



Møteinncalling
Partssammensatt utvalg

Møtested: Rådhuset, møterom Formannskapssalen

Tidspunkt: 27.01.2026 kl. 17:00

Eventuelle forfall meldes til møtesekretær Elin Engum Segerblad på mobil 480 48 825 eller e-post elense@fredrikstad.kommune.no.

Varamedlemmer møter etter nærmere avtale.

Dersom du ønsker å få vurdert din habilitet, send nødvendig informasjon til ordfører Arne Sekkelsten arnsek@fredrikstad.kommune.no, med kopi til møtesekretær Elin Engum Segerblad elense@fredrikstad.kommune.no

Fredrikstad, 20.01.2026

A handwritten signature in blue ink, reading "Arne Sekkelsten".

Arne Sekkelsten
ordfører

Saksliste

Saksnr.	Innhold	Hjemmel u.off.
OS 1/26	Orientering fra kommunedirektør	
OS 2/26	Orientering om oppnevning av ansattrepresentanter	
PS 1/26	Revidert møteplan for 2026	
OS 3/26	Orientering om varslingsordningen for 2025	
PS 2/26	Sykefravær 2025	
PS 3/26	KS Debatthefte 2026 - Tid for taktskifte	

OS 1/26 Orientering fra kommunedirektør



Saksnr.: 2023/37112
Dokumentnr.: 14
Løpenr.: 15069/2026
Klassering: 033
Saksbehandler: Elin Engum Segerblad

Møtebok

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Partssammensatt utvalg	27.01.2026	2/26

Orientering om oppnevning av ansattrepresentanter

Partssammensatt utvalg består av politisk valgte medlemmer med en valgperiode på fire år, og medlemmer som velges av og blant de ansatte i kommunen med en valgperiode på to år.

Følgende har blitt oppnevnt som ansattrepresentanter for en valgperiode på to år:

- Pål Andreas Hauge Christiansen
- Heidi Marie Eriksen
- Maria Barth Rugland
- Mattis Uthberg Hambo

Vedlegg

Ingen

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt)

Ingen



Saksnr.: 2023/37112
Dokumentnr.: 13
Løpenr.: 15068/2026
Klassering: 033

Møtebok

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Partssammensatt utvalg	27.01.2026	1/26

Revidert møteplan for 2026

Kommunedirektørens innstilling

Kommunedirektøren anbefaler partssammensatt utvalg å fatte følgende vedtak:

1. Følgende datoer legges til møteplanen for 2026: 14. april og 6. oktober 2026.

Sammendrag

Som oppfølging av vedtak i partssammensatt utvalg i sak 22/25 *Møteplan 2026 for partssammensatt utvalg* foreslår kommunedirektøren to ytterligere møtedatoer for 2026: 14. april og 6. oktober.

Vedlegg

Ingen

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt)

[PS 22/25 Møteplan 2026 for partssammensatt utvalg](#)

Saksopplysninger

I sitt møte 18. november 2025 vedtok partssammensatt utvalg følgende i sak 22/25 *Møteplan 2026 for partssammensatt utvalg*:

2. Spørsmålet om to ytterligere møter tas opp igjen i møtet 27. januar

Kommunedirektøren foreslår 14. april og 6. oktober som ytterligere møtedatoer for utvalget i 2026.

Relevante bestemmelser

Kommuneloven

Reglement for saksbehandling i folkevalgte organer 2023–2027

Konsekvenser for sosial bærekraft

Ikke relevant.

Konsekvenser for økonomisk bærekraft

Det utbetales møtegodtgjørelse per møte. Antall møter påvirker de totale kostnadene.

Konsekvenser for miljømessig bærekraft

Ikke relevant.

Ansattes medbestemmelse

Ikke relevant.

Vurdert for uttalelser i rådene

Ikke relevant.

Vurdering

De foreslåtte møtedatoene er en del av vedtatte møteserier for øvrige råd og utvalg i Fredrikstad kommune. Det legger til rette for en mer koordinert saksbehandling av saker som kan være aktuelle for partssammensatt utvalg.

Alternative løsninger

Utvalget kan velge å ikke vedta ytterligere møtedatoer for 2026 og forholde seg til møtekalenderen som ble vedtatt i møte 18. november 2025. Dersom det dukker opp saker som bør behandles av utvalget utenfor de vedtatte møtedatoene kan utvalgsleder innkalle til møte, jf. kommuneloven § 11-2, bokstav b).

Utvalget kan vedta andre møtedatoer enn de som foreslås i denne saken. Dersom utvalget velger møtedatoer som ikke er en del av vedtatte møteserier for øvrige råd og utvalg kan det påvirke saksflyten til det aktuelle møtet.

Konklusjon

Kommunedirektøren anbefaler at partssammensatt utvalg vedtar følgende ytterligere møtedatoer for 2026: 14. april og 6. oktober.



Saksnr.: 2025/23724
Dokumentnr.: 2
Løpenr.: 6144/2026
Klassering: 000

Møtebok

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Partssammensatt utvalg	27.01.2026	3/26

Orientering om varslingsordningen for 2025

Kommunedirektørens innstilling

Kommunedirektøren anbefaler Partssammensatt utvalg å fatte følgende vedtak:

1. Saken tas til orientering

Sammendrag

Fredrikstad kommunes arbeidsmiljøutvalg vedtok 11. februar 2020 kommunens nåværende varslingsordning.

I tråd med føringene skal kommunedirektøren årlig utarbeide en rapport om varslingsordningen som behandles både administrativt og politisk. Partssammensatt utvalg får i tillegg orienteringer på forespørsel og ved behov, om status for varslingsordningen.

PSU fikk en statusorientering i sitt møte den 26.08.2025 for første halvår 2025. For helhetens skyld gir denne saken en orientering om status for hele 2025 samlet.

Vedlegg

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt)

1. PS 12/20 – Ny varslingsordning for Fredrikstad kommune
2. Varslingsordningen for Fredrikstad kommune (varslingsordningen)
3. Rutine for saksbehandling ved mottak, behandling og oppfølging av varsler (saksbehandlingsrutinen)

Saksopplysninger

Som samfunnsaktør, myndighetsforvalter og ansvarlig for bruk av fellesskapets midler, har kommunen et særlig behov for å avdekke og rette opp ulovlige eller kritikkverdige forhold.

Dette saksframlegget omhandler en overordnet oppsummering av saker som er meldt til kommunens varslingsmottak, BDO.

Kommunedirektøren skal årlig utarbeide en rapport som oppsummerer:

- Antall varsler mottatt i perioden.
- Type forhold det er varslet om, uten å beskrive enkeltsaker.
- Avgjørelsesmåtene i sakene.
- Anonymisert informasjon om saker der kommunen eventuelt har besluttet å ikke følge varslingsrådets anbefaling.
- Beskrivelse av tiltak som er iverksatt for å motvirke eller forebygge eventuelle kritikkverdige forhold det er varslet om.

- Status for samtlige pågående varslingssaker.

All overordnet rapportering skal ta hensyn til varsleren, slik at enkeltsaker ikke identifiseres eller det blir kjent hvem som har varslet.

Årsrapporten for varslingsordningen 2025 skal behandles i arbeidsmiljøutvalget, i tillegg til politisk behandling. Arbeidsmiljøutvalgets behandling skal omfatte en løpende evaluering av ordningen. Partssammensatt utvalg får i tillegg orientering om status for varslingsordningen.

Varslingsordningen gjelder for alle arbeidstakere i Fredrikstad kommune. Etter arbeidsmiljøloven har alle arbeidstakere rett til å varsle om kritikkverdige forhold i kommunens virksomhet (jf. AML, kapittel 2A, Varsling).

Hva som utgjør kritikkverdige forhold er i arbeidsmiljøloven definert som forhold som er i strid med rettsregler, skriftlige etiske retningslinjer i virksomheten, eller etiske normer som det er bred tilslutning til i samfunnet, for eksempel:

- Fare for liv og helse
- Fare for klima eller miljø
- Korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet
- Myndighetsmisbruk
- Uforsvarlig arbeidsmiljø
- Brudd på personopplysningssikkerheten

Majoriteten av saker meldt inn gjennom varslingsordningen er ikke varsler i arbeidsmiljølovenes forstand, men bekymringsmeldinger, avviksmeldinger og liknende fra innbyggere i Fredrikstad kommune.

Kommunedirektøren tok derfor initiativ til å justere ordningen inn mot sitt kjerneområde, varsler etter arbeidsmiljøloven. I vedtak fra bystyret av 12.06.2025 ble følgende besluttet:

1. *Varslingsordningen hovedmålgruppe er kommunens medarbeidere og ordningen innrettes deretter.*
2. *Varslingsordningen omfatter ikke folkevalgte.*

Endringene var per 31.12.2025 dessverre ikke presisert på kommunens eksterne nettsider, og antallet ikke-kritikkverdige saker er fortsatt høyt. Nettsidene endres nå i januar 2026, og antallet slike saker forventes å gå ned. Administrasjonen kan da fokusere på eventuelle reelle varslingssaker.

Oversikt over innmeldte saker i 2025:

Totalt har det blitt innmeldt 58 varsler i 2025. Tallet er høyere enn tidligere perioder og skyldes i all hovedsak mange varsler fra et nabolag, for å si fra om misnøye med kommunale boliger.

I tråd med rutinen for saksbehandling ved mottak, behandling og oppfølging av varsler, følger oversikt over status for samtlige pågående varslingssaker.

I tabellen er sakene sortert etter kategori, med utgangspunkt i om varslet er vurdert å gjelde et kritikkverdig forhold i tråd med definisjonen i arbeidsmiljøloven eller ikke. Bemerk at det kun er de 15 sakene som er kategorisert som «Kritikkverdige» som er reelle varsler i arbeidsmiljølovens forstand. Dette gjelder de sakene som ikke ligger under «Ikke-kritikkverdige-forhold».

Av hensyn til bevaring av anonymitet, er varslene ikke sortert med tanke på om varsler er en

ansatt eller innbygger mv.

Forhold:	Eksempler på innhold i varsler i denne kategorien:	Antall saker hittil i år	Status
Fare for klima eller miljø	Forsøpling og mulig forurensing, varsel om forsøpling, planlagt felling av mulig verneverdig tre.	0	
Korrupsjon eller annen økonomisk kriminalitet	Påstått korrupsjon ved innvilgelse av byggetillatelse eller andre tillatelser.	1	Saken er ferdig behandlet
Uforsvarlig arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø ved angitte steder, arbeidsmiljø – manglende bemanning, manglende oppfølging av elever.	9	4 av sakene er fremdeles under behandling, 5 er avsluttet.
Brudd på person-opplysnings-sikkerheten	Vedtak om språkopplæring.	0	
Myndighetsmisbruk	Overdreven fysisk maktbruk, påstått trakassering fra en saksbehandler, usaklig forskjellsbehandling.	1	Saken er fremdeles under behandling.
Brudd på personvern/GDPR		3	Alle sakene er fremdeles under behandling.
Liv og helse	Mistanke om tyveri av medikamenter, påstand om uskikket ansatt, påstand om ulovligheter.	1	Saken er ferdig behandlet.
Ikke-kritikkverdige forhold	Arbeidsforhold/Brudd på taushetsplikt, etablering for opplag for båt og bobil, felling verneverdige trær, ikke-fungerende ringesnor, manglende likebehandling, mulig brudd på byggeforskrifter – manglende rømningsveier, påstått ulovlig utleie, saksbehandling av byggesak, serveringssted nekter å ta imot kontakter, uprofesjonelt forhold, mm	43	Sakene faller utenfor varslingsordningen og følges opp ulikt, som for eksempel tips, avvik, klage, med videre. Data om status finnes derfor ikke.

Relevante bestemmelser

Arbeidsmiljøloven kapittel 2A.

Konsekvenser for sosial bærekraft

Som samfunnsaktør, myndighetsforvalter og ansvarlig for bruk av fellesskapets midler, har kommunen et særlig behov for å avdekke og rette opp ulovlige eller kritikkverdige forhold.

Varslingsordningen er derfor viktig for den sosiale bærekraften i kommunen.

Den gir ansatte og innbyggere en trygg måte å melde fra om kritikkverdige forhold.

Ordningen bidrar til å avdekke og rette opp feil som ellers kan skade tillit og arbeidsmiljø.

Den styrker åpenhet og ansvarlighet i organisasjonen. Slik bidrar ordningen til at kommunen drives på en rettferdig, trygg og etisk måte.

Konsekvenser for økonomisk bærekraft

a) Økonomiske konsekvenser – drifts- og investeringsbudsjett

For 2025 er det regnskapsført kr. 285 109,- i kostnader til kommunens varslingsordning. For 2024 var det regnskapsført kr 413.463,- Det høyere kostanden i 2024 forklares for det meste med økt behov av rådgivning fra BDO. Etter omorganisering og endret kompetansesetting har kommunen i 2025 i større grad benyttet interne ressurser, og mindre behov for ekstern rådgivning. BDO følger likevel opp fremdriften i sakene.

b) Samfunnsmessige konsekvenser

Det er betydelige samfunnsmessige konsekvenser med varslingsaker, ved mulig omdømmetap og belastning på de involverte. Godt forebyggende arbeid og omsorg for varslere minsker kostnadene og konsekvensene, gjør det tryggere å varsle, og bidrar derfor til samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Målet er å ha gode systemer og kulturer for varslings i virksomhetene.

Konsekvenser for miljømessig bærekraft

Ikke relevant.

Ansattes medbestemmelse

Tillitsvalgte og vernetjeneste kan involveres i varslingsaker ved behov. I tillegg behandles årsrapporten i kommunens arbeidsmiljøutvalg.

Vurdert for uttalelser i rådene

Ikke relevant, da varslingsordningen omhandler ansattes i Fredrikstad kommunes arbeidsmiljø.

Vurdering

Både mengde og variasjon av innmeldte saker tyder på at varslingsordningen benyttes, både av medarbeidere og innbyggere.

Det var en klar økning i antall innmeldte saker i 2025 sammenlignet med 2024, fra 45 saker i 2024 til 58 saker i 2025. Økningen er i hovedsak forklart med en økning av såkalte ikke-kritikkverdige varsler, som ikke skal behandles etter arbeidsmiljøloven. Dette forventes å endre seg når varslingsordningen rettes kun mot kommunens medarbeidere.

Det må uansett forventes at det vil være en viss variasjon i antall innmeldte varsler fra år til år. En endring i antall saker fra et år til et annet gir ikke noen automatisk indikasjon på medarbeideres og innbyggers tillit til varslingsystemet. Tvert imot vil eksempelvis økt kunnskap om, og forståelse for hvilke saker varslingsordningen er ment å omfatte, få betydning for hvilke saker som meldes inn gjennom varslingsystemet og hvilke saker som i stedet blir meldt inn som avvik eller på annen måte.

Kommunedirektøren mener at varslingsordningen bidrar til en strukturert oversikt over innmeldte varsler i Fredrikstad kommune. Systemene og rutinene legger også godt til rette for rask og forsvarlig oppfølging av innmeldte saker, og sikrer en mer enhetlig oppfølging av sakene.

Kommunedirektøren vurderer at varslingsordningen virker etter sin intensjon, og at datamaterialet viser at ordningen har tillit, både internt og blant innbyggerne. Varslingsordningen i Fredrikstad kommune bør derfor, etter kommunedirektørens skjønn, videreføres i sin nåværende form, med løpende evaluering og justeringer ut fra behov og innenfor gjeldende fullmakter.

Alternative løsninger

Partssammensatt utvalg kan alternativt vedta frekvens på rapportering. Endring av varslingsordningen må eventuelt behandles i bystyret og anses ikke relevant for denne saken.

Konklusjon

Kommunedirektøren foreslår at saken tas til orientering.



Saksnr.: 2025/23693
Dokumentnr.: 2
Løpenr.: 9933/2026
Klassering: 461

Møtebok

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Partssammensatt utvalg	27.01.2026	2/26

Sykefravær 2025

Kommunedirektørens innstilling

Kommunedirektøren anbefaler partssammensatt utvalg å fatte følgende vedtak:

1. Saken tas til orientering
2. Partssammensatt støtter det systematiske nærværarbeidet.

Sammendrag

Fredrikstad kommune har over flere år hatt et høyt sykefravær, med en økning på nær 20 prosent fra 2019. På bakgrunn av denne utviklingen besluttet kommunen i oktober 2024 å prioritere arbeidet med å styrke nærværet gjennom en ny og helhetlig tilnærming, som samtidig åpner for å ta ny metodikk i bruk fortløpende.

Arbeidet i 2025 har medført at trenden har snudd og det sees en positiv utvikling, med en samlet reduksjon i sykefraværet på om lag 11 prosent. Selv om måltallet om sykefravær under 8,8 prosent ikke ble nådd, bekrefter utviklingen at innsatsen gir ønsket effekt.

Kommunen ble i løpet av 2025 nominert til årets sykefraværpris og har blitt kontaktet av en rekke arbeidsgivere som har ønsket innsikt i den metodikken som Fredrikstad kommune har tatt i bruk. Dette viser at arbeidet har relevans og overføringsverdi også utover egen organisasjon.

Kommunens arbeid for å redusere fravær og styrke nærvær vil videreføres og videreutvikles i 2026 innen de tre etablerte sporene, med fortsatt mål om ytterligere reduksjon i sykefraværet i Fredrikstad kommune.

Vedlegg

Ingen

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt)

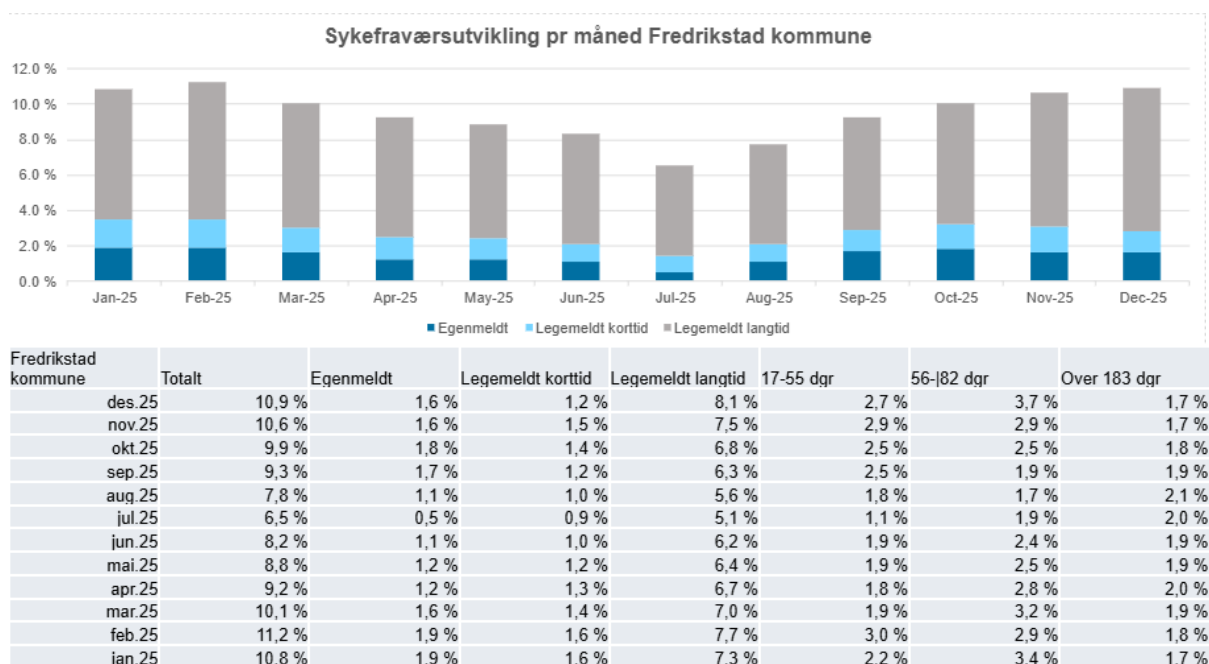
Ingen

Saksopplysninger

Fredrikstad kommunes totale sykefravær har økt med omlag 20 prosent siden 2019 og frem til 2024. Fraværet har siden 2019 slik utvikling:

Sykefravær 2019	8,8%
Sykefravær 2020	8,8%
Sykefravær 2021	9,4%
Sykefravær 2022	10,3%
Sykefravær 2023	10,1%
Sykefravær 2024	10,6%
Sykefravær 2025	9,6%

I 2025 ser vi at fraværet er vesentlig lavere enn de tre foregående årene. Sykefravær har naturlig svingninger gjennom året og fraværet i 2025 har hatt følgende utvikling:



Kommunens totale fravær fordelte seg slik i de ulike kommuneområdene ved utgangen av 2025:

Sentrale staber	5,5%
Byutvikling	8,0%
Teknisk	9,9%
Oppvekst	10,4%
Samfunn	9,3%
Helse	12,3%

Siden oktober 2024 har nærværarbeidet hatt høyt prioritet. En sentral premiss ved oppstarten av arbeidet var erkjennelsen av at tidligere tiltak i liten grad hadde gitt varige resultater. Arbeidet som ble iverksatt brøt dermed med tidligere, mer «ad hoc»-orienterte tilnærminger. Arbeidet har utviklet seg fortløpende og kjennetegnes ved at innsatsen er organisert med et langsiktig perspektiv i tre faste spor, som samlet utgjør en helhetlig metodikk for systematisk oppfølging, kompetanseutvikling og forebyggende arbeid. Nedenfor vil de tre sporene presenteres kort.

Spor 1 – redusere antall ansatte med gjentatte langtidsfravær

I løpet av 2025 har en stor del av den prioriterte innsatsen vært rettet mot utvikling og implementering av tiltak innenfor spor 1. Dette sporet er rettet mot en definert gruppe ansatte som samlet sett står for en vesentlig andel av kommunens totale sykefravær.

Arbeidet startet med å etablere en oversikt over ansatte i målgruppen. Deretter ble det igangsatt systematisk oppfølging av enkeltsaker i tett samarbeid med nærmeste leder. Gjennom arbeidet ble det utviklet en felles metodikk for oppfølging, som er gjort tilgjengelig for alle kommunens ledere. Tidlig i prosessen ble det klart at involvering av fastlegene var avgjørende for å finne gode løsninger. Dette førte til etableringen av et nytt tiltak innenfor spor 1: Økt samarbeidet mellom kommunen og fastlegene.

Kommunens dedikerte ansatt for sykefraværarbeidet tok sammen med kommuneoverlegen initiativ til dialog med en gruppe fastleger. I fellesskap ble det identifisert konkrete samarbeidspunkter for å gi bedre samhandling mellom arbeidsgiver, ansatt og fastlege. Disse ble deretter formidlet til samtlige fastleger i kommunen. Formålet med samarbeidet er å bidra til at fastlegene får bedre kjennskap til hvilke tilretteleggingsmuligheter som finnes på arbeidsplassen, hvilke tiltak som allerede er forsøkt, samt få fastlegens vurdering av videre hensiktsmessige tiltak. Det er fortsatt tidlig, og erfaringene så langt viser at det kreves en kulturendring som vil ta tid å etablere fullt ut. Samtidig er det allerede tydelige indikasjoner på at samarbeidet gir positive effekter.

Sporet vil tas videre i 2026 med nye tiltak i tillegg til de eksisterende. Blant annet er kommunen i gang med å utvikle faste avklaringsplasser for ansatte som må få vurdert sin arbeidsevne i andre oppgaver. Målet er at dette vil effektivisere arbeidet og forkorte sykefravær der tilbakeføring i egen stilling ikke er mulig.

Spor 2 - Styrke ledernes evne til å følge opp og forebygge sykefravær.

I løpet av 2025 har det blitt gjennomført fire webinarer under tittelen «Fra fravær til nærvær». Webinarene har gitt lederne faglig påfyll og konkrete verktøy til bruk i arbeidet med sykefraværsoppfølging og nærværsledelse.

Som del av spor 2 ble det i 2025 gjennomført et forarbeid knyttet til innføringen av et digitalt lederverktøy som systematiserer kommunens beste praksis for ledelse og nærvær. Selve innføringen startet opp med ledersamling i september 2025, hvor ledernes erfaringer og praksis dannet grunnlaget for kommunens felles beste praksis i nærværsledelse. Alle ledere fikk tilgang til verktøyet på ledersamlingen i desember 2025. Verktøyet gir oversikt over sykefravær gjennom data fra HR-systemet, viser utvikling over tid og muliggjør sammenligning mellom avdelinger. I tillegg inngår halvårlege, korte medarbeiderundersøkelser, med første gjennomføring i februar 2026, for å hele veien følge tilbakemeldingen fra ansatte.

Formålet med lederverktøyet er å sikre en mer lik og forutsigbar lederpraksis, og å gi lederne konkret støtte i det løpende arbeidet med arbeidsmiljø, nærvær og sykefraværsoppfølging. Verktøyet legger samtidig til rette for at lederne skal reflektere over egen lederadferd, hva de gjør som gir gode resultater og hva som kan justeres og endres.

Spor 3 – Utvikling av robuste arbeidsmiljøer som fremmer positive holdninger til nærvær

I løpet av 2025 er arbeidet med å styrke samhandlingen mellom Arbeidsmiljøutvalget (AMU), Kommuneområdenes samarbeidsutvalg (KAMU) og HMS-gruppene påbegynt.

Det er utviklet en nærværskampanje i samarbeid med kommuneoverlegen, og Helseparken vil være pilot for kampanjen i januar 2026. Kampanjen setter søkelys på hvordan vi både

individuelt og i fellesskap kan bidra til økt nærvær på jobb, med særlig vekt på den enkeltes ansvar for å vurdere egen arbeidsevne, ta vare på egen helse og opptre støttende og inkluderende når en kollega er syk. Alle ansatte skal på sikt delta i kampanjen.

Som en av regionens største arbeidsgivere har Fredrikstad kommune et ansvar for å utvikle arbeidsplasser som fremmer helse og tilknytning til arbeidslivet. Dette ansvaret omfatter også kommunens rolle som lærebedrift for om lag 135 lærlinger. Sykefraværet blant lærlingene er halvert siden juli 2025, noe som viser at et systematisk arbeid med nærvær ikke bare gir effekt for dagens ansatte, men kan ha langsiktig betydning også for kommunens fremtidige arbeidstakere.

Arbeidet med oppfølging av sporene og videreutvikling av metodikken fortsetter i 2026. Den nedadgående utviklingen i sykefraværet bekrefter at kommunen er på rett vei. Samtidig viser fraværstallene for desember 25 at det er derfor viktig at kommunen holder trykket oppe og intensiverer innsatsen i 2026.

Det kommer mange spørsmål om årsaken til sykefravær og om kommunen har klart å identifisere eksakt hva som virker og ikke virker. Å få et godt svar på dette vil kreve både forskning og analyser med innhenting av data på individnivå gjennom intervjuer og gruppenivå gjennom innhenting av større data. Kommunen har ikke igangsatt et slikt omfattende arbeid som fort vil berøre ansattes personvern. Det vil også være behov for å se resultatene over tid. Kommunen er imidlertid med i et forskningsprosjekt knyttet til bruken av lederverktøyet som på sikt kan gi noen svar. I tillegg er det iverksatt et arbeid for å finne effektene av høyere nærvær. Ledelsen ser på sammenhenger mellom sykefravær, vikarbruk og overtid, med mål om på sikt å se sammenhenger. Det er i dette arbeidet identifisert at koding av fravær og vikarbruk ikke brukes korrekt ute i alle avdelinger, noe som krever økt oppmerksomhet og opplæring.

At det hver dag er over 100 flere faste ansatte på jobb, vurderes å ha betydning for de brukerne som mottar tjenester fra kommunen. At barna i større grad møter de samme voksne på skoler og i barnehager, at eldre møter den samme helsearbeideren fra hjemmesykepleien eller på sykehjemmet og at det i alle tjenester er en høyere kontinuitet i tjenesten gir bedre kvalitet.

Relevante bestemmelser

Ikke vurdert

Konsekvenser for sosial bærekraft

Reduksjon av sykefravær og økning av nærvær vil bedre arbeidssituasjonen til de ansatte, sikrer bedre tjenestekvalitet og dermed også forbedre den sosiale bærekraften.

Konsekvenser for økonomisk bærekraft

Lønns- og personalkostnader utgjør den desidert største delen av kommunens budsjetter. Et høyt sykefravær koster Fredrikstad kommune flere hundre millioner i året. Et redusert sykefravær vil derfor ha direkte påvirkning på kommunens økonomiske bærekraft.

Konsekvenser for miljømessig bærekraft

Ikke vurdert

Ansattes medbestemmelse

For å lykkes med å redusere sykefravær er medvirkning fra de ansatte en suksessfaktor. Kommunens satsning på sykefravær er bredt informert om i kontaktmøter og informasjonsmøter med hovedtillitsvalgte og vernetjenesten, i kommunens hoved AMU og kommuneområdenes KAMU'er. I tillegg inviteres HTV fra de fem hovedsammenslutningene til ledersamlingene slik at de sammen med alle ledere i kommunen får samme innsikt og mulighet til å gi innspill.

Det rapporteres jevnlig på sykefravær og resultater av satsningen i alle fora som nevnt over. I tillegg informeres det jevnlig på kommunens intranett.

Vurdering

Fredrikstad kommune har over flere år hatt en utfordrende utvikling i sykefraværet. Fra 2019 til 2024 økte det samlede sykefraværet fra 8,8 % til 10,5 %, en vekst på om lag 20 prosent. Et slikt nivå innebærer betydelige konsekvenser for kommunens økonomi, tjenesteyting, kvalitet og arbeidsmiljø. Det gjorde det nødvendig å ta et tydelig strategisk grep.

Beslutningen høsten 2024 om å prioritere arbeidet med økt nærvær markerer et klart veiskille i kommunens tilnærming. En sentral forutsetning har vært erkjennelsen av at kortsiktige og enkeltstående tiltak ikke gir varige resultater. I stedet er innsatsen organisert i tre parallelle spor, basert på systematikk, kontinuitet og sterk lederforankring. Samlet gir dette et helhetlig rammeverk som både retter seg mot eksisterende høyt fravær, forebygger nytt fravær og styrker arbeidsmiljøene over tid.

Utviklingen i 2025 viser positive tendenser sammenlignet med samme periode i 2024, selv om målsettingen om et samlet sykefravær under 8,8 % ikke ble nådd. Resultatene blant lærlingene, der sykefraværet er halvert siden juli 2025, gir et tydelig signal om at systematisk og målrettet nærværarbeid gir effekt og legger et godt grunnlag for nærvær også hos våre framtidige arbeidstakere i kommunen.

Det har over tid utviklet seg en forståelse i organisasjonen om at sykefraværet i kommunen er «høyt». En viktig del av den prioriterte innsatsen er derfor å utfordre og endre denne kulturen, med en tydelig forventning om at nærvær skal være normen, ikke fravær. Dette krever langsiktig arbeid og tydelige forventninger til både ledere og medarbeidere. Sykefraværstallene viser samtidig hvor sårbar utviklingen er. Etter en positiv trend gjennom store deler av 2025, økte fraværet noe i desember. Dette understreker betydningen av å opprettholde trykket i arbeidet, sikre varig lederforankring og kontinuerlig tilpasse tiltakene til det faktiske utfordringsbildet i kommunen. Sykefraværarbeid er samtidig et tålmodighetsarbeid hvor det er vesentlig å holde trykket oppe over tid for å forhindre tilbakefall.

Arbeidet med en helhetlig analyse av effektene av redusert sykefravær er igangsatt. Analysen skal dokumentere både økonomiske og organisatoriske gevinster og gi et bedre beslutningsgrunnlag for videre prioriteringer og justeringer i innsatsen.

Samlet sett vurderes Fredrikstad kommunes tilnærming som kunnskapsbasert, systematisk og godt forankret i organisasjonen. Med vedvarende innsats og videreutvikling av de tre etablerte sporene vurderes det som mulig å oppnå en varig reduksjon i sykefraværet og en styrket nærværskultur i kommunen.

Alternative løsninger

Det finnes mange gode tiltak for å redusere sykefravær og øke nærvær. Likevel er det avgjørende at de tiltakene kommunen satser på gis tid til å virke, og at metodikken som benyttes er mulig å opprettholde over tid. Kortvarige innsatser og enkeltstående «stunt» har

begrenset effekt. Nettopp derfor har Fredrikstad kommune har valgt å organisere arbeidet i en helhetlig satsning bestående av 3 spor. Denne strukturen gir retning og rom for utvikling, samtidig som innsatsen er forankret og bærekraftig.

Alternativt vedtak kan likevel være at arbeidet ikke støttes, og ev. med konkrete forslag til andre tiltak.

Konklusjon

Kommunedirektøren anbefaler partssammensatt utvalg å fatte følgende vedtak:

1. Saken tas til orientering
2. Partssammensatt støtter det systematiske nærværsarbeidet.



Saksnr.: 2025/31897
Dokumentnr.: 2
Løpenr.: 1915/2026
Klassering: X20

Møtebok

Behandlet av	Møtedato	Utvalgssaksnr.
Bystyret	12.02.2026	
Formannskapet	05.02.2026	
Partssammensatt utvalg	27.01.2026	3/26
Eldrerådet	27.01.2026	5/26
Råd for personer med funksjonsnedsettelse	27.01.2026	
Fredrikstad ungdomsråd	26.01.2026	

KS Debatthefte 2026 - Tid for taktskifte

Kommunedirektørens innstilling

Kommunedirektøren anbefaler formannskapet å gi følgende innstilling til bystyret:

1. Saken tas til orientering.
- 2.
- 3.

Sammendrag

KS er kommunesektorens interesseorganisasjon (KS) ønsker innspill i årets debattheft «Debattheft 2026 - Tid for taktskifte». Kommunedirektøren legger i denne saken frem problemstillingene i debattheftet til politisk behandling.

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

Innspillet fra Fredrikstad kommune sammenstilles av KS Østfold og tas med som beslutningsgrunnlag når KS Hovedstyre senere behandler temaene. Sammenstilling av svarene vil følges opp i kommende konferanser og generelt i det interessepolitiske arbeidet.

Kommunedirektøren anbefaler at de folkevalgte i partssammensatt utvalg og rådene tar stilling til spørsmålene i KS Debattheft 2026, og at deres diskusjoner danner grunnlag for et svar som kan behandles i formannskapet og i Bystyret.

Vedlegg

Vedlegg:

- 1 KS Debattheft 2026
- 2 Felles innspill fra Regionalt beredskapsforum Østfold - KS debattheft 2026

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt)

Ikke relevant.

Saksopplysninger

Kommunesektoren står overfor store utfordringer som krever raske omstillinger og tydelige politiske prioriteringer. Debattheftet i fjor handlet om forventningsgapet, et gap mellom hva som kreves og forventes av kommunesektoren og hva som er mulig å få til med ressursene som er tilgjengelig.

Dette debatheftet handler om hva kommuner og fylkeskommuner selv kan og bør gjøre nå for å redusere forventningsgapet og møte de store og dramatiske sikkerhetspolitiske endringene i verden og i Norge. KS vil utfra svarene dere gir, følge opp både med forventninger overfor nasjonale myndigheter og i annet interessepolitisk arbeid, samt som utviklingsaktør overfor medlemmene og som arbeidsgiverorganisasjon.

Taktskifte for bærekraftig velferd

Kommunesektoren står overfor store og økende utfordringer knyttet til befolkningsutvikling, arbeidskraft og økonomi. Antallet eldre vil dobles innen 2050, og kommuner og fylkeskommuner vil møte betydelige økonomiske og personellmessige begrensninger. Det er derfor avgjørende å foreta nødvendige prioriteringer, mobilisere innbyggernes ressurser og bruke tilgjengelige arbeidskraftressurser mest mulig effektivt, for å sikre at innbyggerne har tillit til et bærekraftig velferdssamfunn også i fremtiden.

For å møte utfordringene må endringstakten økes:

- Planlegge og forebygge bedre, for å bidra til at innbyggerne kan bo hjemme lengre og leve friske liv, for eksempel gjennom tilrettelegging av boliger og bomiljøer nær tjenestene.
- Godt samarbeid i kommuner og fylkeskommuner mellom folkevalgte og administrasjon, samt godt partssamarbeid.
- Godt samarbeid med lokalsamfunnet for å sikre at tiltakene blir mer treffsikre og øke forståelsen for nødvendige endringer.
- Digitalisering, innovasjon og forsøk for å skape bærekraftige tjenester. Nye teknologiske løsninger kan frigjøre arbeidskraft og gjøre hverdagen enklere for både ansatte og innbyggere, samtidig som de gir mulighet for bedre ressursutnyttelse.
- På selvstendig grunnlag vurdere tettere samarbeid og om det er mer hensiktsmessig å slå seg sammen med andre for å styrke fagmiljøer og rekruttering.
- Effektivisere og prioritere tjenestetilbudet i takt med befolkningsutviklingen. Kommunen må tilpasse omfang og innhold i tjenestene etter lokale behov og ressursgrunnlag, og vurdere hva som er "godt nok".

Nok arbeidskraft og riktig bruk av ansattes kompetanse er avgjørende for en bærekraftig velferd framover. For å mobilisere mer arbeidskraft er løsningene å inkludere flere i arbeidslivet, redusere sykefraværet, forlenge yrkeslivet og organisere arbeidet på nye måter. I tillegg er det mye å hente ved å mobilisere innbyggernes egne ressurser.

Kommunene har i økende grad tatt i bruk fleksible arbeidstidsordninger som langvakter og årsturnus for å sikre stabile tjenester og møte behovene til dagens arbeidstakere. Langvakter, ofte brukt i helger, gir mer stabil bemanning, lavere sykefravær og bedre arbeidsmiljø. Årsturnus gir forutsigbare arbeidsplaner og bedre oversikt over ressursbruken.

Kommunene har gitt KS tydelige tilbakemeldinger om behovet for større handlingsrom til å planlegge og organisere arbeidstiden. KS har fulgt opp dette i samarbeid med partene, og jobber nå for nasjonale løsninger som gjennomsnittsberegning av arbeidstid og en sentral avtale om langvakter. Dette støttes av helsepersonellkommissjonen og er omtalt i regjeringens Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024–2027.

Spørsmål til drøfting:

1. Hva må vi gjøre i vår kommune/fylkeskommune de neste to årene for å øke endringstakten for bærekraftig velferd?
2. Hvordan kan vi i vår kommune/fylkeskommune de neste to årene bruke og mobilisere de arbeidskraftressursene vi har best mulig for å løse samfunnsoppdraget vårt?

Taktskifte for skjerpet beredskap

Den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa er mer alvorlig enn på lenge, og kommuner og fylkeskommuner har en sentral rolle som førstelinje i totalforsvaret. Hacker-angrep, påvirkningsaksjoner, klimaendringer og geopolitiske trusler stiller nye krav til beredskap og krisehåndtering.

Stortinget har behandlet totalberedskapsmeldingen, som understreker kommunenes ansvar for grunnberedskap og fylkeskommunenes koordinerende rolle, som bygger på NATOs syv grunnleggende forventninger til samfunnets motstandsdyktighet. Kommunene skal sikre kontinuitet i kritiske tjenester, robust kraftforsyning, mat- og vannforsyning, evakuering og transport, sivile kommunikasjonssystemer og helsetjenester – også i kriser og krig.

For å skjerpe beredskapen kan dette være aktuelle tiltak for kommunene og fylkeskommunene:

- Samarbeide tettere lokalt. Kommunale beredskapsråd og samarbeide med frivillige, næringsliv, politi og andre aktører styrker evnen til å forebygge og håndtere kriser, og gir bedre koordinering av ressursene.
- Rekruttere arbeidskraft. Ved krise eller krig kan staten beordre innbyggere til sivilt arbeid, men loven avklarer ikke kommunenes behov for personell, for å ivareta kritiske tjenester.
- Styrke befolkningens demokratiske motstandskraft. Tillit til myndigheter og lokalsamfunn og kildekritisk tenkning er en viktig beredskapsressurs mot digitale påvirkningsaksjoner og undergraving av demokratiet.
- Styrke egenberedskapen i lokalsamfunnet. DSB anbefaler at innbyggere skal klare seg minst én uke uten strøm og vann. Kommuner kan styrke beredskapen med å etablere alternative løsninger for drikkevann, mat, oppvarming og lokale beredskapslagre.
- Styrke den digitale sikkerheten og beredskapen. Kommunen bør sikre robuste digitale løsninger mot dataangrep og en beredskap for håndtering av alvorlige driftsavbrudd.
- Øve selv og sammen med andre. Felles øvelser med eksterne aktører gir bedre beredskap og øker samhandlingen i kritesituasjoner.

Spørsmål til drøfting:

3. Hva må vi prioritere i vår kommune/fylkeskommune for å styrke beredskapsevnen – både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet?

Relevante bestemmelser

Ikke relevant i saken.

Konsekvenser for sosial bærekraft

Ikke relevant i saken.

Konsekvenser for økonomisk bærekraft

- a) Økonomiske konsekvenser – drifts- og investeringsbudsjett

Ikke relevant

b) Samfunnsmessige konsekvenser
Ikke relevant.

Konsekvenser for miljømessig bærekraft

Ikke relevant i saken.

Ansattes medbestemmelse

Saken behandles i Partssammensatt utvalg.

Vurdert for uttalelser i rådene

Saken dreier seg om hvordan kommunen fremover skal innrette sine tjenester til innbyggerne, og vil behandles i flere av rådene..

Vurdering

I *Debattheft 2026 – Tid for taktskifte* trekker KS frem mange sentrale problemstillinger kommunene står ovenfor.

Med debatheftet ønsker KS å gi de folkevalgte en mulighet til å diskutere kommunenes viktigste utfordringer og beste løsninger.

Kommunedirektøren ønsker å engasjere politikerne i diskusjonen av disse spørsmålene, og har derfor ikke lagt frem et forslag til svar.

Etter behandling i rådene, partssammensatt utvalg og formannskapet vil kommunedirektøren sammenfatte organenes innspill til et konkret forslag til svar som bystyret kan ta stilling til.

Alternative løsninger

Kommunen sender ikke et svar på Debattheft 2026 til KS.

eller

Kommunedirektøren bes om å forfatte et forslag til svar på Debattheft 2026 på vegne av politikerne.

Konklusjon

Kommunedirektøren anbefaler at de folkevalgte i partssammensatt utvalg og rådene tar stilling til spørsmålene i KS Debattheft 2026, og at deres diskusjoner danner grunnlag for et svar som kan behandles i formannskapet og bystyret.



Tid for taktskifte

Debattheft 2026



Innhold

Kjære folkevalgte.....	3
Taktskifte for bærekraftig velferd.....	4
Slik kan endringstakten økes	6
Nok arbeidskraft og kompetanse	9
Attraktive arbeidsgivere	12
KS spør	14
Taktskifte for skjerpet beredskap	15
Samfunnssikkerhet og beredskap på dagsordenen	16
Totalberedskapsmeldingen	16
Kommunesektorens rolle og ansvar i samfunnssikkerhet og beredskap	17
Hva må kommuner og fylkeskommuner gjøre for å skjerpe beredskapen?	20
KS' satsing på samfunnssikkerhet og beredskap	22
KS spør	23

Kjære folkevalgte

KS' debatthefte gir dere en mulighet til å diskutere kommunenes og fylkeskommunenes viktigste utfordringer og beste løsninger. Å legge til rette for gode diskusjoner i kommunestyre og fylkesting er et viktig formål med dette debattheftet. I tillegg gir svarene på spørsmålene viktig kunnskap og forankring til KS som samlende arbeidsgiver- og interesseorganisasjon og utviklingspartner for medlemmene.

Debattheftet i fjor handlet om forventningsgapet. Vi fikk fram at det er et gap mellom hva som forventes av kommunesektoren og hva som er mulig å få til med ressursene som er tilgjengelig.

Svarene deres var sterke og samstemte: Kommunesektoren trenger større politisk og økonomisk handlefrihet for å løse sine oppgaver. Det ga KS styrke til å legge press på Stortinget og regjeringen, som tok budskapet på alvor. Resultatet ble styrket kommuneøkonomi og en kommisjon som skal foreslå endringer i statens styring av kommunene. KS vil fortsette å si klart ifra til nasjonale myndigheter. Økonomien er fortsatt svært vanskelig i mange kommuner, og en kommisjon er bare starten på viktige endringer.

Dette debattheftet handler om hva kommuner og fylkeskommuner selv må gjøre for å redusere forventningsgapet og møte de store og dramatiske endringene i verden og i Norge. Det vi står overfor nå er så grunnleggende nytt at det er nødvendig å gjennomføre endringer raskt. Mange jobber godt med dette, men endringstakten i kommunesektoren må opp!

Kommuner og fylkeskommuner må gjennomføre endringer i måten innbyggernes behov møtes, hvis vi fortsatt skal ha et bærekraftig velferdssamfunn. Og vi må skjerpe beredskapen i en helt ny sikkerhetspolitisk situasjon. Dette henger nøye sammen. Når vi rustet oss for framtiden, så styrker det også kommunesektorens beredskapsevne. Kommunesektoren har et ansvar for innbyggernes trygghet både i hverdagen og i kriser.

Lokaldemokratiet er best til å gjøre denne jobben, fordi vi finner gode lokale løsninger. Da må det være et tillitsfullt og tydelig samarbeid mellom folkevalgte og administrasjonen, og en god dialog i lokalsamfunnet. Det er en mulighet til virkelig å gjøre en forskjell for et bærekraftig lokalsamfunn, selv om noe også blir vanskelig.

Vær med å diskutere KS' debatthefte, bli med i den demokratiske prosessen i KS for å finne gode løsninger sammen!



Geir B. Føyner Aga,
administrerende direktør i KS

Taktskifte for bærekraftig velferd

KS' debatthefte 2025 om forventningsgapet har det siste året skapt debatt både lokalt og nasjonalt. Vi følger opp i årets debatthefte med å invitere til debatt om hvordan vi kan øke taktskiftet for en bærekraftig velferd i årene framover.

Kommunesektorens oppgaver vokser, særlig fordi det vil bli dobbelt så mange over 80 år innen 2050. Selv om kommunesektorens økonomiske rammer skulle bli styrket i tråd med befolkningsutviklingen, vil de fleste kommuner og fylkeskommuner fortsatt stå overfor store økonomiske utfordringer, slik det framgår av grafen på neste side.

Når det blir knapphet på arbeidskraft, er det desto viktigere at ledelsen kan prioritere slik at ansattes tid blir brukt til å løse velferdsoppgavene mest mulig effektivt. Vårt felles ønske i kommunene og fylkeskommunene og KS er at innbyggerne stoler på at grunnmuren for et offentlig finansiert velferds-samfunn holder, også i framtiden.

I løpet av 2025 har regjeringen satt ned viktige utvalg som skal foreslå endringer for å forbedre rammebetingelsene for bærekraftig velferd.

Kommunekommisjonen er delvis en konsekvens av KS' arbeid for å redusere det statlige styrings-trykket mot kommunene. Den skal foreslå «endringer i statens styring av kommunesektoren», slik at ressurser og personell kan brukes fleksibelt og oppgavene løses mer effektivt. Kommisjonen kan i tillegg foreslå andre tiltak ut over statens

styring som kan fremme en mer effektiv ressursbruk i kommunene selv.

Helsereformutvalget skal utrede organisering og styring av helse- og omsorgstjenestene og hvordan vi bruker våre samlede helseressurser effektivt – både personell og penger. KS støtter en utredning av nye løsninger, men advarer mot å svekke kommunenes ansvar og kompetanse.

Det er forskjell i kvalitet i tjenestene. I små og usentrale kommuner flytter mange unge og yrkesaktive ut, mens de eldre blir igjen. I byområdene skaper sterk befolkningsvekst press på natur og arealer og behov for rask utbygging av tjenester og infrastruktur. Byene har også store levkårsutfordringer, med til dels store forskjeller innad i byområdene.

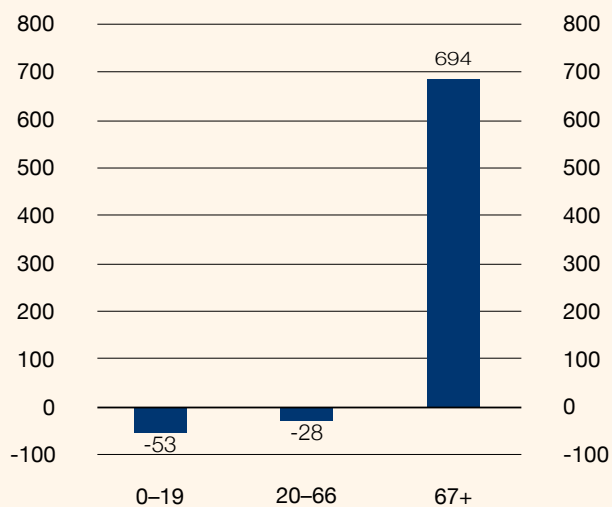
Fylkeskommunene merker befolkningsutviklingen særlig i videregående opplæring. Kollektivtransporten er i krise fordi den statlige finansieringen ikke holder tritt med den sterke kostnadsveksten. Fylkesveiene har over tid fått et stort, udekket vedlikeholdsbehov.

I denne delen av debattheftet inviterer KS til diskusjon om løsninger for et bærekraftig velferds-samfunn. Hvordan kan kommunesektoren møte de grunnleggende endringene i befolkning, arbeidskraft og økonomi?

Foto: Mostphotos

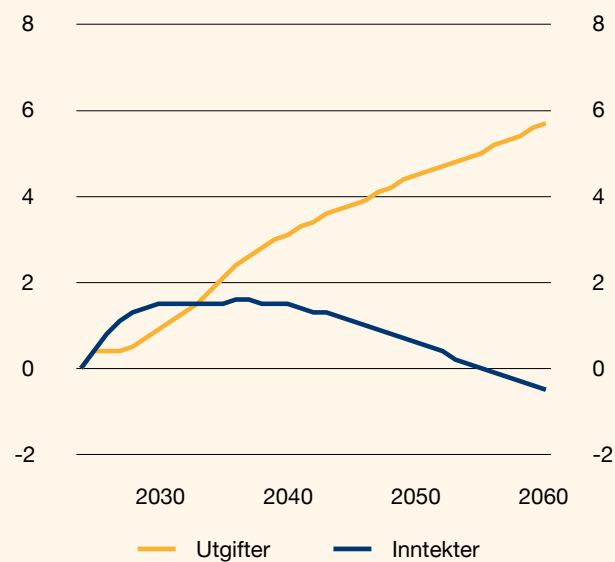


Endring i befolkning etter aldersgrupper.
1 000 personer. 2024–2060



Kilde: Finansdepartementet

Inndekningsbehov i finanspolitikken. Offentlige
utgifter og inntekter frem mot 2060. Andel av BNP
for Fastlands-Norge. Prosent.



Kilde: Finansdepartementet

Slik kan endringstakten økes

Kommuner og fylkeskommuner er i kontinuerlig omstilling, for å sikre at de økonomiske rammene og arbeidskraftressursene som er tilgjengelig blir brukt mest mulig effektivt for innbyggerne og lokalsamfunnet. De store utfordringene i årene framover vil kreve enda mer av oss. Det er nødvendig med store, gjennomgripende endringer i hvordan kommuner og fylkeskommuner tilbyr tjenester, bruker arbeidskraft og kompetanse og samarbeider med andre.

Vi kjenner ikke alle løsningene i dag, men vi vet mye om retningen vi må gå og de mulige løsningene. Den store utfordringen ser ut til å være å omsette det vi vet til faktisk handling – både lokalt og nasjonalt.

Noe ligger fast: Alle kommuner har ansvaret for alle de samme oppgavene og skal levere likeverdige tjenester. [Generalistkommuneutvalget](#) anbefalte ikke å differensiere oppgaver mellom kommuner eller å frata noen oppgaver. Også en samlet kommunesektor på KS' Landsting stilte seg bak generalistkommuneprinsippet.

Å lykkes vil kreve modig politisk lederskap, godt samarbeid, vilje til å teste ut nye løsninger og til å effektivisere og prioritere enda sterkere.

Planlegge og forebygge bedre

Forebyggende folkehelsearbeid er viktig for å bidra til at innbyggerne lever lange og friske liv i egen bolig. Det pekte blant andre [Helsepersonellkommisjonen](#) på. Da kan vi jobbe lenger og trenger mindre helsetjenester. Hver enkelt har et ansvar for egen helse og for å planlegge slik at vi kan bo hjemme så lenge som mulig. Kommunen kan planlegge for egnede boliger og bomiljøer for eldre, nær tjenestene.

Godt samarbeid i kommuner og fylkeskommuner

For å gjennomføre store endringer, må det være et tillitsfullt samarbeid mellom folkevalgte og administrasjonen, tuftet på tydelig ansvarsfordeling og god rolleforståelse. Godt partssamarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte er også avgjørende for felles virkelighetsforståelse og for å lykkes med endring.

Godt samarbeid med lokalsamfunnet

Sterkere samarbeid med pårørende, frivillige organisasjoner, næringsliv, kulturliv og andre aktører i lokalsamfunnet er viktig for å løse oppgavene framover. Det framhevet flere kommuner i sine svar på debattheftet i fjor. Innbyggere som får medvirke til endringer forstår bedre hvorfor de er nødvendige, og de kan gjøre løsningene mer treffsikre. KS anbefaler kommuner og fylkeskommuner å ha en [aktiv frivillighetspolitikk](#).

Digitalisering og innovasjon

Ny teknologi og digitale løsninger er en viktig del av nesten alle kommunale og fylkeskommunale tjenester – fra kartløsninger i tekniske tjenester til avansert helseteknologi. Sikre digitale løsninger gjør hverdagen lettere for ansatte og innbyggere. Digitalisering og kunstig intelligens har et stort potensial for å effektivisere driften og redusere behovet for arbeidskraft. KS' [Innovasjonsbarometer](#) fra 2024 viser at åtte av ti kommunale ledere har gjennomført innovasjon i tjenestene de siste to årene og at teknologi er den viktigste innsatsfaktoren og driveren.

[KS Digital](#) og KS utvikler felles digitale løsninger for kommunesektoren, som bidrar til omstilling og gjør det lettere å samarbeide. KS oppfordrer også kommunene til å samarbeide enda mer med hverandre, fordi dette er krevende å gjøre alene. På nasjonalt nivå samordner KS kommunesektorens behov overfor staten og leverandørene.

EKSEMPEL: Doblet kapasiteten – og inkluderte flere i arbeid

Fremtidsforsøket i Nordre Follo tester nye måter å organisere helse- og omsorgstjenester på. Kommunen så på hvordan både frivillige, kunstig intelligens og digitale hjemmebesøk kunne brukes for å møte utfordringen med færre yrkesaktive og flere eldre. Målet var å doble kapasiteten i hjemmetjenesten ved å ta i bruk ressurser fra NAV, Fontenehus og kvalifiserings-senteret – noe prosjektet også lyktes med!

Forsøket, som ble gjennomført i mai 2025, tydeliggjorde også behovet for en mer forutsigbar

økonomi, bedre informasjonsflyt og tettere samarbeid mellom kommunen, NAV og andre aktører. Nå tas løsningen inn i ordinær drift, med ambisjon om å bidra både til å løse bemanningskrisen i eldreomsorgen og redusere utenforskap.

– Klarer vi det, har vi funnet et viktig bidrag både til å løse den varslede bemanningskrisen i eldreomsorgen og til å redusere utenforskapet ved å hente ressurser hos personer som i dag står utenfor arbeidslivet, sier kommunedirektør i Nordre Follo, Øyvind Henriksen.



Ordfører Cecilie Dahl-Jørgensen Pind i samtale med beboer Turid under åpningen av Fremtidsforsøket i kommunen (Foto: Tobias Bjørge Olsen Andersen)

Forny gjennom forsøk

Gjennom forsøk kan kommunene og fylkeskommunene teste nye løsninger, lære av erfaringer og tilpasse tjenestene til lokale behov. KS mener at dagens forsøkslovgivning er for restriktiv og hindrer innovasjon, og at kommunene må få større handlingsrom.

Samarbeide tettere eller slå seg sammen

For å kunne løse alle sine oppgaver må kommunene og fylkeskommunene samarbeide mer, og på selvstendig grunnlag vurdere om det er mest hensiktsmessig å slå seg sammen. Det var hele kommunesektoren enig om i de [politiske prioriteringene](#) som ble vedtatt på KS' landsting i 2024. Større kommuner og samarbeidende kommuner kan ha større fagmiljøer, som gjør det lettere å rekruttere og beholde kompetanse i utkantområder.

Effektivisere og prioritere

Skal velferdstjenestene bli mer bærekraftige, må det gjøres reelle endringer i hvordan tjenestene er organisert og lokalisert, og hva de inneholder. Det gjelder alle kommuner og fylkeskommuner.

Tjenestetilbudet må endres i takt med befolkningsutviklingen, og den varierer mellom kommuner og regioner. Når det blir færre barn og flere eldre i en kommune, får den mindre inntekter til oppvekst-tjenester og mer til helse og omsorg gjennom inntektssystemet. Det kan bety at barnehage- og skoletilbudet må samles færre steder. Vi er blitt vant til stadig flere og bedre velferdstjenester. Når likeverdige tjenester skal tilbys med knappere ressurser, må det vurderes hva som er godt nok. Omfanget og nivået på tjenestene kan ikke fortsette å vokse.

Foto: Adobe Stock



Nok arbeidskraft og kompetanse

Nok arbeidskraft og riktig bruk av ansattes kompetanse er avgjørende for bærekraftig velferd framover. Når det ikke blir flere i yrkesaktiv alder i Norge, må flere komme i jobb. Vi må jobbe mer og på nye og effektive måter.

Også her vet vi mye om mulige løsninger. Utfordringen er å omsette dette til faktisk handling.

Dette er utgangspunktet for KS som arbeidsgiverorganisasjon for kommunesektoren, på vei mot et hovedoppgjør i 2026. Vi inviterer til en overordnet politisk diskusjon om løsninger på arbeidskraftutfordringene.

Vi må:

→ Inkludere flere i arbeidslivet

Det er høy sysselsetting i Norge, men nesten 700.000 personer i yrkesaktiv alder står utenfor arbeid, utdanning og opplæring. Mange kommuner og fylkeskommuner jobber for å inkludere flere av de 100.000 unge som står utenfor utdanning og arbeid – med en god oppvekstpolitikk og med læreplasser og jobber. KS har satt i gang en debatt om [samfunnstjeneste for ungdom](#) som ett tiltak for å mobilisere arbeidskraft og hindre utenforskap.



Kristin Halvorsen og styreleder i KS, Gunn Marit Helgesen, i debatt om samfunnstjeneste på Arendalsuka 2025.
(Foto: KS)

Fullføringsreformen krever fleksibilitet

Fylkeskommunene har ansvar for å gjennomføre en fullføringsreform i videregående opplæring. Målet er at flere unge og voksne skal gjennomføre og bestå, for å ta videre utdanning eller komme i arbeid. Det er viktig både for samfunnet og den enkelte. For å lykkes, må fylkeskommunene utvikle mer fleksible opplæringsløp for alle. For voksne er det innført læreplaner med moduler, som skal gjøre det enklere å kombinere utdanning, jobb og familieliv. Fylkeskommunene ga klare tilbakemeldinger på forrige debatthefte om at dette krever et avtaleverk som er tilsvarende fleksibelt, slik at fylkeskommunene kan tenke nytt om hvordan de organiserer opplæringen og bruker ressursene best mulig.

EKSEMPEL: Halverte sykefraværet på ett år

Hemsedal kommune ble tildelt den nasjonale Sykefraværspisen, som en anerkjennelse for sitt målrettede og helhetlige arbeid med å redusere sykefraværet og fremme et helsefremmende arbeidsmiljø. Gjennom tett samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjenesten har kommunen klart å halvere sykefraværet fra 12 til 6 prosent på bare ett år. Arbeidet har vært preget av tydelige mål, bred forankring i organisasjonen og effektiv bruk av eksisterende verktøy og ressurser i samarbeid med aktører som NAV.

→ Redusere sykefraværet

Sykefravær er en av kommunenes største utfordringer som arbeidsgivere, ifølge KS' [arbeids-givermonitor](#). KS, kommuner og fylkeskommuner jobber aktivt for å redusere sykefraværet. God ledelse, godt arbeidsmiljø og gode arbeidstidsordninger bidrar til det. KS samarbeider med regjeringen og partene gjennom avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). IA bransjeprogram for barnehager og sykehjem har hatt gode resultater med å redusere sykefraværet. Nå skal KS også ha ansvaret for bransjeprogrammene for hjemmetjenester, skole/SFO og barnevern.

→ Forlenge yrkeslivet

Vi er friske lenger og kan stå lenger i arbeid. Pensjonsreformen vil bidra til det, men også en mer aktiv seniorpolitikk i kommunesektoren. Den generelle aldersgrensen i kommunesektoren er 70 år og vil trolig øke til 72 år, som i staten.

→ Organisere arbeidet på nye måter

Særlig i helse- og omsorgstjenestene kan bedre organisering av arbeidstiden og fordeling av oppgaver mellom yrkesgrupper gjøre at kommunene kan løse oppgavene mer effektivt. Det øker også heltidsandelen. Helsepersonellkommisjonen viste at Norge har den klart høyeste lege- og sykepleierandelen i forhold til innbyggere i Europa. Mange kommuner jobber godt for å få til løsninger i [Tørn-programmet](#), som KS driver i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene og staten.

EKSEMPEL: Store endringer med Tørn

Jevnaker kommune har vært med i Tørn kommune fra 2023, og har gjennomført store endringer i organisering av arbeidet i helse- og omsorgstjenestene.

De har gått fra rullerende turnus over noen uker til turnus for et helt år, og innført langvakter på 12,5 timer i helgene.

– Dette gir mye større muligheter til å planlegge kompetanse og bemanning, og ta høyde for ønsker om ferie og fridager. Det gir en mye større forutsigbarhet for både ansatte, ledere og pasienter, sier virksomhetsleder Kristin Akre-Hansen.

Når de fast ansatte jobber lengre vakter i helgene, trenger de ikke å jobbe annenhver helg. Behovet for vikarer blir nær null. **Det trengs nå rundt 20 prosent færre ansatte for å få årsturnusen til å gå opp.**

Resultatet er større stillinger og mer heltid, og en god fordeling av kompetanse alle dager, ikke minst i helgene. Sykefraværet er halvert fra rundt 10 til 5 prosent. De fleste er fornøyde med løsningene, men det har vært utfordrende.

– Paradokset er at kommunen som arbeidsgiver har fått ansvaret for å omstille til at det blir flere eldre, men vi har ikke styringsrett til å gjennomføre de nødvendige tiltakene. Arbeidstakerorganisasjonene har i realiteten vetorett. De kan si nei til å inngå avtale om å gjennomsnittsberegne arbeidstiden, slik arbeidsmiljøloven krever, sier Akre.

Hun berømmer de lokale tillitsvalgte, men ønsker seg felles sentrale avtaler.



Jevnaker kommune har gjennomført store endringer i organisering av arbeidet i helse- og omsorgstjenestene. (Foto: Jevnaker kommune)

Attraktive arbeidsgivere

Kommuner og fylkeskommuner må være attraktive arbeidsgivere for å rekruttere og beholde ansatte. Og kommunesektoren må utvikle kompetansen til sine ansatte, for eksempel for å ta i bruk digitale løsninger.

Kommunesektorens oppgaver er viktige og meningsfulle. Det motiverer mange. Det gjør også gode fagmiljøer og godt arbeidsmiljø. Lønnsnivået skal være konkurransedyktig.

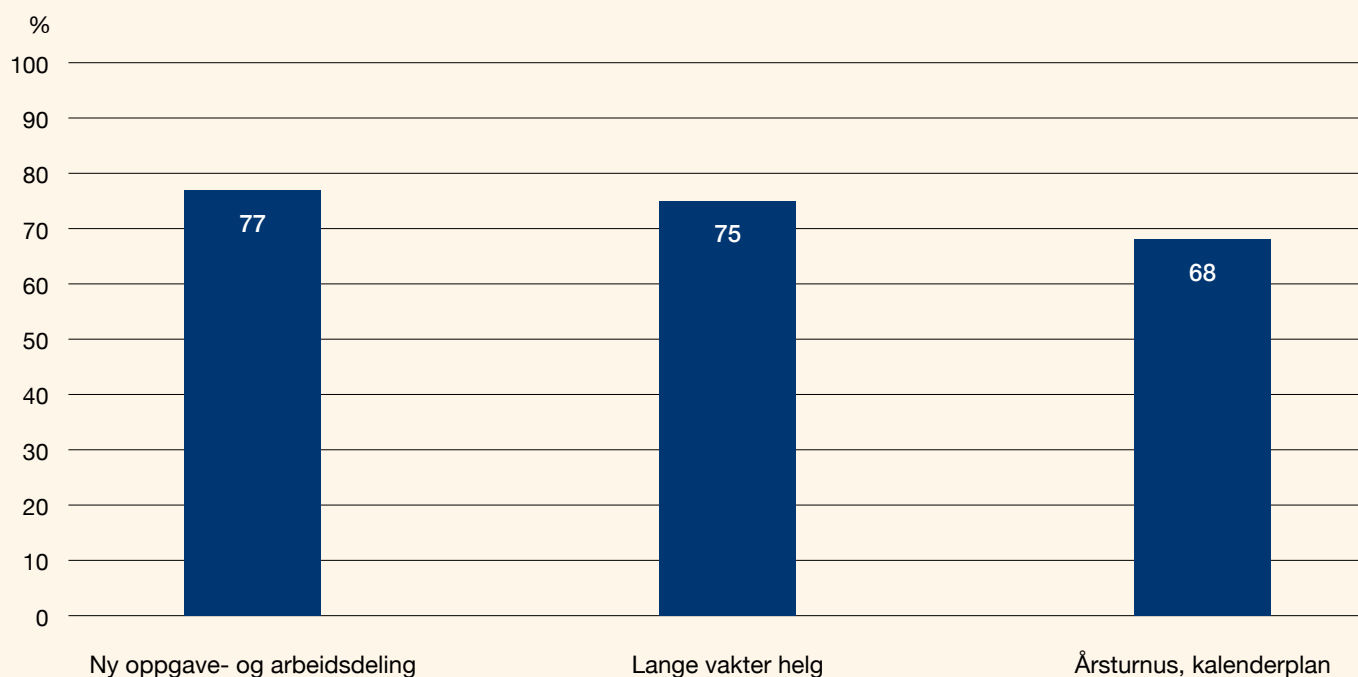
God ledelse på alle nivåer er nødvendig for å lykkes. Gode ledere samarbeider godt med ansatte og tillitsvalgte. Når presset på tjenestene øker, må ledere ha handlingsrom til å organisere bemanning og arbeids-

tid best mulig. Det er viktig for å sikre kontinuerlige helse- og omsorgstjenester gjennom hele døgnet, uka og året.

Ikke minst ønsker vår tids arbeidstakere fleksibilitet og mulighet til å påvirke sin egen arbeidstid. De kan ha ulike behov i ulike deler av livet.

Mange kommuner har endret sine arbeidstidsordninger de siste årene, eller jobber med det. Det viser figuren nedenfor fra KS' nye [arbeidsgivermonitor](#). I 2022 hadde 42 prosent av kommunene innført langvakter, mens 22 prosent hadde innført årsturnus.

Endringer i organisering og arbeidstid



Kilde: KS' arbeidsgivermonitor 2025



Bjønneåsen sykehjem i Nøtterøy kommune. (Foto: Siv Dolmen)

Ny oppgavedeling innebærer å løse oppgavene med rett kompetanse på riktig nivå. Sykepleiere og helsefagarbeidere skal bruke tiden sin på oppgaver der deres kompetanse trengs, mens ufaglærte kan gjøre oppgaver som ikke krever helsekompetanse.

Langvakter er på 12,5 time eller mer og brukes mest i helgene. Når flere fast ansatte jobber litt lenger i helgene, trenger de ikke å jobbe flere helger. Helgebemanningen blir mer stabil, til beste for både arbeidsmiljøet og brukerne. Turnuser som går over lengre tid, opp til ett år, gir ansatte mer forutsigbare arbeidsplaner. Lederne får bedre oversikt over ressursbruken.

Både ansatte og arbeidsgivere ønsker slike fleksible arbeidstidsordninger. Ressursene brukes da bedre, flere jobber heltid, sykefraværet går ned mange steder og det gjør også bruk av vikarer.

Kommunene ga i forrige debatthefte KS klar tilbakemelding om at de må ha større handlingsrom til å

planlegge og organisere arbeidstiden, for å kunne gi innbyggerne forsvarlige tjenester både i dag og i framtiden. Dette har KS fulgt opp i samarbeid med partene, og jobbet med blant annet årsturnus og retningslinjer for heltid.

KS arbeidet for å få arbeidstid som tema i mellomoppgjøret i 2025. Målet var å finne en felles løsning for å gjennomsnittsberegne arbeidstid i kommunal sektor. Det innebærer at arbeidstiden i snitt er i tråd med arbeidsmiljøloven, men at man jobber mer i noen perioder og mindre i andre. Vi jobber også for en sentral avtale om langvakter. KS mener det beste vil være om de sentrale partene finner gode løsninger på arbeidstid rundt forhandlingsbordet.

Regjeringen har fulgt opp flertallet fra helsepersonellkommisjonen og bedt partene vurdere muligheten for å avtale gjennomsnittsberegning av arbeidstiden i sentrale tariffavtaler i Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024–2027.



KS spør

1. Hva må vi gjøre i vår kommune/
fylkeskommune de neste to årene for
å øke endringstakten for bærekraftig
velferd?
2. Hvordan kan vi i vår kommune/
fylkeskommune de neste to årene
ta i bruk de arbeidskraftressursene
som finnes?

Taktskifte for skjerpet beredskap

Vi lever i en mer usikker og uforutsigbar verden, der det utenkelige kan bli virkelig. Her står kommuner og fylkeskommuner som førstelinjen i totalforsvaret, med ansvar for å styrke grunnberedskapen i landet.

Russlands krig mot Ukraina har skapt den mest alvorlige sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa siden andre verdenskrig. Russiske aksjoner mot kritisk infrastruktur i Europa øker voldsomt. I april 2025 strømmet det 500 liter vann i sekundet fra en demning i Bremanger. Russiske hackere stod bak, ifølge PST. Alarmen har gått både på norske gass- og oljeplattformer og på Oslo Lufthavn, om store droner.

Digitaliseringen av samfunnet er et gode, men truer også samfunnssikkerheten med hackerangrep og

påvirkningsaksjoner mot liberale demokratier. Flere kommuner har blitt satt på prøve i større dataangrep.

Klimaendringene er en annen type ny og alvorlig trussel. Mer ekstremvær krever planlegging og tiltak mot naturskader som flom, ras og skred i Norge – og kan globalt føre til nye flyktningstrømmer.

*«Det er alvor nå.
Et fritt og selvstendig Norge
er ikke lenger en selvfølge,»*

Statsminister Jonas Gahr Støre på
en pressekonferanse i juni 2025.



Sivilforsvaret i aksjon i en øvelse i Sandnes. (Foto: Odd Skarbomyr)

Samfunnssikkerhet og beredskap på dagsordenen

Kommuner og fylkeskommuner forbereder seg på at det verst tenkelige kan skje. Vi må tenke nytt om sikkerhet og skjerpet beredskap. Gårsdagens trusler er utdaterte. Det er nødvendig å heve blikket og ta vår tids trusler på alvor.

En samlet kommunesektor tok Alvoret inn over seg på KS' landsting i 2024. Kommunenes og

fylkeskommunenes største og mest representative politiske forsamling ble i sine [politiske prioriteringer](#) enige om å sette samfunnssikkerhet og beredskap høyt på den politiske dagsordenen i alle kommuner og fylkeskommuner.

Totalberedskapsmeldingen og Totalforsvarsåret er to aktuelle anledninger til å reise debatten nå.

Totalberedskapsmeldingen

Stortinget har samlet seg om en offensiv langtidsplan for Forsvaret og behandlet i mai 2025 [Totalberedskapsmeldingen](#). Meldingen inneholder en rekke forslag til å styrke den sivile motstandskraften. Den fastslår at kommunene er en viktig del av grunnberedskapen i landet. De skal være en del av totalforsvaret i krise og krig og samtidig opprettholde kritiske og grunnleggende tjenester til befolkningen. Fylkeskommunene har en viktig koordinerende beredskapsrolle.

Meldingen peker ut en retning, men mange spørsmål om roller, ansvar og finansiering må avklares. En viktig oppfølging er å lage en langtidsplan for sivil beredskap og motstandskraft. KS mente i stortingshøringen at staten må involvere kommunesektoren sterkere i arbeidet med å utvikle totalforsvaret. Samarbeidet mellom lokalt, regionalt og nasjonalt nivå må bli tydeligere og sterkere. Kommunesektoren kan ikke bare ha et lokalt ansvar, men må delta direkte på strategisk nasjonalt nivå.

Totalforsvarsåret 2026 skal styrke Norges evne til å forebygge og håndtere sikkerhetspolitiske kriser og krig. Her skal Forsvaret og sivilsamfunnet planlegge, jobbe og øve sammen. I «Norge øver» er målet at alle kommuner gjennomfører en diskusjonsøvelse om sitt ansvar og roller i krig høsten 2026, [skriver Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap \(DSB\) på sine nettsider](#). Øvelsene vil ta utgangspunkt i regionalt tilpassede scenarier som DSB lager i samarbeid med statsforvalterne. Blant temaene er helseberedskap, evakuering, mottak av allierte styrker, arealplanlegging og krisekommunikasjon.

Totalforsvarsåret vil gi ny kunnskap og felles forståelse, som kan tydeliggjøre roller og styrke samarbeid i totalforsvaret.

Kommunesektorens rolle og ansvar i samfunnssikkerhet og beredskap

Den nasjonale politikken i totalberedskapsmeldingen bygger på [NATOs syv grunnleggende forventninger](#) til samfunnets motstandsdyktighet i medlemslandene. Kommuner og fylkeskommuner vil ha viktige roller og ansvar på flere av disse områdene.

1. Sikre kontinuitet i nasjonale styringssystemer og kritiske offentlige tjenester
2. Sikre en robust kraftforsyning
3. Sikre evnen til å håndtere ukontrollert forflytning av mennesker
4. Sikre robust mat- og vannforsyning
5. Sikre evnene til å håndtere masseskadesituasjoner
6. Sikre robuste sivile kommunikasjonssystemer
7. Sikre robuste transportsystemer

I alvorlige kriser og krig skal kommuner og fylkeskommuner fortsette å tilby kritiske og grunnleggende tjenester til befolkningen. I tillegg skal de støtte opp om det militære forsvaret.

Kommunesektoren må bidra til å sikre innbyggernes tilgang til mat, drikkevann, energi, transportveier og helsetjenester. Kommunene er også planmyndighet, som er viktig i klimaberedskapen, og har ansvaret for brann- og redningstjenesten.

Når kommuner og fylkeskommuner skal skjerpe grunnberedskapen i Norge, må det finansieres. NATOs mål om å bruke fem prosent av brutto-nasjonalproduktet (BNP) til forsvar, åpner for at 1,5 prosent av dette kan brukes på å styrke den sivile beredskapen. Det kan være veier og havner, energi- og forsyningssikkerhet og digital sikkerhet.

Bærekraftige tjenester og skjerpet beredskap henger nøye sammen. Levende lokalsamfunn over hele landet, med sterkt lokaldemokrati, bærekraftig velferd og variert næringsliv, skaper sivil motstandskraft.

Fylkeskommunene har en viktig koordinerende rolle for regional planlegging og samfunnsutvikling, som nasjonale myndigheter vil styrke. De har et stort ansvar for sivil transportberedskap, både fylkesveinettet og kollektivtransporten.

Kommunal beredskapsplikt

Lov om kommunal beredskapsplikt og [sivilbeskyttelsesloven](#) legger viktige rammer for hva kommunene skal gjøre.

Kommunene skal være forberedt på å håndtere alvorlige kriser og krig. Det innebærer å kartlegge faren for krisehendelser og lage en helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Når vi skjerper beredskapen, tør vi å tenke oss at det verste kan skje. «Evakuering i krigstid» er ett av scenariene i den nye ROS-analysen i Finnmarks-kommunen Nesseby (se eksempel på side 19).

Ut fra analysen lager kommuner og fylkeskommuner en beredskapsplan med konkrete tiltak, om blant annet kriseledelse, evakuering og informasjon. Den oppdateres minst årlig og øves på jevnlig.

EKSEMPEL: Terrormål i Tysvær

Tysvær er vertskommune for Equinors Kårstø-anlegg, som er Europas største gass-prosesseringsanlegg. De leverer energi til over 18 millioner husstander og har totalt 1.500 ansatte.

Kommunen har tett dialog med Equinor om beredskap. De har faste statusmøter hvor kommunedirektør og ordfører deltar, og de øver sammen. Senere i høst deltar Tysvær som observatør under en spilløvelse på Kårstø-anlegget, som gjelder evakuering og nabovarsling.

Tysvær vil oppdatere scenarioet om Kårstø-anlegget i ROS-analysen som skal gjelde fra neste år, kalt «Industriulykke/gasslekkasje». Equinors beredskapsavdeling har deltatt i utarbeidelsen. Det er et scenario for en terror-handling, sett i lys av den sikkerhetspolitiske situasjonen.

Tysvær vurderer fortløpende om dokumenter knyttet til Kårstø og beredskap skal unntas offentlighet, fordi gassanlegget kan være et mulig terrormål.



Kårstø-anlegget i Tysvær kommune. (Foto: Equinor)

EKSEMPEL: Nesseby kommune – først ut med eget beredskapslager for mat

Nesseby kommune, som ligger innerst inne i Varangerfjord, har tatt ekstra grep for å forberede seg på krig. Politikerne har vedtatt å opprette eget beredskapslager for mat, for å sikre egen befolkning. Begrunnelsen er at hele Øst-Finnmark kan bli overlatt til seg selv i en krisesituasjon hvis den eneste veiforbindelsen inn til regionen som grenser til Russland blir ødelagt. Kommunen har også egne beredskapsråd til innbyggerne som går lengre enn de nasjonale rådene. Kommunen har også ansatt en egen beredskapsrådgiver.

«Vi anbefaler å ha to uker med egenberedskap. Ikke én uke, slik det nasjonale rådet lyder»

Berit Randveig Nilssen, ordfører

Så godt som alle kommuner har en helhetlig ROS-analyse, ifølge [Direktoratet for samfunns-sikkerhet og beredskaps kommuneundersøkelse](#), men noen mangler oppdatert analyse eller oppfyller ikke minimumskravene.

Den spente situasjonen gir større grunn enn før til å unnta ROS-analyser, beredskapsplaner og andre sensitive dokumenter fra offentlig innsyn. [Offentleglova gir flere muligheter til det.](#)

Ulik risiko og sårbarhet

Det er stor variasjon i hva slags risiko kommunene er utsatt for. I Finnmark utgjør nærheten til Russland en trussel som krever mange ulike tiltak. Noen kommuner har forsvarsanlegg, forsvarsindustri, energianlegg, havner og annen viktig infrastruktur. Andre steder er særlig utsatt for naturødeleggelser som følge av ekstremvær.

Fylkeskommunen er regional planmyndighet

Totalberedskapskommisjonen skriver i sin utredning:

«Fylkeskommunen har rollen som regional planmyndighet og skal ta hensyn til samfunnssikkerhet i fylkesplanleggingen sin. Enkelte fylkeskommuner utarbeider regionale planer som bygges på fylkes-ROS. Telemarksforskning har tidligere påpekt at antallet, omfanget og innretningen på de regionale planene varierer. Enkelte fylkeskommuner og statsforvaltere, som Innlandet fylkeskommune og Statsforvalteren i Innlandet, samkjører prosessene med å utarbeide henholdsvis fylkesROS og regional plan. Dette bidrar til å sikre at den samme kunnskapen legges til grunn hos begge myndighetene, noe som igjen bidrar til bedre samordning av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i fylket.»

Fylkestinget i Finnmark vedtok i mars 2025 i den regionale planstrategien «Utviklingsplan for Finnmark» at det skal utarbeides Regional plan for robusthet og motstandskraft i Finnmark.



Amerikanske og norske soldater trente sammen i Alta i øvelsen «Joint Viking». (Foto: Wikimedia)

Hva må kommuner og fylkeskommuner gjøre for å skjerpe beredskapen?

Tettere samarbeid lokalt

Godt samarbeid på alle nivåer, og ikke minst mellom nivåene, er avgjørende for god beredskap og krisehåndtering.

Det mest konkrete tiltaket for kommunene i totalberedskapsmeldingen er at alle skal ha eller delta i et kommunalt beredskapsråd. Dette er samarbeidsorganer for å koordinere beredskap og krisehåndtering. Her deltar ledelsen i kommunen sammen med lokale frivillige organisasjoner og næringsliv, politi, heimevern, sivilforsvar og andre statlige etater.

80 prosent av kommunene har kommunalt beredskapsråd, ifølge DSB. Det er altså fortsatt 20 prosent av kommunene som ikke har det.

Stortinget mener at frivillige organisasjoner må inkluderes mer i beredskapsrådene og i det lokale beredskapsarbeid. KS, Frivillighet Norge og Norsk Friluftsliv står sammen om at kommuner og frivillige organisasjoner må samarbeide bedre i hverdagen for å lykkes med å håndtere kriser.

KS anbefaler også kommuner å samarbeide med hverandre om samfunnssikkerhet og beredskap. 80 prosent av kommunene gjør det, ifølge en [rapport](#) PwC har gjennomført på vegne av KS. Konklusjonen er at samarbeid styrker evnen til å forebygge og håndtere hendelser, særlig hvis samarbeidet formaliseres.

Sikre tilstrekkelig arbeidskraft

I alvorlig krise og krig trenger kommunene nødvendig arbeidskraft til å drive de viktigste tjenestene og til å håndtere krisen lokalt. Samtidig kan regjeringen, etter endringer i sivilbeskyttelsesloven i 2025, beordre alle arbeidsføre til å utføre et sivilt arbeid. Det kan være for å støtte det militære forsvaret, beskytte sivilbefolkningen eller ivareta grunnleggende samfunnsfunksjoner.

Loven sier ikke noe om at denne arbeidsplikten må ta hensyn til kommunenes og fylkeskommunenes behov for personell til grunnleggende tjenester og egne beredskapsoppgaver. KS mener dette må avklares.

Styrke befolkningens demokratiske beredskap

Vi stoler i stor grad på hverandre og på lokale og nasjonale myndigheter. Tillit er vår beredskap mot undergraving av demokratiet, som er en økende risiko med digitale påvirkningsaksjoner. Nettverk av russiskvennlige hackere [angrep senest stortingsvalget i 2025 gjennom påvirkningsaksjoner](#) i sosiale medier. Høy tillit er også limet i lokalsamfunnet som gjør at vi kan mobilisere bredt når krisen skjer.

I lokaldemokratiet kan innbyggerne delta i formelle medvirkningsorganer og de involveres i politiske prosesser. Kommunen samarbeider med organisasjonsliv og næringsliv. I offentlige tjenester som skoler, bibliotek og kulturinstitusjoner praktiserer vi ytringsfrihet, kritisk tenkning og lærer om demokratiet.

KS tilbyr det interaktive, digitale læringsspillet [Stemme](#). Målet er å styrke elevers demokratiske kompetanse.

Styrke egenberedskapen i lokalsamfunnet

DSB skjerpet rådene om egenberedskap i 2024, og utvidet varigheten fra tre dager til minst én uke. Da skal vi klare oss uten strøm, vann, kloakk og nett. Og vi blir rådet til ha en beredskapsvenn, som ble årets ord samme år. DSB gjennomfører hvert år i oktober [Egenberedskapsuka](#), der mange kommuner deltar.

I de [politiske prioriteringene](#) fra KS' landsting sier kommuner og fylkeskommuner at de vil arbeide for alternative løsninger for drikkevann og oppvarming og for flere lokale beredskapslagre.

Styrke den digitale sikkerheten

En rekke kommuner er blitt utsatt for dataangrep, noen med alvorlige konsekvenser. Derfor samarbeider KS tett med kommuner og fylkeskommuner om digital beredskap og trygge digitale løsninger. KS Digital lager digitale fellestjenester for kommunesektoren og legger stor vekt på sikre løsninger. Samarbeid mellom kommuner om digitalisering og IKT styrker sikkerheten.

Et tiltak i totalberedskapsmeldingen er å utdanne flere med nødvendig kompetanse innen digital sikkerhet. Kommunesektoren må få sin del av disse ressursene.

Øve selv og sammen med andre

Kommunene plikter å øve på tiltak i sine beredskapsplaner. Mange kommuner gjennomfører felles øvelser, for eksempel på skogbrann, og ofte i samarbeid med politiet og andre nødetater. Felles øvelser kan bli hyppigere og bedre koordinert, svarer kommunene i [PwCs undersøkelse](#) for KS. Bare om lag en tredel av kommunene involverer beredskapsrådet, altså andre aktører i lokalsamfunnet, i øvelser.

I sine [politiske prioriteringer](#) fra KS' landsting i 2024 vil kommunesektoren ta initiativ til flere øvelser med vekt på samordning mellom flere lokale, regionale og nasjonale aktører.

EKSEMPEL: Ringerike kommune – bruker erfaringene fra ekstremvær aktivt

Etter ekstremværet «Hans» har Ringerike kommune analysert erfaringene og identifisert hvilke grupper som klarte seg best og mer sårbare grupper. Ringerike kommune har utmerket seg med et helhetlig og systematisk arbeid med beredskap, særlig gjennom sitt aktive beredskapsråd og satsing på egenberedskap.

Kommunen har etablert tydelige oppmøtesteder for innbyggere ved bortfall av strøm og telekommunikasjon, med Frivillighetens hus i Hønefoss som hovedpunkt for informasjon, varsling og støtte. Beredskapsarbeidet er forankret i forskrift om kommunal beredskapsplikt, og kommunen har tatt rollen som både myndighet og pådriver overfor andre aktører.



Ekstremværet Hans førte til oversvømte veier, skred og tusenvis av innbyggere evakuert på få timer. Ringerike er en av flere kommuner som har tatt lærdom. (Foto: Viken fylkeskommune)

EKSEMPEL: Kommune-til-kommune-samarbeid med Ukraina

Lokale myndigheter har spilt en avgjørende rolle under krigen i Ukraina. De har blant annet bidratt til å opprettholde samfunnsfunksjoner, beskytte sivile og sikre demokratisk motstandskraft. Kommunene har stått i frontlinjen for krisehåndtering, humanitær hjelp og lokal koordinering, og har vist hvordan lokaldemokrati kan være en bærebjelke i nasjonal motstand. Norske kommuner kan hente verdifull inspirasjon gjennom kommune-til-kommune-samarbeid med Ukraina. Slike partnerskap gir mulighet for gjensidig læring, kapasitetsbygging og støtte til utvikling av lokaldemokratiske strukturer.



Sokndal kommune er en av flere som har inngått samarbeid med en kommune i Ukraina. Ordfører Andriy Noha fra den ukrainske kommunen Zaliztsi og tidligere ordfører i Sokndal, Jonas Andersen Sayed. (Foto: Privat)

KS' satsing på samfunnssikkerhet og beredskap

KS har i 2025 startet opp den langsiktige satsingen [«Sikre og motstandsdyktige kommuner og fylkeskommuner – felles løft for styrket samfunnssikkerhet og beredskap»](#). Målet er å styrke beredskapen i kommunesektoren med kunnskap og konkrete verktøy til å håndtere alvorlige kriser og krig. Satsingen skal også bidra til økt beredskapssamarbeid mellom kommunene. Vi vil samarbeide med DSB, statsforvalterne, Heimevernet og andre relevante aktører.

Vi vil sette i gang arbeid for å analysere hva som må gjøres for at kommunene skal være bedre forberedt på alvorlige kriser og krig, og bidra med konkrete anbefalinger.

KS vil starte opp et nytt nettverk høsten 2025 for sikre og motstandsdyktige kommuner og fylkeskommuner. Alle blir invitert til å delta. Nettverket skal være en digital arena for faglig oppdatering og erfaringsdeling. Den primære målgruppen er beredskapskoordinatorer og kommunedirektører.

I den nye satsingen vil KS utvikle flere digitale beredskapsøvelser som skal gjøres tilgjengelige for alle kommuner og fylkeskommuner.



KS spør

3. Hva må vi prioritere i vår kommune/
fylkeskommune for å styrke beredskaps-
evnen – både i egen organisasjon og
i lokalsamfunnet?

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

Telefon: 24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no



NOTAT

Til: Administrativ/politisk ledelse

Fra: Beredskapsansvarlige kommuner i Østfold og Østfold fylkeskommune

Dato: 27.10.2025

Emne: Innspill til KS-debattheft 2026 – vurdering av anbefalinger og forslag til konkrete tiltak for å styrke kommunal robusthet, motstandskraft og beredskapsevne.

3 KS spør: Hva må vi prioritere i vår kommune/fylkeskommune for å styrke beredskapsevnen – både i egen organisasjon og i lokalsamfunnet?

1) Bakgrunn og formål

KS' debattheft 2026 "Tid for taktskifte" løfter frem to hovedtemaer: *Taktskifte for bærekraftig velferd* og *Taktskifte for skjerpet beredskap*. KS ber nå kommuner og fylkeskommuner om innspill til debattheftet, og på hva kommuner og fylkeskommuner selv må gjøre for å redusere forventningsgapet, og møte de store og dramatiske endringene i verden og i Norge.

Regionalt beredskapsforum i Østfold har gått sammen om et felles innspill fra beredskapsansvarlige fra kommunene i Østfold og Østfold fylkeskommune.

Debattheft 2026 setter samfunnssikkerhet og beredskap tydelig på dagsordenen, og peker på noen sentrale temaer, utfordringer og anbefalinger for kommunene og fylkeskommunen som førstelinjen i totalforsvaret, og med ansvar for å styrke grunnberedskapen og koordinerende beredskapsfunksjoner. KS beskriver både Totalberedskapsmeldingen og mangelen på en tydelig rolle- og ansvarsavklaring, forventninger og finansiering ovenfor kommunesektoren, i tillegg til å fremheve viktigheten av at kommuner og fylkeskommuner gjennomfører egne ROS-analyser, og at disse følges opp. Regionalt beredskapsforum Østfold støtter disse funnene, og anser eget arbeid med oppfølging av risiko- og sårbarhetsanalyser som en av de mest sentrale oppgavene kommunene og fylkeskommunene kan gjøre for å redusere egen sårbarhet og øke egen beredskapsevne.

KS viser videre til noen hovedområder som kommunene og fylkeskommunene må gjøre for å skjerpe beredskapen. Dette inkluderer tettere samarbeid lokalt, sikre tilstrekkelig arbeidskraft, styrke befolkningens demokratiske beredskap, styrke egenberedskapen i lokalsamfunnet, styrke den digitale sikkerheten og øve selv og sammen med andre.

Regionalt beredskapsforum Østfold er enig i de overordnede anbefalingene fra KS, og mener dette er viktige områder kommunene og fylkeskommunen må prioritere for å styrke egen beredskapsevne. Vi peker samtidig på at flere av anbefalingene er noe generelle og prinsipielle for at de skal kunne gi reell effekt i kommunal praksis. Kommuner og fylkeskommuner har blant annet behov for flere rolle-/ansvars- og forventningsavklaringer, ressurssetting og finansiering for å være i stand til å kunne ivareta dette, som også KS fremhever i Debatthefte 2026.

I dette notatet gir vi en oversikt over hvilke aktiviteter kommuner og fylkeskommuner bør prioritere og utføre selv, og hvilke utfordringer og områder kommuner og fylkeskommuner har et behov for nasjonale tiltak, og bidrag fra KS, til å utføre.

2) Prioriterte områder i kommuner og fylkeskommuner

Regionalt beredskapsforum Østfold mener kommunene og fylkeskommunen bør prioritere følgende i arbeidet med å styrke egen beredskapsevne og i møte med totalforsvaret og Totalforsvarsåret 2026:

- Prioritere å ha en oppdatert ROS-analyse med handlingsplan, og sikre at tiltakene faktisk blir vurdert og implementert.
- Bidra til å styrke egenberedskapen hos innbyggere og internt i egen virksomhet, med fokus på vann, varme og matforsyning, spesielt ovenfor sårbare grupper.
- Ta en tydelig rolle i den årlige egenberedskapskampanjen og bidra med informasjonsformidling, kompetanseheving og samarbeid om felles kampanjer og tiltak lokalt og regionalt.

Et robust og motstandsdyktig lokalsamfunn med en styrket egenberedskap er avgjørende for kommunenes og fylkeskommunenes samlede beredskapsevne, vårt felles totalforsvar og evnen til å kunne ivareta de som trenger det mest. Oppdaterte risiko- og sårbarhetsanalyser med konkrete tiltaksplaner vil bidra til å redusere egne sårbarheter, redusere konsekvenser av uønskede hendelser, styrke egen beredskapsevne og sikkerhets- og beredskapskultur.

Regionalt beredskapsforum Østfold mener KS vil kunne være en viktig bidragsyter til kommunenes og fylkeskommunens arbeid med dette, og i arbeidet med risikoanalyser og egenberedskap. Dette kan for eksempel være å bidra med kompetanseheving, øvelser, samhandling, malverk og veiledningsmateriell.

2) Identifiserte gap og forslag til nasjonale tiltak

En forutsetning for evnen til å styrke egen beredskapsevne er tydelige forventninger fra nasjonale myndigheter, og kriterier for hvilke prioriteringer kommuner og fylkeskommuner må gjøre, særlig i det øvre krisespekteret. Det er et behov for nasjonale tiltak som virker regionalt og lokalt, og for systemer og rutiner som bidrar til å styrke den samlede beredskapsevnen i kommunesektoren.

Under har Regionalt beredskapsforum Østfold oppsummert noen konkrete områder med behov for nasjonale tiltak, og hvor KS kan bidra med å støtte kommunesektoren i dette:

1. Kommuner og fylkeskommuner har ulik organisering og ledelse for sin krisehåndtering, – det er behov for enhetlig ledelsessystem for krisehåndtering i kommunene. Det bør etableres et felles rammeverk for krisehåndtering (tilsvarende brannvesenets ELS eller politiets PBS) på tvers av sektorer for å sikre likt språk og bedre samhandling i kriser.
2. Samfunnskritiske funksjoner – Behov for en tydeliggjøring av kommunenes og fylkeskommunens ansvar, særlig innen styring og kriseledelse, digital sikkerhet i sivil sektor, helse og omsorg og transport. Dette inkluderer også forventninger knyttet til opprettholdelse av skoledrift og opplæringstilbud og avklaringer innen sivil transportberedskap (pågående arbeid med revisjon av forskrift og verdikartlegging)
3. Myndighet ved regional prioritering – behov for rolle- og ansvarsavklaring ved behov for prioriteringer innen forsyningssikkerhet (kraft, drivstoff osv)
4. Sivil arbeidsplikt og samfunnskritiske funksjoner – Behov for avklaring på hvordan arbeidsplikten skal hensynta kommunenes og fylkeskommunens behov for personell til ivaretagelsen av samfunnskritiske funksjoner, og prioriteringen av disse.
5. Krisefullmakter – Behov for tydelige prioriteringer og fullmakter, særlig innen helseberedskapen (fastleger, tannhelse, legemidler, kritisk infrastruktur ol).
6. Styrkedisponerte og fritakskordningen – behov for felles system for innhenting og vedlikehold av styrkedisponerte, og en tydelig hjemmel til å kunne kartlegge dette for arbeidsgiver for å kunne søke fritak (i fredstid)
7. Reserverløsninger ved bortfall av EKOM – Behov for nasjonal satsing og felles løsninger som Nødnett, VHF/Sikringsradio/satellittbasert internett osv og klare føringer for hvilke tjenester og funksjoner som må ha reserverløsninger.
8. Graderter systemer for deling av informasjon/oppdragsløsning –
9. Tydelig involvering av regionalt og lokalt nivå i nasjonale øvelser, veiledere og planverk.
10. Det må sikres tilstrekkelig finansiering og ressurser for å kunne gjennomføre lovpålagte og forventede beredskapstiltak, og det bør jobbes for øremerkede midler. Som et minimum bør dette vær et lovfestet krav om minst én 100 % stilling innen beredskap i kommunene, og en systematisk kompetanseheving innen tilfluktsromstjeneste.

4) Anbefalte innspill til KS

KS stiller spørsmålet til kommunene og fylkeskommunene om hva de bør prioritere mest ved sitt beredskapsarbeid. Den viktigste prioriteringen for kommuner og fylkeskommunen, som også KS viser til, er å følge opp egne helhetlige risiko – og sårbarhetsanalyser med de

tiltak som er identifisert. På denne måten vil kommuner og fylkeskommunen bidra til å redusere sårbarhet og risiko innenfor egne tjenesteområder, og styrke egen beredskapsevne.

Regionalt beredskapsforum Østfold er videre enig i de overordnede områdene KS peker på som kommunene og fylkeskommunen må styrke, men viser samtidig til behovet for tydelige avklaringer og behov for nasjonale tiltak for å kunne ivareta dette, særlig i det øvre krisespekteret. Nasjonale føringer og satsinger må i tillegg utformes slik at de gir konkret verdi og er gjennomførbart lokalt, ikke bare prinsipielle anbefalinger.

Vi mener at KS kan bistå kommunene og fylkeskommunen med å fremme behov for nasjonale tiltak som virker lokalt. Dette handler blant annet om å standardisere rammeverk for beredskap, satsing på nasjonal reservekommunikasjon, klare nasjonale prioriteringer og forventninger til kommunene og fylkeskommunen. Listen gjengitt over er ikke uttømmende, men kan være et godt bidrag for økt motstandsevne på lokalt nivå.

Regionalt beredskapsforum Østfold mener også KS vil kunne fungere som en viktig bidragsyter til kommunenes og fylkeskommunens samlede innsats på dette området, og med kompetanseheving, veiledere, malverk, scenarioutvikling og øvelser.

8) FORSLAG TIL VEDTAK

Kommunene/fylkeskommunen bes oversende notatet som hørings svar til KS og ta inn anbefalte lokale grep i kommunenes og fylkeskommunens videre beredskapsarbeid.

REFERANSER

KS-debattheft 2026

Meld. St. 9 (2024–2025) Totalberedskapsmeldingen

Forskrift om kommunal beredskapsplikt

Helseberedskapsloven

Statsforvalterinstruksen

Forskrift om sivil transportberedskap

DSB veiledere og PBS I

Nkom – sikkerhet og beredskap i ekom

SGP – Nasjonal BEGRENSET plattform

NATO – 7 grunnleggende forventninger