



||| ≡ ∩ ||| ∇
M A N G E
B E K K |||
≡ ∇ ||| E R
S M Å ||| ∇

NOVEMBER 2019

Grunnlag for prioriteringer de neste fire år

KOMMUNSEKTORENS ORGANISASJON

The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

Innhold

Forord	3
1. Utfordringsbilder og framtidsbilder	4
1.1 Hvilke utfordringer ser vi?	5
1.2 Hvor kan det ende?	8
2. Evne og kraft til å bære	10
3. Hva er viktig?	12
3.1 Klima- og miljøvennlig utvikling	13
3.2 Attraktive steder og byer	16
3.3 God oppvekst og godt liv	18
3.4 Mangfold og inkludering	20
3.5 Konkurrans- og omstillingsdyktig næringsliv	22
3.6 Deltakende innbyggere	24
4. Hva skal til – uansett	26
4.1. Tillitsskapende	27
4.2 Effektive og innovative	30
4.3 Attraktive arbeidsgivere	32
4.4 Selvstendige	34

Forord

En kommune eller fylkeskommune er både et sted og en organisasjon. Overalt i Norge er kommunen og fylket viktig for innbyggerne, det sivile samfunn og næringslivet. De er også viktige for storsamfunnet: Velferds-Norge består av godt koordinerte velferdskommuner. FNs 17 globale bærekraftsmål kan bare nås gjennom lokal innsats. Tilliten i det norske samfunnet bygges lokalt.

Hovedstyret i KS har vedtatt at Kommunalpolitisk toppmøte og Landstinget 2020 skal løfte fram kommunenes og fylkeskommunenes samfunnsverdi. Arbeidet bygger på vedtatte mål og satsinger i kommunale/fylkeskommunale planer og strategier og FNs mål for bærekraftig utvikling mot 2030. Arbeidet skal vise det lokale og regionale demokratiets evne til å løse lokale og regionale, så vel som nasjonale og globale samfunnsutfordringer.

KS ønsker med dette dokumentet å gi fylkesmøtene grunnlag for innspill til den politiske behandlingen på Landstinget 2020 av viktige samfunns mål for kommunesektoren og forventninger både til kommuner og fylkeskommuners innsats og til nasjonale myndigheters rammebetingelser. Målene vil ha et tidsperspektiv lenger enn valgperioden, men handlingene for å nå målene, både lokalt og nasjonalt, må gjennomføres i valgperioden.

Vedtakene på Landstinget vil være førende for KS Langtidsplan 2020–2024, som Landsstyret vedtar i mai 2020. Langtidsplanen viser hva KS som medlemsorganisasjon skal levere i landstingsperioden for å styrke kommunenes og fylkeskommunenes evne til å løse samfunnsutfordringene og realisere målene som vedtas av Landstinget.

Dette dokumentet består av fire deler: 1) utfordringsbilder og framtidsbilder, 2) et overordnet målbilde om bærekraftig utvikling 3) prioriterte målbilder for kommunesektoren framover og 4) mål og satsinger som kommunesektoren vil arbeide med uavhengig av de prioriterte politikkområdene. På samme måte som mål og satsinger i kommuner og fylkeskommuner ofte griper inn i hverandre, vil det enkelte steder være overlapp av mål og satsinger i de ulike delene av dette dokumentet.



Gunn Marit Helgesen
Styreleder



Lasse Hansen
Administrerende direktør



Utfordringsbilder og
framtidsbilder

1.1 Hvilke utfordringer ser vi?

Flere eldre – og flere som flytter

Utviklingen i befolkningens størrelse og sammensetning utfordrer kommunene og fylkeskommunene. Utfordringene er ikke like. I noen områder vokser befolkningen, mens den synker i andre. For landet som helhet vil færre personer i arbeidsdyktig alder bidra til lavere økonomisk vekst framover. Det er store forskjeller i hvor stor grad folk i ulike aldersgrupper bruker offentlige tjenester. Barn, unge og gamle er de store brukerne av kommunale tjenester. Vi blir stadig eldre og de store fødselskullene rett etter krigen vil ha et økende behov for helse- og omsorgstjenester. Kommunene må bygge opp kapasiteten. Ifølge SSBs befolkningsframskrivninger blir aldringen av befolkningen en utfordring for alle kommuner, men utfordringen blir størst for de minste kommunene. Svingninger i antall barn og unge gir vekselvis behov for å bygge kapasiteten i barnehager og skoler opp og ned.

Trangere økonomi – tøffere prioriteringer

Kommunesektorens økonomiske rammebetingelser bestemmes først og fremst av landets økonomi. Siden tidlig på 2000-tallet har økt etterspørsel fra petroleumsvirksomheten og økt oljepengebruk gjennomgående gitt kraftige stimulanser til økonomien. Framover vil dette endres. Etterspørselen fra petroleumsvirksomheten vil falle. Det blir mindre oljepenger å bruke, og resultatet vil bli lavere økonomisk vekst. Samtidig utfordres statens og kommunesektorens økonomi fra utgiftssiden. Ikke bare eldrebeholdning, men også økte kostnader til å

bekjempe klimaproblemer og et betydelig vedlikeholdsetterslep på infrastruktur og bygninger vil kreve økte ressurser. Kommunesektoren står for store deler av produksjonen av velferdstjenester, og vil med trangere økonomi stå overfor tøffere prioriteringene i årene som kommer.

Framtidens arbeidsliv – sterk bekymring for rekruttering og kompetanse

Framtidens arbeidsliv vil gi utfordringer med å rekruttere kompetent arbeidskraft, skape sterke fagmiljøer, mer tverrfaglighet, samt ny organisering og oppgavefordeling for effektiv bruk av ressurser på tvers av profesjoner. Mange er bekymret for stadig økende kompetansekrav og normer for bemanning. Utvikling av heltidskultur er også et sentralt tema. Bekymring for evne til innovasjon og å sikre digital kompetanse er en annen. Økt arbeidslivskriminalitet likeså.

Lokaldemokratiet utfordres kraftig fra flere hold

Et tøffere offentlig ordskifte og økt tidsbruk gjør det utfordrende å rekruttere til lokalpolitikken. Redusert lokalpolitisk handlingsrom som følge av sterkere statlig detaljstyring og rettighetsfesting legger press på kommunal sektors evne til å løse oppgavene, noe som igjen vil påvirke folks tillit til kommuner og fylkeskommuner. Flere oppgaver uten at finansieringen følger med vil forsterke dette. Det kan



Økt behov for forebygging, beredskap og reparasjon av klimaskapte ødeleggelser merkes tydelig som press i store deler av kommunesektoren.

bli større «strekk i laget» ved at flere kommuner ikke klarer å leve opp til de høye forventningene med et innskrenket politisk og økonomisk handlingsrom. En uthuling av lokalpolitikken kan også være en konsekvens dersom makten til å sette dagsorden og utmeisle politikk forskyves til administrasjonen. Endrede holdninger til veletablerte demokratiske institusjoner og politisk deltakelse kan bli en utfordring også i Norge. Samtidig som aktiv innbyggerdeltakelse gir en mulighet til å styrke lokalsamfunnet gjennom bedre tilpassede tjenester og ressursutnyttelse, kan det gi utfordringer knyttet til representativitet og hvem som har ansvaret.

Klima sterkere på dagsorden

Økt behov for forebygging, beredskap og reparasjon av klimaskapte ødeleggelser merkes tydelig som press i store deler av kommunesektoren. Kommuner og fylkeskommuner er viktige aktører for å redusere utslipp, sikre et grønt skifte og nå klimamål. En utfordring er å sikre nødvendig samspill mellom ulike forvaltningsnivåer og med privat næringsliv. Fysisk utvikling/areal/transport er utfordringer som – hvis de løses – potensielt vil kunne ha store positive konsekvenser.

Digitalisering framover – dypere teknologiske endringer

Tilstrekkelig digital infrastruktur er avgjørende for å få til et digitalt skifte i hele landet. Det handler om effektiv digitalisering og ikke minst digital sårbarhet og stabilitet. Manglende finansiering fra statens side betyr at kommuner og fylkeskommuner må ta store kostnader selv. I tillegg til økonomi er kommunesektoren opptatt av juridiske og tekniske utfordringer: Hvem skal eie løsninger, forholdet til leverandører, datasikkerhet og personvern? Ulik kompetanse og ulike økonomiske forutsetninger i kommunene kan gi «A- og B-lag», samtidig som innbyggerne har de samme forventningene, uavhengig av bosted. Mangel på kompetanse og personale kan hindre suksess. Det blir trolig et sterkere

søkelys på hvilke konsekvenser «online-samfunnet» kan ha, hvor digital avhengighet kobles tettere til sosiale og psykiske helseutfordringer. Manglende kunnskap til å være kritisk mot misbruk av sosiale medier er også utfordrende.

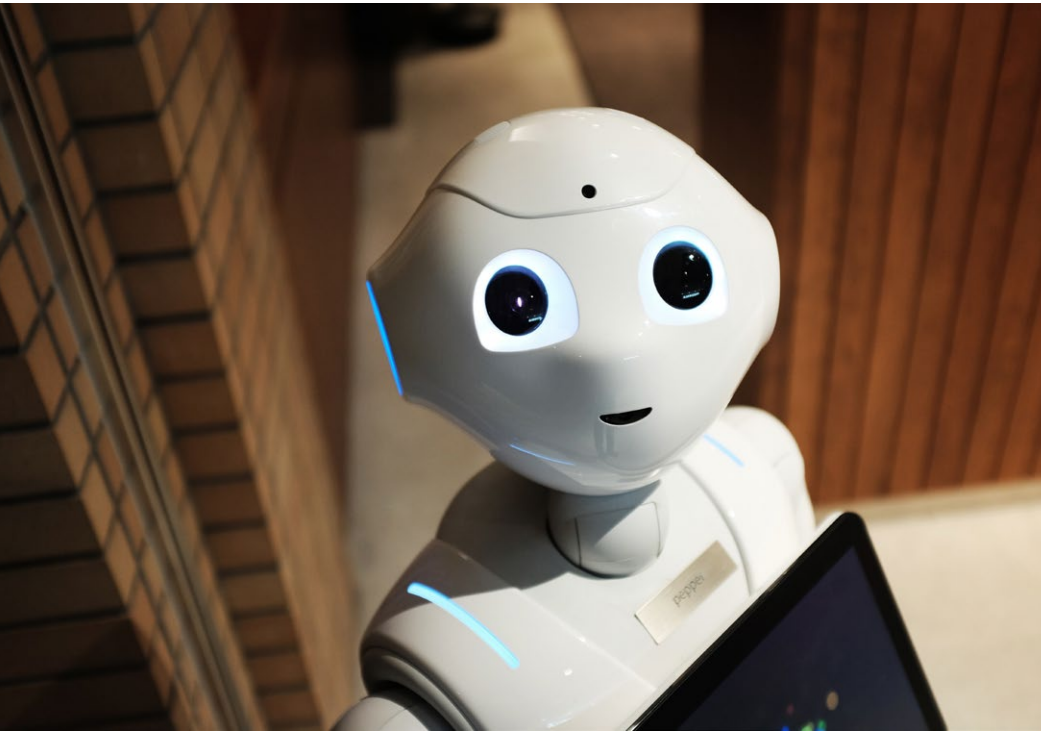
Utenforskap, økende mangfold og ulikhet

At flere individer, men også grupper og lokalsamfunn, opplever å falle utenfor samfunnet, er kommunesektoren svært opptatt av. Utenforskap hindrer mennesker i å leve gode liv og gjør at samfunnet ikke får mobilisert ressurser for å løse oppgaver. Det er behov for å hindre «parallelsamfunn», med opphopning av innbyggere som ikke er i utdanning, arbeidstrening eller arbeid. Kommunesektoren opplever utfordringer knyttet til inkludering, særlig barn og unge, men også innvandrere, som vil kreve ressurser framover. Utenforskap knyttet til det å være utenfor arbeidslivet, arbeidsuførhet og sykefravær gir også store utfordringer. Forskere peker på sektorisering og mangel på tverrfaglig samarbeid som grunner til at vi ikke lykkes med å forebygge utenforskap.

Samfunns- og næringsutvikling tydeligere på dagsorden

Kommuner og fylkeskommuner har samfunnsutvikling og næringsutvikling høyt på dagsorden. «Strekk i laget» mellom mindre og større kommuner bekymrer mange. Flere påpeker at ny kommune- og fylkeskommunestruktur forsterker allerede eksisterende utfordringer knyttet til økonomi, demografi og tjenestetilbud. Generalistkommunen kan bli satt under press framover. Flere storbyer opplever økende forventninger til samarbeid fra omkringliggende kommuner, ikke minst innen helse og velferd. Kan samhandlingen mellom nye fylkeskommuner og større byer gjøres bedre?

1.2 Hvor kan det ende?



I forbindelse med en melding om innovasjon i offentlig sektor som regjeringen legger fram for Stortinget våren 2020, er det utviklet scenarier for offentlig sektor 2040.

De drivkreftene som anses å ha størst påvirkning på offentlig sektor og å være relativt sikre, er:

- Moderat befolkningsvekst og flere eldre.
 - Mindre økonomisk handlingsrom i offentlig sektor.
 - Rask teknologisk utvikling.
 - Klimaendringer, klimarisiko og miljøspørsmål som påvirker samfunnet.
 - Grunnleggende menneskelige behov for trygghet og tilknytning og mangel på kompetent arbeidskraft.
- De to mest usikre og mest relevante drivkreftene for utviklingen av offentlig sektor framover, er:
- Tillit i samfunnet: Tillit fordi Norge er i en særstilling med et av verdens høyeste tillitsnivå. Det er ingen selvfølge. Det er flere utviklingstrekk i verden som kan påvirke tillitsnivået i Norge.
 - Endringer i offentlig sektor: Endring fordi Norge har verdens største offentlige sektor. I en tid med stadig raskere endringstakt i verden, er endring i offentlig sektor et utfordrende og relevant tema.

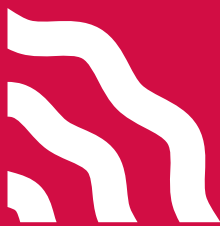
Fire mulige framtidsbilder i scenarier for offentlig sektor i 2040:

1 PÅ KJENTE STIER: I 2040 har forskjellene i samfunnet økt, men ikke mer enn at tilliten fortsatt er høy. For Norge er olje- og gassvirksomhet fremdeles en motor i økonomien. Deler av offentlig sektor har fått til mye på digitalisering og innovasjon, mens andre deler henger etter. Det er vanskelig å ta ut gevinstene av investeringer, og roller, ansvar og organisering er stort sett uendret siden 2019. Innbyggernes forventninger har stadig blitt vanskeligere å innfri. Store, internasjonale selskaper ligger foran med å tilby innbyggerne smarte tjenester på flere områder.

2 BAKPÅ: I 2040 er tilliten i samfunnet vi tok som en selvfølge svekket. Internettøkonomien har endret verden og langt flere enn før har falt utenfor arbeidslivet. Utenforskap skaper uro og frustrasjon. Politikken er preget av populistiske strømninger og økt konfliktnivå. Stadig skiftende prioriteringer, manglende kapasitet og kompetanse gir lav endrings-evne i offentlig sektor. Innbyggerne opplever store forskjeller i kvalitet på tjenester, tilbud og muligheter. Norge er ikke lenger annerledeslandet, og vi-følelsen i samfunnet er svekket.

3 SPRANGET: I 2040 er tilliten i samfunnet høy. Nye måter å produsere og levere tjenester på er testet ut og utviklet for å opprettholde og øke velferdsnivået. Eksperimentering og bruk av ny teknologi skjer offensivt og innen etisk forsvarlige rammer. Overgangen til et klimavennlig samfunn ble ikke enkel, men de fleste opplevde omstillingen som rimelig og nødvendig. Med ny teknologi og digital transformasjon er systemene forbedret og menneskelige ressurser møtes på nye måter. Maskinene gjør rutineoppgaver. Innbyggerne er deltakere i utforming og gjennomføring, i tillegg til brukere av offentlige tjenester. Noen ønsker likevel ikke delta, eller klarer ikke å henge med.

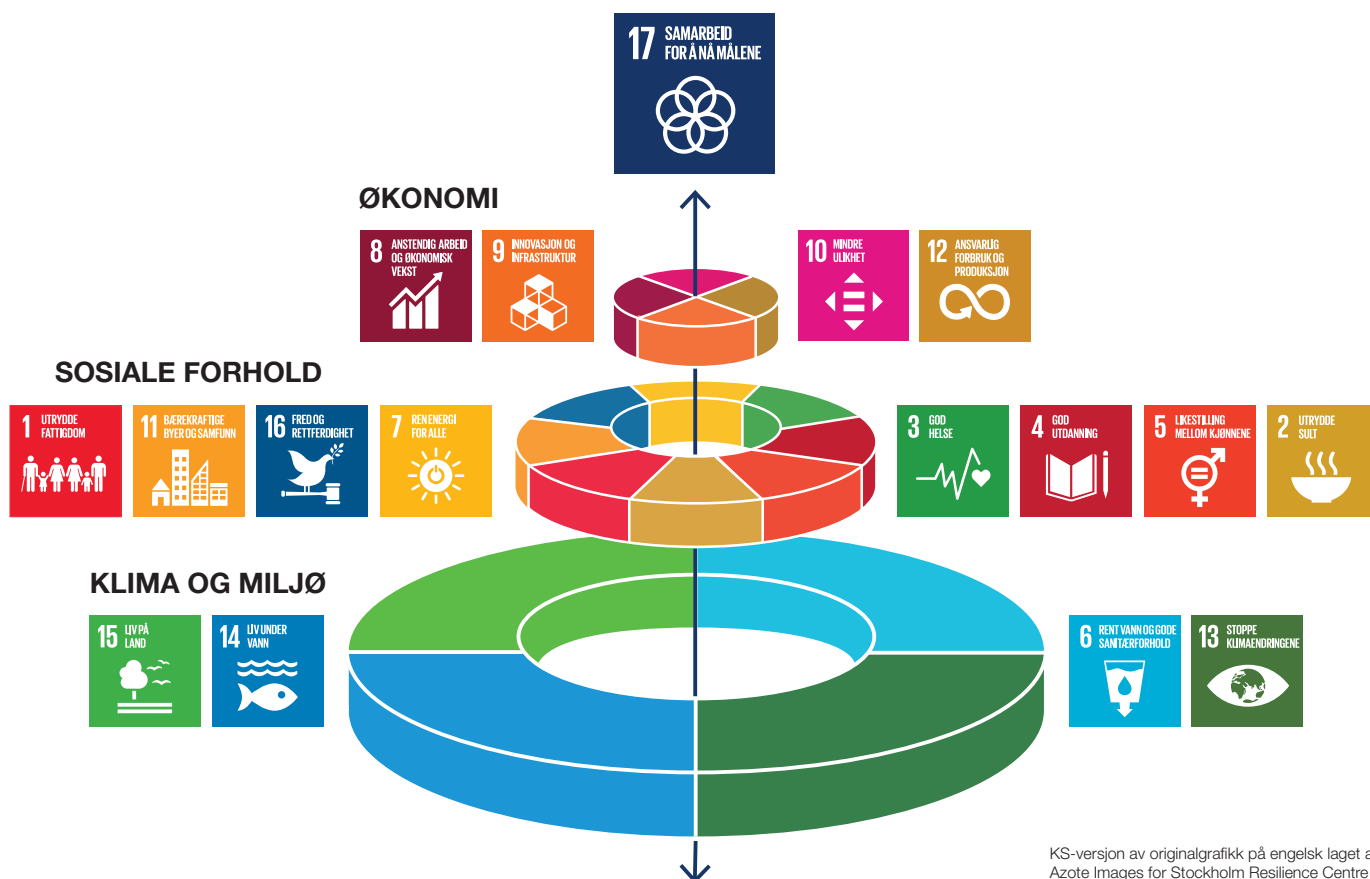
4 SPREDNING I LAGET: I 2040 er tilliten i samfunnet forvitret. Norge klarte ikke overgangen til et mer klimavennlig samfunn. Ny næringsutvikling i stor skala lar vente på seg. Fallhøyden ble stor når teknologi og nye måter å arbeide sammen på skulle testes ut i offentlig sektor. Eksperimentering, prøving og feiling ble den nye hverdagen, uten at man klarte å systematisere kunnskap eller spre lærdommer. Noen løp foran, mens andre aldri kom etter. Nå finnes et landskap av fragmenterte løsninger med ulik kvalitet. Sterke interesser har tatt seg til rette og forskjellene i samfunnet øker.



2



Evne og kraft til
å bære



FNs medlemsland vedtok i 2015 mål for bærekraftig utvikling fram mot 2030. FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål. De skal fungere som en felles global retning for myndigheter, næringsliv og sivilsamfunn fram mot 2030. FN har anslått at hele to tredeler av de 169 delmålene under de 17 bærekraftsmålene bare kan nås gjennom lokal innsats.

Målet om bærekraftig utvikling er gjennomgående i kommunal sektor. Det kommer til uttrykk både som langsiktig mål, som et gjennomgående perspektiv og i konkrete satsingsområder. Bærekraftig utvikling handler om å imøtekomme behovene til mennesker som lever i dag, uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å dekke sine.

Stadig flere kommuner og fylkeskommuner tar i bruk FNs bærekraftsmål. Noen bruker det som et

bærende prinsipp som legges til grunn i planleggingen, mens andre viser hvordan satsingsområdene de har fastsatt svarer ut FNs bærekraftsmål. Noen trekker fram FN-mål som er særlig viktige for dem, mens andre måler og rapporterer på alle de 17 målene.

Bærekraftsmålene reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling: Klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. FNs bærekraftsmål omfatter også samarbeid mellom myndigheter, næringsliv og sivilsamfunnet for å oppnå bærekraftig utvikling.

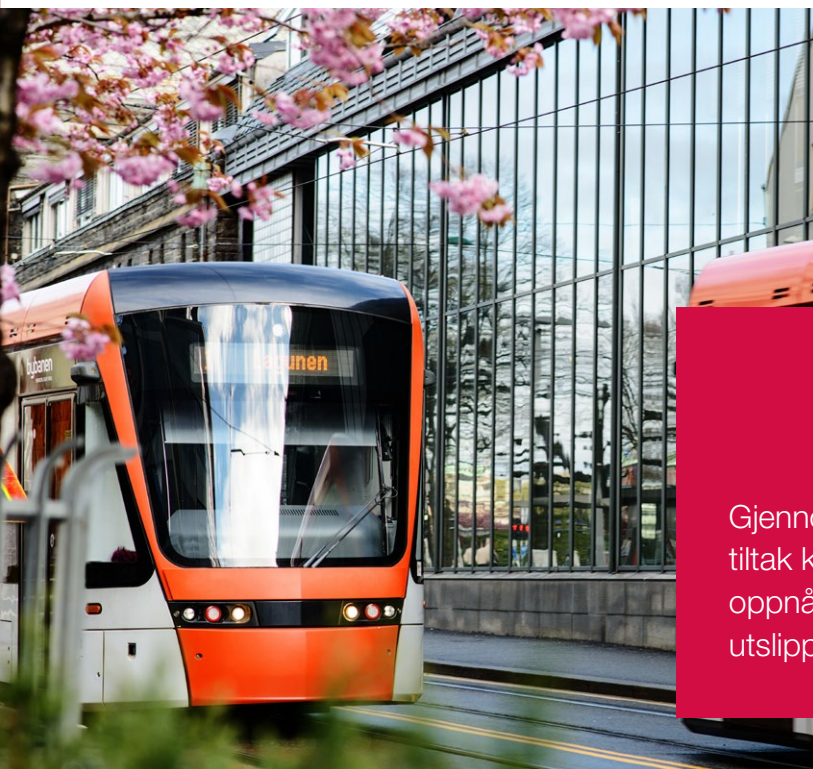
Samfunnsmål

Kommuner og fylkeskommuner møter behovene til de som lever i dag, uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å dekke sine, gjennom et deltakende og representativt lokaldemokrati.



3

Hva er viktig?



Gjennom areal- og transporttiltak kan kommunesektoren oppnå store kutt i klimagassutslippene.

3.1 Klima- og miljøvennlig utvikling

Kommunene ønsker å være trygge og framtidsrettede i det grønne skiftet. Strategiene for å nå dette er blant annet å gjennomføre omstilling til et lavutslippssamfunn, tilrettelegge for arealbruk og infrastruktur som fører til mindre utslipp og energibehov og iverksette nødvendige tiltak mot virkningene av et klima i endring.

Norges samarbeid med EU om felles oppfyllelse av mål i Paris-avtalen og Stortingets mål om omstilling til et lavutslippssamfunn innen 2050 vil trolig være de to sterkeste føringene de nærmeste årene. De vil kreve store kutt i transportutslippene, omlegging til en sirkulær økonomi og store investeringer for å gjøre byer og lokalsamfunn mer robuste mot et endret klima. Tiltakene må samtidig gjennomføres på en slik måte at de ivaretar FNs bærekraftsmål.

Viktige tiltaksområder vil være samordnede areal- og transporttiltak, utslippsfrie løsninger i

kollektivtrafikken, utslippsfri anleggsdrift og bylogistikk, grønne anskaffelser, tilrettelegging for materialgjenvinning og gjenbruk, forebygging mot flom, skred og overvann, og samordnet arealbruk for å bevare og bruke naturressursgrunnlaget.

Samfunns mål

Innbyggerne erfarer at kommunesektoren tar et aktivt lederskap i overgangen til et klima- og miljøvennlig samfunn.

Delmål:

- Kommunesektoren tar lederskap i omstillingen til et lavutslippssamfunn.
- Stor robusthet mot uønskede hendelser og konsekvenser av et klima i endring.
- En areal- og naturressursforvaltning som gjennom demokratiske prosesser gir legitimitet til å få ned klimagassutslippene og ivareta naturressursene.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Igangsetter omstilling til lavutslippssamfunnet ved å gjennomføre nye areal- og transporttiltak.
- Stiller tydelige og offensive miljøkrav i egne anskaffelser, blant annet ved å ta i bruk fossil- og utslippsfrie teknologier i transport og maskiner.
- Kartlegger klimarelatert risiko og igangsetter tiltak mot uønskede konsekvenser av et klima i endring.
- Legger til rette for å ta vare på arters leveområder og biologisk mangfold, sikrer vannressursene, ivaretar naturressursgrunnlaget og styrker matproduksjonen.
- Legger til rette for økt materialgjenvinning og gjenbruk av ressurser.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Stiller nødvendige virkemidler til rådighet for helhetlig omstilling til et bærekraftig lavutslippssamfunn og for etablering av verdikjeder innenfor sirkulær økonomi.
- Forsterker byveksttalene, både i byområder som har slike avtaler og i nye områder.
- Sørger for relevant og oppdatert kunnskapsgrunnlag om lokale klimaendringer og bidrar til bedre finansieringsordninger for både reparasjon og forebyggende tiltak.
- Sørger for at detaljplaner og miljø-, transport- og anleggsplaner (MTA) for vindkraft kan planlegges i medhold av plan- og bygningsloven og ikke energiloven.
- Sikrer tilgang til økonomiske virkemidler og nødvendige verktøy for omstilling til lavutslippssamfunn og til å håndtere et klima i endring.







Stedsutvikling er viktig for klima, levekår og næringsliv.

3.2 Attraktive steder og byer

Et velfungerende og attraktivt region-/kommunesenter, sammen med levende tettsteder, bidrar til en klimavennlig utvikling, gode levekår og utvikling av næringslivet. Satsingen på attraktive steder og byer er dels en reaksjon på at lokale sentrumsområder over tid har blitt tappet for handel og aktivitet, dels et ønske om positiv utvikling og økt kvalitet. Økt oppmerksomhet om miljømessig bærekraft har bidratt til at stadig flere er opptatt av «10 minuttersbyen/stedet». Service, handel og fritidsaktiviteter skal kunne nås med gange og sykkel der bosettingsmønsteret gjør dette mulig.

Kommunesektoren utvikler levende lokalsamfunn med gode møteplasser for innbyggerne. Gjennom

regionale planer jobber fylkeskommunene med samordnet bolig-, areal- og transportplanlegging. De legger til rette for attraktive, robuste byer og tettsteder gjennom økonomisk støtte og faglige råd. Fylkeskommunene utvikler også retningslinjer og bestemmelser for etablering av handel og service med en balansert utvikling, forstått som balansen mellom by og land.

Samfunns mål

Innbyggerne lever sine liv i attraktive steder og byer som har variert boligsammensetning, er aktivitets- og helsefremmende for alle og som tar hensyn til et klima i endring.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Utvikler livskraftige steder og lokalsamfunn med et variert boligtilbud og er garantist for bokvalitet og bomiljøkvalitet.
- Utvikler et mønster for arealbruk som bygger opp under gang-, sykkel- og kollektivtransport, som er aktivitets- og helsefremmende og stimulerer til handel, service og arbeidsplasser i sentrum.
- Sørger for godt samspill med innbyggere og interessegrupper for å sikre at innbyggerne opplever reell påvirkningsmulighet og bruker gjerne samskaping som metode.
- Utnytter mulighetene for sambruk/samlokalisering av ulike funksjoner.
- Sørger for at gange, sykkel og kollektivtransport er den foretrukne transportformen og vurderer behovet for bilparkering i sentrum opp mot andre kvaliteter.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Sørger for at utdanningsinstitusjonene etablerer nok studieplasser i planlegging slik at kommunesektoren får dekket sine behov for plankompetanse.
- Bidrar til at statlige virksomheter lokaliseres i tråd med lokale og regionale planer.
- Forenkler plan- og bygningsloven for å styrke den som politisk styringsverktøy.
- Ikke undergraver lokale og regionale planmyndigheter gjennom statlige sektoriserende planprosesser.



3.3 God oppvekst og godt liv

Det er mange faktorer som avgjør om innbyggerne finner «det gode liv». Det handler om gode oppvekstsvilkår, nærmiljø, fellesgoder, deltakelse i arbeid, aktiviteter og samfunnsliv og muligheter til livskvalitet og livsmestring, uansett alder og levekår. Kommunesektoren legger til rette for trivsel, attraktive sentra, gode møteplasser, inkludering, flere som fullfører videregående opplæring og sosial utjevning.

I oppveksten, 0–24 år, legges mye av grunnlaget for et godt liv i alle livsfaser. Ulike arenaer som familie, barnehage, grunnopplæring med skolefritidsordning og barn og unges kulturarenaer er viktige områder for tidlig innsats. Samtidig skal det gode liv også leves i oppveksten, og har derfor en egenverdi.

Folkehelse er gjennomgående forstått som befolkningens helsetilstand og hvordan helsen fordeler seg i befolkningen. Å bedre folkehelsen kan være et mål i seg selv, men er samtidig avhengig av innsats på mange andre områder. Mange kommuner har et prinsipp om «helse i alt vi gjør» og jobber med folkehelse som et gjennomgripende tema.

Mer enn noen gang er det viktig å mobilisere ressurser hos brukerne og hos innbyggerne for øvrig. Det avgjørende for å skape trivsel, gode helsefremmende og aldersvennlige samfunn.

Samfunnsmål

Innbyggerne lever gode liv i lokalsamfunn med oppvekstsvilkår preget av mestring og trygghet og mulighet for livsutfoldelse i alle livsfaser.

Delmål:

- Barn og unge opplever mestring, samhørighet og medbestemmelse.
- Alle får god og tilstrekkelig helsehjelp ved behov.
- Folkehelsearbeidet bidrar til å fremme hele befolkningens helse og livskvalitet.
- Kommunesektoren har mulighet, evne og vilje til å se de ulike livsfasene og tjenestene i sammenheng.
- Gode oppvekstsvilkår som ivaretar verdien av en god og helhetlig oppvekst der barne- og ungdomstiden betraktes som et «henterom», ikke bare et «venterom» for det gode liv senere.





KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Tilbyr fleksible utdanningstilbud som møter ungdom og voksne der de er, og som ivaretar samfunnet og arbeidslivets behov der vi bor.
- Utvikler kulturskolene som lokale kompetansesentra med utvidede målgrupper som skaper møteplasser på tvers av funksjon, generasjoner og opprinnelse.
- Legger til rette for tidlig og tverrfaglig innsats, både forebyggende og når behov for hjelp oppstår, hos barn og/eller familier (i barnehagene, skolene og hjemmene).
- Tar i bruk og synliggjør kunnskap om bedre psykisk helse og livskvalitet blant barn og unge.
- Sørger for systematisk samarbeid mellom egne tjenester (helsestasjon, barnehage, skole, kulturtilbud, barnevern) og frivillige lag og foreninger.
- Tilbyr tilpasset helsehjelp og bistand til mestring når sykdom eller funksjonssvikt rammer.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Innretter statlige satsinger som etter- og videreutdanningssatsingen i oppvekstsektoren ved å gi rammer, og stimulerer til en helhetlig oppvekst i kommunene og i fylkeskommunene.
- Sørger for samsvar mellom rammer og oppgavetilfang når kommunesektoren får nye oppgaver, som for eksempel i barnevernreformen.
- Opprettholder og videreutvikler tverrsektorielle satsinger, som f.eks. 0–24 samarbeidet og folkehelseprogrammet.
- Reduserer detaljerte kompetansekrav og særskilte krav til organisering og innretning av tjenestene.
- I større grad samordner styring av og forventninger til kommunesektoren, og gir økt lokalt handlingsrom og større mulighet for å finne gode løsninger.





3.4 Mangfold og inkludering

For å lykkes med mangfold og inkludering må kommunesektoren være bevisste på at dette henger sammen med arbeidet med folkehelse, innsats for attraktive steder, næringsliv, oppvekst og utdanning. Inkludering handler også i stor grad om inkludering av tilflyttere og asylsøkere og om inkludering i lokalsamfunn og arbeidsliv.

Kommuner og fylkeskommuner har med sine organisasjoner et bredt spekter av oppgaver, kompetanse, ressurser og muligheter for å bidra til bredt samarbeid for å sikre mangfold og inkludering. Dersom alle oppgavene skal løses godt, må alle faktorene spille sammen. Innbyggerne må oppleve at de blir tatt med og lyttet til.

Samfunnsmål

Innbyggerne opplever et åpent lokalsamfunn hvor mangfold er en kilde til sosial styrke, hvor initiativ verdsettes, og hvor alle som ønsker det er deltakende i aktiviteter og livsutfoldelse.

Delmål:

- Flere fullfører videregående opplæring.
- Flest mulig deltar i det ordinære arbeidslivet, og alle har mulighet for å delta i samfunnslivet.
- Alle forstår samfunnet de lever i og er inkludert i minst ett fellesskap.
- Sosial og økonomisk ulikhet er redusert.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Arbeider systematisk for å få flere elever til å fullføre videregående opplæring.
- Tilrettelegger for at alle innbyggere kan delta i samfunnet og på sosiale møteplasser som gir aktivitet, kultur og fritidstilbud.
- Sørger for godt kvalifiseringsarbeid gjennom utdanningssektoren, NAV og arbeidsgivere.
- Gir god, tilpasset språk- og samfunnsopplæring for innvandrere, og arbeider aktivt for å forebygge utenforskap og ekstremisme.
- Innretter sine tilbud og tjenester med utgangspunkt i dokumentert kunnskap og levekårsdata.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Sørger for forutsigbare og tilstrekkelige økonomiske rammer.
- Bidrar til tilgang på tilstrekkelig kompetanse i hele landet.
- Bidrar til å framskaffe godt kunnskapsgrunnlag og tilgang på relevante data.
- Gir handlingsrom slik at kommunesektoren kan gi tilbud ut fra lokale forhold og behov.
- Sørger for at økonomiske insitament, lover og øvrig regelverk støtter opp om kommunenes og fylkeskommunenes mål.



3.5 Konkurranse- og omstillingsdyktig næringsliv

Alle kommuner og fylkeskommuner er opptatt av å etablere arbeidsplasser. Utvikling av næringslivet er viktig for å sikre god velferd og attraktiv stedsutvikling. For mange mindre kommuner er et attraktivt næringsliv en nøkkelfaktor for å få flere innbyggere og samtidig få innbyggerne til å bli værende i kommunen. Tilgang på lære plass og relevant arbeid er ofte avgjørende for om en blir værende i oppvekst-kommunen. Kommuner med mange sesongba-serte arbeidsplasser er opptatt av å etablere flere helårs arbeidsplasser.

Som samfunnsutvikler ønsker kommunene og fylkeskommunene å legge til rette for en bærekraftig næringsutvikling gjennom god infrastruktur, tilgjengelig og egnet næringsareal, et variert botilbud og attraktive nærmiljø. For næringslivet er digital og fysisk infrastruktur avgjørende for å opprettholde og utvide aktivitet og arbeidsplasser. Kommuner og fylkeskommuner er også viktige for næringslivet gjennom anskaffelser og investeringsprosjekter. Her kan det offentlige bidra til grønn omstilling, et inkluderende arbeidsliv og seriøse aktører.

Nedgang i industri og usikkerhet rundt olje- og gassnæringen og tilhørende overføringer/skattelinngang er en potensiell trussel i flere regioner. Å legge til rette for omstilling i næringslivet er spesielt viktig i områder med dominerende virksomheter og bransjer. Samarbeid med og mellom videregående utdanning, forskningsmiljø og næringslivet er viktig for et kompetent og omstillingsdyktig næringsliv.

Samfunns mål

Innbyggerne i alle deler av landet opplever et næringsliv som er konkurranse- og omstillingsdyktig.

Delmål:

- God digital infrastruktur og transport er etablert.
- Lærlinger har god tilgang på lære plasser.
- Det arbeides godt i partnerskapet mellom partene i arbeidslivet, kommuner, fylkeskommuner, næringsliv og forskningssektoren.
- Sårbarheten mot konjunktursvingninger er redusert.





KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Har oppdaterte planer og strategier som er viktige for næringslivet.
- Bruker handlingsrommet i offentlige anskaffelser, blant annet for å fremme innovasjon i næringslivet og et seriøst og inkluderende arbeidsliv.
- Har god samhandling mellom bysenter og omlandskommuner for bedre samordnet planlegging og strategisk utviklingsarbeid i funksjonelle regioner.
- Har god dialog med næringslivet, partene i arbeidslivet og forsknings- og utdanningssektoren slik at det legges til rette for bærekraftig næringsutvikling og flere lærlingeplasser.
- Oppgraderer fysisk og digital infrastruktur.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Styrker fylkeskommunenes arbeid med næringsutvikling.
- Gir stabil tilgang til frie midler for å styrke utviklingskultur og næringskreativitet.
- Viderefører ordningen med differensiert arbeidsgiveravgift også etter 2020.
- Arbeider for å sikre god digital og fysisk infrastruktur i hele landet.
- Styrker de økonomiske rammene for lærlinger og for videre- og etterutdanning.





3.6 Deltakende innbyggere

Kommunesektoren er opptatt av å fremme deltakelse i et transparent, levende og engasjerende lokaldemokrati som samspiller med næringsliv og frivillig sektor. Det handler om å være åpne og legge til rette for økt medvirkning fra innbyggerne og skape engasjement for kommunesektorens oppgaver.

Ved å involvere innbyggerne i de politiske prosessene, skapes mulighet for demokratisk deltakelse og innflytelse. Det gir politikken en bedre forankring blant innbyggerne og gir tillit til at folkevalgte lytter til dem. Dette gjelder også på områder der medvirkning ikke er lovregulert. Mange er opptatt av å tilrettelegge møteplasser og arenaer, ta i bruk nye metoder for dialog, arbeide med klart språk og drive aktiv informasjon og kommunikasjon. Samtidig er det sentralt å sikre at de som blir berørt, men selv ikke lar seg aktivt høre, også blir sett og lyttet til. Her har lokale og regionale myndigheter og folkevalgte et særlig fortrinn og ansvar.

Det er mulig å styrke innbyggernes medvirkning i utformingen av tjenestene. Gjennomføring av sam-

funnsdelen i kommuneplanen må skje i samarbeid med innbyggere og næringsliv i kommunen. Med sin nærhet til innbyggerne, har lokale og regionale myndigheter gode forutsetninger for å spille på lag med den positive kraften i folks engasjement for det nære og kjære.

Det er en forutsetning for en selvstendig kommunesektor at kommuner og fylkeskommuner tar ansvar for å utvikle samfunnet sammen med innbyggerne.

Samfunns mål

Innbyggerne deltar aktivt i et åpent og levende lokalsamfunn.

Delmål:

- Et åpent, levende og engasjerende lokaldemokrati som samspiller med innbyggere, næringsliv og frivillig sektor.
- Høy deltakelse i valg til fylkesting og kommunestyre som gir høy legitimitet til det representative demokratiet.
- Samfunnsansvarlige innbyggere.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

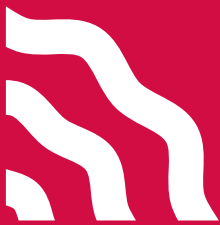
- Legger til rette for møteplasser og arenaer.
- Arbeider med klart språk, aktiv informasjon og kommunikasjon.
- Involverer innbyggerne i de politiske prosessene særlig de som blir berørt men selv ikke er aktive, og gir begrunnet tilbakemelding på innspillene.
- Styrker innbyggernes medvirkning i utformingen av tjenestene.
- Samarbeider og samhandler nært med frivillig sektor og næringslivet basert på likeverdig partnerskap, og gjensidig respekt for hverandres roller.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Sikrer og styrker den lokale og regionale autonomien som gir rom for lokalt demokrati.
- Gir rom for fleksibilitet i innbyggerdeltakelsen innenfor rammen av det representative demokratiet.





4

Hva skal til – uansett

Godt lokaldemokrati med høy tillit har vi når innbyggerne kjenner seg godt representert, de folkevalgte setter dagsorden, styrer ressursbruken og er ombud for innbyggerne, og kommunesektoren leverer det som er lovet.



4.1 Tillitsskapende

Det lokale og regionale demokratiet er viktig for det samlede nasjonale demokratiet. Det lokale og regionale demokratiet har en enestående evne til å løse stadig flere oppgaver på en måte som befolkningen oppfatter som grunnleggende tillitvekkende. Kommunenes evne til å ta ansvar, korrigere feil og opprettholde horisontale bånd bygger tillit til det politiske systemet i Norge. Ønsket om åpenhet og innsyn i forvaltningen, likeverdige tjenester og service og tillit og respekt er gjennomgående ambisjoner i kommunesektoren.

Norske kommuner og fylkeskommuner har egenskaper som gjør dem til spesielt effektive og hensiktsmessige forvaltere av forpliktelser overfor innbyggerne; selv forpliktelser det knapt finnes ressurser til å dekke. Kommunene og fylkeskommunene evner å tilpasse tjenestene til lokale behov. Innbyggerne har reell mulighet til å påvirke og korrigere. Lokale folkevalgte kan forklare dilemmaene og prioriteringene og skape forståelse for at ikke alle kan få alt.

Godt lokaldemokrati med høy tillit har vi når innbyggerne kjenner seg godt representert, de folkevalgte setter dagsorden, styrer ressursbruken og er ombud for innbyggerne, og kommunesektoren leverer det som er lovet. Dersom kommunene og fylkeskommunene rendyrkes som redskaper i realiseringen av statlig politikk, vil den betydelige rollen de har hatt i politisk tillitsbygging bli vesentlig svekket.

Samfunns mål

Innbyggerne lever i et samfunn med høy tillit.

Delmål:

- Innbyggerne har høy tillit til politiske institusjoner og aktører i det norske demokratiet.
- Innbyggerne har høy tillit til administrasjonen og tjenesteutøverne.
- Innbyggerne erfarer en forvaltning med høy etisk standard uten uetisk atferd og korrupsjon.
- Innbyggerne har mulighet til å påvirke og korrigere i saker som engasjerer dem.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Kjenner innbyggernes meninger, interesser og behov, og legger disse til grunn for beslutninger i kommunestyret, fylkesting og andre (fylkes-)kommunale organer.
- Etterstreber og praktiserer åpenhet i beslutningsprosessene og likebehandling uavhengig av personlige forbindelser.
- Sørger for at innbyggerne har gode muligheter til å påvirke i saker og involverer innbyggerne i forsøk på å finne lokale løsninger på lokale problemer.
- Etterstreber og praktiserer en politisk kultur preget av åpenhet og tillit og en organisasjon med tydelige ansvarslinjer og klar rolleforståelse.
- Forebygger og håndterer hatefulle ytringer og trusler mot folkevalgte og ansatte.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Viser tillit til det lokale og regionale politiske og faglige skjønn.
- Går foran med en god tone i debatten.
- Styrker folkevalgtes rettslige stilling overfor hat og trusler.



4.2 Effektive og innovative

Nærhet til innbyggerne gir kommuner og fylkeskommuner fortrinn til å prioritere effektivt for å møte innbyggernes behov og løse komplekse utfordringer. Rammestyring gir gode incentiver til effektiv ressursbruk ved at den enkelte kommune og fylkeskommune selv beholder gevinsten av effektiviseringstiltak. Statlige fastsatte rettigheter, normer, øremerkede tilskudd, veiledere/retningslinjer som oppfattes som styrende, og detaljerte pålegg binder ressurser. Mulighetene til å gjøre egne prioriteringer og lage løsninger ut fra lokale behov svekkes. Investeringer i tiltak som har langsiktig effekt der kostnader og gevinster ikke kommer på samme tidspunkt, eller fordeler seg ulikt mellom sektorer og forvaltningsnivåer, gjør det utfordrende å investere i forebyggende tiltak.

Å utnytte hverandres kunnskap og å lære av hverandre er viktig for utvikling av effektive og innovative kommunale tjenester. Dimensjonering av investeringer med tanke på full kapasitetsutnyttelse krever nye samarbeidsformer og samhandling. Komplekse samfunnsutfordringer krever innovasjon, definert som noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Nye bærekraftige og treffsikre løsninger utvikles gjennom samskaping og mobilisering av ressurser både innad i kommunesektoren og hos innbyggere, frivillige, næringsliv og andre. Innbyggerperspektivet og samspillet mellom politikere og administrasjon er avgjørende for å skape ambisjoner, gi legitimitet til nye satsinger, og tåle uforutsette konsekvenser og resultater.

Effekten av ny praksis og nye metoder må dokumenteres og deles. Det må forskes mer i og med kommunesektoren for å sikre et kunnskapsløft om hva som virker og ikke virker. Kommuner og fylkeskommuner ønsker i langt sterkere grad å være premissgivere for forskningsinnsatsen i Norge.

Digitalisering handler om nye måter å løse oppgavene på ved hjelp av teknologi. Målet om én digital offentlig sektor er også et mål om å endre arbeidsmåter og strukturer. Endringene skal gjøre at tjenestene oppleves sammenhengende for både innbyggere og for egen organisasjon. Fellesløsninger må virke på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Et godt samspill mellom nasjonale løsninger utviklet i fellesskap for sømløse tjenester og lokal tjenestenær innovasjon må sikres. Det er i den enkelte virksomhet løsninger skal innføres og tas i bruk.

Samfunns mål

Innbyggerne opplever at komplekse samfunnsutfordringer løses på nye måter og får effektive og framtidsrettede tjenester, tilpasset lokale behov.

Delmål:

- Forskning og kunnskapsutvikling i og med kommunesektoren er betydelig styrket.
- Innbyggere opplever reelt mulighet for digitalt førstevalg og én digital offentlig sektor der digitale tjenester er helhetlige og sammenhengende.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Har kontinuerlig oppmerksomhet på effektive og innovative løsninger som dekker innbyggernes og lokalsamfunnets behov.
- Utnytter tilgjengelig teknologi, utvikler nye løsninger og lærer av hverandre.
- Beregner effekten av forebyggende tiltak i et langsiktig perspektiv.
- Bidrar inn i regionale nettverk og nasjonalt samordnings- og utviklingsarbeid innen digitalisering og innovasjon, og tar i bruk tilgjengelige nasjonale løsninger.
- Tar i bruk innovative anskaffelser som virkemiddel for utvikling og omstilling av egen virksomhet, og som virkemiddel for næringsutvikling.
- Setter av tid og ressurser til endringsarbeid, organisasjonsutvikling og opplæring for å sikre reell mulighet for å realisere gevinster av nye løsninger.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Sørger for at kommuner og fylkeskommuner har frie inntekter som gir økonomisk handlingsrom og lar frigjorte midler fra effektivisering bli værende i kommunesektoren.
- Bidrar til utbygging og sikring av samfunnskritisk infrastruktur og høyhastighets internett med mobildekning der folk bor, arbeider og ferdes, basert på avtaler med kommunesektoren.
- Bidrar til et forskningsløft for kommunal sektor med kommuner og fylkeskommuner som premissgivere for det nasjonale forskningsarbeidet.
- Gir kommunesektoren rammebetingelser for innovasjon ved at nasjonale myndigheter reduserer sin grad av detaljstyring, normering og regulering slik at virksomhetene nærmest innbyggerne kan finne løsninger som utnytter ressursene best lokalt.
- Legger til rette for å drive radikal innovasjon og eksperimentering i helt nye måter å løse oppgavene på, innad og på tvers av forvaltningsnivåene.
- Styrker og videreutvikler Nasjonalt leverandørutviklingsprogram slik at hele landet kan ta del i felles innovative anskaffelser.



4.3 Attraktive arbeidsgivere

Kommunesektoren er landets største offentlige arbeidsgiver- og tariffområde. Kommunestyre og fylkesting er øverste ansvarlige arbeidsgivere og styrer gjennom lokal arbeidsgiverpolitikk og strategier i tråd med utfordringer og prioriteringer lokalt. En sterk felles ledelse for kommunen og fylkeskommunen, basert på tydelige roller og et godt samspill mellom politisk lederskap og administrativ ledelse, blir viktig for løse samfunnsoppdraget framover.

Arbeidslivet står foran store omstillinger. Kommunesektoren må finne varige løsninger for heltidskultur og redusert sykefravær, nye måter å løse oppgavene på, og få hele organisasjonen med på digital omstilling. Sektoren må sikre rekruttering og kompetanse.

Ledere og medarbeidere er kommunens viktigste ressurs for å iverksette politiske mål og satsinger

og sikre kvalitet i tjenestene. Ledelse og medarbeiderskap skjer i samspill med innbyggere, brukere, pårørende, organisasjoner og frivillige, ofte under lupen til presse og sosiale medier. Kommuner og fylkeskommuner må utvikle og rekruttere trygge ledere som er tydelige på mål og rammer, og som viser gjennomføringskraft. Hovedavtalen legger rammer for gode prosesser og medvirkning slik at ansatte og deres organisasjoner involveres så tidlig som mulig. Ledere som lykkes legger til rette for at medarbeidere mestrer jobben godt og bygger opp under godt arbeidsmiljø. Et mer inkluderende arbeidsliv er til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og lokalsamfunnet.

Samfunns mål

Innbyggerne erfarer at kommuner og fylkeskommuner er attraktive og nyskapende arbeidsgivere.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Forankrer og iverksetter offensiv arbeidsgiverpolitikk som møter lokale behov, sikrer nyskaping og rom for prøving og feiling, og som ivaretar bærekraft framover.
- Evner å få til innovasjon, digitalisering og omstilling gjennom å utvikle egne ansatte og rekruttere og beholde arbeidskraft i tråd med lokale behov.
- Setter innbyggeren i sentrum og leverer velferdstjenester innenfor strammere økonomiske rammer gjennom ny oppgaveløsning, nye arbeidsformer og med ny teknologi.
- Sikrer rom for ledelse på alle nivå og utvikler medarbeiderskap gjennom medvirkning og involvering av ansatte.
- Bygger opp under et seriøst og inkluderende arbeidsliv lokalt og arbeider for å sikre attraktiv studentpraksis, læreplaner, andre praksisplasser og arbeidsutprøving.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Ikke vedtar nasjonale krav som reduserer kommuner og fylkeskommuners handlingsrom som arbeidsgivere, herunder bemanningsnormer, kompetansekrav, statlige kvalitetskrav og normer til tjenestekvalitet og leveranser som igjen styrer kompetansesammensetningen.
- Utvikler lov- og regelverk som bygger opp under et seriøst arbeidsliv som kan levere tjenester på nye måter i tråd med innbyggernes behov.
- Bygger opp under et mer likestilt og mindre kjønnsdelt arbeidsliv.
- Sikrer finansiering og fleksibelt lov- og regelverk for å utvikle heltidskultur og redusere sykefraværet.

4.4 Selvstendige

Kommuner og fylkeskommuner er likestilte og selvstendige politisk valgte forvaltningsnivåer med mandat fra innbyggerne gjennom valg hvert fjerde år. Kommuner og fylkeskommuner er i utgangspunktet ikke underlagt andre statlige organer enn Stortinget.

Det lokale selvstyret står for grunnleggende verdier i det norske samfunnet som frihet, demokrati og effektivitet, hvor frihet er en forutsetning for å realisere de to andre verdiene. Med frihet menes frihet fra statlige inngrep og statlig detaljstyring og frihet til å ta lokale initiativ og løse felles utfordringer.

Frihet til lokal tilpasning er en forutsetning for likeverd. Likeverd dreier seg ikke om tjenester med samme form, innhold og omfang i alle kommuner, men om muligheter til å gi tjenester best mulig tilpasset den enkeltes behov, uavhengig av hvor

i landet du bor. Det sentrale er at tjenestene ytes innenfor en ramme som gjør det mulig å tilpasse dem individuelt på måter som ivaretar verdighet og grunnleggende behov for anerkjennelse.

Ulikheter kommuner og fylkeskommuner imellom er positivt dersom de avspeiler politiske prioriteringer og ulike lokale forhold.

Rammestyring er hovedprinsippet for statens styring av kommuner og fylkeskommuner, men etterleves ikke alltid i praksis. Innholdet i prinsippet om økonomisk og juridisk rammestyring er nå lovfestet i ny kommunelov.

Samfunns mål

Innbyggerne bor i kommuner og fylkeskommuner som gjennom demokratiske prosesser og egne prioriteringer tar selvstendige beslutninger og veivalg.



KS' landsting forventer at kommuner og fylkeskommuner:

- Bruker sin selvstendige stilling vis-a-vis staten i utviklingen av tjenester og lokal-samfunn og ikke lar seg begrense av styringssignaler som ikke er rettslig bindende.
- Er tydelige i sin kommunikasjon med innbyggerne om hvilke forventninger som kan og ikke kan innfris innenfor tilgjengelige ressursrammer.



KS' landsting forventer at nasjonale myndigheter:

- Legger flere av de offentlige oppgavene til det forvaltningsnivået som er nærmest innbyggerne, særlig for å styrke fylkeskommunenes samfunnsutviklerrolle.
- Ikke låser fremtidige løsninger gjennom bindende bemanningsnormer, formelle kompetansekrav, lovfestede rettigheter og øremerking som fritas fra helhetlige prioriteringer og lokale tilpasninger.
- Reduserer omfanget og detaljeringsgraden i statlig styring og kontroll av kommuner og fylkeskommuner.
- Påvirker politikkutvikling i EU og bruker handlingsrommet innenfor EØS-avtalen til å gi lokal handlefrihet.



Postadresse: Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo
Besøksadresse: Haakon VII's gt. 9, 0161 Oslo

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no