



KS FOLKEVALDPROGRAM 2019–2023

Handbok for ordførarar



KOMMUNESEKTORENS ORGANISASJON

The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

Innhold

6 Ordføreren – den fremste folkevalde i kommunen og fylkeskommunen

- 7 Formelle roller
- 12 Uformelle roller

16 Forholdet til kommunedirektøren

- 18 Roller og plikter kommunedirektøren har
- 20 Korleis kan vi spele kvarandre gode?
- 22 Arbeidsgjevarrolla for kommunedirektøren

26 Eigarskap og rolla til ordføreren

- 27 Stor fridom til å organisere tenestene
- 28 Ulike former for organisering
- 30 Om å vere bevisst dei valg kommunen gjer
- 30 Ordføreren må setje eigarskap på dagsorden
- 32 Ordførar og styremedlem?
- 32 Kontroll- og tilsynsansvaret til kommunane

34 Ordføreren, kommunikasjon og media

- 36 Den offentlege rolla til ordføreren
- 37 Ditt forhold til media
- 38 Lokalavisa og nærradioen
- 38 Sosiale medium
- 40 Nokre gode råd på vegen

42 Ordføreren si rolle i samfunnsutviklinga

- 43 FNs 17 mål for berekraftig utvikling – samfunnsutfordringar i dag
- 45 Ordføreren som pådrivar og brubyggjar
- 46 Flaks, eller planlagd?
- 48 Samarbeid mellom kommunar og fylke
- 48 Samskapt samfunnsutvikling
- 50 Næringsutvikling som ein del av samfunnsutviklinga
- 52 Referanser

Framsidedfoto:

Bjørn Jørgensen / NN / Samfoto / NTB

Ansvarleg redaktør:

Dag-Henrik Sandbakken

Grafisk formgjeving:

Ståle Hevrøy, Bly.

Utgivelsesår: 1. utgave, 2020

ISBN 978-82-93100-85-0

Dette heftet er gjeve ut av KS. KS er kommunesektorens interesse- og arbeidsgjevarorganisasjon. Alle dei 356 kommunane og 11 fylkeskommunane i Noreg er medlemmar i KS (pr. 2020).



Forord

Gratulerer med vervet som ordfører!

Å vere ordfører er både spanande, krevjande og utfordrande, men det er òg eit veldig gjevande verv. Som ordfører har du livet til mennesket tett innpå deg, og du skal vere kommunens eller fylkeskommunens «ansikt utad», i både gode og krevjande dagar.

Det kan vere vanskeleg å vite kva som er rett å gjere til ei kvar tid, og enkelte er usikre på korleis dei skal fylle rolla og setje sitt personlege preg på vervet. Samstundes finst det ikkje nokon fasit. Det ligg stor fridom i å utforme ordførarvervet slik du sjølv ønskjer det, men som ordfører har du ein del forpliktingar og oppgåver. Dei er beskrevne i dette heftet.


Handboka for ordførarar skal vere et nyttig oppslagsverk. Boka har sjølv-sagt ikkje plass til alt, og det er derfor gjort et lite utval av det aller viktige. Boka gjev ei innføring i dei rollene ein ordfører har, både dei formelle og uformelle, og om det ansvaret og dei pliktene som følgjer med.

Kommunal sektor er i stadig endring, og det er alltid noko å lære. Vi har fått ei ny kommunelov som set rammer for lokaldemokratiet, og det skjer endringar på fleire område i lovverket som vedgår kommunal sektor. I dette heftet er ein del av desse omtalt. Handboka inngår som ein del av KS Folkevaldprogram, og du finn fleire nyttige ressursar [her](#).

Ferdinand Finne skrev at «Livet kan være vanskelig å forstå, man vet ikke alltid hvilken vei man skal gå. Husk da at veien blir til mens man går, og at man blir rikere av hver erfaring man får». Dette kan vere ord å ta med seg. Du har kommunestyret/fylkestinget, kommunedirektøren og administrasjonen i kommunen/fylkeskommunen å støtte deg på.

Bjørn Arild Gram
Styrleiar i KS

Lasse Hansen
Administrerende direktør i KS



**Ordføreren – den
fremste folkevalde
i kommunen og
fylkeskommunen**

Formelle roller

Som ordfører har du, i kraft av vervet ditt, ei rekkje oppgåver. I dette kapittelet får du ei oversikt over kva roller, både formelle og uformelle som følgjer med vervet.

MØTELEIAR

Kommunelova slår fast at det er ordføreren som er møteleiaren i kommunestyret og i formannskapet, og tilsvarande i fylkestinget og fylkesutvalet. Ordføreren er òg møteleiar i alle andre folkevalde organ som han/ho er medlem av. Ei viktig oppgåve for ordføreren er å skape tillit, slik at representantane i det folkevalde organet kan føle seg trygge. Som møteleiar skal ordføreren vere upartisk og behandle alle representantane likt, og han/ho må kjenne reglane som gjeld for organet. Som møteleiar skal ordføreren vere klar og utvitydig, roleg og beherska, rask i oppfatninga og kjenne sitt kollegium og sakene godt. At ordføreren kjenner dei formelle reglane som gjeld for møteleiing, opptre korrekt overfor alle representantane og er nøytral, er viktig for å kunne gjennomføre møte i folkevalde organ på ein god måte. Humor med varsemd utan å bryte respekten for kollegiet, kan vere velegna for å skape ei positiv stemning til det beste for saksbehandlinga i kommunestyret eller i fylkestinget.

MØTELEIING PÅ FJERNMØTE

God møteleiing er viktig, men kanskje òg ekstra krevjande på fjernmøte. Møteleiaren må vere klar og utvitydig, slik at det

ikkje oppstår misforståingar. At møteleiaren kjenner dei formelle reglane som gjeld for møteleiing, opptre korrekt overfor alle representantar og er nøytral, er avgjerande for å kunne gjennomføre møte i folkevalde organ på ein tilfredsstillande måte.

Å leie eit fjernmøte vil nok for mange vere uvant i byrjinga. Som møteleiar er det viktig at du er tolerant. Ting tek ofte litt lengre tid på fjernmøte, alt frå tilkopling, opprop, ordskifte, votering med meir. Å gje møtedeltakarane ei kort opplæring



Foto: Karl Brannaas, Budstikka

Kommunestyremøte i Bærum.

Det er kommunestyret selv som bestemmer om ordføreren skal få myndighet til å fatte vedtak i ikke-prinsipielle saker, fatte vedtak i hastesaker og opprette utvalg som skal forberede saker som ikke har prinsipiell betydning.

eller oppfrisking om dei ulike funksjonane i byrjinga av møtet kan derfor vere føremålstenleg.

Å leie møtet samtidig som ein skal få med seg varsel i chat er ikkje alltid like enkelt. Å alliere seg med møtesekretæren eller andre som kan avlaste møteleiaren blir tilrådd. Elles gjeld dei same reglane for fjernmøte som for ordinære møte.

FORSLAGSRETT

Ordføreren har møte-, tale og forslagsrett i alle kommunale eller fylkeskommunale folkevalde organ med unntak av kommune- og fylkesråd, og organ som ligg under dei. I kontrollutvalet har ordføreren berre møte- og talerett. Forslagsrett inneber at ordføreren har rett til å krevje votering over sine forslag, sjølv om ordføreren ikkje er medlem av organet det gjeld, men ordføreren har ikkje røysterett i dei organa ho/han ikkje er medlem av.

DELEGERT MYNDIGHEIT

Det er kommunestyret eller fylkestinget sjølv som bestemmer om ordføreren skal få myndighet til å fatte vedtak i ikkje-prinsipielle saker, fatte vedtak i hastesaker og opprette utval som skal førebu saker som ikkje har prinsipiell betydning.

Dersom ordføreren får denne myndigheita, skal han/ho rapporterer til kommunestyret eller fylkestinget om korleis den delegerte myndigheita blir bruka, og korleis rapporteringa skal gå føre seg, kan kommunestyret gje reglar om.

FORDELING AV SAKER

Det er kommunedirektøren som er tillagd det øvste administrative ansvaret for saksførebuinga. Saker til folkevalde organ skal vere forsvarleg greidd ut, det vil seie at utgreiinga skal gje eit faktisk og rettsleg grunnlag for å treffe vedtak. Sjølv om administrasjonen fremjar saker til folkevalde organ, er det møteleiaren som avgjer om sakene skal behandlast eller ikkje. I tillegg har ordføreren eit ansvar, som regel saman med utvalsleiarane, når det gjeld å avgjere kva folkevald organ sakene skal behandlast i. Sjølv om ei sak naturleg høyrer heime i eitt utval på grunn av innhaldet i saka, kan leiaren i utvalet bestemme at saka skal takast opp i sitt utval før ho blir lagt fram for kommunestyret/fylkestinget. Denne moglegheita må presiserast i saksbehandlingsreglementet til kommunen/fylkeskommunen. Det er inga plikt til å behandle dei sakene som kjem frå administrasjonen, og ordføreren kan la vere å setje opp saker på saklista. Likevel har både kommunelova og andre sektorlover bestemningar om korleis visse typar saker skal behandlast. Kommunelova har til dømes bestemningar for når og korleis budsjett- og økonomiplan skal behandlast. Det er viktig å hugse på at det er leiaren av utvalet som er ansvarleg for saklista, ikkje kommunedirektøren.

KONSTITUERANDE MØTE

Ordføreren har òg ei viktig rolle i samband med valet. Når valoppgjæret ved kommunestyre- og



fylkestingsvalet er avslutta, skal sitjande ordførar kalla inn til konstituerande møte i det nyvalde kommunestyret eller fylkestinget. Medlemmane av det nye kommunestyret eller fylkestinget skal kallast inn med minst 14 dagars varsel, og møtet skal haldast innan utgangen av oktober. Minst 2/3 av medlemmane må vere til stades for at kommunestyret eller fylkestinget skal vere vedtaksføre.

I eit konstituerande møte er første sak på dagsorden godkjenning av valet, med andre ord om valet er gyldig. Dersom kommunen har halde direkte val til kommunedelsutval, skal kommunestyre òg ta stilling til om dette valet er gyldig. Etter at vedtaket om at valet er funne gyldig, skal det veljast formannskap eller fylkesutval, ordførar, varaordførar og kontrollutval for perioden. Det bør òg veljast medlemmar til andre

Kongebesøk i samband med 1000-årsjubileet til Sarpsborg.

Det er viktig å hugse på at ein òg i ein krisesituasjon som regel er best tent med å la kommunen fungere mest mogleg normalt

folkevalde eller kommunale organ og eventuelt leiaren for desse organa.

RETTSLEG REPRESENTANT

Ordføraren er rettsleg representant for kommunen og fylkeskommunen og underskriv på vegne av kommunen eller fylkeskommunen dersom denne myndigheita ikkje er tildelt andre.

Dersom nokon ønskjer å gå til rettssak mot kommunen eller fylkeskommunen, er det ordføraren som blir stemna. Det ligg til kommunestyret og fylkestinget sjølve å gjere vedtak om at ordføraren skal sende inn påtale mot andre, men det har òg vorte meir og meir vanleg at kommunestyret og fylkestinget gjer vedtak eller delegerer til kommunedirektøren å sende inn påtale mot andre. Om ordføraren eller andre skal møte for kommunen i retten, er det svært viktig å søke juridiske råd og bistand før saka kjem opp for retten.

OFFISIELL REPRESENTANT

Ordføraren har ofte ei offisiell rolle i tillegg til den politiske rolla. Ordføraren er kommunen og fylkeskommunen sitt «ansikt utad», og han/ho representerer kommunen eller fylkeskommunen i ulike samanhengar. Det er vanleg at ordføraren er kontaktperson ut mot folket. Òg under andre større hendingar, som når kommunen får besøk

av statsforvaltaren, andre ordførarar, statsrådar eller representantar frå Kongehuset, bør ordføraren ha hovudrolla på vegne av kommunen eller fylkeskommunen.

ORDFØRAREN SI ROLLE I BEREDSKAPSSITUASJONAR OG KRISER

I ein beredskaps- eller krisesituasjon har ofte ordføraren ei framtrekande rolle. Det er viktig å hugse på at ein òg i ein krisesituasjon som regel er best tent med å la kommunen fungere mest mogleg normalt. Det er ikkje slik at ordføraren skal ta over rolla til kommunedirektøren. Det vanlegaste er å setje ned ein krisestab. Krisestaben består som regel av ordførar og eventuelt varaordførar, kommunedirektør, aktuelle kommunalsjefar, etatssjefar eller leiarar på tilsvarande nivå. Funksjonen til krisestaben er å oppdatere seg på situasjonen og drøfte kva som bør gjerast i den oppståtte situasjonen. Når krisestaben er samde om kva som må gjerast, må dei vurdere kven som kan ta avgjerslene. Ordføraren si rolle er ofte å informere dei folkevalde organa i kommunane, media og innbyggjarane. Det er viktig at ein formidlar slik at folk forstår, og at det ikkje blir misforståingar som skaper meir uvisse og utryggleik. Eit klart språk er derfor viktig. Tenk òg på kva kanalar du brukar for å formidle informasjon. Nokre brukar lokale medium for å gje informasjon, medan andre brukar sosiale

medium. Det er òg viktig å vere tilgjengeleg for media. Les meir om mediumhandtering i kapittel 4.

Det er viktig å hugse på at krisestaben ikkje er eit folkevald organ etter kommunelova, og er derfor ikkje eit organ der det kan fattast vedtak. I utgangspunktet er all myndigheit lagt til kommunestyret eller fylkestinget, som i sin tur kan delegera ei bestemd myndigheit til andre folkevalde organ eller til kommunedirektøren. Kommunestyret eller fylkestinget kan òg delegera til ordføraren dersom det hastar med å ta ei avgjerd, så framtil vilkåra i lova for å treffe hastedtak er oppfylte. Er saksforholdet delegert til kommunedirektøren, er det ho eller han som tek avgjerda. Ligg saksforholdet til det politiske nivået, må kommunedirektøren greie ut saka og leiaren av det aktuelle folkevalde organet (kommunestyret, formannskapet eller utval med vedtaksmyndigheit) må setje saka på saklista og innkalle til møte (eventuelt fjernmøte) i organet. Først når organet har fatta vedtak, kan kommunedirektøren setje i verk vedtaket.

Foto: Audun Braastad/NTB Scanpix



Jordskred i Jølster i 2019.

Uformelle roller

Som vi har vore inne på, har ordføreren ein del formelle roller, men ordføreren har òg fleire uformelle roller. Desse uformelle rollene har utvikla seg over tid og kan på mange måtar oppfattast som «rett» og «plikt» for ein ordførar.



Foto: Randaberg kommune

Måten å fylle rolla som ordførar på varierer frå ordførar til ordførar, og lokale tilhøve set ulike rammer for arbeidet og oppgåvene til ordføraren. Det finst derfor det ikkje nokon fasit på desse uformelle rollene.

Det er viktig å hugse på at det som er vanleg praksis for éin ordførar, ikkje treng å vere det for ein annan. Det finst ikkje to ordførarar som er like, og slik skal det òg vere. Måten å vere på varierer frå ordførar til ordførar, og lokale tilhøve set ulike rammer for arbeidet og oppgåvene til ordføraren. Det finst derfor ikkje nokon fasit på desse uformelle rollene.

UTARBEIDE FORSLAG TIL MØTEPLANAR I FOLKEVALDE ORGAN

Folkevalde organ fattar sine vedtak på møte. Det er derfor viktig at det blir fastsett ein møteplan for alle dei folkevalde organa. Det er organet sjølv som vedtek møteplanen, men det er naturleg at ordføraren tek initiativ og set opp forslag til møteplan. Møteplanane bør setjast opp i nært samarbeid med kommunedirektøren.

KONTAKT MED ANDRE MYNDIGHEITER

I kraft av vervet kjem ordføraren i kontakt med viktige avgjerdstakarar på alle forvaltningsnivå. Dette er ikkje ein rett, men i praksis er det slik at ordføraren har ei framskoten rolle som medfører mykje kontakt med andre myndigheitspersonar. Det er svært avhengig av den enkelte ordføraren kor stort dette kontaktnettet blir, og i kor stor grad dette blir utnytta.

RETT TIL GODE ARBEIDSVILKÅR

Alle som har eit kommunalt eller fylkeskommunalt tillitsverv, har etter kommunelova §§ 8-3 til 8-5 krav på godtgjersle og dekning av utgifter og økonomisk tap. Det er kommunestyret/fylkestinget sjølv som vedtek satsar og reglar for dette. Det er òg kommunestyret/fylkestinget som fastset godtgjersla til ordføraren.

Når det gjeld pensjon, seier § 8-7 i kommunelova at kommunestyret og fylkestinget sjølve kan vedta eller slutte seg til ei pensjonsordning for folkevalde i kommunen eller fylkeskommunen. Dei folkevalde har altså ikkje rett til pensjon, men kommunestyret/fylkestinget har høve til å opprette eller slutte seg til ei pensjonsordning for folkevalde. KS tilrår at ordførarar blir melde inn i ei pensjonsordning for folkevalde.

PLIKT TIL Å VITE ALT?

Som politisk leiar blir ordføraren ofte beden om å kommentere saker som gjeld kommunen eller fylkeskommunen. Det blir forventat at ordføraren kan kommentere alle saker, og eit godt råd er å setje seg godt inn i alle saker, men dersom det er ei ny sak som ordføraren ikkje har hatt tid til å setje seg inn i, er det naturlegvis heilt greitt å be om meir tid før du gjev kommentarar. Når du får

spørsmål om å kommentere ei sak, kan det vere klokt ikkje å vere for skråsikker. Det er heller inga skam å ta visse atterhald i samband med kommentarar som ordføraren gjev.

RETT OG PLIKT TIL Å SEIE NEI – OG TA OMSYN TIL SEG SJØLV

Ordføraren får ofte mange førespurnadar om å delta på ulike arrangement og samankomstar i kommunen eller fylket. Innbyggjarar, næringsliv og organisasjonar forventar og reknar med at ordføraren stiller opp når ho eller han blir spurd om det. På dei fleste stadane er ordførarvervet eit fulltidsverv. I større kommunar og i fylkeskommunar kan òg andre politikarar vere frikjøpte frå sitt ordinære arbeid, og oppgåver kan delast på fleire. Oppdrag og møteverksemd i eigen kommune, eigen region eller andre stadar tek mykje tid. Det er mykje å førebu seg til,

og møte og arbeid skal gjennomførast på best mogleg måte for kommunen/fylkeskommunen. Å vere ordførar er ingen «8 til 16 jobb». Ofte tek vervet heile døgnet, og mange ordførarar står òg på «døgnet rundt» – både på vekedagar og i helgar – og faren for å slite seg ut er til stades. Å ende opp med å møte vegg er ikkje bra for nokon, korkje for ordføraren eller kommunen/fylkeskommunen. Sjølv om forventingane til at ordføraren stiller opp er stor, har dei fleste forståing for at det må takast menneskelege omsyn. Det blir derfor tilrådd å dele slike oppdrag mellom ordføraren, varaordføraren og eventuelt andre folkevalde. I nokre tilfelle kan òg administrasjonen møte i staden for ordføraren. Ordførarar er nøyddde til å prioritere tida si, og sjølv om ordføraren gjerne vil få til alt, så er det òg lov å seie nei (på ein hyggeleg måte).

Foto: Anne Elisabeth Næss



Som ordførar får du delta på små og store hendingar.



Å vere ordførar er ikkje ein «8 til 16 jobb». Det er eit verv som krev heile døgnet, og mange ordførarar står òg på «døgnet rundt» – både på vekedagar og i helgar – og faren for å slite seg ut er til stades.



Forholdet til kommunedirektøren

I den nye kommunelova blir tittelen kommunedirektør bruka om rådmann og administrasjonssjef. Det er opp til kommunestyret eller fylkestinget å bestemme tittelen på den øvste leiaren i administrasjonen.

Ordføraren er det viktigaste bindeleddet mellom politisk og administrativt nivå, og god og avklart kontakt med kommunedirektøren er derfor viktig. Det finst inga fast oppskrift for korleis ein etablerer eit godt samspel mellom ordførarar og kommunedirektørar.

Den nye kommunelova klargjer at kommunar og fylkeskommunar er underlagde folkevald leiing. Ikkje desto mindre er alle folkevalde leiarskap avhengig av eit godt samspel med administrasjonen. Skal forholdet mellom dei folkevalde og administrasjonen bli godt, krevst det respekt og aksept for dei ulike rollene.

Det er eit godt råd å etablere ein god styringsdialog mellom folkevalde og administrasjon så tidleg som mogleg. Det er behov for gode styringsverktøy som synleggjer kva som skal leverast.

Kommunedirektøren er ein sentral aktør i styringsdialogen mellom dokker som er folkevalde og administrasjonen. Han eller ho må bidra til å byggje tillit og legge til rette for ein god dialog.

Det er ulike måtar å gjere dette på, og mange kommunar har etablert faste møte kvar veke. Vidare er det viktig å utvikle formelle arenaer for utveksling av informasjon. Det gjeld å spele kvarandre gode. Å vere en dyktig folkevald er ingen soloprestasjon. Det skjer alltid i samspel med andre folkevalde og med administrasjonen. Legg vekt på det dokker får til, og bygg vidare på det.

Kommunedirektøren er ein sentral aktør i styringsdialogen mellom dokker som er folkevalde og administrasjonen. Han eller ho må bidra til å byggje tillit og leggje til rette for ein god dialog. Oppgåva til kommunedirektøren er mellom anna å innhente balansert og heilskapleg informasjon til dokker som er folkevalde. Som folkevald må du setje deg inn i denne styringsinformasjonen og halde deg aktivt til den når sakene skal behandlast.

Politiske føringar blir gjeve til kommunedirektøren av folkevalde organ gjennom vedtak. Du må òg alltid hugse på at du styrer som medlem av kommunestyret, fylkestinget eller eit anna folkevald organ. Som ordførar må du gjerne komme med politiske utspel, men du kan ikkje utøve styringsrolla utanfor det folkevalde organet som har myndigheit til å gjere det.

Roller og plikter kommunedirektøren har

Kommunedirektøren har ei samansett rolle i norske kommunar og fylkeskommunar. Kjernen i dette er at kommunedirektøren er aktivt involvert i alle fasar av dei lokale politiske prosessane, frå forslag til iverksetjing og evaluering.

Føringar og instruksar som dokker folkevalde gjev, skal skje i kraft av vedtak, ikkje gjennom vage signal, eller dei forventingane ordføraren har til kommunedirektøren eller gjennom det kommunedirektøren har oppfatta som fleirtalet sitt syn.

Dersom rolla til kommunedirektøren skal avgrensa eller styrast av kommunestyret eller fylkestinget, må det skje i kraft av vedtak.

I samsvar med ny kommunelov av 2018 har kommunedirektøren fått lovfesta ansvar på enkelte område, som det tidlegare har vore vanleg å delegerer til kommunedirektøren. Lista nedanfor er ikkje uttømmende. I praksis har kommunedirektøren mange fleire oppgåver. Han eller ho

- leiar den samla kommunale eller fylkeskommunale administrasjonen, ser til at saker som blir lagde fram for folkevalde organ, er forsvarleg utgreidd,
- gjennomfører vedtak som blir fatta av folkevalde organ utan ugrunna opphald,
- har møte- og talerett i alle kommunale eller fylkeskommunale folkevalde organ, med unntak av kontrollutvalet, og kan få myndig-

heit til å fatte vedtak i saker som ikkje har prinsipiell betydning, dersom ikkje kommunestyret eller fylkestinget sjølv har bestemt noko anna, og

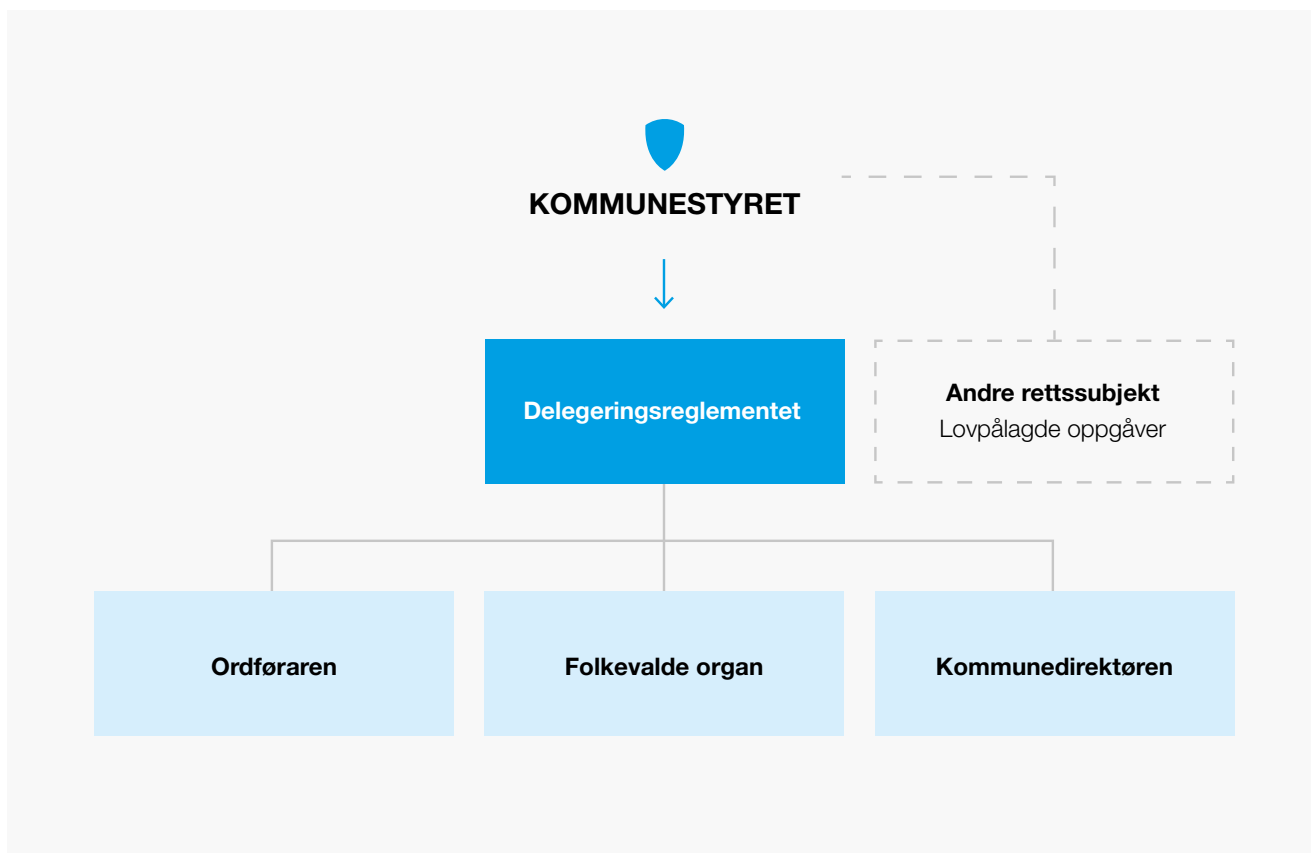
- har det løpende personalansvaret for kvar enkelt, inkludert tilsetjing, oppseiing, suspensjon, avskjed og andre tenestlege reaksjonar.

INFORMASJON

God informasjon til folkevalde frå kommunedirektøren om kommunen eller fylkeskommunen si verksemd og leveransar, er eit viktig vilkår for å kunne utøve godt folkevald leiarskap. Det kan lett bli eit underskot på informasjon til folkevalde dersom det ikkje er gode nok rutinar for rapportering.

DELEGERING

Det er fleire grunnar til at kommunestyret og fylkestinget delegerer myndigheit til kommunedirektøren. Først og fremst er det ei avlastning for kommunestyret og fylkestinget, som er det organet som formelt har myndigheita. Å delegerer bidreg til at det blir nok kapasitet til å ta avgjerder og utvikle ny politikk. Det er viktig at dei folkevalde ikkje berre behandlar enkeltsaker,



Kommunestyret delegerer myndighet gjennom delegeringsreglementet.

men òg at dei har tid og rom til å peike ut ønskt retning for kommunen. Dei folkevalde organa treng ikkje å behandle enkeltsakene når dei prinsipielle spørsmåla i sakene er politisk avklarte. Det er òg ein effekt av delegeringa at dei folkevalde organa får ein armlengdes avstand til vedtaka slik at dei kan fungere som klageorgan for innbyggjarane.

Samtidig er det ikkje alle saker som kan delegerast. Prinsipielle saker, òg enkeltsaker, skal behandlast av folkevalde organ. I tillegg har kommunelova nokre avgjerder som skal behandlast av kommunestyret/fylkestinget sjølv, som budsjett, kommuneplan og fleire. Det er forbod mot å delegerare saker av prinsipiell betyding til

kommunedirektøren – òg i enkeltsaker.

Ikkje-prinsipielle saker kan kommunestyret/fylkestinget delegerare til kommunedirektøren eller ordføreren.

Ifølgje kommunelova skal òg ordføreren rapportere tilbake til kommunestyret eller fylkestinget om korleis ei eventuell delegert myndighet er blitt bruka. Her er det naturleg at kommunestyret eller fylkestinget ramsar opp krav til rapportering – skal den gå føre seg munnleg eller skriftleg? Og kor ofte skal det rapporterast? Ved behov eller som ein fast post på kvart møte? Her må kommunestyret og fylkestinget sjølve bestemme.

Korleis kan vi spele kvarandre gode?

Skal tilhøvet mellom dei folkevalde og kommunedirektøren bli godt, krevst det respekt og aksept for dei ulike rollene. Tillit er heilt sentralt i dette samspelet.

Det er ikkje eit eintydig skilje mellom politikk og administrasjon. Det kan vere ulike oppfatningar av kva som er politikk, og kva som er administrasjon, både blant folkevalde og blant dei tilsette i kommunen. Det vil vere ein dynamisk relasjon mellom politikk og administrasjon. Det betyr at rolleforståinga aldri kan avklarast ein gong for alle, men må arbeidast med kontinuerleg, både blant dei folkevalde og i dialogen mellom dei folkevalde og kommunedirektøren.

Kommunar og fylkeskommunar er styrte av folkevalde som er valde av og blant innbyggjarane og kan ha ulike oppfatningar om både mål og verkemiddel for å nå desse måla. Det krev klare spelereglar på kva som er handlingsrommet for kommunedirektøren. Kommunedirektøren skal følgje opp og sørge for å setje i verk alle vedtak som er fatta av folkevalde organ.

Det er sentralt for autoriteten til kommunedirektøren og tilliten hjå dei folkevalde og dei tilsette i kommunen at kommunedirektøren står fram som både lojal og uavhengig. Det er derfor viktig at samspelet mellom dei folkevalde og kommunedirektøren har eit tydeleg preg av sjølvstende til å gjere eigne faglege vurderingar. Sjølvstenda til kommunedirektøren inneber òg at rolleutøvinga i prinsippet ikkje bør endrast om det

politiske fleirtalet i kommunestyret eller fylkestinget endrar seg, eller ved skifte av ordførar.

Dei folkevalde og kommunedirektøren spelar ikkje på kvar sin banehalvdel, dei spelar på same lag og mot felles mål. Eit godt samspel mellom folkevalde og kommunedirektøren vil gje kraft til det felles leiarskapet.

KORLEIS UNNGÅR VI KONFLIKTAR

For å få forholdet mellom ordførar og kommunedirektør til å fungere godt, er det nødvendig med gjensidig respekt og forventingsavklaring om dei ulike rollene. Det er ikkje gjort ein gong for alle, men krev kontinuerleg merksemd.

Eit godt råd for å førebyggje konflikt mellom ordførar og kommunedirektør er faste møte der dei går gjennom møteaktivitetar både internt og eksternt, aktuelle saker, medieoppslag, samarbeid med andre og meir. Ordføraren og kommunedirektøren bør òg ha tid til å diskutere deira samspel og gjere eventuelle justeringar om det er naudsynt.

Forholdet mellom ordførar og kommunedirektør skal vere profesjonelt. Er samarbeidet for tett, kan det fort bli problematisk.



GODE RÅD OG TIPS

- Etabler arenaer for informasjonsutveksling mellom folkevalde og kommunedirektøren.
- Rolleforståing – forstår vi rollene til kvarandre?
- Klare og tydelege vedtak gjev administrasjonen gode føresetnadar for vidare arbeid.
- Riktig og god informasjon er viktig. Kommunedirektøren må informere dei folkevalde og sikre at dei sit med lik informasjon til same tid.

Arbeidsgjevarrolla for kommunedirektøren

Arbeidsgjevaransvaret for kommunedirektøren må kommunestyret og fylkestinget sjølve ta hand om. Kommunedirektøren blir tilsett av og rapporterer til kommunestyret eller fylkestinget.



Foto: Pål H. Bleka, Dønna kommune

Det er viktig med eit avklara forhold til kommunedirektøren.

Korleis kommunestyret eller fylkestinget tek hand om rolla som arbeidsgjevar for kommunedirektøren har stor betydning for samarbeidet mellom kommunedirektøren og dei folkevalde, for styring, leiing og rolleavklaring, i tillegg til betydinga for omdømme og høvet til å rekruttere dyktige leiarar.

Ei god ivaretaking av arbeidsgjevaransvaret for kommunedirektøren handlar om å opptre på ein slik måte at konflikhtar kan førebyggjast, og at det er eit godt tillitsforhold mellom folkevalde og kommunedirektøren. Eit godt samspel mellom folkevalde og kommunedirektøren gjev eit godt grunnlag for styrke i det felles leiarskapet. Kommunedirektøren bør gje løpande informasjon om tilstanden i administrasjonen og tenes-teproduksjonen til alle folkevalde til same tid. På same måte er det viktig at ordføraren gjev kommunedirektøren relevant informasjon frå møte og liknande han/ho har delteke på, og som kommunedirektøren treng kunnskap om. Tillit i system med mykje delegering føreset innsikt hjå dei folkevalde og tryggleik for dei vurderingane administrasjonen gjer. Tydelege rolleavklaringar

God ivaretaking av arbeidsgjevaransvaret for kommunedirektøren handlar om å opptre på ein slik måte at konflikhtar blir førebygde, og at det er eit godt tillitsforhold mellom folkevalde og kommunedirektøren.

Det arbeidsgjevaransvaret dei folkevalde har for kommunedirektøren bør utformast etter desse prinsippa:

1. Kommunestyret/fylkestinget og kommunedirektøren bør heile tida vere opptekne av roller og rolleforståing, og kva som kjenneteiknar eit godt samspel. Kommunedirektøren skal vere uavhengig og lojal til heile kommunestyret og fylkestinget. Med «uavhengig» forstår vi det slik at tilsetjingsforholdet til kommunedirektøren forventast å vere urørt av endringar i kommunestyret eller fylkestinget si samansetning med nytt formannskap, nytt fylkesutval eller ny ordførar, og det forventast at kommunedirektøren gjennomfører alle vedtak som er fatta av ulike organ.
2. Arbeidsgjevaransvaret for kommunedirektøren må handterast etter dei same prinsippa som gjeld for andre tilsette i kommunen.
3. Utviklingssamtalen med kommunedirektøren må vere godt forankra i kommunestyret eller fylkestinget, og bør som minimum gjennomførast av ordførar, varaordførar i tillegg til ein annan folkevald med leiarverv. Formannskapet og fylkesutvalet kan vere et eigna forum.

er ein føresetnad for tillit. Dersom det oppstår uklarleikar knytte til roller og rolleforståing mellom dei folkevalde og administrasjonen, må partane ta det opp til drøfting og samtale om det.

Arbeidsavtalen til kommunedirektøren og jamlege utviklingssamtalar er to viktige verktøy dei folkevalde har. Om ikkje anna er avtalt, har kommunedirektøren det same oppseiingsvernet etter arbeidsmiljølova som andre tilsette. Kommunestyret eller fylkestinget kan derfor ikkje seie opp kommunedirektøren utan at det føreligg ein sakleg grunn. I avtalen med kommunedirektøren har nokre kommunar allereie klarlagt korleis ei eventuell avslutning på arbeidsforholdet skal løysast.

UTVIKLINGSSAMTALEN

Kommunedirektøren har ingen enkeltperson å ta opp saker med som arbeidsgjevar, men eit kollegialt organ som består av kommunestyret eller fylkestinget. KS brukar omgrepet «utviklingssamtalen» for å skilje mellom den tradisjonelle medarbeidersamtalen og ein strukturert samtale mellom dei folkevalde og kommunedirektøren. Det er fornuftig at eit mindre utval av kommunestyret eller fylkestinget, til dømes ordførar, varaordførar og ein representant frå mindretalet har desse samtalan med kommunedirektøren. Det bør på førehand vere drøftingar i kommunestyret eller fylkestinget om kva temaområde som bør takast opp i utviklingssamtalen. I samtalen bør det vere rom for å drøfte utvikling av relasjonen mellom folkevalde og kommunedirektøren, roller og rolleforståing, arbeidsform, kommunikasjon og oppnådde resultat. Det kan bidra til å førebyggje konflikter og tillitsbrot. Det er viktig at den årlege utviklingssamtalen ikkje erstattar

Formålet med utviklingssamtalen:

1. Å avklare gjensidige forventingar til samarbeidet, form for kommunikasjon, arbeidsvilkår og resultat.
2. Å skape tillit og openheit.
3. Å leggje grunnlaget for god kommunikasjon mellom dei folkevalde og kommunedirektøren, og på den måten bidra til god rolleforståing og avklaring.
4. Å identifisere og avtale utviklingsbehov og utviklingstiltak for kommunedirektøren.

den løpande dialogen mellom dei folkevalde og kommunedirektøren. Fleire av tema som blir omhandla i utviklingssamtalen, vil det vere behov for å drøfte fleire gongar i løpet av perioden. Utviklingssamtalen skal vere eit verktøy for ein systematisk gjennomgang av oppnådde resultatet for kommunedirektøren. Utgangspunktet for samtalen vil vere beskriving av ansvar, arbeidsoppgåver og konkrete mål for kommunedirektøren i hans eller hennar arbeidsavtale. Dei konkrete resultatmåla må vere nedfelt i ein skriftleg resultat- og utviklingsplan for komande periode, til dømes for eitt år. Det er viktig at dei måla som blir sette for kommunedirektøren er forankra i vedtak i kommunestyret eller fylkestinget, til dømes i vedteke budsjett, kommune- eller fylkesplan og arbeidsgjevarstrategi.

Det enkelte kommunestyret og fylkestinget må sjølv finne dei områda som er viktige for oppfølging av kommunedirektøren. Måla bør vere konkrete, og det bør bli oppgjeve kva som er kritiske suksessfaktorar og gode resultatmål.

KS foreslår følgjande tema der oppgjevne mål kan kontrollerast gjennom tydelege resultat:

- Økonomi
- Brukarar av tenester
- Medarbeidarar
- Interne prosessar og rutinar
- Innovasjon, læring og utvikling

Utviklingssamtalen med kommunedirektøren bør òg innehalde ein dialog om utviklingsbehov og utviklingstiltak for kommunedirektøren. Det er viktig å identifisere og avstemme kva moglegheiter og behov som finst av kompetanseutvikling for kommunedirektøren.

Kommunedirektøren bør òg førebu seg til utviklingssamtalen, og det kan vere nyttig at kommunedirektøren har gjennomført ei evaluering av eigne oppnådde resultat.

KS tilrår at det blir sett av god tid til samtalen, og at tidspunktet blir avtalt i god tid. Dersom samtalen skal opplevast som fortruleg, er det viktig at deltakarane ikkje gjengjev innhaldet i samtalen. Det bør skrivast eit referat som:

1. Oppsummerer gjennomgangen av resultatet, og om kommunedirektøren har nådd måla.
2. Formulerer nye resultatmål og forventingar.
3. Gjer prinsippa for samhandling mellom folkevalde og administrasjonen tydeleg.
4. Konkretiserer eventuelt òg utviklingstiltak for kommunedirektøren i komande periode.

Referatet bør gjerast kjent for kommunestyret og fylkestinget, og slik sett vil referatet vere opent for innsyn.

Utviklingssamtalen bør òg opne for ein god dialog om samarbeidet og samspelet mellom



Det er viktig at samtalen er ein dialog der kommunedirektøren er ein likeverdig samtalepartner med dei folkevalde, og at openheita er stor nok til å kome med eigne vurderingar av samspelet og samarbeidet.

folkevalde og kommunedirektøren. Formålet er å få til ein størst mogleg harmoni mellom innbyrdes forventingar om korleis samarbeidet kan fungere på beste måte, og gå gjennom erfaringane partane har hatt av det samarbeidet som har funne stad. Det er viktig at samtalen er ein dialog der kommunedirektøren er ein likeverdig samtalepartner med dei folkevalde, og at openheita er stor nok til å kome med eigne vurderingar av samspelet og samarbeidet.

The background is a solid blue color. Overlaid on this are several thin, light blue lines that form overlapping circles and arcs. These lines create a sense of movement and depth, with some lines crossing each other. The overall composition is abstract and modern.

Eigarskap og rolla til ordføraren

Stor fridom til å organisere tenestene

Foto: Adobe Stock



Kommunar og fylkeskommunar har stor fridom til å organisere oppgåveløysinga slik dei finn det føremålstenleg, anten som ein del av kommunen eller fylkeskommunen som juridisk person eller gjennom vertskommunesamarbeid, interkommunalt samarbeid eller etablering av sjølvstendige rettssubjekt, til dømes selskap.

Ulike former for organisering

Kommunar og fylkeskommunar har ei rekkje ulike organiseringsformer å velje mellom. Her gjev vi ein kort presentasjon av dei viktigaste lovregulerte organiseringsformene.

Kommunen eller fylkeskommunen sin eigen driftsorganisasjon er administrasjonen slik den er organisert under kommunedirektøren.

Kommunalt og fylkeskommunalt føretak er ein del av kommunen eller fylkeskommunen, men blir leia av eit eige styre og ein dagleg leiar. Dagleg leiar er ikkje underordna kommunedirektøren. Kommunestyret og fylkestinget kan instruere føretaksstyret.

Kommunalt oppgåvefelleskap er ei samarbeidsform der to eller fleire kommunar eller fylkeskommunar saman kan opprette eit kommunalt oppgåvefelleskap for å løyse felles oppgåver. Eit oppgåvefelleskap kan ikkje gjevast myndigheit til å treffe enkeltvedtak. Representantskapet er det øvste organet i eit kommunalt oppgåvefelleskap. Alle deltakarane skal vere representerte med minst eitt medlem i representantskapet. Kvart kommunestyre vel sjølv sine medlemmar. Kommunale oppgåvefelleskap er tilpassa samarbeid om felles kommunale oppgåver, til dømes sjukeheimstenester, PP-tenester, IKT og HR-tenester.

Interkommunalt selskap er ei eiga selskapsform som er berekna på interkommunalt samarbeid, og er regulert av lov om interkommunale selskap. Det blir leia av eit representantskap og eit styre. Deltakarkommunane utøver eigarstyring gjennom sine valde medlemmar i representantskapet. Sjølve forvaltinga av selskapet ligg likevel hjå styret og dagleg leiar. Selskapet er eit sjølvstendig rettssubjekt. Den enkelte kommunen og fylkeskommunen heftar uavgrensa for sin del av selskapet sine forplikingar.

Foto: Adobe Stock



Vertskommunesamarbeid er ei form for interkommunalt samarbeid der verksemda er lagt til administrasjonen i ein av dei deltakande kommunane. Vertskommunesamarbeidet kan leiast av ei eige folkevald nemnd eller av kommunedirektøren i vertskommunen. Vertskommunesamarbeid kan mellom anna brukast til lovpålagde oppgåver og myndigheitsutøving. Samarbeidet blir regulert av ein samarbeidsavtale. Samarbeidskommunane delegerer myndigheit til vertskommunen.

Aksjeselskap kan vere heileigde av kommunen, eller kommunen kan òg eige det saman med andre, til dømes andre kommunar eller private rettssubjekt.

Selskapsforma er primært tenkt brukt til oppgåver av forretningsmessig art. Selskapet blir leia av generalforsamlinga og styret, og er eit sjølvstendig rettssubjekt. Ansvaret for selskapet sine forpliktingar er avgrensa til den kapitalen kommunen har tilført selskapet.

Stiftelsar. Kommunar kan òg opprette stiftelsar. Ein stiftelse er eit sjølvstendig rettssubjekt og blir gjerne etablert for å ivareta eit bestemt føremål. Styret i stiftelsen skal ivareta dette formålet utan å sjå hen til andre interesser. Som opprettar av ein stiftelse kan kommunen derfor ikkje utøve direkte styring over verksemda til stiftelsen eller gjere krav på ein andel i stiftelsens overskot (ta utbytte). Opprettaren kan heller ikkje løyse opp stiftelsen. Organisering ved å opprette ein stiftelse gjer verksemda heilt uavhengig av kommunen.

Samvirkeføretak er ei anna organisasjonsform som kommunane kan delta i, og er regulert etter lov om samvirkeføretak. Samvirkeføretak har likskapstrekk både frå aksjeselskap- og foreiningsformer, men har likevel eit særpreg. I motsetning til i aksjeselskapet, der eigarinteressene i prinsippet primært er knytte til kapitalavkastninga, er eigarinteressene i samvirkeselskapet knytte til bruken av selskapet sine varer og tenester. Med sitt medlemskap har medlemmane direkte nytte av den verksemda som blir drive, og hovudformålet er å fremje dei økonomiske interessene til medlemmane. Samvirkeføretak er eigd av medlemmane, og føretaket blir forvalta av styret i tråd med vedtektene, medan dagleg leiar har ansvaret for den daglege drifta av verksemda.



Foto: Adobe Stock

Konkurransetsetting inneber at oppgåva blir løyst av den verksemda som vinn fram i konkurransen. Denne verksemda kan vere organisert på fleire forskjellige måtar, til dømes som aksjeselskap eller stiftelse, men det kan òg vere ei offentleg verksemd.

Om å vere bevisst dei valg kommunen gjer

Når kommunen skal planlegge organiseringa av eit selskap, står val av selskaps- eller organisasjonsform sentralt. Det er svært viktig at kommunen eller fylkeskommunen vel den selskapsforma som på best mogleg vis tek omsyn til dei behova som gjeld for den konkrete verksemda som skal organiserast. Ei tidlegare vald selskapsform kan endrast dersom ho ikkje fungerer etter hensikta, eller dersom behov eller rammevilkår til kommunen og fylkeskommunen

har endra seg. Det er viktig at ordføraren og kommunestyret og fylkestinget er bevisste på dette. Behovet for kommunal styring og kontroll med selskapet vil vere avhengig av kva slags type verksemd som skal organiserast. Dersom selskapet skal løyse spesielle kommunale oppgåver eller forvalte viktige kommunale ressursar, kan det vere fornuftig å velje ei selskapsform som gjev kommunen stor grad av politisk styring, òg etter selskapsorganiseringa.

Ordføraren må setje eigarskap på dagsorden

Som ordfører har du eit viktig ansvar for å setje eigarskap på dagsorden, både i eigen kommune eller fylkeskommune og i fellesskap med andre kommunar og fylkeskommunar som dokker har eigarinteresser saman med.

Det finst fleire måtar å setje dagsorden på, både gjennom informasjon og opplæring, eigarskapsmelding, utarbeiding og revidering av styringsdokument, eigarmøte med meir.

SIKRE GOD INFORMASJON TIL OG OPPLÆRING AV KOMMUNESTYRET

Første tilråding i heftet [«Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll»](#) frå KS, er å tilby obligatorisk opplæring av og informasjon til folkevalde om eigarskap. Det er viktig at kommunestyra som eigarar får kunnskap og innsikt i omfanget av selskapsorganisering og dei sty-

ringsmoglegheiter kommunen har for dei selskapa kommunen har eigarandelar i. Det er òg viktig at dei folkevalde får innsikt i dei ulike rollene dei

Det er viktig at kommunestyra som eigarar får kunnskap og innsikt i omfanget av selskapsorganisering og i dei styringsmoglegheitene kommunen har for dei selskapa kommunen eig eller har eigarandelar i.

har som folkevalde, som styremedlemmar eller som medlemmar av representantskap eller generalforsamling. Rolla som folkevald i kommunestyret er ulik den rolla dei har i eit selskapsorgan. Det er viktig å vere bevisst på roller, styringsliner og ansvarsfordeling.

OPPRETTE EIGARORGAN I EIGEN KOMMUNE

God eigarskapsforvaltning inneber jamleg dialog mellom kommunen som eigar og selskapa/føretaka. Det krev forankring og god oppfølging frå dei folkevalde, og det kan derfor vere nyttig å opprette eit eige eigarorgan i kommunen. Mange kommunar har eit eige eigarutval, medan andre har delegert myndigheita til å utøve eigarstyring til formannskapet. Oppgåvene til eigarorganet i kommunestyret kan mellom anna omfatte å:

- Foreta nødvendige politiske avklaringar i forkant av eigarorgana ved behov.
- Innstille til kommunestyret i saker som handlar om eigarskapen kommunen har.
- Sjå til at selskap kommunen har eigarinteresser i, utøver drifta si innanfor den vedtekne eigarskapspolitikken og eigarskapsstrategien i kommunen.
- Sørge for informasjonsutveksling mellom selskapa og politisk leiing.
- Gjennomføre eigarmøte med selskap og føretak.

SETJE EIGARSKAPSMELDINGA PÅ SAKSKARTET FLEIRE GONGAR

Minst éin gong i valperioden skal kommunen eller fylkeskommunen utarbeide ei eigarskapsmelding som skal vedtakast av kommunestyret. Det kan utarbeidast en årlig eierskapsmelding eller rapport om selskapene for kommunesty-

ret eller fylkestinget. Eigarskapsmeldinga skal primært omhandle selskap der kommunen har eigarinteresser, det vil seie der kommunen er heil- eller deleigar, men ho bør òg gjenspegle styringa av dei interkommunale samarbeida og andre verksemdar som kommunen har tilsvarende interesser i. Eigarskapsmeldinga må òg beskrive dei overordna prinsippa for den kommunale og fylkeskommunale eigarstyringa, kva formålet med selskapa er og setje det i samheng med kommunen eller fylkeskommunen si totale verksemd.

TA INITIATIV TIL EIGARMØTE

Eit eigarmøte er eit møte mellom representantar frå kommunen eller fylkeskommunen som eigar, styret og dagleg leiar for selskapet. Eigarmøtet er ikkje lovregulert og er ein uformell arena der det ikkje skal treffast vedtak, men der både eigaren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventingsavklaringar og drøfte generell utvikling og rammevilkår for verksemda. Det bør ikkje leggjast føringar eller «sendast signal» på eigarmøta som kan forståast som å gripe inn i myndigheitsområdet til styret. All eigarstyring skal formelt skje i representantskapet eller generalforsamlinga, og eigarmøta er uforpliktande for eigarane og for selskapet. Som ordførar bør du ta initiativ til jamlege eigarmøte for å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet.

Les meir om eigarskapsmeldinga, revidering av styringsdokument, eigarmøte og fleire tilrådingar i [«Anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll»](#)

Ordfører og styremedlem?

Tidlegare vart ordførarar ofte oppnemnde av kommunestyret eller fylkestinget til å sitje i styre for selskap. Det kunne føre til nokre krevjande situasjonar for ordføraren dersom ho/han ikkje hadde fått avklart rollene. Dei som vart oppnemnde som styremedlemmar, skulle ta vare på interessene til selskapet innanfor dei rammene som generalforsamlinga eller representantskapet hadde fastset. Som ordfører bør

du vere svært varsam med å ta på deg styreverv i selskap. Ordføraren bør heller sørkje for å ivareta eigarrolla på ein best mogleg måte, både som representant i generalforsamlingar og representantskap, og ved å la kommunestyret og fylkestinget få ta del i eigarskaps spørsmål, førebuingar til generalforsamlingar, utarbeiding av eigarskapsmeldingar med meir.

Kontroll- og tilsynsansvaret til kommunane

Kommunestyret og fylkestinget har både eit tilsyns- og kontrollansvar for selskap for å sikre at kommunen og fylkeskommunen når sine mål, at regelverket blir etterlevd og at etiske omsyn blir ivaretekne. Kontrollen blir mellom anna utført gjennom regnskapsrevisjon, forvaltningsrevisjon og selskapskontroll. Kontrollansvaret gjeld òg når verksemda er skilt ut i egne selskap.

Kontrollutvalet har ein lovregulert funksjon som organet utfører på vegne av og for kommunestyret. Kontrollutvalet si oppgåve i samband med selskapskontroll er todelt; ein obligatorisk del som heiter eigarskapskontroll, og ein friviljug del som kan omfatte forvaltningsrevisjon. Det er viktig at kontrollutvalet blir sikra gode nok rammevilkår, slik at dei har høve til å utøve sin funksjon på ein god måte.

Eigarskapskontroll inneber å kontrollere om han/ho som er eigaren sin representant og utøver

kommunen sine eigarinteresser, gjer dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyret eller fylkestinget sine vedtak og anerkjende prinsipp for eigarstyring. Etter kommunelova skal kontrollutvalet minst ein gong i valperioden utarbeide ein plan for kva eigarskapskontrollar som skal gjennomførast. Planen, som skal vedtakast av kommunestyret og fylkestinget, skal vere basert på ei vurdering av risiko og kor avgjerande ho er for eigarskapen til kommunen og fylkeskommunen. Hensikta med denne vurderinga er å finne ut kor det er størst behov for eigarskapskontroll.

Som ordfører bør du vere svært forsiktig med å ta på deg styreverv i selskap.





**Ordføraren, kommunikasjon
og media**



Kommunikasjon er ikkje berre ei viktig oppgåve for alle kommunar. Det er òg ei lovpålagt oppgåve. I kommunelova står det at alle kommunar og fylkeskommunar aktivt skal informere om eiga verksemd. Dei skal òg leggje til rette for at alle får tilgang til slik informasjon.

I eit levende lokaldemokrati er det viktig med dialog med innbyggjarane. Undersøkingar viser at dei som bur i kommunar med høve for medverknad i større grad opplever å bli høyrde.

– Kommunene og fylkeskommunene er fellesskapet. Vi er til for innbyggerne, og derfor er kommunikasjon viktig, seier fagsjef i KS, Kjell Erik Saure.

Saure har lang bakgrunn som programleiar og journalist. Dei siste ni åra har han jobba som fagsjef i kommunikasjonsavdelinga i KS. Han er programleiar for KS-podkasten «Der livet leves» og har hatt foredrag for kommunale leiarar om kommunikasjon.



Foto: Bamble kommune/Flickr

Som ordfører har du ei offentleg rolle, og det er viktig å vere tilgjengeleg for media.

Den offentlege rolla til ordføraren

Kommunikasjon gjennomsyrrer oppgåvene til ordføraren. Ein tydeleg og klar kommunikasjon er ein fordel både på talarstolen og i kontakt med media.

Ordførarar har eit sjølvsgatt ansvar for å bidra til at tilliten og omdømmet til kommunen og fylkeskommunen blir teke hand om. Det er like viktig å vere bevisst på kva og korleis ein formidlar eit budskap både når ein står på talarstolen i kommunestyresalen eller i fylkestingssalen, og når ein uttaler seg om betente saker i media.

«Massemediene er blitt den sentrale arena for kampen om politisk makt, og spiller en viktig rolle i kamp om økonomisk makt», står det i Makt- og demokratiutredninga frå 2003. Utredninga slår fast at kampen om veljarane i større grad går føre seg i media enn på «stands» og i kommunestyre- eller fylkestingssalane. Det har vore ei rivande medieutvikling sidan maktutredninga kom i 2003. Da var det framleis papiravisar og lineære etermedia som var dominerande. Framveksten av nettavisar og sosiale medium stiller nye krav til politikarar og andre som må ha eit forhold til media, men det gjer ikkje media mindre viktige, tvert imot.

Kommunikasjonen med innbyggjarane og måten du opptrer på i media er med andre ord svært viktig. Som ordfører lever du med vervet og oppdraget døgnet rundt. Det kan vere lett å seie «no er eg berre meg sjølv» – eller «no er eg noko heilt anna enn å vere ordfører». Omverda vil i mindre grad oppfatte dette. Folk ser på ordføraren som en forlenga arm av kommunen eller fylkeskommunen. Dette gjeld både i det offentlege og private rom.

Som ordfører har du ei offentleg rolle. Det er viktig å gjere grundige førebuingar for både tidspunkt, budskap og rolle før du skal stille til eit intervju, skrive eit lesarinnlegg eller eit innlegg på din private Facebook-profil. Dersom du gjer gode vurderingar, kan det å lukkast med kommunikasjon og mediehandtering òg bidra til at du som ordfører får ein sterkare posisjon, betre kontakt med innbyggjarane i din kommune og det gjev deg høve til å setje viktige saker på agendaen.

Ditt forhold til media

Det er viktig å vere klar over kva som er rolla til media. Pressa har ein funksjon som vaktbikkje, og skal ha eit kritisk søkelys på regjering, lokalpolitikarar og domstolar.

Media har ei viktig samfunnsrolle og skal verne individ mot system som sviktar. Ein viktig føresetnad i eit demokratisk samfunn er ytringsfridomen. Media har eit særleg ansvar for å informere om det som skjer og stille kritiske spørsmål. Pressefridom har derfor ein klar samanheng med ytringsfridom.

Det inneber at du som ordførar må tole å bli kikka i korta og svare på kritiske spørsmål. Du bør møte journalistar på same måte som du møter innbyggjarar – med respekt og openheit. Når vi snakkar om respekt for rollene til kvarandre, går det sjølvsagt begge vegar.

Definisjonen pressa har av si eiga rolle og eiga rolleforståing kan lesast ut av Ver Varsam-plakaten, der det i punkt 1.5 heiter: «Pressa har til oppgåve å verne enkeltmenneske og grupper mot overgrep eller forsømming frå

offentlege styresmakter og institusjonar, private føretak eller andre.»

– Nøkkelen for et godt forhold til mediene og innbyggerne er mest mulig åpenhet og transparens, seier fagsjef i KS, Kjell Erik Saure.

Pressens offentlegheitsutval (POU) granskar openheita i norske kommunar. Åpenhetsindeksen 2018 viser at svært mange norske kommunar med enkle grep kan bli mykje betre på innsyn og offentlegheit. POU peikar på at kommunane har ein viktig jobb å gjere med å etablere meir openheit omkring dei kommunale føretaka og selskapa sine.

– Grunnprinsippet skal være at alt er offentlig. Det som er viktig er å overholde lukningsbestemmelsene der de er aktuelle, samt taushetsplikten, men utover det ikke bruke tid og ressurser på å finne paragrafer for å holde informasjon unna offentlighet, seier Saure.

Nøkkelen til eit godt forhold til media og innbyggjarane er mest mogleg openheit og transparens.

Lokalavisa og nærradioen

Som ordfører er det viktig å kjenne lokalavisa si og nærradiokanalen godt. Lokale medium har ei enorm betydning for lokalsamfunnet.

Sidan globale aktører tek ein stadig større del av den norske annonsemeknaden, står driftsøkonomien til avisene under stort press. I kjølvatnet av koronakrisa var fleire mediehus i økonomisk krise. Da gjekk 31 ordførarar og fylkesordførarar i Trøndelag saman om eit opprop til kulturminister Abid Q. Raja (V) om å bevare dei lokale media og nærradioen.

– Som lokalpolitikarar er vi opptekne av å ha eit levende demokrati med redaktørstyrte medium som rapporterer, overvakar og er både kritiske og konstruktive i si tilnærming

Opprop frå 31 ordførarar til kulturminister Abid Q. Raja



Sosiale medium

Medielandskapet er i stadig endring. Vi lesar nyheiter på mobilen døgnet rundt. Kva saker som får lengst levetid, kjem an på antal klikk, «likes» og popularitet.



Sosiale medium har òg kome for å bli. Tal frå Statistisk sentralbyrå viser at 80 prosent nordmenn mellom 16 og 79 år brukar sosiale medium.

Sosiale medium endrar måten vi kommuniserer på, og det utfordrar tradisjonelle medium. Som brukarar opplever vi at det er lett å dele, samarbeide og samhandle. Dei sosiale media gjer at det er fullt mogleg for alle til å påverke samfunnet ved å ytre seg offentleg.

– Det er viktig å stå fram som gode forbilde. Som offentlege personar må dokker ta ansvar for kva som står på eigen Facebook-vegg.

I dag har dei fleste kommunane og fylkeskommunane egne profilar på Facebook. For deg som ordførar får du høve til direkte kontakt med innbyggjarane. Mange brukar dette høvet aktivt, men du bestemmer sjølv kor aktiv du ønskjer å vere. I enkelte tilfelle kan det rett og slett vere lurt å «logge av». Det er viktig å tenkje på kva diskusjonar du ønskjer å bli involvert i. Sjølv om ordføraren er ein offentlig person, forventast det ikkje at ordføraren skal delta i alle debattane og diskusjonane som går føre seg på sosiale medium.

Med sosiale medium har òg faren for å bli utsett for hets og trugsmål auka betydeleg. Ein [KS-rapport frå 2019](#), utført av Ipsos, viser at så mange som fire av ti folkevalde har vore utsette for hatefulle ytringar og konkrete trugsmål. Rapporten viser at over halvparten av dei som har vore utsette for konkrete trugsmål, har fått desse på sosiale medium, og fire av ti har fått retta trugsmål mot seg i kommentarfelt eller nettforum.

– Det er viktig å stå fram som gode forbilde, og som offentlig person må du ta ansvar for det som står på din eigen vegg. Du bør kjenne på ei forplikting og påtale det dersom du oppfattar det som over grensa når det gjeld personkarakteristikkar eller hets, seier Kjell Erik Saure.

Nokre gode råd på vegen

Som ordfører er det viktig å kjenne lokalavisa si og nærradiokanalen godt. Lokale medium har ei enorm betydning for lokalsamfunnet.

VER EIT GODT INTERVJUOBJEKT

Å vere intervjuobjekt er ikkje alltid lett. Det er ikkje enkelt å ta kontroll over situasjonen, og du har liten kontroll over resultatet. Ofte har journalisten eller redaksjonen bestemt seg for ei vinkling på førehand.

Å vere i forkant og stille førebudd er derfor heilt avgjerande. Øv deg på å seie budskapet høgt – og hugs å fatte deg i korthet. Snakkar du deg bort i mange setningar, er risikoen stor for at det du ønskjer å få sagt, ikkje får plass.

Før intervjuet

1. Finn ut kva reportasjen eller innslaget du er invitert til å vere med i, handlar om
2. Gjer ei vurdering om du er rett talsperson i den aktuelle saka. Er du inhabil i ei sak, bør du overlata til andre å uttale seg om saka. La gruppeleiaren tale på vegne av kommune-styregruppa di, og la partileiaren uttale seg på vegne av partiet.
3. Finn ut av alt det praktiske – kva, kor og når?
4. Finn ut av kva som er hovudbudskapet, og kva som er det viktigaste å få sagt.
5. Prøv å setje opp relevante spørsmål og svar. Få eventuelt nokon til å hjelpe deg.

6. Førebu deg på vanskelege spørsmål. Kva svarar du på slike spørsmål?
7. Sjekk ut dei siste nyheitene om saka, slik at du står fram som oppdatert.

UNNGÅ NEGATIV MERKSEMD

Av og til er målet slett ikkje å kome i søkelyset til media, men å unngå å vere i søkelyset i ei dårleg sak, eller å dempe krafta i eller tida med negativ omtale i media. Nokre gongar kan du unngå negativ oppmerksommd, men korleis du handterer ei negativ sak, avgjer ofte kva som blir inntrykket du etterlet deg. I slike situasjonar er beredskap og klokskap sentralt.

**Du skal aldri handtere kriser åleine.
Det gjeld spesielt om du som ordfører
står i midt oppe i ei krise.**



SØK RÅD VED BEHOV

Som ordfører kan du oppleve eit stort press når media bankar på døra i samband med saker.

Mediebildet har endra seg, straumen av nyheiter kjem kontinuerleg og journalistar forventar raske svar. I slike tilfelle kan det ofte vere lurt å rådføre seg med andre, anten interne krefter i eigen kommune eller ekstern bistand.

Du skal aldri handtere kriser åleine. Det gjeld spesielt om du som ordfører står midt oppe i ei krise. Det kan raskt bli overveldande og kan fort bli litt for mykje for ein åleine. Du har rett og krav på å få setje deg inn i saker du blir beden om å uttale deg om. Ta deg tid i saker som er krevjande.

DIALOG MED INNBYGGJARAR PÅ FACEBOOK

I rapporten [«Politisk lederskap og dialog med innbyggerne gjennom sosiale medier»](#) blir ein guide for beste praksis presentert. Beste praksis kjenneteiknast ved at folkevalde har skapt ein møteplass der dei er i dialog med innbyggjarane over tid. Ein føresetnad er at ein deler godt innhald som gjer innbyggjarane motiverte til å engasjere seg i framtidige diskusjonar. Folkevalde bør ha ein klar strategi for kva saker dei ønskjer innspel på,

kven dei ønskjer skal gje innspel og når i prosessen dei ønskjer å involvere innbyggjarane.

1. Den folkevalde lyttar til diskusjonar og kommentarar på Facebook, og fangar opp kva som rør seg i lokalsamfunnet.
2. Den folkevalde er i dialog med innbyggjarane på dagleg basis, anten gjennom «Messenger», opne diskusjonar eller i forum og grupper.
3. Gjennom samtaler med innbyggjarane får folkevalde nærare kjennskap til aktuelle problemstillingar, og hentar innspel og forslag til saker dei kan følgje opp vidare i den politiske prosessen.
4. Den folkevalde vidareformidlar innspel og forslag til parti og/eller kommunestyret og fylkestinget.
5. Den folkevalde følgjer opp innbyggjardialogen med informasjon om kor og korleis innspel blir vurderte, og gjev ei grunngjeving for kva kommunestyret eller fylkestinget har vedteke. Dette er ein kontinuerleg prosess der folkevalde nok ein gong får tilbakemeldingar frå innbyggjarane på bakgrunn av politiske prioriteringar og eventuelle nye vedtak.



Ordføraren si rolle i samfunnsutviklinga

Kommunane og fylkeskommunane har i dag mange oppgåver. I tillegg til å vere tenesteleverandør, myndigheitsutøvar og ein demokratisk arena, er samfunnsutvikling ei stor og viktig oppgåve for kommunane og fylkeskommunane.

Som politisk frontfigur i kommunen har ordføraren ei sentral rolle å spele i utviklinga av lokal-

samfunnet. Ordføraren er brubyggjar mellom dei folkevalde, administrasjonen, innbyggjarane, næringsliv, foreiningsliv og lokalsamfunnet elles. Som ordførar er det viktig at du set av tid i kvardagen til å treffe dei som ønskjer å jobbe saman for å utvikle lokalsamfunnet.

FNs 17 mål for berekraftig utvikling – samfunnsutfordringar i dag

Samfunnsutfordringar kan arte seg forskjellig frå kommune til kommune. Nokre kommunar har utfordringar med befolkningsnedgang, medan andre kommunar opplever befolkningspress.

Hausten 2015 vedtok Generalforsamlinga i FN 17 mål om berekraftig utvikling. Det er ein felles arbeidsplan for korleis alle land i verda skal utrydde store samfunnsutfordringar, som fattigdom, ulikskap og klimaendringar.

Enkelte kommunar har ein einssidig arbeidsmarknad, medan andre har ein meir mangfaldig arbeidsmarknad. Lokale utfordringar er med på å prege samfunnsutviklinga i ein kommune, men vi blir òg påverka av globale utfordringar. Hausten 2015 vedtok Generalforsamlinga i FN 17 mål om berekraftig utvikling, som er ein felles arbeidsplan for korleis alle land i verda skal utrydde store samfunnsutfordringar som fattigdom, ulikskap og klimaendringar. Dei 17 måla skal påverke globale, nasjonale, regionale og lokale agendaer i verda fram mot 2030, og det er laga ein handlingsplan med 169 delmål for alle land i verda.

For å skape berekraftig utvikling må verdsamfunnet jobbe på tre område:

- Klima og miljø
- Økonomi
- Sosiale forhold

Rolla til kommunen og fylkeskommunen som samfunnsutviklar handlar om alle desse tre berekraftsdimensjonane og å samarbeide med andre styresmakter, næringslivet og sivilsamfunnet. Samfunnsutviklinga handlar mellom anna om langsiktig arealbruk og utbygging. Det handlar om utbygging av infrastruktur, stads- og sentrumsutvikling, næringsutvikling og miljø. Kommunen har òg ansvar for oppvekstvilkår, grunnskole og folkehelse i vidaste forstand. KS Landsting 2020 vedtok dokumentet

[Mange bekker små](#), som viser mål og satsingar kommunesektoren samla prioriterer framover. Dokumentet byggjer på vedtekne mål og satsingar i kommunale og fylkeskommunale planar og strategiar, måla FN har sett for berekraftig utvikling mot 2030 og innspel frå fylkesmøta i KS i november 2019 og Toppmøtet for Barn og Unge i februar 2020. Gjennom vedtaket av Mange bekker små har KS Landsting peika på kva samfunns mål kommunesektoren samla har sett seg, og stilt forventingar både til innsatsen til kommunar og fylkeskommunar og til rammevilkåra nasjonale styresmakter har sett seg. Måla vil ha eit tidsperspektiv lenger enn valperioden, men handlingane for å nå mål, både lokalt og nasjonalt, bør gjennomførast i valperioden.



FNs BEREKRAFTSMÅL



Ordføreren som pådrivar og brubbyggjar

Som vi var inne på tidlegare i kapittelet får ofte ordføreren ei rolle som pådrivar for samfunnsutvikling og brubbyggjar mellom ulike aktørar i lokalsamfunnet.

Å drive samfunnsutvikling krev at du set av både tid og engasjement i ulike saker og ting som du meiner kan bidra til å utvikle kommunen i ønskt retning. Ofte kjem det mange førespurnader, og det kan vere vanskeleg å vite kva ein bør gjere. Det viktigaste er å ta alle innspel på alvor og behandle saker med respekt og engasjement og vere ryddig i alt du gjer.

NOKRE GODE RÅD

- **Ver offensiv:** Set dagsorden, ver innovativ og utvikl felles visjonar og mål for framtidig lokal utvikling.
- **Spel saman:** Sørg for eit godt samspel mellom folkevalde, administrasjon, innbyggjarar og andre aktørar i lokalsamfunnet.
- **Strategisk og langsiktig:** Gje langsiktig strategisk retning for den lokale samfunnsutviklinga ved å ha ei sterk kopling mellom samfunnsdel og arealplan, og jobb for å hindre uønskt utvikling.
- **Ivareta interessene til fellesskapet:** Sikre kollektive gode og kvalitet, bygg, utvikle og styrke lokalsamfunn.
- **Grenseoverskridande samarbeid:** Bidra til regional samhandling og forpliktingar.
- **Sørg for kapasitet og kompetanse i organisasjonen:** Sikr administrativ kapasitet og kompetanse.
- **Jobb for å få lokalisert statlege arbeidsplassar til området.**

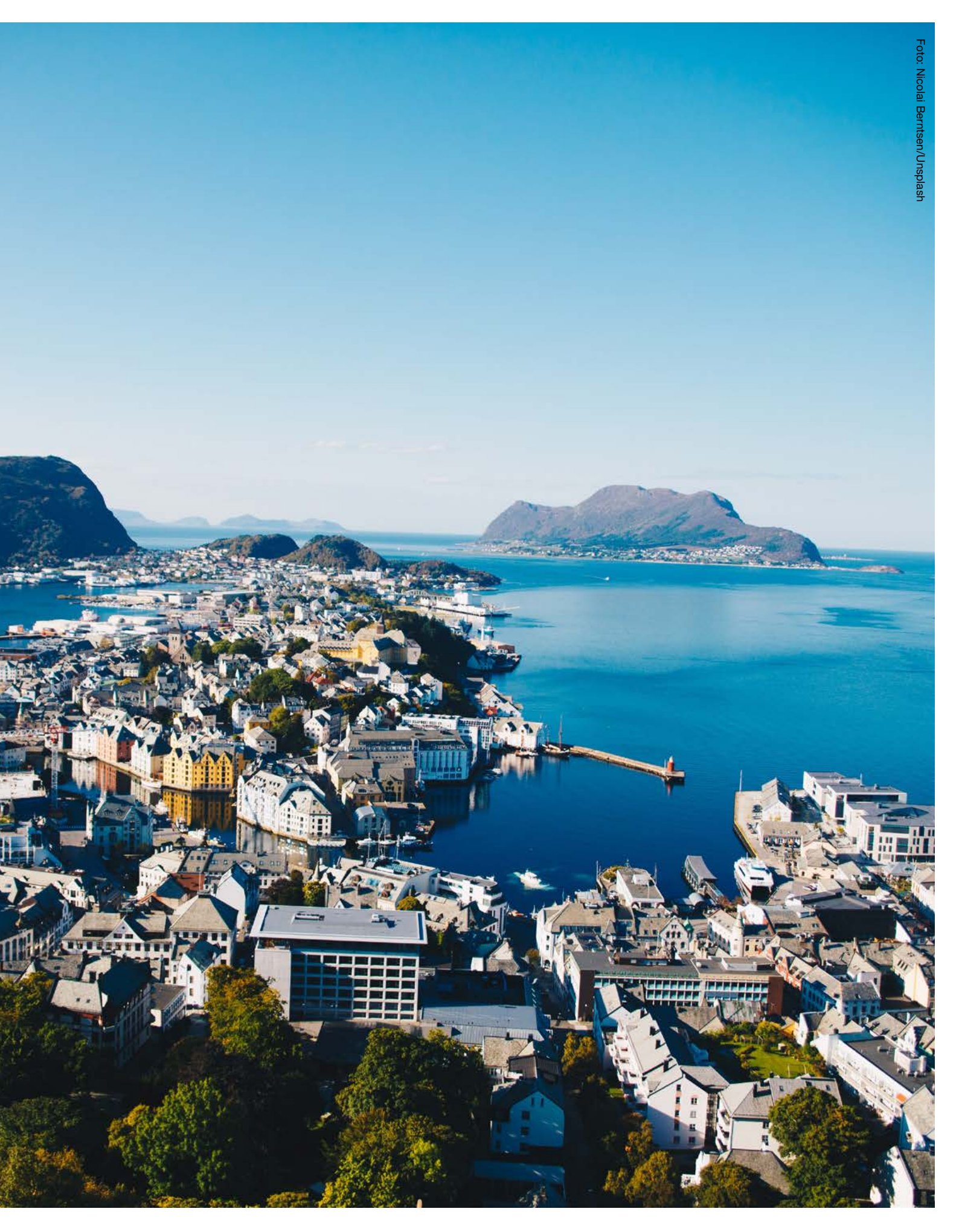
Flaks, eller planlagd?

Samfunnet vårt utviklar seg heile tida. Nye innovasjonar, løysingar og problem kan oppstå brått og tilfeldig, men som oftast er den utviklinga som er ønskt og vilja, planlagd. Kommunar og fylkeskommunar som jobbar aktivt med samfunnsutvikling har større sjanse for å nå dei måla dei ønskjer med lokalsamfunnet.

Derfor bør ønskt samfunnsutvikling vere forankra i planverk, og det må arbeidast kontinuerleg med dette. Av og til kan ein ha flaks ved at ei bedrift etablerer seg i bygda, men som oftast skjer etableringar på bakgrunn av langsiktig planlegging og tilrettelegging frå kommunen si side. Å bruke planverket som verktøy for lokal samfunnsutvikling gjer det lettare å ha rolla som folkevald. Kommunestyret tek ei felles avgjerd om retninga framover som kan redusere presset på den enkelte folkevalde og gjev betre føreseielegheit for innbyggjarane, næringslivet og fleire.

Som ordførar bør du ta initiativ og leggje til rette for ein diskusjon om kva mål kommunen har sett seg, og korleis ein bør gå fram for å nå måla. Kva må gjerast dei komande vekene, månadane og åra? Kva mål skal prioriterast?





Samarbeid mellom kommunar og fylke

I arbeidet med samfunnsutvikling er det avgjerande med eit godt samspel mellom kommunar og fylkeskommunar. Ansvar for eit godt samspel ligg hjå begge partane. Fylkeskommunen skal hjelpe og støtte kommunane i deira utfordringar, utvikle kommuneoverskridande løysingar i samarbeid med kommunane. I tillegg har fylkeskommunane ei viktig rolle i å målbera kommunane sine utfordringar og den lokale problemforståinga til andre regionale og nasjonale styresmakter. Å finne arenaer der folkevalde frå kommune og fylkeskommune får høve til å drøfte felles utfordringar og definere mål for sam-

funnsutviklinga er viktig. Som ordførar bør ein så langt det let seg gjere delta på slike arenaer.

Å finne arenaer der folkevalde frå kommune og fylkeskommune får høve til å drøfte felles utfordringar og definere mål for samfunnsutviklinga er viktig.

Samskapt samfunnsutvikling

Samfunnsutviklinga går ikkje berre føre seg på dei folkevalde sine premissar, det er fleire aktørar som er med å påverke og utvikle lokalsamfunnet. For å utvikle gode lokalsamfunn er det viktig å samarbeide, eller samskape med relevante aktørar. Å samskape inneber at kunnskap, ressursar og erfaringar frå innbyggjarar, eldsjeler og sosiale entreprenørar, foreiningar og bedrifter kjem saman med kommunen for å utvikle løysingar på problem. Løysingar blir utvikla saman med involverte innbyggjarar i staden for til dei.

Som folkevald er du nettopp det, vald av folket, og skal representere innbyggjarane dei neste fire åra. Og som den «fremste folkevalde» har ordføraren eit særleg ansvar for at innbyggjarane blir høyrde i avgjerder som vedgår dei. Samskaping kan derfor vere ein måte å involvere innbyggjarane i utviklinga av lokalsamfunnet på, og som ordførar bør du leggje til rette for det.



Næringsutvikling som ein del av samfunnsutviklinga

Kommunane forsøker å påverke utviklinga i næringslivet med ulike direkte og indirekte verkemiddel.

Innleiingsvis kan det vere eit poeng å konkretisere kva slags aktivitetar og oppgåver som ofte inngår i omgrepet kommunal næringsutvikling (Vabo, 2014; Vareide, 2019):

- Rettleiing og rådgjeving av bedrifter og etablerarar – mellom anna førstelineteneste for bedrifter, medrekna rettleiing og råd om ulike offentlege finansieringsordningar, kompetansemekling og så vidare.
- Ha kontakt og dialog med næringslivet om ulike saker, medrekna organisering av nettverk og samarbeid i næringslivet og kople bedrifter saman.
- Organisere og finansiere næringshagar og lokalitetar, og organisering og drift av næringsklynger.
- Profilering og omdømmebygging, mellom anna medrekna marknadsføringsområde, som reiselivsdestinasjon og som lokaliseringsstad mot eksterne investorar og næringsliv.
- Administrere tilskot og lån frå næringsfond til søklarar. I kva grad kommunane har middel til dette, er avhengig av om dei har kraftfond, næringsfond (KNF) eller egne avsette middel.
- Investering i infrastruktur som er retta mot næringsutvikling, til dømes næringsareal, breiband og så vidare.
- Samarbeid med og påverknad av andre offentlege institusjonar som er viktige for infrastrukturen (Statens vegvesen og Nye veier, Bane NOR og operatørar, ferjeselskap, fibernettselskap og så vidare).
- Lobbyverksemd for å få lokalisert statlege arbeidsplassar til området.
- Sentrumsutvikling.
- Utarbeiding av næringsplanar og næringsstrategiar for kommunar og regionar.

- Arealplanmyndigheit – tilrettelegging av areal gjennom kommuneplan og reguleringsplan.
- Forvaltingsoppgåver knytte til næringsverksemd – bruksendringar, skjenkeløyve, bygjeløyve og så vidare.
- Utvikle og søkje om finansiering til lokale og regionale næringsutviklingstiltak.

Det er stor forskjell på kva rolle ordførarane har i næringsutviklinga i sin eigen kommune. Mange ordførarar brukar mykje tid, medan andre prioriterer andre saker. Det finst inga oppskrift eller klar framgangsmåte for korleis ein bør jobbe med næringsutvikling i eigen kommune, men det kan vere lurt å reflektere over følgjande spørsmål:

- Korleis kan eg som ordførar få næringsutvikling inn i det daglege politiske arbeidet?
- Er det typar av næringar som er meir aktuelle i min kommune?
- Når er det relevant å samarbeide med næringslivet? Ønskjer vi eit næringsliv som kan produsere tenester som kommunen har gjort tidlegare?
- Korleis er regelverket for offentlege innkjøp?

Finst det interessekonflikhtar som eg må vere oppmerksom på? Kva har det å seie for min habilitet dersom eg engasjerer meg i næringsutvikling?



- Korleis skal vi organisere samarbeidet med næringslivet? Er det enkelt for næringslivet å rådføre seg med kommunen?
- Kva slags forventingar har næringslivet til kommunen?
- Finst det nokre interessekonflikhtar eg må vere oppmerksom på? Kva har det å seie for min habilitet dersom eg engasjerer meg i næringsutvikling?

Denne lista er ikkje uttømmende, og det kan vere fleire spørsmål det er aktuelt å stille seg sjølv. Det er òg fleire faktorar som er med å påverke næringsutviklinga i ein kommune. Ein rapport for By- og regionforskningsinstituttet NIBR ([NIBR-rapport 2019:7](#)) peikar på fleire faktorar: befolkningssamansetning, tilflytting og fråflytting, naturressursar og fysiske strukturar. Dette er rammer som ofte er vanskelege å endre ved å fatte politiske vedtak. Men rapporten peikar òg på fleire faktorar der politisk oppmerksomheit og politiske vedtak kan påverke situasjonen: bustadkvalitet (tenester, type bustader og fritidstilbod), lokaliserings- og utviklingsvilkår for ulike næringar og besøkskvalitetar som reiseliv, handel og opplevingar. Korleis kommunar samarbeider med kvarandre, mellom kommune og fylkeskommune, kommunane og staten og andre aktørar, er viktige faktorar som spelar inn.

Referanser

KS (2019). *Hat og trusler mot folkevalgte*. Oslo: KS. (<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/forskning-og-utvikling/nyhetssaker/Hat-og-trusler-mot-folkevalgte.pdf>)

KS (2020). *Mange bekker små. Politiske prioriteringer for perioden 2020–2023*. Oslo: KS.

NIBR (2019). *Nærings- og distriktsutvikling – perspektiver, politikk/virkemidler og samhandling*. Oslo: By- og regionforskningsinstituttet NIBR. (<https://fagarkivet.oslomet.no/nb/item/asset/dspace:17960/2019-7.pdf>)

Vabo, M. (red.) & Vabo, S.I. (red.) (2014). *Velferdens organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vareide, D. (2019). Regional analyse for Herøy, Fyresdal, Indre Fosen, Tønsberg og Aure. Alle i 2019. Bø i Telemark: Telemarksforskning.

KS
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