



KS debathefte 2026 - Tid for taktskifte

Saksnr.	Utvalg	Møtedato
	Formannskapet	

Rådmannens innstilling

Rådmannen ber formannskapet slutte seg til anbefalinger som beskrevet i saken.

Saken avgjøres av

Formannskapet

Vedlegg

Vedlegg

- 1 KS Debattheft 2026 Tid for taktskifte.pdf

Saksopplysninger

Bakgrunn og fakta

Kommunesektorens organisasjon KS ønsker innspill i årets debathefte «Debattheft 2026.

Tid for taktskifte». *[Fylkeskommunedirektøren/Fylkesrådmannen/Rådmannen]*

Kommunedirektøren legger i denne saken frem problemstillingene i debatheftet 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 debatheftet. Dokumentet bør leses i sin helhet og er vedlagt saken.

Innpillet fra [xx] kommune sammenstilles av KS [region] 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.

Vurdering

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 helsepersonellkommisjonen og er omtalt i regjeringens Nasjonal helse- og samhandlingsplan 2024–2027.

Spørsmål til drøfting:

1. Hva må vi gjøre i vår kommune de neste to årene for å øke endringstakten for bærekraftig velferd?

A. Strategisk retning og prioritering:

- **Definer tydelige mål:** Konkretiser hva «bærekraftig velferd» betyr for Hol – f.eks. samlokalisere tjenestene, styrke sosial inkludering, digitalisere tjenester, og sikre økonomisk bærekraft.
- **Lag en handlingsplan med milepæler:** Bryt ned målene i delprosjekter med klare tidsfrister og ansvar.
- **Innlem bærekraft i alle beslutninger:** Sørg for at alle nye tiltak vurderes opp mot samfunnssosial og økonomisk bærekraft.

B. Organisering og struktur:

- **Etabler et endringsteam:** Et tverrfaglig team som driver frem innovasjon og følger opp fremdrift.
- **Bruk data og innsikt:** Kartlegg dagens ressursbruk og tjenestekvalitet for å identifisere områder med størst effekt.
- **Samarbeid regionalt og nasjonalt:** Delta i nettverk og prosjekter som gir tilgang til beste praksis og finansiering.

C. Kultur og kompetanse:

- **Bygg endringskompetanse hos ansatte:** Kurs i digitalisering, bærekraft og innovasjonsmetodikk.

- **Kommuniser hvorfor endring er nødvendig:** Skap forståelse hos innbyggere og ansatte for gevinster og konsekvenser.
- **Belønn innovasjon og initiativ:** Gi rom for piloter og småskala testing av nye løsninger.

Eksempler på konkrete tiltak:

- Samlokalisere institusjonstjenestene
- Styrke digitalisering av helse- og omsorgstjenester for å frigjøre ressurser.
- Økt søkelys på forebyggende arbeid for bedre folkehelse (reduserer kostnader på sikt).
- Samlokalisere og styrke partnerskapet med frivilligheten for sosial inkludering.

2. Hvordan kan vi i Hol kommune de neste to årene bruke og mobilisere de arbeidskraftressursene vi har best mulig for å løse samfunnsoppdraget vårt?

A. Optimalisering av eksisterende ressurser

- **Kompetansekartlegging:** Start med en grundig oversikt over hvilken kompetanse vi har i dag. Dette gir grunnlag for å se hvor vi kan omdisponere eller utvikle ansatte.
- **Fleksibel ressursbruk:** Vurdere tverrfaglige team og prosjektbasert arbeid for å løse komplekse oppgaver mer effektivt.
- **Digitalisering og automatisering:** Identifisere oppgaver som kan effektiviseres med teknologi, slik at ansatte frigjøres til mer verdiskapende arbeid.

B. Kompetanseutvikling og mobilisering

- **Måltrettet opplæring:** Tilby måltrettet kompetanseheving innen områder som er kritiske for samfunnsoppdraget (f.eks. helse, omsorg, digital kompetanse).
- **Intern mobilitet:** Legge til rette for at ansatte kan bytte roller internt for å dekke behov og beholde kompetanse i organisasjonen.
- **Talentutvikling:** Identifisere nøkkelpersoner og bygge leder- og fagkompetanse for fremtidige behov.

C. Samarbeid og innovasjon

- **Partnerskap med nabokommuner og frivillighet:** Utnytte regionale samarbeid for å dele ressurser og kompetanse.
- **Bruk av vikarer og pensjonister:** Mobilisere ekstra kapasitet ved å engasjere pensjonister eller tilby fleksible arbeidsordninger.

- **Innovasjonskultur:** Skape rom for idéutvikling blant ansatte – små forbedringer kan gi stor effekt.

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 ved 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 krisesituasjoner.

Spørsmål til drøfting:

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

Regionalt:

Det nye trusselbildet for Norge krever en betydelig omstilling i vår måte å tenke beredskap på, og forutsetter at både kommuner og regioner evner å planlegge- og gjennomføre oppdaterte analyser. Det er en *viktig forutsetning for den enkelte Hallingdalskommune sin lokale beredskapsevne*, at vi har tett og godt beredskapssamarbeid regionalt, at vi har riktig- og nok kompetanse, forsvarlig ressursbruk i arbeidet og at vi har en felles forståelse av hvor viktig det er at hver kommune gjennom sitt lokale beredskapsarbeid sikrer en god regional samhandling ved kommuneoverskridende hendelser.

For å oppnå dette er det fire viktige forutsetninger som må innfris:

1. Gjennomføre en regional Risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS). Det er gjennom ROS-analyse man får tilegnet seg kunnskap om trusselbilde, risiko og konsekvenser – og gjennom dette beskrive tiltak for å sikre forsvarlig dimensjonering av regional beredskap
2. Med bakgrunn i regional ROS, utarbeide et felles planverk som sikrer god regional samhandling, samt oppdatere *lokal ROS og planverk* i forhold til dette
3. Gjennomføre årlige regionale øvelser/beredskapssamlinger
4. Torpomoen bør være regionens møteplass for beredskapssamlinger, kurs og øvelser jf. Totalberedskapsmeldingen 2024 – 2025. Stedets samlede kompetanse bør utnyttes bedre

Hva er gjort? På møte i Hallingtinget 22. april, sak 23/25, ble følgende målsetninger beskrevet:

6.3.6: *Styrke det regionale beredskapssamarbeidet ved å gjære følgende tiltak:*

- *Regional ROS (behandlet på møte i KRU 24. oktober 25)*
- *Beredskapskoordinatorane bør ha faste møte (planlagt 4 møter pr. år fra 26)*
- *Årleg regional beredskapssamling med kriseleinga i kommunane, nødetatar og samvirkeaktørar (Var før pandemien 2. hvert år. Planlegges gjennomført årlig fra 2026)*
- *Kommunane skal i størst mogeleg grad bruke felles planmal (Igangsatt og delvis gjennomført)*

Regionrådsmøte sak 03/24 – Beredskapssamarbeid i Hallingdal

Vedtak: *Det regionale beredskapssamarbeidet kan styrkast basert på dei erfaringane som kommunane sit med etter Hans og andre hendingar. Regionrådet ber kommunedirektørutvalet vurdere kva områder i det regionale beredskapssamarbeidet som bør styrkast og legge fram dette i ei sak til Regionrådet før sommaren 2024.*

Regionrådsmøte sak 47/24 – Beredskapssamarbeid i Hallingdal

Vedtak: *Regionrådet tek KRU si tilråding til orientering*

Det fremgår ikke av saken hva denne anbefalingen inneholder.

Hva med kommunen?

«Kommunene er et fundament og en viktig tverrfaglig samordningsarena i den nasjonale beredskapen. Kommunene er viktige for å sørge for befolkningens trygghet, både gjennom tjenestene kommunene ivaretar i det daglige, men også gjennom beredskapen de skal ha for å håndtere kriser» (Totalberedskapsmeldingen 2024 – 2025).

I Hol kommune gjøres mye godt beredskapsarbeid, og den kommunale beredskapsplikten blir kontrollert gjennom tilsyn fra Statsforvalter, sist i februar 2025. Her var det ingen avvik eller anmerkninger, og kommunen fikk hederlig omtale for innholdet i planverket sitt.

Statsforvalter påpeker i sin tilsynsrapport at en *«relativt hyppig håndtering av ulike hendelser og oppmerksomhet om beredskap, fører til at det er en sterk beredskapskultur i organisasjonen»*.

Hol kommune særpreges av sin rolle som turistkommune og at sentral nasjonal transportinfrastruktur som RV7, FV50, FV40 og Bergensbanen går gjennom kommunen. Et annet særpreg ved kommunen er natur og geografi, hvor det meste av kommunen ligger over 900 moh. Sammenholdt skaper dette et særegent risiko- og utfordringsbilde for kommunen, og spesielle krav til samfunnssikkerhetsarbeid og kompetanse i den kommunale beredskapen.

Selv om Hol kommune har en bra beredskapsorganisasjon, er det likevel noe å strekke seg etter. Fra et beredskapsfaglig perspektiv er det et ønske om å prioritere følgende i det videre arbeidet:

1. Det er behov for å innrette videre beredskapsarbeid og planverk til å omfatte scenario knyttet til alvorlige nasjonale kriser og krig. Det blir da viktig å identifisere kritisk viktige og sårbare samfunnsfunksjoner og viktig infrastruktur, og planlegge sammen med relevante samvirkeaktører
2. Det er behov for å etablere en bredere beredskapsforståelse i den delen av organisasjonen som ikke er en del av det daglige beredskapsarbeidet. Holdningen om at «dette angår ikke meg» og/eller har ikke prioritet, må endres. Ved større kriser vil alle bli involvert uansett
3. Det bør planlegges og gjennomføres faste møter i beredskapsrådet, og sikre at rådet er sammensatt med aktører som er relevante for dagens trusselbilde – både offentlige, private og frivillige organisasjoner. Dette vil trolig bli pålagt innen kort tid.
4. Det bør være forpliktende deltakelse på øvelser i regi av Statsforvalter og DSB, for de med formelle roller i kommunens kriseledelse og krisestab
5. Det bør sikres at kommunens kriseledelse har tilstrekkelige forutsetninger til å opprettholde sin funksjon over tid, herunder tilgang på strøm, lys, varme, mat og kommunikasjon
6. Det bør etableres et lager for reserveforsyninger til vårt eget personell, for å sikre at kommunen kan opprettholde både hendelseshåndtering, kommunalt tjenestetilbud og drift. Hol brann- og redning har et slikt lager til sine mannskaper i dag, der en samlokalisering er mulig.

I tillegg vises til anbefalte tiltak i helhetlig ROS-analyse for Hol kommune, vedtatt i april 2024.

Oversikt over anbefalte tiltak med bakgrunn i helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse

Virkemiddel	Forslag til håndtering	Grad av styrbarhet	Tiltak foreslått innarbeidet i plan
Forebygging	Hensynta skredfare i arealplan, anbefalinger til innbyggere og ved godkjenning av nybygg	Høy	Tas inn i kommunens overordnede planer. Revisjon av faresonekart og supplert kartlegging. Informasjon.
	Inkludere klimaforandringer, spesielt ekstremvær i planverk	Høy	
	Aktivt brannforebyggende arbeid	Høy	Sikre god kapasitet til branntilsyn for brannvarsling hos sårbare grupper. Befolkningsoppsøkende informasjon.
	Fokus på inkluderende barne- og ungdomsmiljø	Middels	Kompleks. Kvalifisert personell i skoler; fokus på inkludering av alle unge. Arenaer for uorganisert aktivitet. Møteplasser. Prioritere arbeid med inkludering.
Beredskap	Sikre brannvesenets operative evne	Høy	Oppdatert teknisk utstyr: vinterutrustning, ut tankbil i Hol. Høydemateriell.
	Sikre samordning av operativ og taktisk beredskap	Høy	Etablering av beredskapsenter for legetjenester og ambulanse.
	Egenberedskap	Middels	Kompleks. Alle må ha egenberedskap, tenke 7 dg. Gjelder mat, vann, stovetøyskasser. Kommunale institusjoner.
	Krisekommunikasjonsplan	Høy	Dedikert kommunikasjonsmedarbeider integrert i beredskapsledelsen
	Beredskapsplan	Høy	Revideres årlig. Oppdatere tiltak
	Beredskapsplaner virksomheter	Høy/middels	Alle virksomheter skal ha egen beredskapsplan, inkl. smittevern
	Samordnet planverk i alle virksomheter	Høy/middels	Intern felles mal for beredskapsplaner, godkjent og koordinert i linje-organisasjonen. Felles arkiv. Tydelig planhierarki
	Rutiner for alternativ kommunikasjonslinjer samt alternativ til mobilnettet	Høy	Beredskapsplan test, bruk og vedlikehold. Anskaffe Starlink som alternativ til mobilnettet
	Vurdere kritisk infrastruktur - slik det er "to veier inn"	Middels/lav	Veier, strøm, vann og avløp, samordning. Kostnadskrevende, kompleks, ikke løst av kommune alene som kan løse de største utfordringene
Kvalitetssikring og utvikling	Nødstrømaggregater	Høy	Utsifting, rutiner for test og vedlikehold
	Samvirke	Middels	Felles mal for ROS og beredskap i kommunene i Hallingdal. Felles oppfølging og erfaringsinnhenting etter hendelser
	Samvirke lokale beredskapsetater	Høy/middels	Etablere beredskapsforum med kommunens sektorer, samt nettverk i Hallingdal, kraftprodusent, hoteleier, brann, og helse.
	Krav om hendelsesgjennomgang etter hendelser	Høy/middels	Krever prioritering i alle tjenestesteder. Kompetente nøkkelpersoner. Inkluderer kvalitetsverktøy
	Relevant beredskapsplan	Høy	Planen skal være fleksibel og justeres etter hendelser og øvelser. Årlig test av beredskapsmaterie

Forhold til overordnet plan

Miljøkonsekvenser

Ikke vurdert

Økonomiske konsekvenser

Vil føre til økte kostander, men det er for tidlig å tallfeste dette.

Vurdering