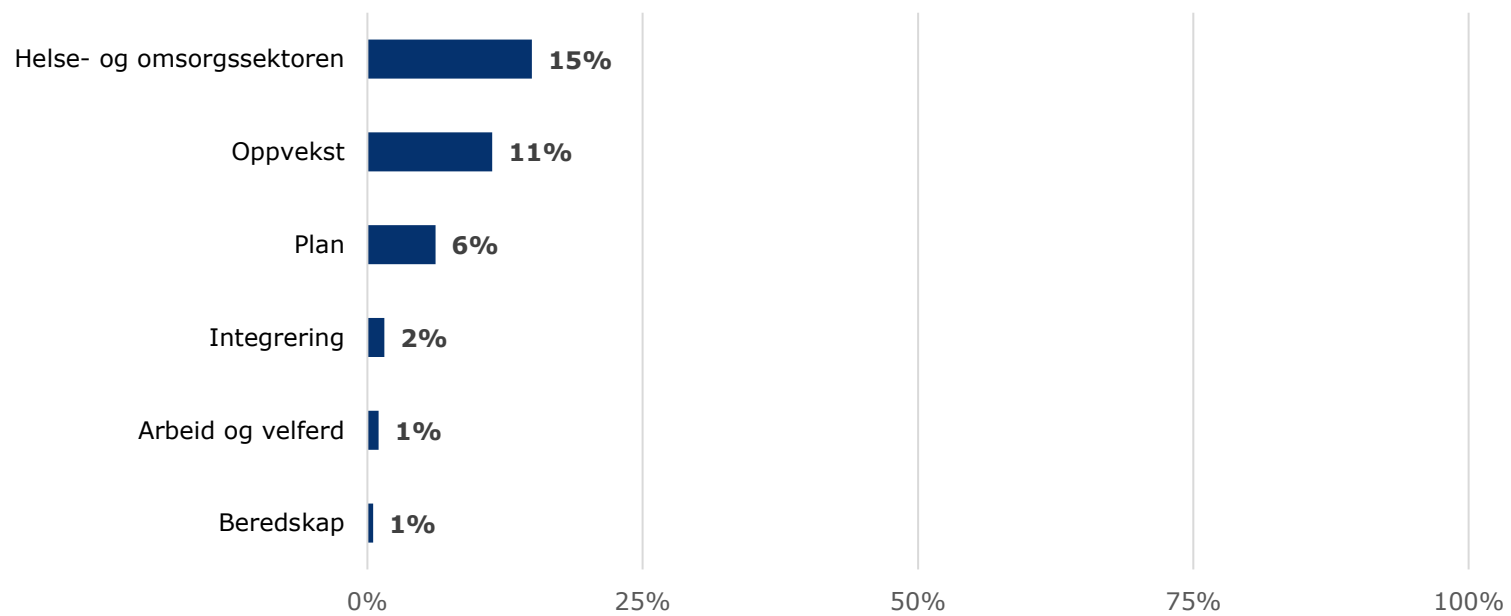
### Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)



Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 4A (n=12)

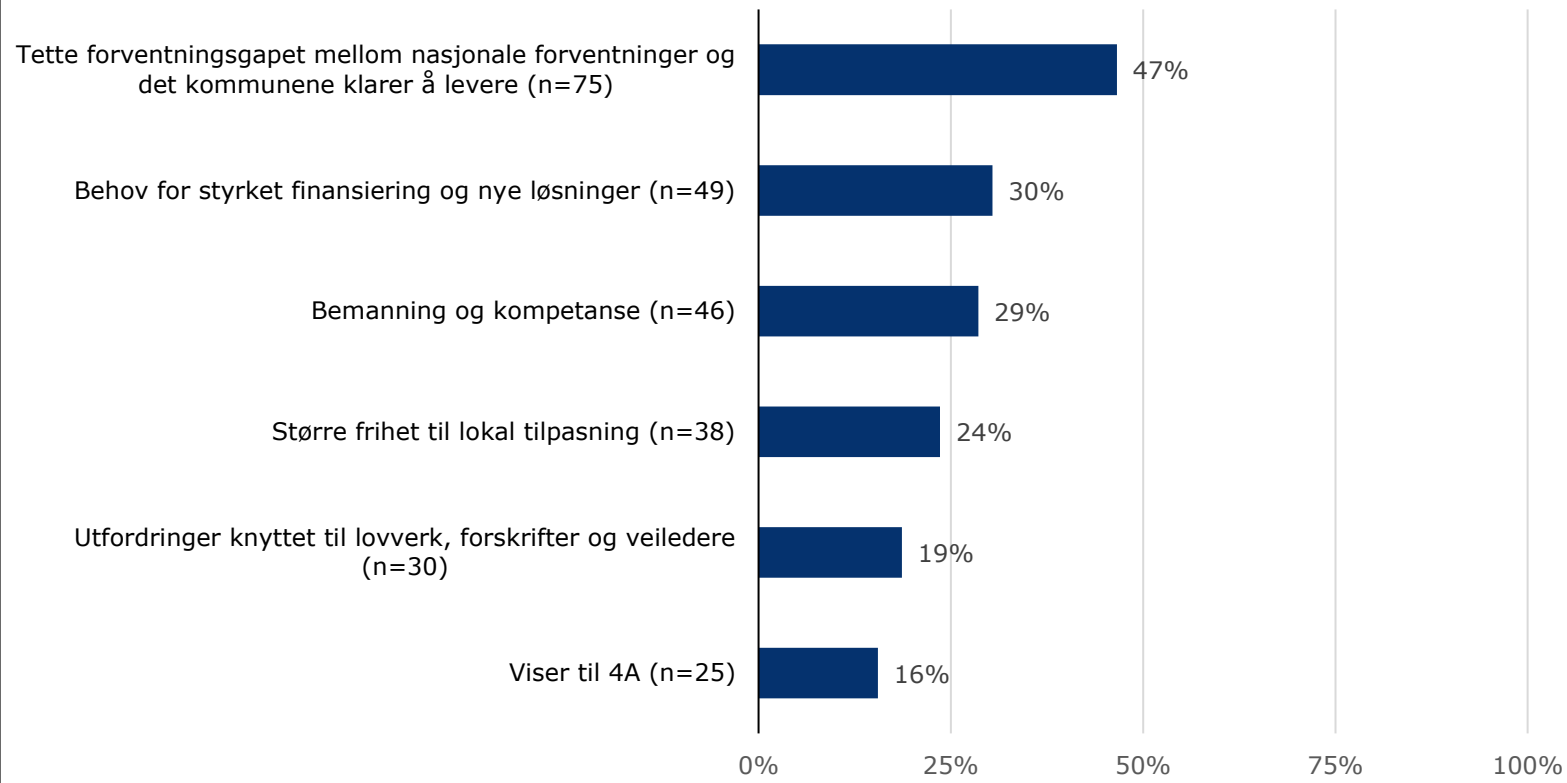


Fordeling av svar til spørsmål 4A fordelt på sektor (n=294)

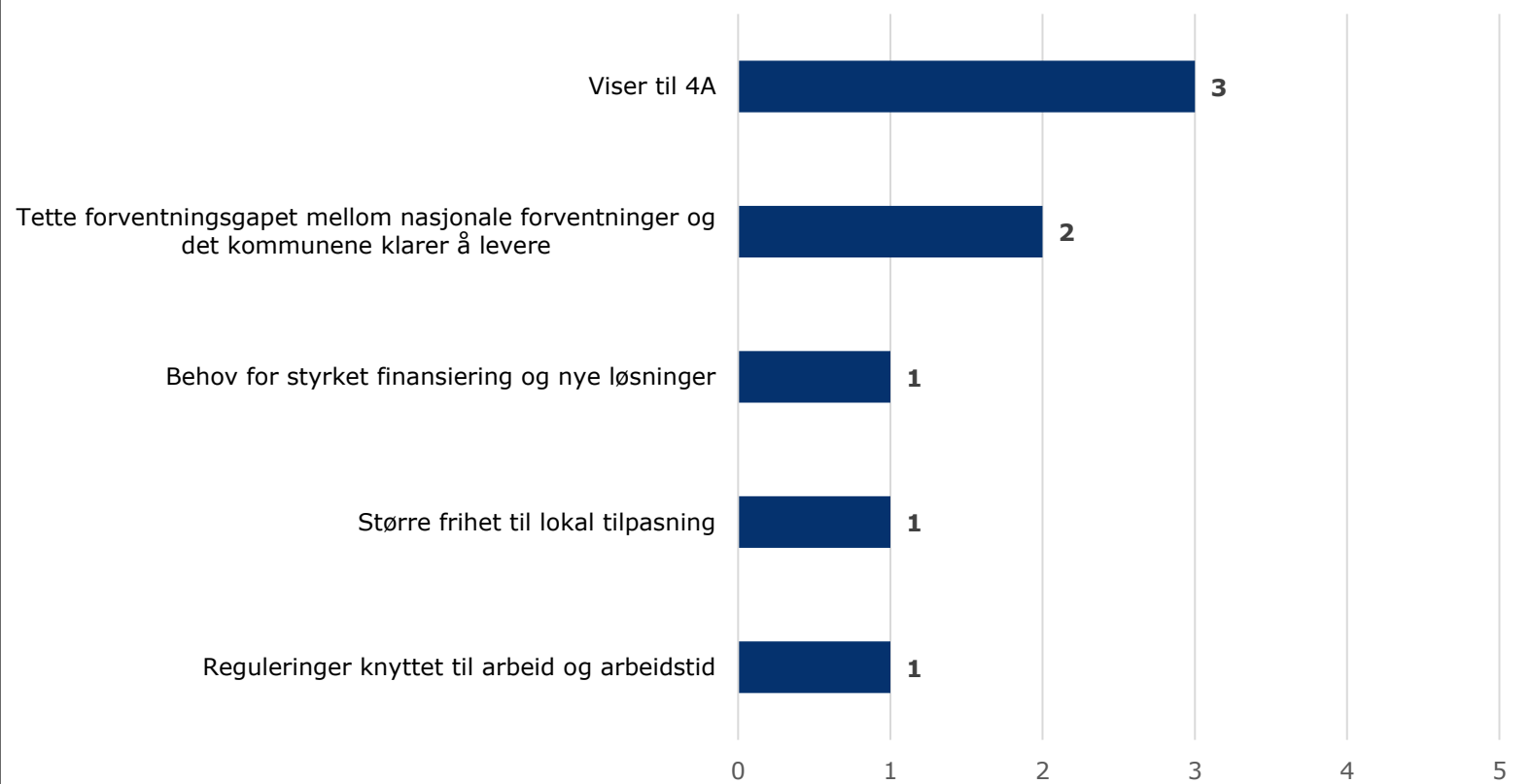


Spørsmål 4B: Her ønsker KS også innspill og eksempler på hva som utfordrer handlingsrommet lokalt, herunder lovkrav/forskrifter, rundskriv/veiledere, normer/kompetansekrav, tilsyn/kontroll, ny ansvarsfordeling mellom kommune/fylkeskommune/stat, kompetanse- og kapasitetsstøtte og liknende

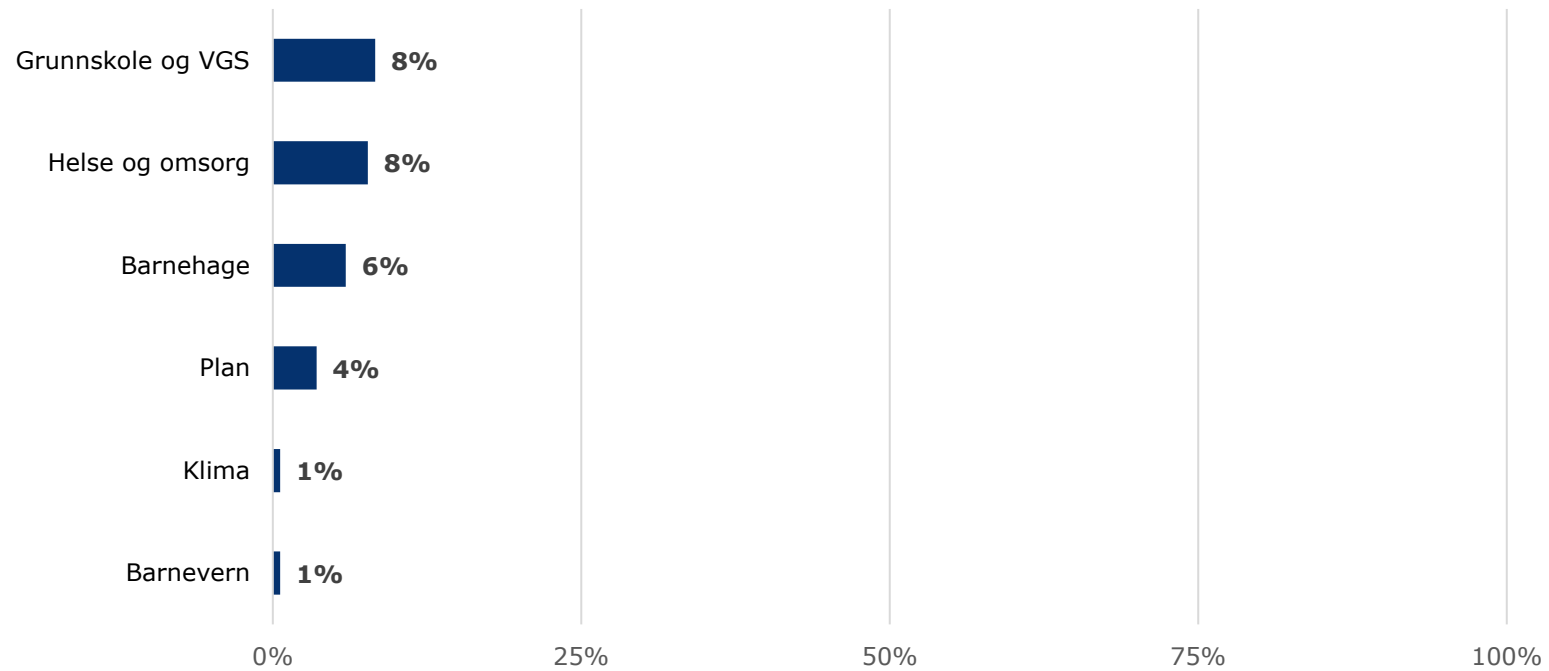
### Fordeling av kommuners svar på spørsmål 4B (n=161)



Fordeling av fylkeskommuners svar på spørsmål 4B (n=8)

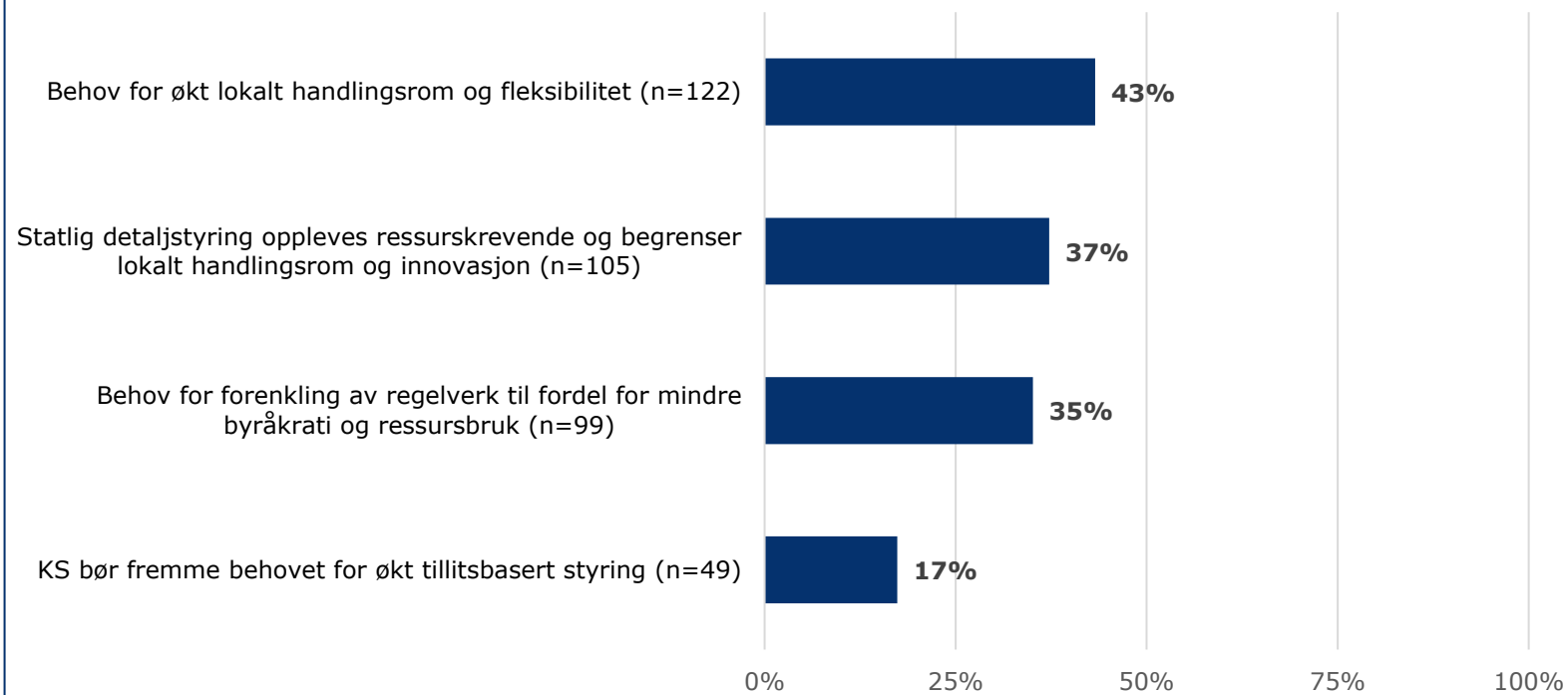


Fordeling av svar på 4B fordelt på sektor (n=169)

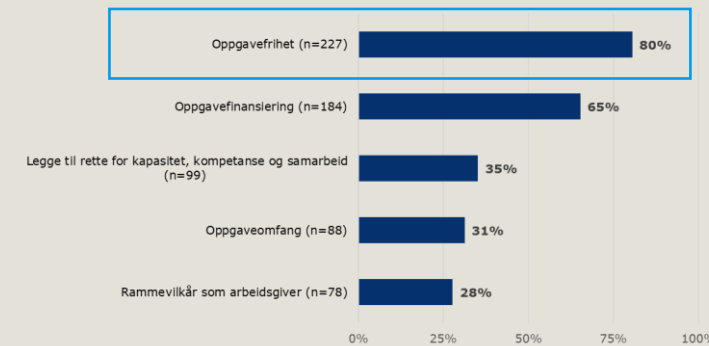


# Oppgavefrihet fordelt på underkategorier

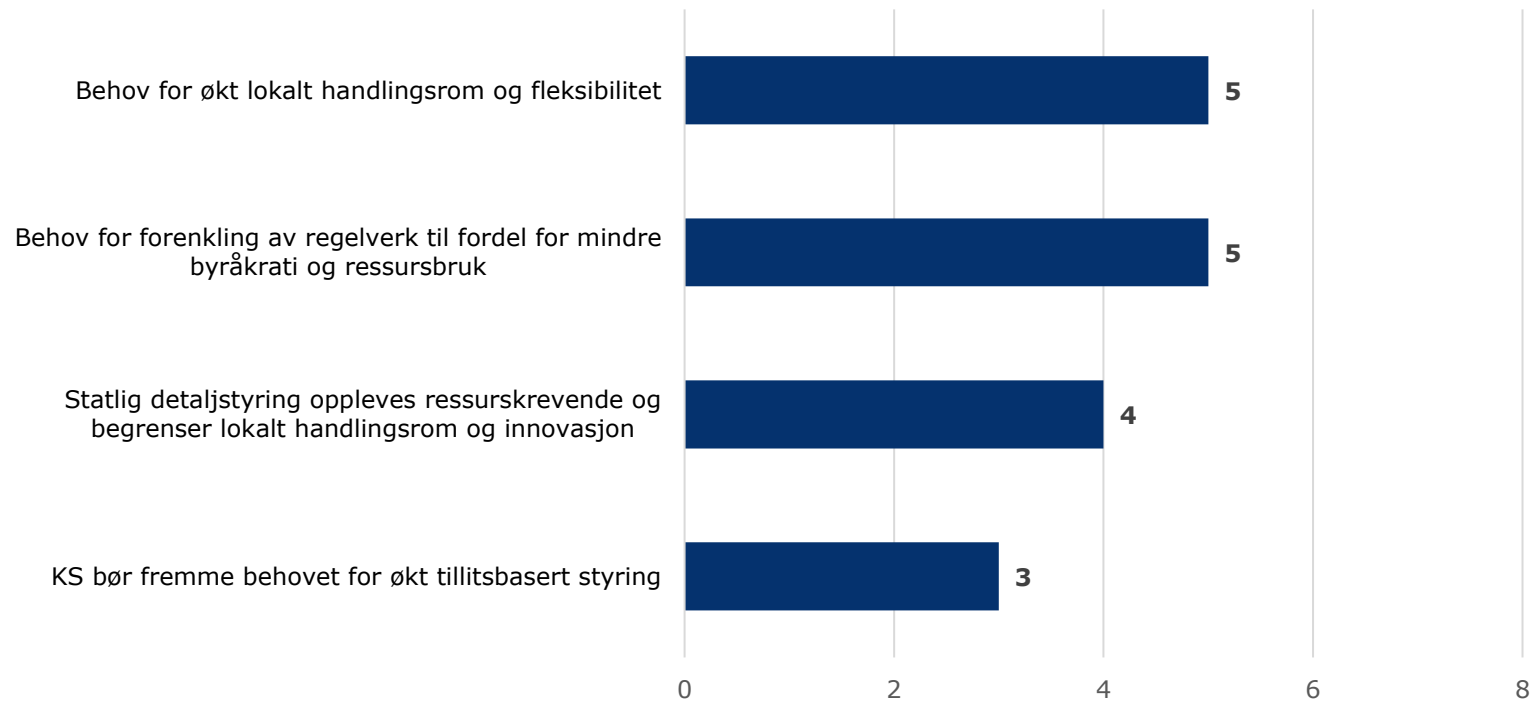
Fordeling av Oppgavefrihet fordelt på underkategorier (n=282)



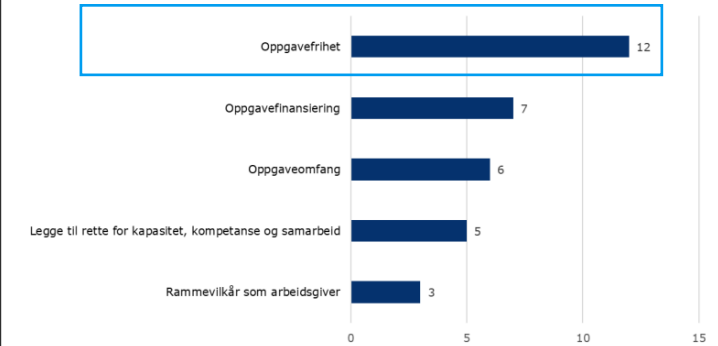
Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)



Fordeling av Oppgavefrihet fordelt på underkategorier (Fylkeskommuner)  
(n=12)

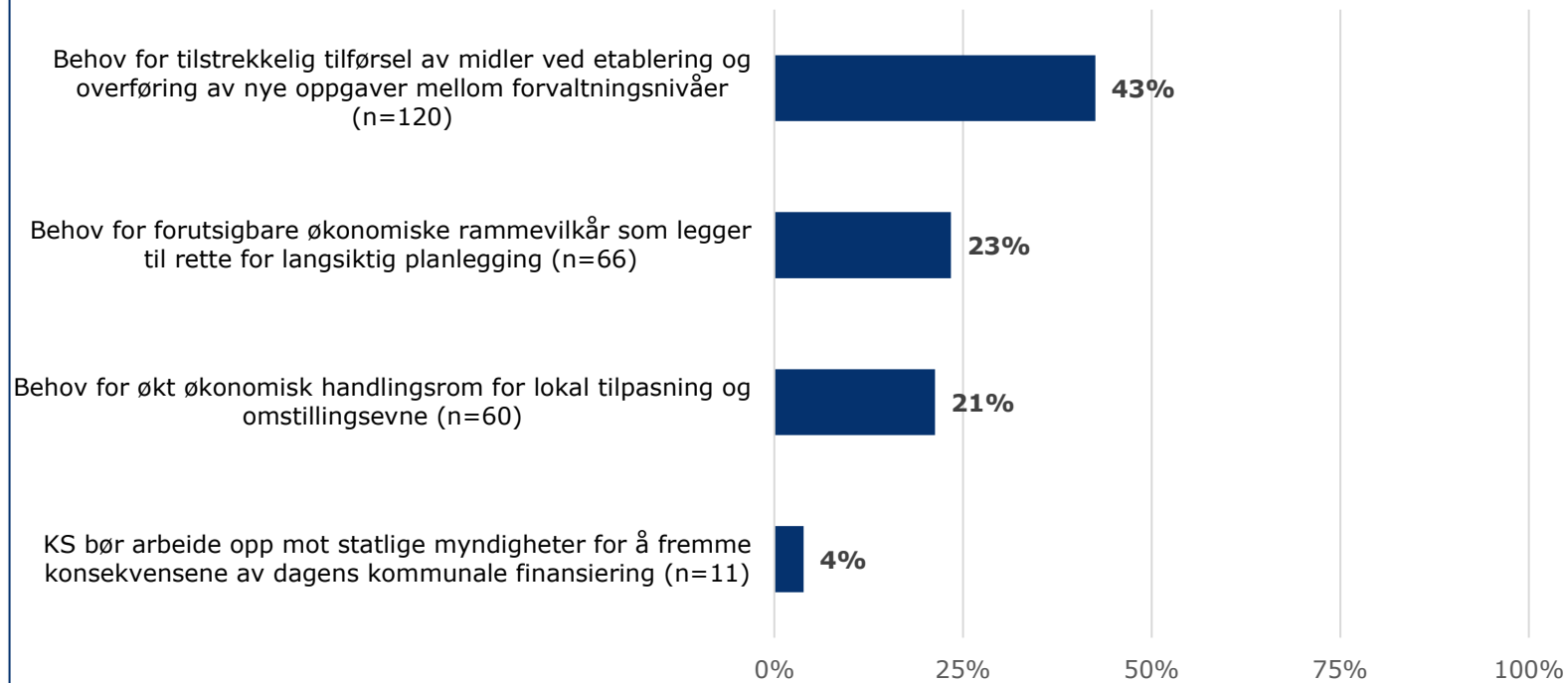


Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 4A (n=12)

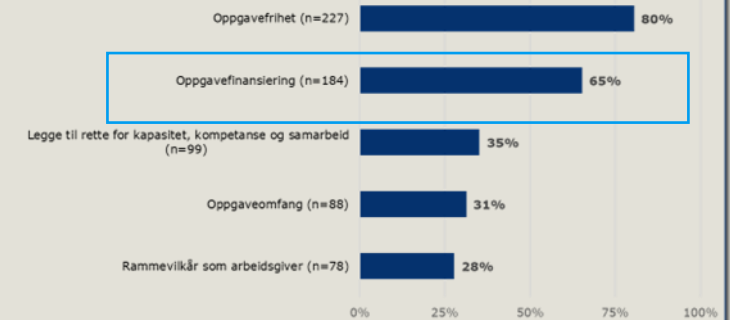


# Oppgavefinansiering fordelt på underkategorier

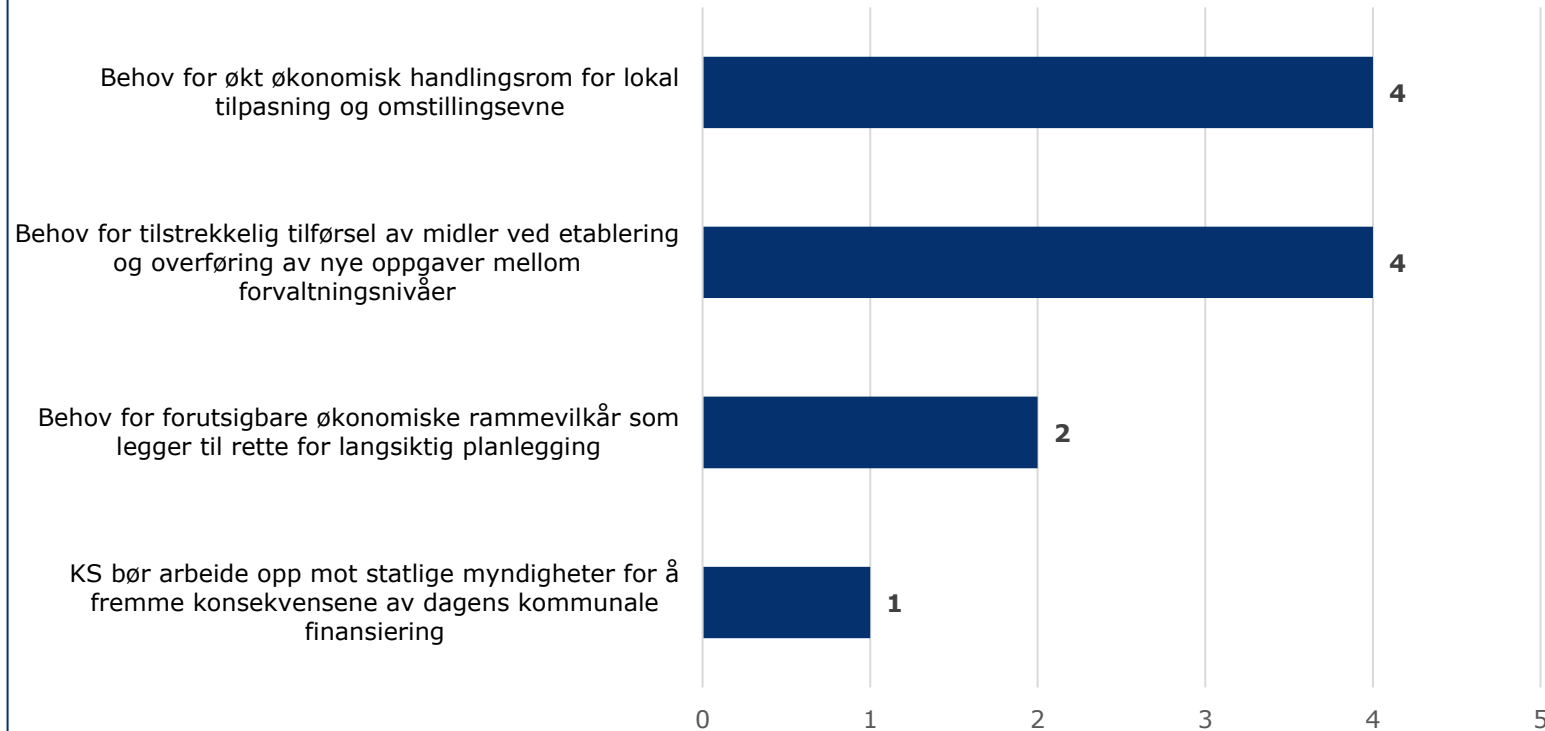
Fordeling av Oppgavefinansiering fordelt på underkategorier (n=282)



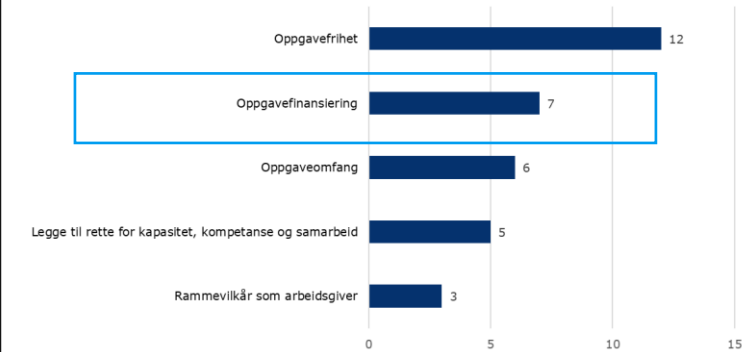
Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)



Fordeling av Oppgavefinansiering fordelt på underkategorier(n=12)

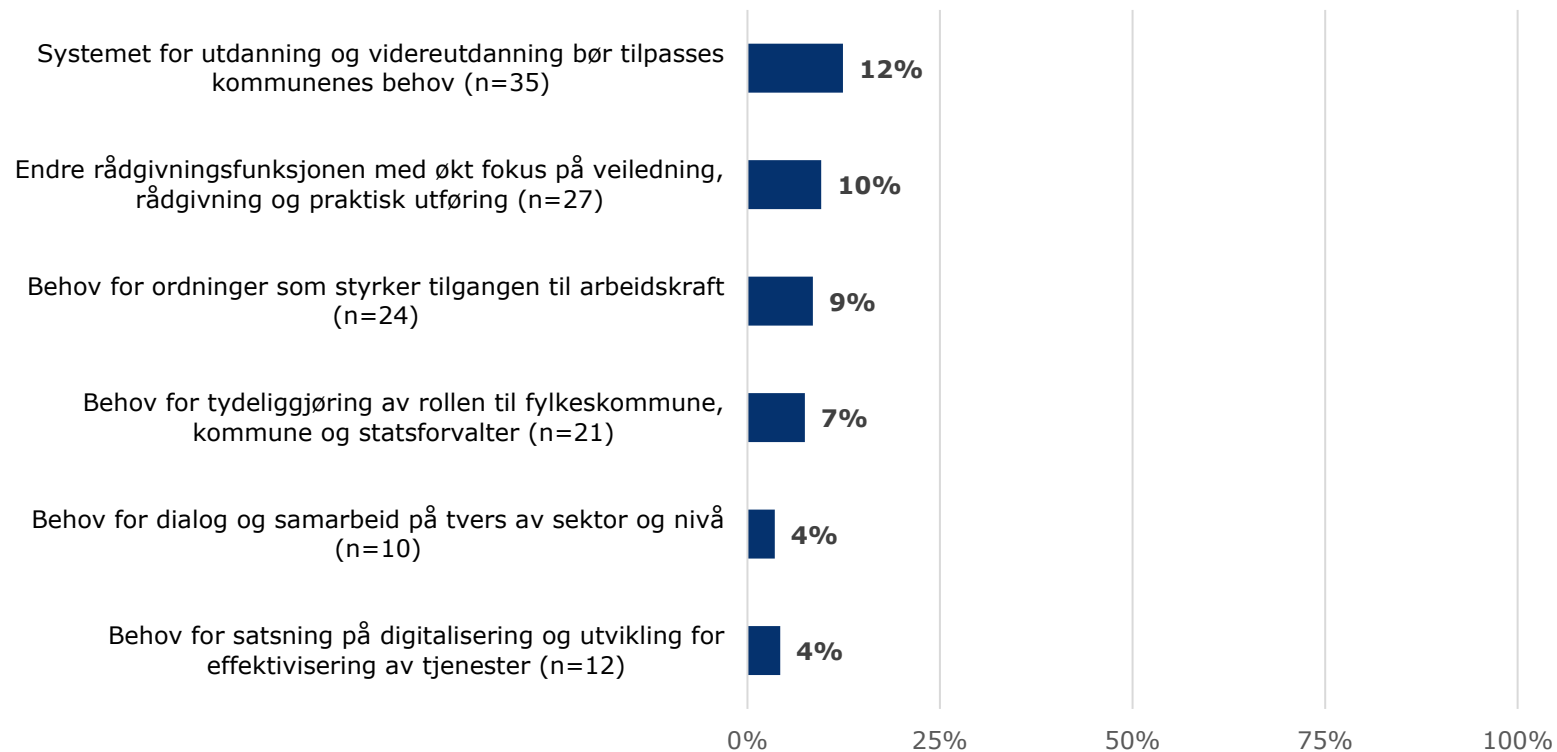


Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 4A (n=12)

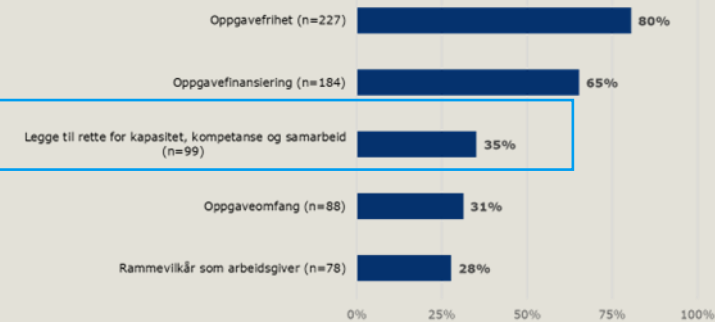


Legge til rette for kapasitet, kompetanse  
og samarbeid fordelt på underkategorier

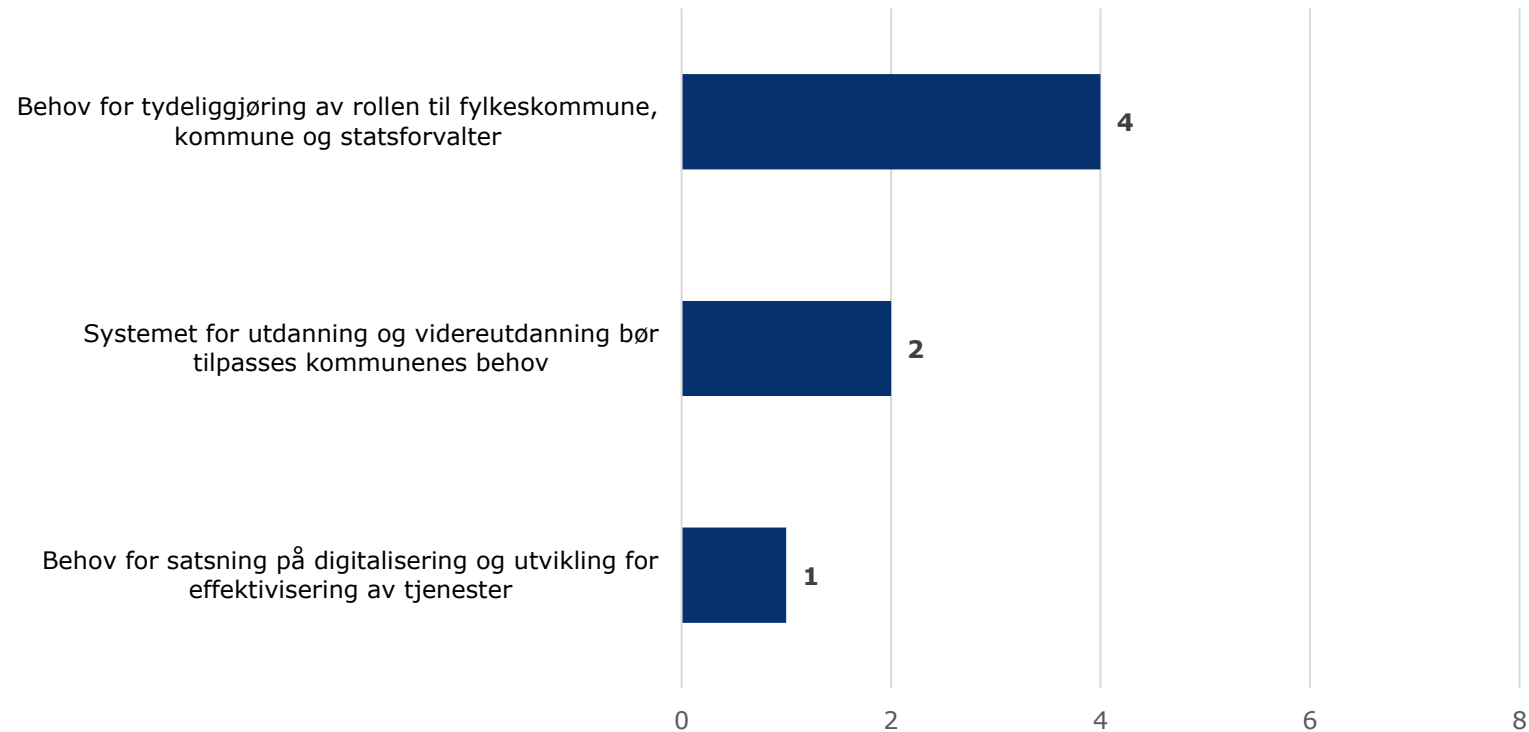
### Fordeling av legge til rette for kapasitet, kompetanse og samarbeid fordelt på underkategorier (n=282)



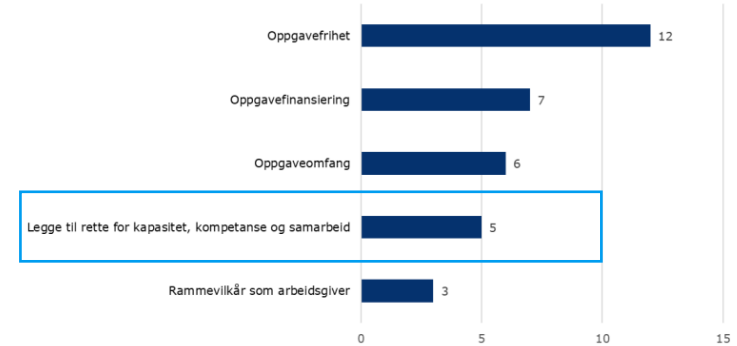
### Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)



Fordeling av "Legge til rette for kapasitet, kompetanse og samarbeid" fordelt på underkategorier (n=12)

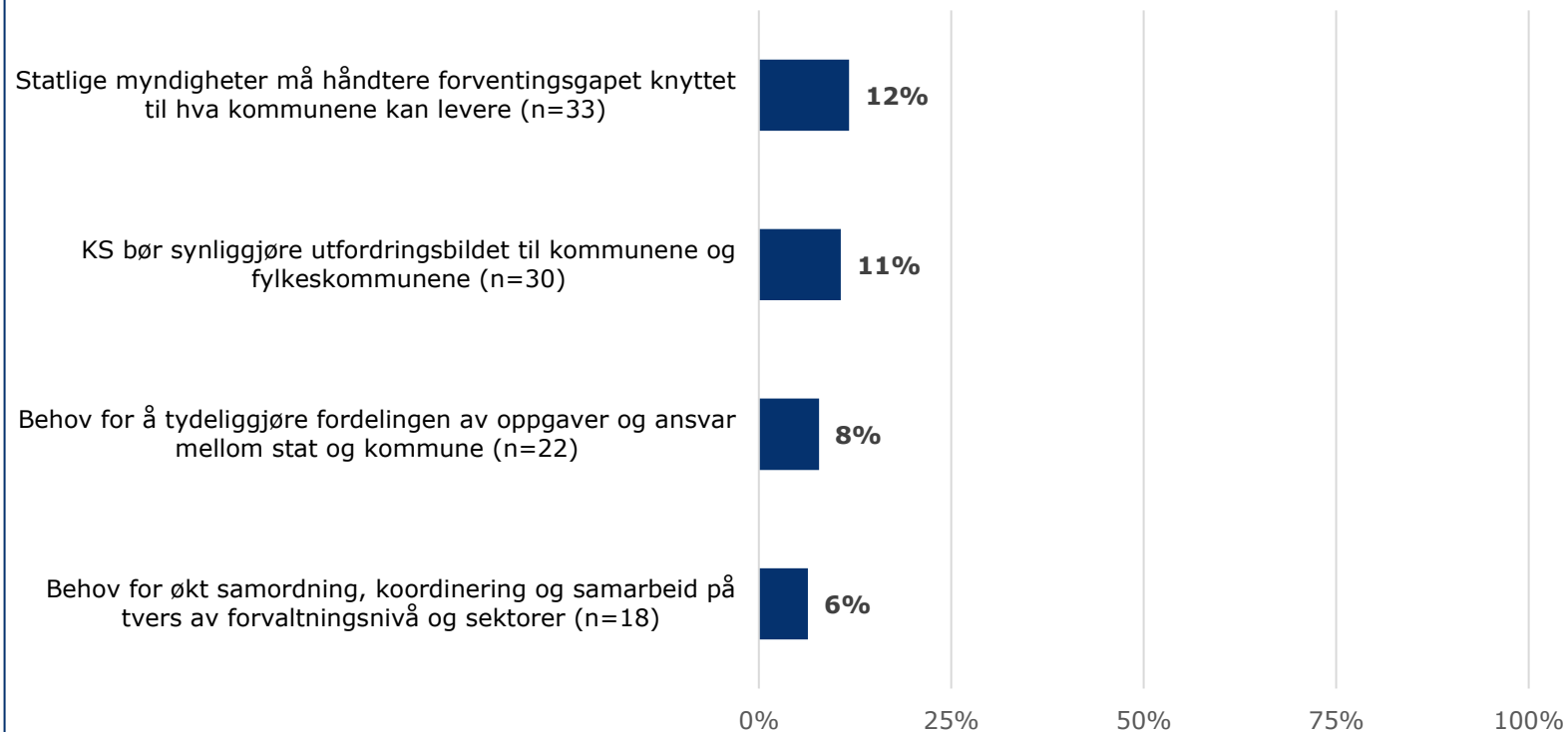


Fordeling av fylkeskommuners svar til spørsmål 4A (n=12)

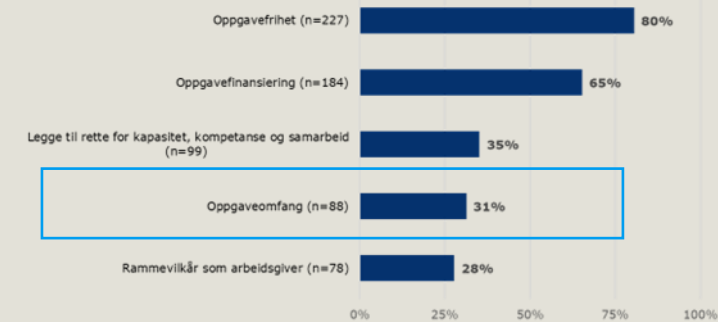


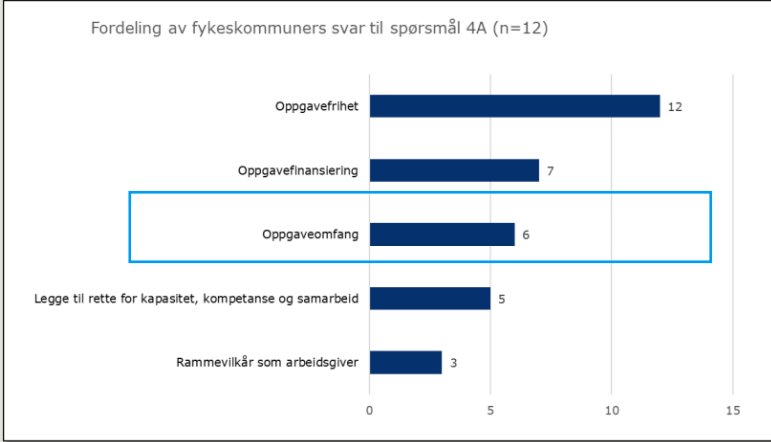
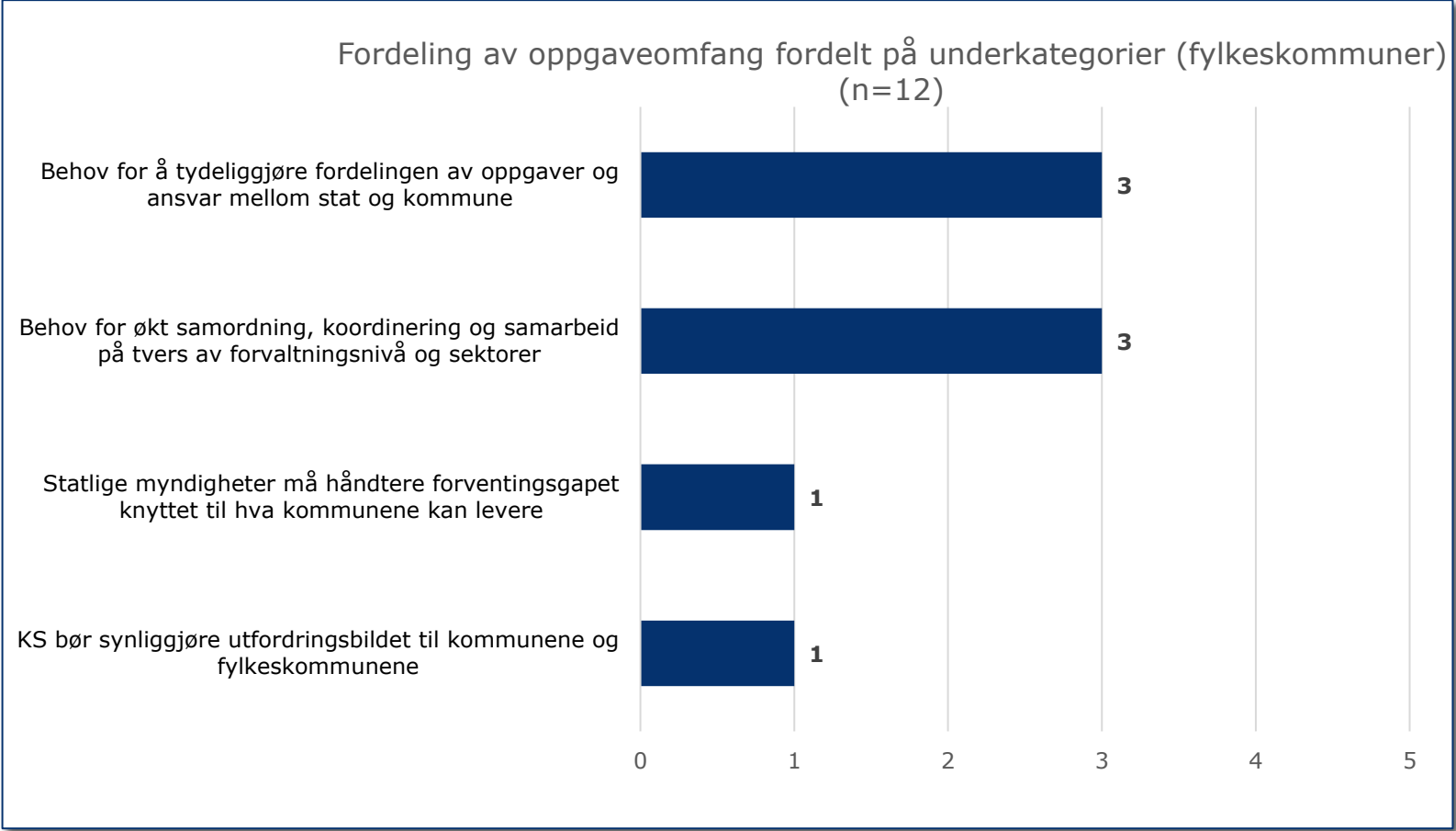
# Oppgaveomfang fordelt på underkategorier

Fordeling av oppgaveomfang fordelt på underkategorier (n=282)



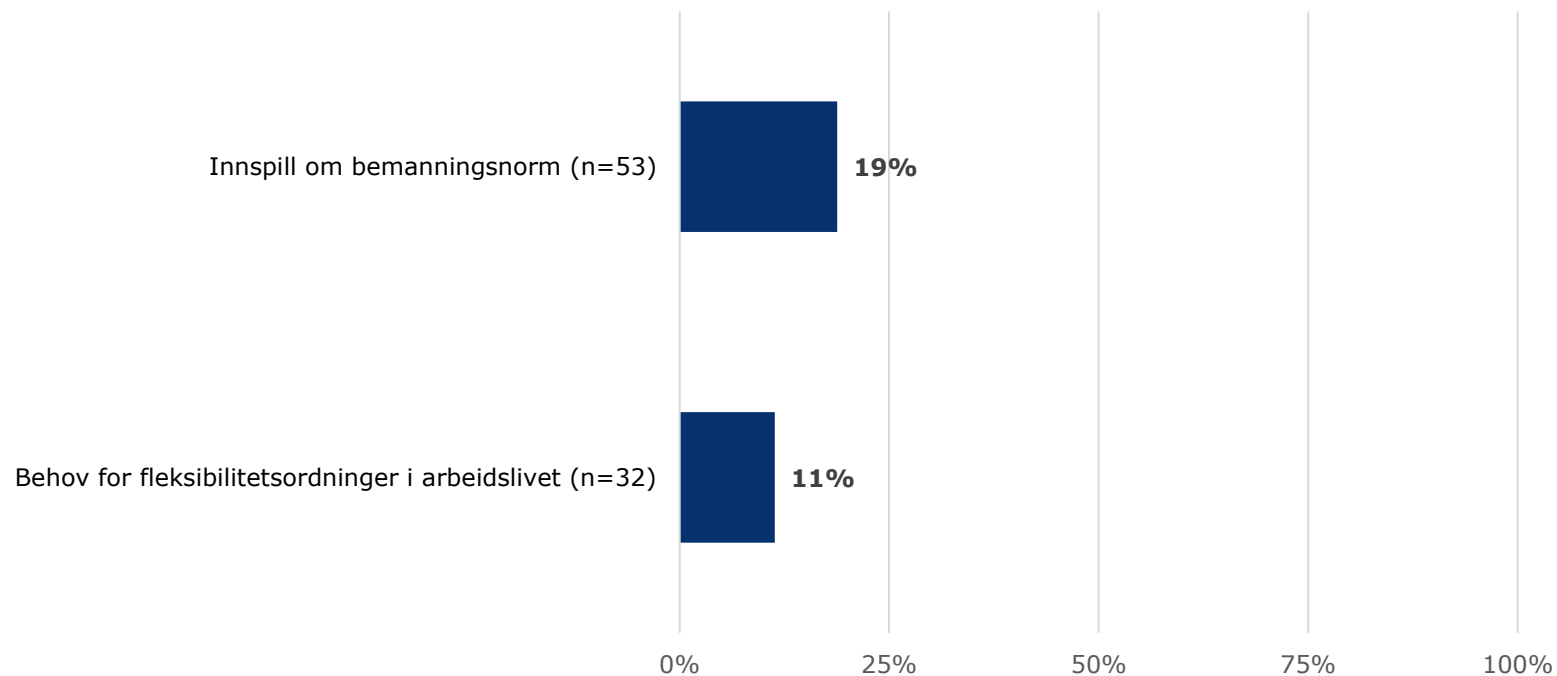
Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)





# Rammevilkår fordelt på underkategorier

Fordeling av Rammevilkår fordelt på underkategorier(n=282)



Fordeling av kommuners svar til spørsmål 4A (n=282)



# Kort oppsummering

- Kommunene og fylkeskommunene er i spørsmål 4A bedt om å spille inn hva de mener er de viktigste budskapene som KS kan bringe inn i dialogen med nasjonale myndigheter for å redusere statlig detaljstyring, gi mer fleksibilitet og øke handlingsrommet lokalt innenfor velferdsområdet. De er videre i spørsmål 4B bedt om 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. Svarene viser klare og sammenfallende meldinger om behovet for redusert statlig detaljstyring og økt lokalt handlingsrom. Dette kommer til uttrykk i flere hovedtemaer som både spørsmål 4A og 4B berører.
- I svarene til spørsmål 4A ser vi at kommunene i stor grad ønsker oppgavefrihet. Hele 85% etterspør mer frihet til å tilpasse velferdstjenester til lokale behov uten omfattende statlige krav som oppleves som ressurskrevende. De mener detaljstyringen begrenser innovasjon og effektivitet og ønsker mindre komplekse regler. Tillitsbasert styring er også en sentral del av denne friheten, hvor nasjonale myndigheter skal ha tillit til hvordan kommunene utfører sitt samfunnsoppdrag.
- Oppgavefinansiering er en kritisk utfordring som 68% av kommunene trekker frem. De ønsker at statlige pålagte oppgaver skal være fullfinansiert, som i tilfellet med gratis kjernetid i SFO og spesialisthelsetjenesten, for å unngå økonomisk press som svekker andre tjenester. Stabile og forutsigbare økonomiske rammevilkår er nødvendig for langsiktig planlegging, og større frie midler fremfor øremerking vil gi bedre lokal tilpasning.
- Temaet oppgaveomfang, som 33% av kommunene adresserer, handler om behovet for tydeligere fordeling av oppgaver og ansvar mellom stat og kommune. Kommunene opplever et økt press fra statlige krav som ikke medfører reduksjon av eksisterende oppgaver eller tilstrekkelig finansiering, hvilket skaper et forventningsgap. De ønsker klarere ansvarsfordeling og bedre samarbeidsstruktur for å sikre effektivitet.
- 30% av kommunene etterlyser tilrettelegging for kapasitet, kompetanse og samarbeid. Dette inkluderer behov for tilpasning av utdanningssystemet til kommunenes behov og ordninger som styrker rekrutteringen av kvalifisert arbeidskraft. Kompetansekravene oppleves som strenge, spesielt for små kommuner med begrensede ressurser, og de ønsker endringer som gjør det lettere å oppfylle kravene.
- Rammevilkår som arbeidsgiver er et annet viktig område, med 29% av kommunene som gir innspill om behov for større fleksibilitet i arbeidslivet. Bemanningsnormen er en stor utfordring som kritiseres for å begrense lokal tilpasning og rekruttering av nødvendig arbeidskraft.

# Kort oppsummering

- I svarene til spørsmål 4B vektlegges utfordringene som reduserer det lokale handlingsrommet, med konkrete eksempler som forsterker svarene på 4A. Her fremhever kommunene problemer som forventningsgapet mellom nasjonale krav og kommunal kapasitet, behov for styrket finansiering, og utfordringer knyttet til bemanning og kompetansekrav.
  - Fylkeskommunene har tilsvarende innspill som kommunene, med ekstra fokus på oppgavefrihet og tydeligere ansvarsfordeling mellom stat, fylkeskommune og kommune.
- Overordnet viser svarene at både kommuner og fylkeskommuner opplever statlige krav som ressurskrevende og begrensende for lokal innovasjon. De ønsker fullfinansiering av statlige reformer, forenkling av regelverk, økt tillit fra nasjonale myndigheter, mer fleksibilitet, tydeligere ansvarsfordeling, bedre tilpasning av utdanningssystemet, og ordninger som sikrer nok arbeidskraft.
  - KS oppfordres til å tydelig kommunisere disse behovene til nasjonale myndigheter for å forbedre vilkårene for kommunal og fylkeskommunal drift.

Bright  
ideas.  
Sustainable  
change.

The logo consists of the word "RAMBOLL" in a bold, sans-serif font, with a stylized blue lightning bolt icon integrated into the letter "O".