

## Møteinnkalling

Utvalg: Administrasjonsutvalget  
Møtested: Indre Fosen rådhus i Rissa eller Indre Fosen kommunehus i Leksvik.  
Rådmannskontoret i Leksvik eller møterom Hifjellet i Rissa (video).  
Møtedato: 22.11.2018  
Tid: 13:00

Forfall meldes på [elektronisk skjema](#). Utvalgssekretær sørger for innkalling av varamedlemmer.

Innkalling er sendt til:

| Navn                        | Funksjon | Representerer |
|-----------------------------|----------|---------------|
| Steinar Saghaug             | LEDER    | IF-HØ         |
| Liv Darell                  | NESTL    | IF-SP         |
| Harald Fagervold            | MEDL     | IF-PP         |
| Knut Ola Vang               | MEDL     | IF-AP         |
| Line Marie Rosvold Fjeldahl | MEDL     | IF-V          |
| Audgunn Nilsen              | MEDL     |               |
| Per Røset                   | MEDL     |               |
| Marit Kvarmesbakk           | MEDL     |               |
| Elin Kvidal                 | MEDL     |               |

### Orienteringssaker:

- Erfaringsdeling ved enhetsleder for bo- og aktivitetstjenesten Børge Solem om nedbemanning
- Status sykefravær
- Status rekruttering

| <b>Saksnr</b> | <b>Sakstittel</b>                                                         | <b>Lukket</b> |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
|               | Politiske saker:                                                          |               |
| PS 6/18       | Etiske retningslinjer for Indre Fosen kommune                             |               |
| PS 7/18       | Retningslinjer for oppfølging av langtidssykefravær i Indre Fosen kommune |               |
|               | Drøftingssak:                                                             |               |
| DR 4/18       | Debattheft 2019 - KS spør                                                 |               |

## Saksframlegg

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>           | <i>Møtedato</i> |
|---------------|-------------------------|-----------------|
| 6/18          | Administrasjonsutvalget | 22.11.2018      |
|               | Kommunestyret           | 11.12.2018      |

Saksbehandler: Ola Andreas Stavne  
Arkivsak: 2018/8810  
Dato: 15.11.2018

- 1 Etiske retningslinjer for Indre Fosen kommune

### **Etiske retningslinjer for Indre Fosen kommune**

#### **Rådmannens forslag til vedtak:**

1. Administrasjonsutvalget og kommunestyret vedtar de etiske retningslinjene som framlagt.
2. Etiske retningslinjer lagres i kvalitetssystemet, legges inn i ansattekurset i KS-læring og gjøres kjent for ledere og ansatte umiddelbart.

#### **Oppsummering:**

Folkevalgte og ansatte blir daglig utfordret til å ta stilling til etiske dilemmaer. Disse retningslinjene skal bevisstgjøre og oppfordre til etisk refleksjon blant folkevalgte og ansatte i Indre Fosen kommune. Som forvalter av samfunnets fellesgoder, samt ved utøvelse av makt og myndighet, stilles det spesielt høye krav til folkevalgte og ansatte.

Retningslinjene skal være et godt verktøy å støtte seg på i konkrete saker, samt å stimulere til etisk refleksjon om hvordan ansatte og folkevalgte skal arbeide for fellesskapets beste i tråd med lover, regler, kommunens verdigrunnlag og politiske vedtak.

### **Saksutredning**

#### **Bakgrunn for saken**

Etter kommunesammenslåingen er det ikke vedtatt etiske retningslinjer for Indre Fosen kommune. Fram til nå er det de etiske retningslinjene for Leksvik og Rissa kommuner som har vært brukt.

Retningslinjene er basert på Leksvik, Rissa og Trondheim kommune sine etiske retningslinjer.

Retningslinjene er drøftet i følgende utvalg og grupper:

- Administrasjonsutvalget
- Rådmannens ledergruppe
- Hovedtillitsvalgtgruppa
- Verneombudsgruppa

### **Uttalelse fra andre utvalg**

### **JA/NEI**

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| Ungdomsrådet                                  | Nei |
| Eldrerådet                                    | Nei |
| Rådet for mennesker med nedsatt funksjonsevne | Nei |
| Andre råd eller utvalg                        | Nei |

### **Kommunikasjonstiltak**

Det blir nå etablert et kurs i KS Læring som alle ansatte i Indre Fosen kommune skal gjennomføre. De etiske retningslinjene blir en sentral del av dette kurset. I tillegg blir de etiske retningslinjene en viktig del av framtidig folkevalgtopplæring.



**Indre Fosen** kommune

# Etiske retningslinjer for Indre Fosen kommune

Vedtatt i administrasjonsutvalget DD.MM.2018



Folkevalgte og ansatte blir daglig utfordret til å ta stilling til etiske dilemmaer. Disse retningslinjene skal bevisstgjøre og oppfordre til etisk refleksjon blant folkevalgte og ansatte i Indre Fosen kommune. Som forvalter av samfunnets fellesgoder, samt ved utøvelse av makt og myndighet, stilles det spesielt høye krav til folkevalgte og ansatte.

Retningslinjene skal brukes til å reflektere over hvordan etikken treffer hver og en av oss, og hvordan den skal påvirke valg, atferd og vår profesjonskultur i alt vi gjør.

Disse retningslinjer skal legge til rette for en tillitsskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard.

Alle ledere i Indre Fosen kommune har gjennom ord og handlinger stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i organisasjonen. Det er lederne sitt ansvar å sørge for at de etiske retningslinjene er kjent for alle ansatte og at det blir gjennomført etisk refleksjon.

### **1. Generelt**

Folkevalgte og ansatte i Indre Fosen kommune skal arbeide for fellesskapets beste i tråd med lover, regler, kommunens verdigrunnlag og politiske vedtak. Vi opptrer på en måte som gir tillit i befolkningen og som ikke skader kommunens omdømme. Vi er redelige, ærlige og åpne i enhver sammenheng.

### **2. I møte med andre og hverandre**

Vår atferd og holdninger danner grunnlaget for innbyggernes tillit til kommunen.

Vi behandler brukere, kolleger og andre vi kommer i kontakt med gjennom arbeid eller arbeidsrelaterte aktiviteter, med høflighet og respekt. Vi er åpne og tydelige, samt bidrar til gode løsninger. Vi opptrer på en måte som ikke krenker menneskeverdet og tar aktivt avstand fra enhver uetisk praksis.

Vi lytter til innbyggernes interesser og sikrer likebehandling.

Vi opptrer med et godt skjønn i sosiale medier, jf. retningslinjer og rutiner for bruk av sosiale medier i Indre Fosen kommune.

Når vi er usikre på hva som er riktig å gjøre, vil vi rådføre oss med kolleger eller nærmeste leder. Nye og vanskelige situasjoner kan oppstå uten forvarsel, og det er verken ønskelig eller mulig å ha regler som dekker alle eventualiteter. Som medarbeider og politiker vil vi utvikle skjønn og ta selvstendig ansvar for at vi handler på en riktig og god måte.

### **3. Åpenhet**

Vi bidrar til at Indre Fosen kommune er en åpen organisasjon. I en åpen organisasjon er offentlighet og ytringsfrihet viktige prinsipper for å sikre innsyn og kontroll med kommunens virksomhet. Vi bidrar til at kommunen i enhver sak vurderer offentlighet, ut over det som følger av lover og regler.

### **4. Habilitet**

Kommunenes folkevalgte og ansatte skal unngå å komme i situasjoner som kan medføre konflikt mellom kommunens interesser og personlige interesser. Dette gjelder også forhold som ikke direkte rammes av inhabilitetsbestemmelsene i lovgivningen.

Dersom spesielle personlige interesser likevel kan påvirke avgjørelsen i en sak du har faglig ansvar for, eller for øvrig deltar i saksbehandlingen eller forberedende saksbehandling i, skal du ta dette opp med overordnet.

Folkevalgte og ansatte oppfordres til å registrere opplysninger om styreverv/ økonomiske interesser i Styrevervregisteret.

Rådmannens ledergruppe bør ikke delta aktivt i partipolitisk virksomhet.

I de tilfeller hvor rådmannen selv er inhabil fattes alle beslutninger og vedtak i saken av det nærmeste kompetente politiske organet. Ordføreren må i slike tilfeller vurdere om sakens art tilsier at saksforberedelse bør foretas av en annen kommune.

Hvis spesiallovgivningen tillegger vedtakskompetansen til en bestemt stilling, og personen som innehar denne stillingen er inhabil, oppnevner rådmannen en kompetent stedfortreder for denne personen.

## **5. Forvaltning av samfunnets fellesmidler**

Vi forvalter fellesskapets midler på vegne av alle innbyggerne i kommunen. Kommunens ressurser ivaretas på den mest hensiktsmessige og rasjonelle måte.

Vi skal ikke bruke kommunes eiendeler privat eller tilegne oss personlige fordeler av kommunens ressurser.

## **6. Integritet og omdømme**

Moderate former for gjestfrihet og representasjon hører med i samarbeidsforhold og informasjonsutveksling. Graden av slik oppmerksomhet må imidlertid ikke utvikles slik at den kan påvirke beslutningsprosesser eller kan gi andre saklig grunn til å tro det.

Ansattes reise-, opphold og kurskostnader i faglig sammenheng kan bare dekkes av kommunen selv, en annen kommune, staten, kommunenes sentralforbund (KS), fagforening o.l. Reiser og opphold skal i alle tilfeller avklares med nærmeste overordnede i forkant.

Folkevalgte orienterer ordfører rutinemessig i forkant om reiser som dekkes av andre enn kommunen, en annen kommune, staten, kommunenes sentralforbund (KS), eget politiske parti o.l. Unntatt fra dette er kostnadsdekning i forbindelse med oppdrag som naturlig følger av vervet. Ordføreren orienterer formannskapet om slike saker. Folkevalgte som er i tvil om reiseutgiftene kan dekkes av andre kan få saken fremlagt for formannskapet for beslutning.

Ordfører og rådmann kan beslutte unntak fra hovedregelen for eget vedkommende, men skal da i etterkant orientere formannskapet om dette.

Folkevalgte og ansatte skal ikke akseptere fritidsreiser betalt av bedrifter, organisasjoner o.l. som han/hun på vegne av kommunen har kontakt med.

## **7. Bekjempelse og forebygging av korrupsjon**

Gaver kan bevisst eller ubevisst skape en form for lojalitet, uansett størrelse. Vi unngår personlige fordeler som kan påvirke saksforberedelser eller vedtak eller utøvelse av tjenester, eller kan gi andre saklig grunn til å tro dette. Dette gjelder alle typer fordeler som gaver, personlige rabatter og lignende. Dette gjelder likevel ikke oppmerksomhet i form av konfekt, blomster o.l.

Ved tilbud om gaver som har et omfang som går ut over kommunens retningslinjer, skal nærmeste overordnet kontaktes. Slike gaver returneres avsenderen sammen med et brev som redegjør for kommunens regler om dette. Kopi av returbrevet sendes Kommunerevisjonen.

I alle typer kontakt og nettverksbygging er vi bevisst på grensen mot kameraderi, smøring og korrupsjon og beveger oss ikke mot denne grensen. Det er derfor viktig å ha et avklart forhold til hva som menes med å ha "gode relasjoner" til leverandører, forretningspartnere og beslutningstakere.

## **8. Reklame**

Kommunen som organisasjon, folkevalgte eller ansatte deltar ikke i reklameøyemed for leverandører som har levert produkter eller tjenester til kommunen.

## **9. Lobbyvirksomhet**

Folkevalgte, herunder også varamedlemmer, oppfordres til å ikke drive lobbyvirksomhet mot folkevalgte organer i saker hvor de har en økonomisk og/eller personlig interesse.

Folkevalgte bør heller ikke utføre betalte oppdrag med hensikt å påvirke andre folkevalgte.

## Saksframlegg

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>           | <i>Møtedato</i> |
|---------------|-------------------------|-----------------|
| 7/18          | Administrasjonsutvalget | 22.11.2018      |

Saksbehandler: Ola Andreas Stavne

Arkivsak: 2018/10840

Dato: 15.11.2018

- 1 Retningslinjer for oppfølging av langtidssykefravær i Indre Fosen kommune

### **Retningslinjer for oppfølging av langtidssykefravær i Indre Fosen kommune**

#### **Rådmannens forslag til vedtak:**

1. Administrasjonsutvalget vedtar retningslinjene for oppfølging av langtidssykefravær som framlagt.
2. Retningslinjene legges i kvalitetssystemet og gjøres kjent for ledere og medarbeidere umiddelbart.

#### **Oppsummering:**

Disse retningslinjene skal sikre forutsigbarhet og en helhetlig og rettferdig praksis i hvordan Indre Fosen kommune som arbeidsgiver følger opp arbeidstakere med langvarig sykefravær.

Retningslinjene er i henhold til avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og bestemmelsene om sykefraværsoppfølging i Arbeidsmiljøloven.

Langtidssykefravær defineres i denne sammenheng som sammenhengende sykefravær over fire måneder eller hyppige sykefravær det siste året som totalt utgjør over seks måneders fravær.

Retningslinjene inneholder følgende deler:

- Generelt om sykefraværsoppfølging
- Oppfølging av langtidssykefravær
- Oppfølging ved opphør av sykepengerettigheter (etter ca. ett års sykmelding)
- Omplussing til annen stilling

## Saksutredning

Praksisen for å følge opp arbeidstakere med langvarig sykefravær har vært ulik i Leksvik og Rissa kommuner. Retningslinjene bygger generelt på det arbeidet som tidligere er gjort i Leksvik og Rissa, og spesielt på tilsvarende retningslinjer for Rissa kommune fra 2016.

Retningslinjene er drøftet med hovedtillitsvalgte.

### Uttalelse fra andre utvalg

### JA/NEI

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| Ungdomsrådet                                  | Nei |
| Eldrerådet                                    | Nei |
| Rådet for mennesker med nedsatt funksjonsevne | Nei |
| Andre råd eller utvalg                        | Nei |

# Retningslinjer for oppfølging av langtidssykefravær i Indre Fosen kommune

Vedtatt i administrasjonsutvalget DD.MM.2018



## **1. Innledning**

Disse retningslinjene skal sikre forutsigbarhet og en helhetlig og rettferdig praksis i hvordan Indre Fosen kommune som arbeidsgiver følger opp arbeidstakere med langvarig sykefravær.

Retningslinjene er i henhold til avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) og bestemmelsene om sykefraværsoppfølging i Arbeidsmiljøloven.

Langtidssykefravær defineres i denne sammenheng som sammenhengende sykefravær over fire måneder eller hyppige sykefravær det siste året som totalt utgjør over seks måneders fravær.

## **2. Generelt om sykefraværsoppfølging**

Ved sykefravær skal ledere i Indre Fosen kommune følge NAV sine retningslinjer for sykefraværsoppfølging: [www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker](http://www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker)

## **3. Oppfølging av langtidssykefravær**

- a) Innen 26 ukers sykefravær vil NAV kalle inn arbeidsgiver og arbeidstaker og eventuelt den som sykmelder til dialogmøte 2. Alle parter har møteplikt. Alle parter kan be om at dialogmøte 2 blir gjennomført tidligere.  
[www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker/Relatert+informasjon/oppfolging-av-sykmeldte-arbeidstakere?kap=394785](http://www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker/Relatert+informasjon/oppfolging-av-sykmeldte-arbeidstakere?kap=394785)
- b) Arbeidsgiver har hovedansvaret for å tilrettelegge og følge opp sykmeldte på arbeidsplassen. Arbeidstaker plikter å medvirke til å finne løsninger som hindrer unødige langvarig sykefravær. Leder skal, så langt det er mulig, legge til rette slik at den ansatte kan være gradert sykemeldt. Den sykemeldte bør, uansett grad av sykemelding, møte på personalmøter og oppsøke arbeidsmiljøet sitt jevnlig. Arbeidsgiver skal sørge for at sykmeldte arbeidstakere får informasjon om aktuelle saker på arbeidsplassen på lik linje med de som er i arbeid.
- c) Hvis arbeidstaker ikke kan komme tilbake i sin opprinnelige stilling skal nærmeste leder be om bistand fra personalavdelingen. Dette for at den sykemeldte, NAV, fastlege, nærmeste leder og en representant fra personalavdelingen i samarbeid kan vurdere et alternativt arbeidssted for utprøving i en periode eller for ny fast stilling i en annen enhet, virksomhet eller avdeling.
- d) Senest tre måneder før opphør av den sykmeldte sin rett på sykepenger (maksdato) skal det gjennomføres et dialogmøte 3. Den sykemeldte, en representant fra NAV, nærmeste leder, fastlege og en fra personalavdelingen har plikt til å delta i dette møtet. Arbeidstaker og/eller arbeidsgiver har ansvar for å be NAV om å kalle inn til dialogmøte 3. Viktige momenter i møtet er maksdato inkludert ferieavvikling, rettigheter i KLP eller SPK og vilkår for permisjon i forbindelse med sykdom.

Arbeidstaker som er helt eller delvis borte fra arbeidet på grunn av ulykke eller sykdom kan ikke av denne grunn sies opp i de første 12 månedene etter at arbeidsuførheten inntrådte, jf. Arbeidsmiljøloven §15-8.

## **4. Oppfølging ved opphør av sykepengerettigheter (etter ca. ett års sykmelding)**

- a) Den sykmeldte må søke om permisjon for tiden etter retten til sykepenger opphører. Inntil ett års permisjon kan bli innvilget. Permisjonssøknad sendes nærmeste leder som

vurderer søknaden i samråd med personalavdeling. Ett eller flere av følgende kriterier må være tilstede for å få innvilget søknaden:

- Den sykmeldte er fortsatt til medisinsk utredning/behandling.
  - Den sykmeldte har en tidsplan for tilbakeføring til jobben med leder.
  - Den sykmeldte har en diagnose som er av en slik art at arbeidsgiver kan forvente at vedkommende vil komme tilbake i jobben når den ansatte er blitt frisk (dette gjelder ikke ved kroniske sykdommer).
- b) I permisjonstiden bør partene ha jevnlig kontakt for å drøfte mulighetene for at arbeidstaker skal komme tilbake i arbeid. Det er også viktig at arbeidstaker er kjent med kriteriene for videre permisjon utover ett år.
- c) Hvis arbeidsgiver og arbeidstaker ikke finner en løsning for det videre arbeidsforholdet i kommunen innen utgangen av permisjonsåret, vil arbeidsgiver kalle inn arbeidstaker til drøfting om oppsigelse av deler eller hele stillingen.
- d) Permisjon utover ett år etter maksdato kan kun påregnes i helt spesielle tilfeller. Se punkt 3 a.
- e) Dersom arbeidstaker innvilges varig ytelse fra folketrygden (uførepensjon), ber vi om at arbeidstaker sier opp sitt ansettelsesforhold i kommunen.

## **5. Omplassering til annen stilling**

- a) Før omplassering til annen stilling, bør det foretas en utprøving/arbeidstrening for å avklare om arbeidstakeren kan fungere i stillingen.
- b) For å kunne omplassere en arbeidstaker til en annen stilling, er arbeidsgiver avhengig av ledig stillingshjemmel for aktuell stillingstype.
- c) Arbeidsgiver må kunne stille krav om kompetanse og egnethet vedrørende omplassering i ny stilling.
- d) Så snart en arbeidstaker får fast ansettelse i ny stilling, må vedkommende si opp sin opprinnelige stilling.

## Drøftingssak

| <i>Saksnr</i> | <i>Utvalg</i>           | <i>Møtedato</i> |
|---------------|-------------------------|-----------------|
| 4/18          | Administrasjonsutvalget | 22.11.2018      |

Saksbehandler: Ola Andreas Stavne

Arkivsak: 2018/10850

Dato: 15.11.2018

- 1 Debattheftet 2019 - temaer og frister fra KS Trøndelag

### Drøfting - Debatthefte 2019 - KS spør

#### Drøftingstema:

Debatthefte 2019 – KS spør. Gjennomføringskraft i digitaliseringsarbeidet, forhandlinger 2019, kompetansebehov og variasjon i tjenestene.

#### Bakgrunn:

KS ønsker gjennom debatheftet og strategikonferansene å forankre politisk viktige spørsmål for organisasjonen. Det gjelder både grunnlaget for forhandlingene i mellomoppgjøret i 2019, og hvordan vi best kan møte andre utfordringer vi ser fremover.

I Trøndelag har kommunene og fylkeskommunen hatt tradisjon for å engasjere seg og svare på debatheftet gjennom politiske vedtak i formannskap eller kommunestyrer.

Tema som løftes i Debattheftet 2019 er:

- Det kommende mellomoppgjøret og spørsmål knyttet til det
- Hvordan sikre at kommuner og fylkeskommuner i årene framover har den nødvendige kompetansen for å levere gode tjenester til innbyggerne?
- Økende bruk av nasjonale bemanningsnormer og kompetansekrav reduserer kommunenes handlingsrom. Begrunnelse for statlig detaljstyring er gjerne hensynet til likhet og likeverd. Men hva er egentlig uønsket variasjon? Hvordan kan vi sikre lokalt tilpassede tjenester, og samtidig reduserer uønsket variasjon?
- Behovet for felles innsats, sterkere prioritering og koordinering av tiltak på digitaliseringsområdet, herunder om KS bør ha et mer formelt mandat for å få det til.

Spørsmål til drøfting:

1. Hvordan kan KS best være en utviklingspartner for medlemmene på digitaliseringsområdet?
2. Bør KS gis et mer formelt mandat på vegne av sine medlemmer på digitaliseringsområdet? Hvilke områder er aktuelle og hvilke forutsetninger må en slik rolle hvile på?
3. Bør lønnsmidlene som er til disposisjon ved mellomoppgjøret 2019 fordeles i hovedsak sentralt eller lokalt? Dersom sentrale tillegg – hvilke stillingsgrupper bør prioriteres?
4. Deler kommunen/fylkeskommunen KS' vurdering av at det ikke er behov for vesentlige endringer i Hovedavtalen når den skal forhandles i 2019?
5. Hva vil være de gode virkemidlene for læring og kompetanseutvikling i tjenestene framover?
6. Er det tjenesteområder i dag hvor det er for stor ulikhet i og mellom kommuner/fylkeskommuner? I tilfelle hvilke?
7. Hvordan kan kommunene/fylkeskommunene selv og KS redusere uønsket variasjon?



# Debatthefte 2019 – KS spør

Gjennomføringskraft i digitaliseringsarbeidet, forhandlinger 2019, kompetansebehov, variasjon i tjenestene



KOMMUNSEKTORENS ORGANISASJON

The Norwegian Association of Local and Regional Authorities

# Innhold

## 03

HVORDAN SKAPE ØKT  
GJENNOMFØRINGSKRAFT I  
DIGITALISERINGSARBEIDET?

## 06

HVA BØR PRIORITERES VED  
MELLOMOPPGJØRET I 2019?

## 14

HVORDAN SIKRE NØDVENDIG  
KOMPETANSE I ÅRENE FRAMOVER  
FOR Å LEVERE GODE TJENESTER TIL  
INNBYGGERNE?

## 18

HVORDAN SIKRE LOKALT TILPASSEDE  
TJENESTER, MEN OGSÅ REDUSERE  
UØNSKET VARIASJON?

## 22

FORHANDLINGER I KS-OMRÅDET  
– OPPGJØRETS GANG

## 23

ORD OG UTTRYKK



## Kjære politikere i kommunestyre og fylkesting

Våren 2019 er vi midt i tariffperioden, og vi skal gjennom et mellomoppgjør. Vanligvis er det en mindre komplisert affære enn et hovedoppgjør, siden det bare er lønn det skal forhandles om. Denne gangen skal imidlertid et annet viktig element også med: Ny pensjonsordning.

Hovedtariffoppgjøret i 2018 fikk gode tilbakemeldinger fra kommuner og fylkeskommuner. Resultatet var innenfor den økonomiske rammen, og forhandlingene kom i mål uten mekling eller konflikt for andre gang på rad.

I fjor var det ikke rom for å sette av noe til lokale forhandlinger, og heller ikke i år er handlingsrommet stort. I en situasjon med ulike rekrutteringsutfordringer, og med flere kommuner og fylkeskommuner som har behov for harmonisering eller utjevning av lønn i forbindelse med sammenslåing, spør vi om mellomoppgjøret bør inneholde noe rom for lokale lønnstiltak.

I tillegg til tariffoppgjøret, løfter Debattheftet 2019 tre viktige utfordringsbilder som har fremkommet i analyser gjennomført av KS i 2018:

- Hvordan kan vi sikre at kommuner og fylkeskommuner i årene framover har den nødvendige kompetansen for å levere gode tjenester til innbyggerne?
- Statlig bestemte bemanningsnormer og kompetansekrav begrunnes gjerne med hensynet til likhet og likeverd. Hvordan kan vi sikre lokalt tilpassede tjenester, og samtidig redusere uønsket variasjon?
- Det er behovet for felles innsats, sterkere prioritering og koordinering av tiltak på digitaliseringsområdet. Bør KS gis et mer formelt mandat fra sine medlemmer på digitaliseringsområdet?

Oslo, november 2018

Lasse Hansen  
Administrerende direktør

# Hvordan skape økt gjennomføringskraft i digitaliseringsarbeidet?

Over en periode har det vært en økende bevissthet i kommunal sektor om nytten av sterkere prioritering og koordinering av tiltak på digitaliseringsområdet. Kommunene og fylkeskommunene har i den forbindelse oppfordret KS til å ta en sentral rolle i dette arbeidet. Særlig gjelder det koordinering mot statlig nivå, men også i arbeidet med felles utvikling av nasjonale løsninger. Det er også forventninger om at kommunal sektor i større grad er med og bestemmer hvordan digitaliseringen av offentlig sektor skal skje. Enkelte kommuner har i den sammenheng gitt uttrykk for at KS bør få et mer formelt mandat på området.

Som en konsekvens er det blitt tatt grep for å styrke kommunesektorens felles innsats på digitaliseringsområdet, bl.a. gjennom opprettelsen av KommIT-rådet, satsing på rådmannsnettverk for utvikling av strategisk IKT-kompetanse og etablering av finansieringsordningen DigiFin. Utviklingsarbeid skjer i stor grad i samspill med ulike ressursmiljøer i kommunesektoren, noe som er kompetansemessig uvurderlig, men også viktig for å sikre tilstrekkelig nærhet til tjenestene.

## DigiFin

KS har etablert en finansieringsordning for digitaliseringsprosjekter i kommunesektoren. Den har fått betegnelsen «DigiFin», og skal bidra til utvikling av felles digitale komponenter og løsninger som alle kommuner og/eller fylkeskommuner kan ta i bruk. [www.ks.no/digifin](http://www.ks.no/digifin)

## «Strekk i laget»

Selv om mye positivt har skjedd, er kommunesektorens felles innsats på området fremdeles i en oppstartsfase. Kommunal sektor preges fortsatt av strekk i laget, som gjør at vi kan risikere å få et A- og B-lag av kommuner på digitaliseringsområdet. En rekke ulike undersøkelser de siste årene (bl.a. Riksrevisjonen, KS FoU og «IT i praksis») peker på manglende kompetanse og kapasitet som de største hindrene for å lykkes med digitalisering. Store kommuner har bedre mulighet til å skaffe seg kompetanse og kapasitet, og opplever derfor dette som et lavere hinder enn mindre kommuner. Samtidig finnes det også gode eksempler på mindre kommuner som har gjort mye innenfor både innovasjon og digitalisering. Mange kommuner oppgir manglende bredbåndsdekning og digital sårbarhet som de største utfordringene.

## Små og spredte kompetansemiljøer

I kommunal sektor finnes mye god kompetanse på digitaliseringsområdet. Den er imidlertid i liten grad samlet og de fleste

er ikke store nok til å kunne gi tilstrekkelig kapasitet og «motvekt» til statlige kompetansemiljøer. Unntakene er storbyer som Oslo, Bergen og noen få andre større kommuner som både har satset aktivt på et strategisk og samordnet løft på digitaliseringsområdet, og aktivt skolert sine ledere på feltet. At kompetansemiljøene er små gjør det også mer utfordrende å rekruttere og beholde kompetanse.

## Fortsatt for fragmentert

Samordning og koordinering på digitaliseringsområdet er blitt klart bedre for kommunal sektor, men vi utfordres fortsatt av fragmentering. Det eksisterer f.eks. en rekke IKT-samarbeid rundt om i landet som i begrenset grad samhandler med hverandre. Fragmenteringen er også til stede internt i mange kommuner som et resultat av blant annet silotenkning.

En fragmentert sektor på etterspørselssiden gjør at utviklingen er prisgitt noen få enkeltleverandører. Hver enkelt kommune har i liten grad mulighet til å påvirke leverandørene til å levere løsninger tilpasset kommunens behov. Den fragmenterte etterspørselssiden og mangel på enhetlige standarder er samtidig også et hinder for næringslivet, fordi det gjør det vanskelig å skape et økonomisk bærekraftig marked for gode innovasjoner og godt utviklingsarbeid.

Oppsplitting av store statlige IKT-prosjekter, silotenkning og mangel på samordning på tvers av sektorer på statlig side bidrar også negativt for at kommunesiden skal kunne levere helhetlige og gode digitale innbyggertjenester.

## Usikker forankring regionalt

KS har, i tillegg til KommIT-rådet med representanter fra rådmannsnivå, opprettet flere nye utvalg med digitaliserings eksperter fra kommuner og fylkeskommuner. Kompetansen de besitter er viktig for KS' interessepolitiske arbeid overfor statlige myndigheter, og avgjørende for at KS skal kunne bistå medlemmene i utviklingsprosjekter. Et annet viktig formål

med utvalgene har vært å oppnå en god forankring av felles utviklingsprosjekter i sektoren.

### Regionale nettverk og samstyring i kommunesektoren

Et regionalt nettverk eller «klyngesamarbeid», bygget på kompetansemiljøer som sitter tett på ledelsen i kommunene, kan være av stor betydning for det strategiske digitaliseringsarbeidet i kommunene. Dersom slike nettverk er koblet inn mot den nasjonale styringsstrukturen på digitalisering og innovasjon i kommunesektoren, kan det også bidra til bedret samstyring innad i kommunesektoren. Slike nettverk kan dermed bedre forankring i hele kommunal sektor av det nasjonale arbeidet. Også fylkeskommunene må inn i arbeidet, særlig på områder der det kreves samhandling mellom kommuner og fylkeskommuner for å sikre helhetlige digitale tjenester til beste for innbyggerne.

Flere steder arbeides det med å etablere slike nettverk/klyngesamarbeid for å styrke kommunenes evne til å arbeide samordnet og strukturert på den strategiske ledelsen av digitaliseringsområdet, og det understrekes at dette er noe helt annet enn IT-drift-samarbeid.

Digitaliseringssamarbeidet i Hordaland har vært det mest toneangivende så langt. Her har 33 kommuner gått sammen om å etablere et felles sekretariat og fagkompetanse innen innovasjon, strategisk IKT og digitalisering, og samordne dette med Bergen kommunes fagmiljøer på området.

### Samstyring med staten kan bidra til likeverdighet

På e-helseområdet har kommunal sektor oppnådd en likeverdighet med de statlige aktørene gjennom en samstyringsmodell. Det er etablert et Nasjonalt e-helsestyre (NEHS), som er rådgivende for Direktoratet for e-helse, der kommunal sektor har like mange representanter som staten. Sektoren har dermed fått betydelig økt innflytelse på det nasjonale utviklingsarbeidet. Representantene fra kommunesektoren er oppnevnt på bakgrunn av sine funksjoner og sin kompetanse, men de har ikke mandat til å fatte bindende vedtak på vegne av kommunene. Samtidig er det et ønske fra statens side å kunne forholde seg til kommunal sektor på mer samlet vis enn det som er situasjonen i dag, særlig hva gjelder utvikling og leveranse av digitale tjenester på tvers av forvaltningsnivå.

### Bør KS gis et mer formelt mandat?

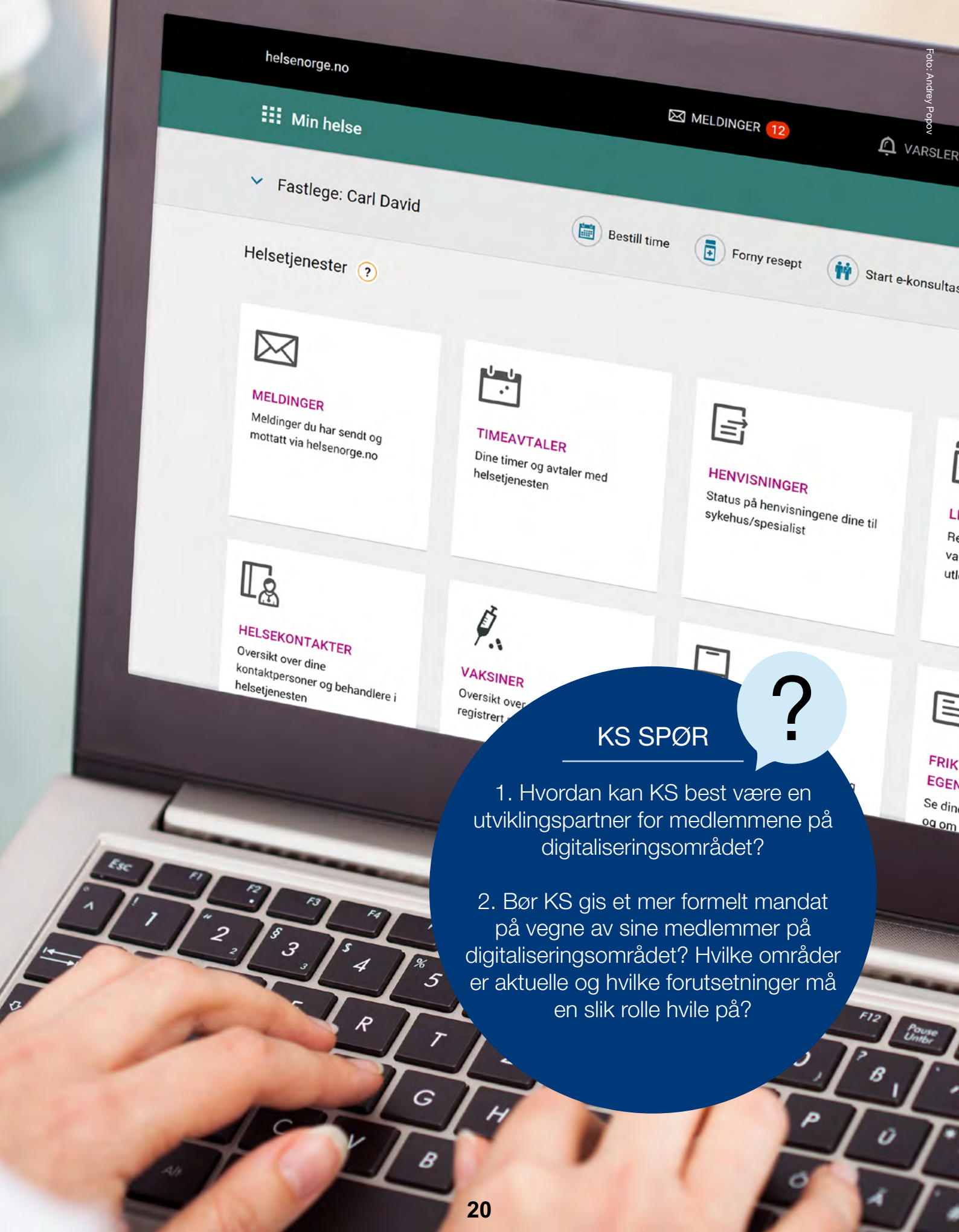
Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, har enkelte medlemmer uttrykt ønske om at KS bør gis et mer formelt mandat på området. Bakgrunnen er behov for økt gjennomføringskraft for sektoren samlet sett, og for å styrke

kommunesektorens innflytelse på nasjonalt utviklingsarbeid for offentlig sektor. I første omgang ønsker vi tilbakemelding på om det er en god idé å se nærmere på dette, og innen hvilke områder det eventuelt kan være aktuelt. Hvis det er en god idé: Hvordan kan KS gis et mer formelt mandat, og hva bør vi passe på? Fordelen med et mer formelt mandat, er at KS vil representere sektoren med en større tyngde overfor statlige etater. Det kan være i forbindelse med nasjonalt arbeid knyttet til arkitektur, standarder og informasjonssikkerhet, utviklingsprosjekter som berører kommunal sektor, eller i forvaltningen og tjenesteleveransen av eksisterende statlige komponenter og løsninger som kommunal sektor benytter. Et annet område som kan være aktuelt for å kunne gi mer forpliktende føringer på vegne av sektoren er overfor leverandørmarkedet, eksempelvis relatert til standarder kommunesektoren i sum ønsker at leverandørene skal følge. Flere har også gitt uttrykk for ønske om å muliggjøre felles anskaffelser for kommunesektoren. En ulempe med et mer formelt mandat, er at det kan skape et inntrykk av at KS skal ta hele ansvaret for digitaliseringen av kommunal sektor. Selv om KS gis et mer formelt mandat, vil det fortsatt være kommunene og fylkeskommunene som må gjøre den største jobben - og det er ikke alt som løses best i fellesskap. Man kan se for seg et mandat som kun gjelder for en del av digitaliseringen, jamfør områdene nevnt over.

Uavhengig av om et slikt mandat gis eller ikke, er det avgjørende at arbeidet KS gjør på vegne av sektoren er godt forankret i kommunesektoren gjennom gode samarbeidsmodeller med medlemmene.

### Innovasjon og digitalisering går hånd i hånd

Målet med digitalisering er ikke i seg selv å ta i bruk ny teknologi. Målet er å oppnå bedre og mer helhetlige tjenester for brukerne, herunder også å ta i bruk helt nye eller endrede og mer effektive arbeidsprosesser for ansatte i kommunen/fylkeskommunen. Uten å se disse to områdene i sammenheng risikerer man å gå glipp av potensielle gevinster. Avgjørende er det også at strategisk ledelse har et aktivt eierskap til endringsprosessene og den effekten man ønsker å få ut av det.



helsenorge.no

Min helse

MELDINGER 12

VARSLER

Fastlege: Carl David

Bestill time

Forny resept

Start e-konsultas

Helsetjenester ?

**MELDINGER**

Meldinger du har sendt og mottatt via helsenorge.no

**TIMEAVTALER**

Dine timer og avtaler med helsetjenesten

**HENVISNINGER**

Status på henvisningene dine til sykehus/spesialist

**HELSEKONTAKTER**

Oversikt over dine kontaktpersoner og behandlere i helsetjenesten

**VAKSINER**

Oversikt over registrert

**KS SPØR**

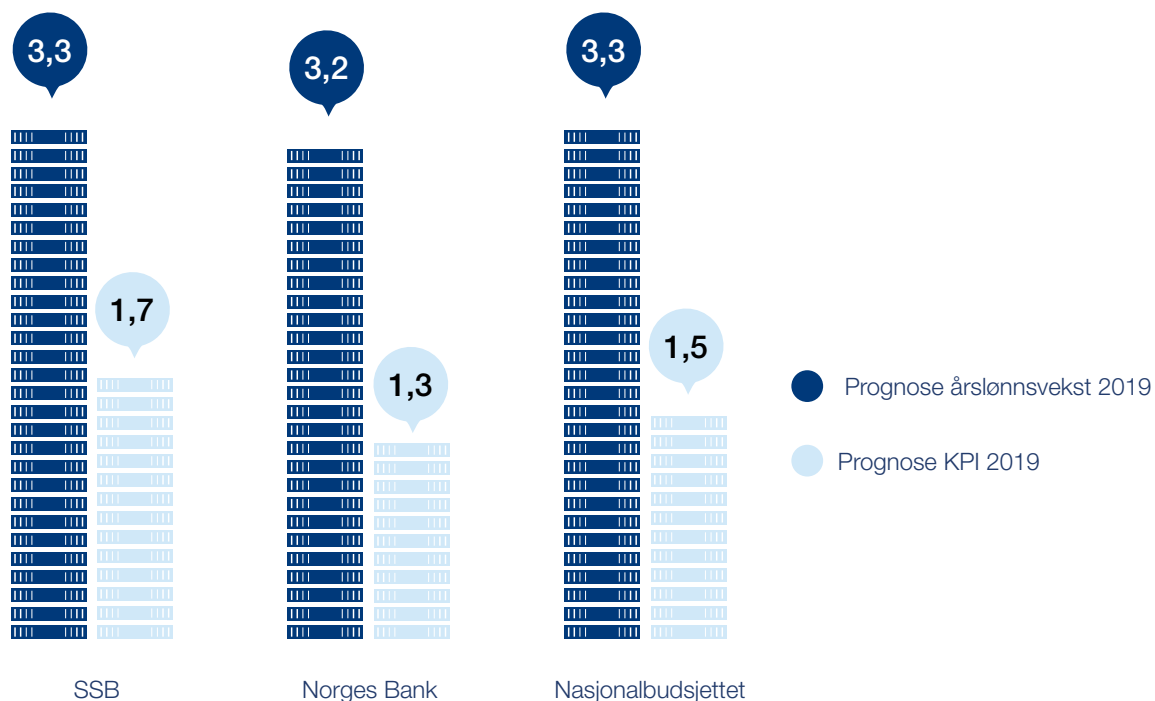
?

1. Hvordan kan KS best være en utviklingspartner for medlemmene på digitaliseringsområdet?

2. Bør KS gis et mer formelt mandat på vegne av sine medlemmer på digitaliseringsområdet? Hvilke områder er aktuelle og hvilke forutsetninger må en slik rolle hvile på?

## Hva bør prioriteres ved mellomoppgjøret i 2019?

Norsk økonomi er inne i en moderat konjunkturoppgang som ventes å fortsette de neste årene. Arbeidsledigheten har kommet klart ned fra toppen i 2015, men nedgangen ser ut til å ha stoppet opp. Til tross for at høyere skatteinnngang enn forventet har gitt sektoren økte inntekter, har den samlede gjelden økt. Antall kommuner i ROBEK har imidlertid ikke vært lavere siden registeret ble opprettet i 2001. Tøffere prioriteringer som følge av redusert vekst i oljepengebruken vil sammen med økte renter begrense kommunesektorens økonomiske handlingsrom framover.







### Tariffoppgjøret 2018

Tariffoppgjøret 2018 ble gjennomført innenfor et beskjedent økonomisk handlingsrom, der 1,8 prosent av årslønnsveksten var bundet opp allerede før forhandlingene startet, blant annet på grunn av høyt overheng fra 2017.

På tross av dette fant KS en forhandlingsløsning med alle parter innenfor frontfagets ramme på 2,8 prosent – uten meklingsmekling. Resultatet var i tråd med kommunenes og fylkeskommunenes behov for en prioritering av universitets- og høyskoleutdannede arbeidstakere, og sterkere insitamenter for økt helgejobbing. Det ble imidlertid ikke rom for en pott til lokale lønnsforhandlinger.

### Ny offentlig tjenestepensjon fra 2020

I mars 2018 ble alle partene i offentlig sektor enige om en ny pensjonsordning. Den nye modellen er bærekraftig, stimulerer til økt arbeidsdeltakelse og gir fortsatt god pensjon for de ansatte. Yngre arbeidstakere er nå sikret god pensjon og større fleksibilitet.

Innfasing av de nye ordningene skal etter planen starte i 2020. Nye pensjonsregler er på høring høsten 2018 og vil etter planen behandles i vårsesjonen i Stortinget i 2019. Tilpasning av pensjonsreglene i Hovedtariffavtalen vil dermed være tema i 2019.

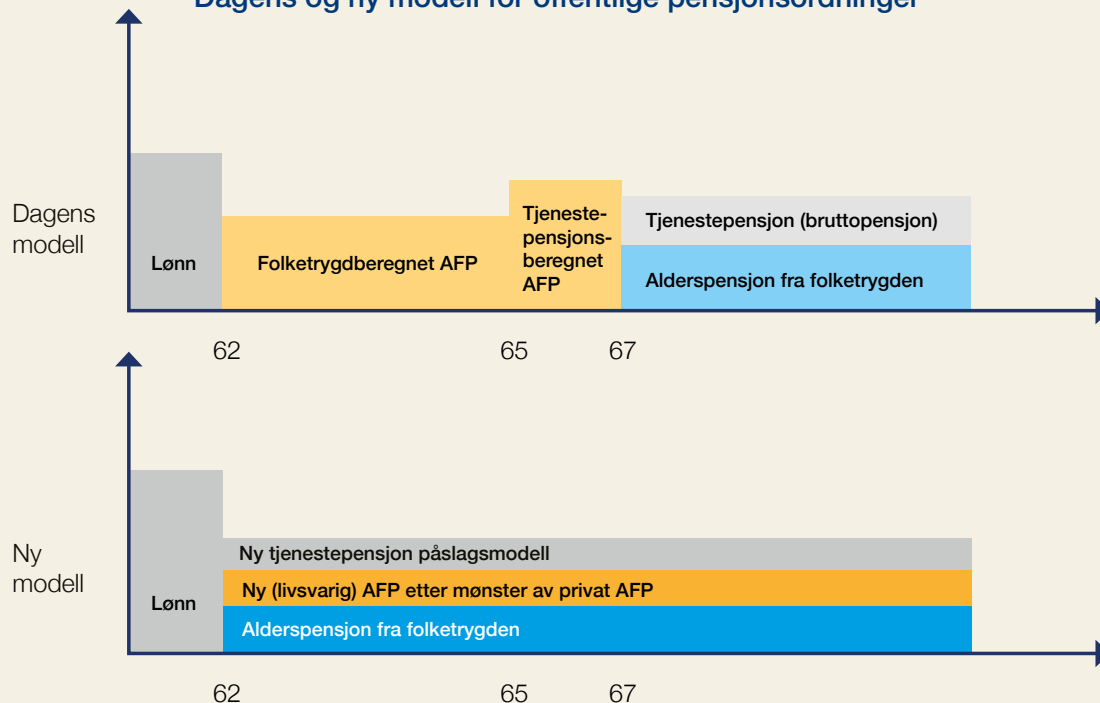
Avtalen omfatter også «avtale om prosess» for tilpasning av pensjonsreglene for arbeidstakere med særaldersgrense. Det er et økende behov for arbeidskraft i yrkesgrupper hvor kommunesektoren allerede i dag opplever rekrutteringsutfordringer. Dette gjelder særlig innenfor helse- og omsorgstjenester, hvor mange arbeidstakere er omfattet av 65-års aldersgrense. Om arbeidstakere med særaldersgrense får incentiver til å stå lenger i jobb, kan det være et verdifullt bidrag til å møte det økende behovet for arbeidskraft.

KS vil derfor arbeide for at tilpasning av pensjonsreglene i Hovedtariffavtalen som bidrar til at også arbeidstakere med særaldersgrense står lengst mulig i jobb. Arbeids- og sosialdepartementet har varslet at hvem som skal omfattes av særaldersgrensene og hvilke særaldersgrenser som skal gjelde, vil bli tema på et senere tidspunkt.

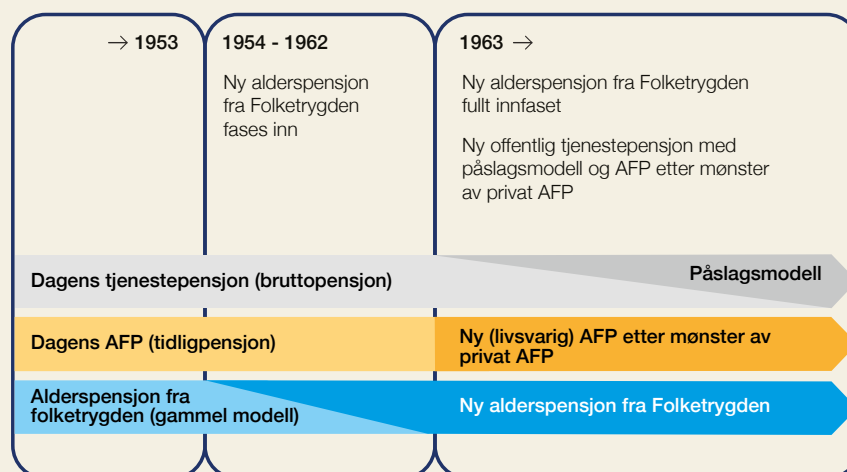
### FAKTA

- Med den nye pensjonsmodellen kan arbeidstaker velge å starte uttak av pensjon fra 62 år og kan kombinere pensjon med arbeidsinntekt uten avkorting.
- I KS' tariffområde er alminnelig aldersgrense 70 år. Om lag en tredel av arbeidstakerne er omfattet av særaldersgrense. Det gjelder særlig sykepleiere, helsefagarbeidere og andre arbeidstakere innenfor helsesektoren.
- I kommunal sektor har arbeidstakere med særaldersgrense i hovedsak 65 års grense, begrunnet med uvanlig fysiske eller psykiske belastninger. Arbeidstakere i statlig sektor har ofte 60 års grense, begrunnet med spesielle krav til fysiske eller psykiske egenskaper.

## Dagens og ny modell for offentlige pensjonsordninger



## Hva vil gjelde for hvem?





### Mellomoppgjøret 2019

I 2019 er vi midt i tariffperioden, og vårens forhandlinger skal i utgangspunktet bare handle om lønn. Det vil være et visst økonomisk handlingsrom, selv forløpige beregninger viser at 1,2 prosent allerede er bundet opp:

|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| Overheng til 2019 (anslag):              | 0,6 % |
| Glidning i 2019 (anslag):                | 0,2 % |
| Endringer i ubekvemstillegg per 1.1.2019 | 0,4 % |

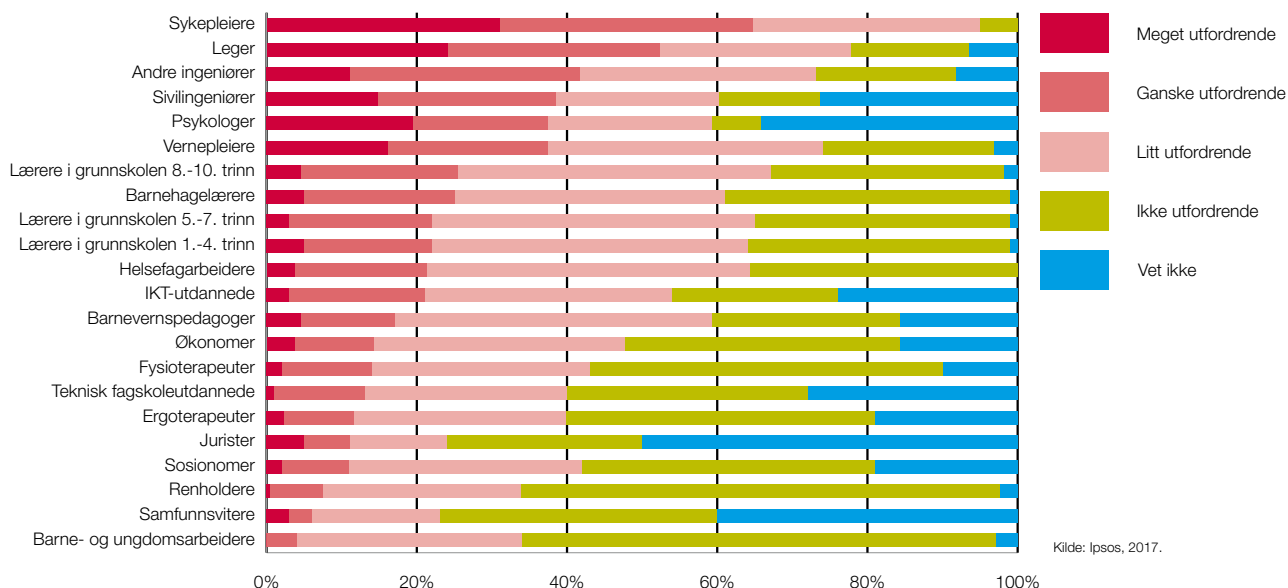
Både KS og arbeidstakerorganisasjonene er opptatt av rekrutteringsutfordringene i kommunesektoren. Lønn er ett av flere virkemidler for å beholde og rekruttere kompetanse. Kommunesektorens Arbeidsgivermonitor 2017 viser at i nesten alle kommuner er det sykepleiere og leger som er mest utfordrende å rekruttere, mens det for fylkeskommunene er mest utfordrende å rekruttere tannleger. For øvrige arbeidstakergrupper er det store lokale variasjoner. Mange kommuner og fylkeskommuner strever for eksempel med å rekruttere ingeniører/sivilingeniører, psykologer og vernepleiere, men her viser Arbeidsgivermonitoren at det også er mange som ikke har utfordringer med å rekruttere disse arbeidstakergruppene.

Siden rekrutteringsutfordringene i stor grad varierer fra kommune til kommune og fra fylkeskommune til fylkeskommune, er lokale forhandlinger et treffsikkert virkemiddel.

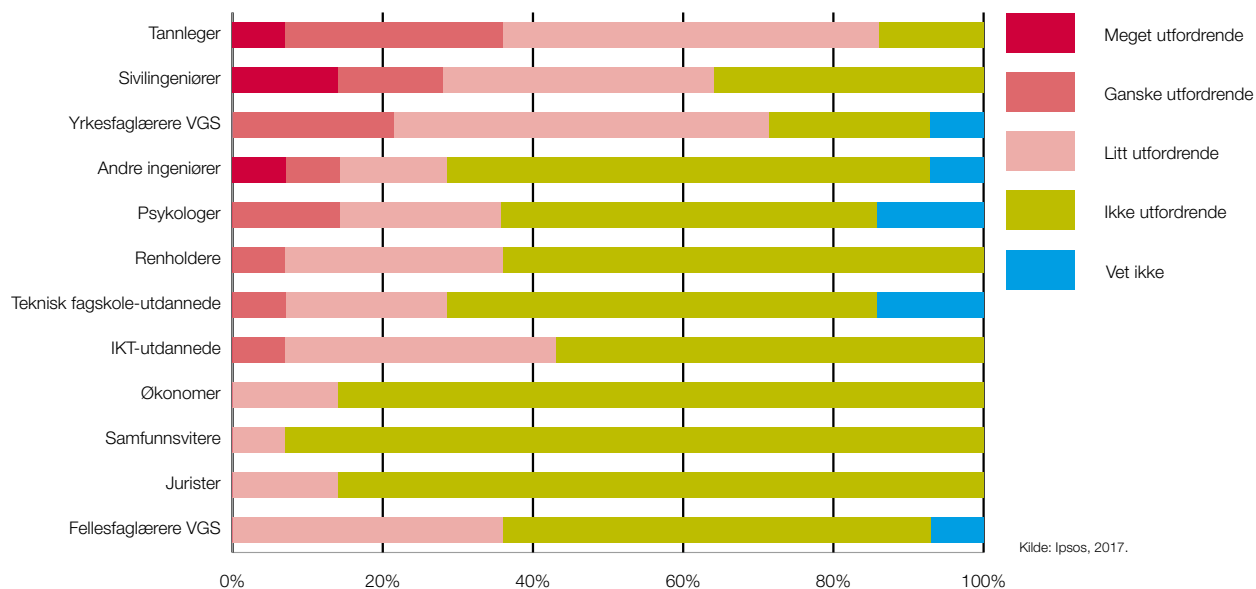
### Gjennomsnittlig årslønn for enkelte arbeidstakergrupper – utenom ubekvemstillegg <sup>1</sup>

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| Leger                              | 857.000 |
| Tannleger                          | 702.500 |
| Lektorer (lærere med mastergrad)   | 603.000 |
| Adjunkter (lærere uten mastergrad) | 543.500 |
| Spesialsykepleiere                 | 513.000 |
| Barnehagelærere/pedagogiske ledere | 474.500 |
| Barnevernspedagog                  | 463.000 |
| Sykepleiere uten spesialisering    | 460.000 |
| Vernepleier                        | 456.500 |
| Helsefagarbeidere/hjelpepleiere    | 404.500 |

## Rekrutteringsutfordringer i kommuner. N = 216



## Rekrutteringsutfordringer i fylkeskommuner. N = 14



## KS SPØR



3. Bør lønnsmidlene som er til disposisjon ved mellomoppgjøret 2019 fordeles i hovedsak sentralt eller lokalt? Dersom sentrale tillegg – hvilke stillingsgrupper bør prioriteres?

4. Deler kommunen/fylkeskommunen KS' vurdering av at det ikke er behov for vesentlige endringer i Hovedavtalen når den skal forhandles i 2019?

### Kommunesammenslåing

43 nye kommuner og seks nye fylkeskommuner etableres 1. januar 2020. Ulike yrkesgrupper i kommunene/fylkeskommunene som skal slås sammen har ulikt lønnsnivå. Harmonisering eller utjevning av lønn vil måtte tas over tid, men det er en viss forventning om at forhandlingene i 2019 får en profil som ivaretar særlige behov hos de 111 kommunene og 13 fylkeskommunene som er i en sammenslåingsprosess.

Med et slikt bakteppe er det KS' vurdering at det ved mellomoppgjøret i 2019 bør prioriteres å avsette en lokal pott, som kan brukes både for å møte utfordringene med å beholde og rekruttere personale i den enkelte kommuner/fylkeskommune, og også for å kunne iverksette eventuelle utjevningstiltak i kommuner og fylkeskommuner som skal slås sammen fra 2020.

### Fakta om stillingsstørrelse<sup>2</sup>

Stillingsstørrelsene i kommunal sektor har økt de siste to årene. Selv om tall fra KS lønns- og personalstatistikk viser at deltidsarbeid er utbredt og at stillingsstørrelsene fortsatt er forholdsvis lave i deler av kommunal sektor, går utviklingen forsiktig i retning av større stillinger.

| Gjennomsnittlig stillingsstørrelse                     | 2013  | 2015  | 2017  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| (Inkludert merarbeid)                                  |       |       |       |
| Alle ansatte                                           | 81,9% | 81,6% | 83,0% |
| Undervisningspersonell                                 | 89,5% | 90,0% | 90,8% |
| Sykepleiere                                            | 80,7% | 80,3% | 83,3% |
| Fagarbeidere innen helse og omsorg                     | 76,0% | 76,2% | 78,1% |
| Stillinger uten krav om utdanning<br>– helse og omsorg | 57,7% | 56,4% | 57,6% |

#### Turnover i kommunal sektor

Gjennomsnittlig turnover i perioden 2013 – 2017:

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Undervisningspersonale:             | 7,1 prosent  |
| Ingeniører:                         | 7,6 prosent  |
| Barnehagelærere/pedagogiske ledere: | 8,4 prosent  |
| Hjelpepleiere/spesialhjelpepleiere: | 9,8 prosent  |
| Sykepleiere/spesialsykepleiere:     | 11,0 prosent |

#### Hovedavtalen

Hovedavtalen fikk i 2002 et innhold og form som partene siden har videreutviklet. Avtalen har som formål å skape best mulig samarbeid på alle nivå. Utvikling av gode tjenester som er tilpasset brukernes behov, forutsetter medvirkning fra ansatte og tillitsvalgte. Hovedavtalen utløper 31.12.2019.

Hovedavtalen regulerer de grunnleggende spillereglene mellom partene, både på sentralt nivå og lokalt i kommunen/fylkeskommunen/bedriften. Avtalen inneholder bestemmelser om blant annet forhandlingsordningen og samarbeid og medvirkning. Avtalen har en formålspreget form slik at den kan dekke en stor sektor med mangfold og stor variasjon. I forbindelse med de to foregående revisjonene av Hovedavtalen, var tilbakemeldingene fra KS' medlemmer at Hovedavtalen fungerte etter intensjonen og at det ikke var behov for endringer. KS mener den nåværende Hovedavtalen fortsatt fungerer godt i henhold til formålet.

#### Særavtaleforhandlingene 2019

Tre sentrale særavtaler løper ut 31.12.2019 og skal forhandles i løpet av høsten 2019:

- Kommunelegeavtalen (SFS 2305)
- Arbeidstidsavtalen for undervisningspersonalet (SFS 2213)
- Særavtalen for barnehager, SFO og skole (SFS 2201)

Avtalene forhandles under fredsplikt. I henhold til arbeidsgivervedtektene er det Hovedstyret i KS som gir mandat for disse forhandlingene og som har fullmakt til å vedta resultatet.

#### FELLES HOVEDAVTALE FOR KS OG KS BEDRIFT

- I 2014 ble KS Bedrift etablert som egen arbeidsgiverorganisasjon.
- KS er overordnet tariffpart i tariffavtaler inngått av KS Bedrift, og Hovedavtalen er felles
- KS Bedrift er part i energiavtalene og hovedtariffavtalen for konkurranseutsatte bedrifter.
- Om lag 200 medlemmer av KS Bedrift følger Hovedtariffavtalen i KS-området. Det samme gjør de kommunale foretakene.
- Alle særavtalene i KS-området gjelder for bedriftene.

# Hvordan sikre nødvendig kompetanse i årene framover for å levere gode tjenester til innbyggerne?

Kommuner og fylkeskommuner uttrykker en sterk bekymring knyttet til å rekruttere og beholde kompetanse som sektoren trenger. Utfordringene handler om å rekruttere kompetent arbeidskraft, skape sterke fagmiljøer, mer tverrfaglighet, samt ny organisering og oppgavefordeling for effektiv bruk av ressurser og kompetanse på tvers av profesjoner.

Arbeidslivet fram mot 2023 vil preges både av knapphet på kompetent arbeidskraft og kamp om jobber. Den teknologiske utviklingen fører til at arbeidstakere søker økt trygghet. Samtidig forventes mer variasjon og kompleksitet i arbeidslivet. Etterspørsel etter ledelseskompetanse og kreativ kompetanse øker, det samme gjør behovet for omstillingskompetanse, digital kompetanse og spesialisert fagkompetanse.

Både kommuner og fylkeskommuner er opptatt av kompetansepolitikken. Fylkeskommunene har en rolle som kompetansepolitisk aktør, og arbeider med å utvikle regionale kompetansestrategier med utgangspunkt i regionale behov. Det er satt i gang en rekke prosesser og offentlige utvalg innenfor tematikken kompetanse, sysselsetting og arbeidsliv; noen som en del av trepartssamarbeidet, andre i regi av regjeringen.

## Hva er kompetanse?

Ifølge Kompetansebehovsutvalget (2018) kan kompetanse forstås som kunnskap, ferdigheter og holdninger, samt en forståelse som gjør at kompetanse omsettes til handlinger. Kompetanse utvikles hele livet, gjennom barnehage- og grunnsopplæring, videre utdanning og inn i arbeidslivet.

## NASJONALE PROSESSER OG AKTIVITETER SOM ER RELEVANTE FOR KOMPETANSEPOLITIKKEN

- Kompetansebehovsutvalget
- Etter- og videreutdanningsutvalget
- Sysselsettingsutvalget
- Livsoppholdsutvalget
- Nasjonal kompetansepolitisk strategi (NKPS)
- Regjeringens kompetansereform, inkluderingsdugnad og integreringsløft
- IA avtalen



?

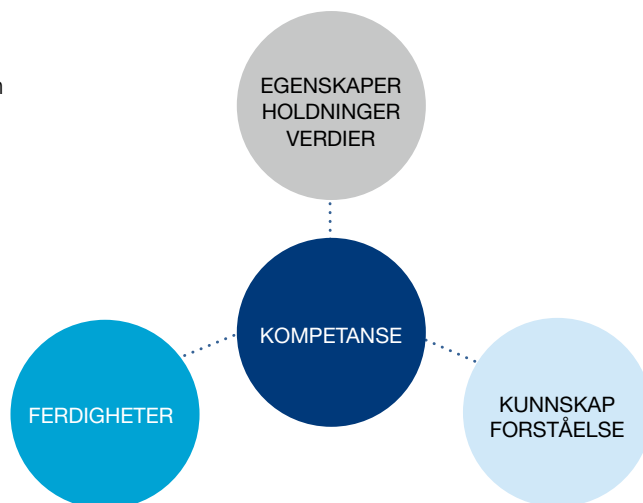
## KS SPØR

5. Hva vil være de gode virkemidlene for læring og kompetanseutvikling i tjenestene framover?

### I arbeidslivet må kompetansebehovene møtes gjennom:

- Mobilisering, fornyelse og videreutvikling av kompetansen som ansatte har, for å gjøre dem bedre i stand til å utføre nåværende og fremtidige arbeidsoppgaver.
- Rekruttering av nye kompetente arbeidstakere til å utføre arbeidsoppgaver som virksomhetene har og får i fremtiden.
- Utvikling av kompetanse til arbeidsledige og personer utenfor arbeidsstyrken for å gjøre dem i stand til å delta i arbeidslivet.

KS ønsker innspill på tiltak for å sikre og utvikle kompetansen i tråd med sektorens behov. Innspill og synspunkter fra kommuner og fylkeskommuner er viktig både for utvikling av arbeidsgiverrollen, hovedtariffavtalen og for det interessepolitiske arbeidet.





#### FAKTA

---

Mer enn 65 prosent av kommunene og fylkeskommunene har en strategi for å dekke kompetansebehov. Utvikling av egne ansatte oppgis å være den viktigste strategien for å dekke kompetansebehov (Arbeidsgivermonitoren 2017).

De viktigste kompetansene å utvikle framover er IKT-ferdigheter/digital kompetanse, innovasjonskompetanse, evne til læring/omstilling og samhandlings-/relasjonskompetanse (Arbeidsgivermonitoren 2017)

Fire av fem kommunalsjefer for helse- og omsorg oppgir at medarbeidere mangler relevant og nødvendig teknologisk/digital kompetanse. Samtidig oppgir seks av ti at medarbeidere at de i liten grad eller ikke i det hele tatt etterspør opplæring i disse temaene (Ipsos 2018).

## Hvordan sikre lokalt tilpassede tjenester, men også redusere uønsket variasjon?

Innskrenking av det lokalpolitiske handlingsrommet som følge av statlig detaljstyring er en utfordring for kommuner og fylkeskommuner. Dette forsterkes av stadig flere individuelle rettigheter, og økt bruk av bindende bemanningsnormer og formelle kompetansekrav. Summen av dette legger press på rollen som tjenesteleverandør, som igjen vil påvirke folks tillit til kommuner og fylkeskommuner.

Innbyggerne skal ha et godt tjenestetilbud, uavhengig av hvor i landet de bor. Samtidig vet vi at det er variasjoner i tjenestetilbudet, både mellom kommuner og innenfor den enkelte kommune. Mange av disse variasjonene avspeiler et mangfold som alltid vil være til sted i et langstrakt land som Norge, fordi utfordringene er ulike og innbyggerne har svært ulike behov.

Fra nasjonale politikere, statlige instanser og brukerorganisasjoner påpekes det ofte at variasjonen er uønsket – offentlige velferdstjenester skal ikke være dårligere i én kommune enn i en annen. Svaret er i mange tilfeller detaljstyring og normering av ressursinnsatsen i kommunene, begrunnet i ønsket om likhet og likeverd.

### Ønsket mangfold og uønsket variasjon

Innbyggerundersøkelsene viser en stor grad av tilfredshet med kommunens tjenestetilbud. Den statlige rammestyringen skal gjøre det mulig for kommunene å tilpasse tjenestene til lokale behov. Ulikheter i tjenestetilbudet behøver ikke være negativt, hvis ulikhetene skyldes ulike politiske prioriteringer og ulike lokale forhold. Da kan innbyggerne påvirke beslutningstakere lokalt – og avsette sine politikere ved valg om de er uenig i lokale prioriteringer eller misfornøyd med styringen.

### KOMMUNAL OG MODERNISERINGS- DEPARTEMENTETS VEILEDER FOR STATLIG STYRING:

«Blant de nasjonale målene [som kan begrunne statlig styring] har målet om utjevning og likeverdige tjenester mellom innbyggere og geografiske områder stått sentralt gjennom hele oppbyggingen av velferdssamfunnet. Begrepet likeverd innebærer ikke at det trenger å dreie seg om like tjenester med samme form, innhold og omfang i alle kommuner, men om muligheter til å kunne gi helsetjenester, undervisningstjenester og annet som best mulig kan tilpasses den enkeltes behov. I begrepet likeverd ligger det også at alle skal få det innholdet i tjenestene de som et minimum har krav på, uavhengig av hvor de bor i landet. Kommunal- og forvaltningskomiteens flertall har i Innst. 270 S (2011-2012) uttalt at ulikheter mellom kommuner er positivt dersom de avspeiler forskjellige politiske prioriteringer og ulike lokale forhold».



### Fleksibilitet gir bedre tjenester

Stortinget har grunnlovsfestet selvstyret og nylig lovfestet innholdet i prinsippene om økonomisk og juridisk rammestyring i ny kommunelov. Regjeringen har revidert utredningsinstruksen og retningslinjene for utforming av regelverk rettet mot stat og kommune, med tydeligere veiledning til staten om rammestyring i lovarbeidet. Både i Perspektivmeldingen fra 2017 og i Kommuneproposisjonen for 2019 understreker regjeringen hvor viktig det er å unngå detaljstyring. I prinsippet og i partiprogrammene er de aller fleste for rammestyring og lokalt handlingsrom.

Likevel foreslår nasjonale politikere fra de samme partiene nye normer og lovfestede rettigheter som begrenser det samme handlingsrommet. Innføring av bindende og til dels underfinansierte kompetansekrav og bemanningsnormer på kjerneområder som helse og oppvekst, er en ny og særlig utfordrende tendens.

Fremover vil kommunens evne til omstilling være stadig viktigere.

Et alternativ til statlig detaljstyring og normering av ressursinnsatsen i kommunene kan være at kommunesektoren selv reduserer uønsket variasjon.

### FRA REGJERINGENS PERSPEKTIVMELDING 2017:

«Gjennom de siste tiårene er kommunene i økende grad blitt tillagt oppgaver gjennom ulike særlover, særlig på utdannings-, helse og sosialområdet. Innenfor hjemme-sykepleie, praktisk bistand og opplæring, hjemmehjelp og avlastningstiltak er det blitt en sterkere rettighetsfesting. Målet er å styrke innbyggernes rettssikkerhet og å gi sterkere føringer for et godt tilbud på det enkelte områder. Samtidig medfører slike ordninger betydelig merarbeid og beslaglegger større ressurser i kommunene. Implisitt innebærer de dermed også en nedprioritering av andre områder, uten at dette er uttalt.

Også bemanningsnormer sikter mot å sikre et godt og likeverdig tilbud på utvalgte områder, på tvers av kommuner. Samtidig låser de kommuner eller virksomheter til fastsatte løsninger. Kostnadene kan bli svært høye, og begrense interessen for å investere i nye og innovative løsninger som kan gi bedre tilbud med lavere bemanning.»

## KS SPØR

?

6. Er det tjenesteområder i dag hvor det er for stor ulikhet i og mellom kommuner/fylkeskommuner? I tilfelle hvilke?

7. Hvordan kan kommunene/fylkeskommunene selv og KS redusere uønsket variasjon?



## Forhandlinger i KS-området – oppgjørets gang

KS er landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon. KS forhandler som overordnet tariffpart på vegne av medlemmene med fire forhandlingssammenslutninger. Oslo er eget tariffområde, og omfattes ikke av forhandlingene i KS-området.

Hovedstyret gir administrasjonen forhandlingsmandat for forhandlinger med LO Kommune, Unio, YS Kommune, og Akademikerne Kommune. Disse fire forhandlingssammenslutningene representerer 39 arbeidstakerorganisasjoner.

Alle kommuner og fylkeskommuner (unntatt Oslo) har gitt KS fullmakt til å inngå og si opp sentrale tariffavtaler på vegne av medlemmene. I henhold til vedtektene skal endringer i Hovedavtalen og Hovedtariffavtalen vedtas gjennom uravstemning. For KS som arbeidsgiverorganisasjon er det derfor viktig at medlemmene faktisk tar stilling til forhandlings- eller meklingsløsningen som sendes til uravstemning. Hvem som avgir stemme på vegne av kommunen eller fylkeskommunen vil normalt fremgå av delegeringsreglementet. Alle medlemmer blir bundet av et uravstemningsresultat når det foreligger.

Det er normalt ikke uravstemning om anbefalt forhandlingsforslag i mellomoppgjør. I henhold til vedtektene vedtas avtaleutkast om regulering av Hovedtariffavtalen i mellomoppgjørene av Hovedstyret. Hovedstyret kan imidlertid fatte vedtak om at delregulering av Hovedtariffavtalen etter 1. avtaleår skal være gjenstand for uravstemning. Dette kan eksempelvis være aktuelt når endringer om pensjon blir ferdig forhandlet i 2019.

## ORD OG UTTRYKK

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hovedavtalen</b>                          | Grunnleggende spilleregler, blant annet om forhandlingsordning, partsforhold, medbestemmelse og samarbeid. Også omtalt som arbeidslivets grunnlov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>HTA</b>                                   | HTA er forkortelsen for Hovedtariffavtalen i KS-området. Hovedtariffavtalen er toårig, og er inngått mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene med utløp 30. april 2020. Avtalen regulerer lønns- og arbeidsvilkår for alle ansatte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hovedtariffoppgjør</b>                    | HTA inngås for to år. I hovedtariffoppgjør kan det forhandles om hele HTA og det gjennomføres samtidig sentralt lønnsoppgjør.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Lønnsglidning</b>                         | Lønnsglidning er den delen av lønnsveksten som i sentrale tariffavtaler ikke følger av tariff tillegg. For eksempel ansiennitetsopprykk, endringer i lønn ved skifte av stilling eller at en ny medarbeider får høyere eller lavere lønn enn personen han/hun erstatter.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Overheng</b>                              | Overheng er en prosentvis beregning som beskriver hvor mye lønnsnivået ved utløpet av et år ligger over gjennomsnittsnivået for hele året. Det forteller dermed hvor stor lønnsveksten fra ett år til det neste vil bli dersom det ikke gis lønnstillegg eller gjennomføres strukturendringer i det andre året.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Økonomisk ramme:</b>                      | Viser hvor mye gjennomsnittlig lønn øker fra ett år til et annet. Dette er et felles språk for alle tariffområdene som gjør det mulig å sammenligne resultatet av oppgjøret.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Disponibel ramme</b>                      | Er det faktiske handlingsrommet etter at overheng og lønnsglidning er fratrukket den økonomiske rammen for året.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Frontfagmodellen/forhandlingsmodellen</b> | Frontfagmodellen/forhandlingsmodellen innebærer at lønnsveksten koordineres i hele arbeidslivet. Konkurransetsatt industri (frontfaget) forhandler først, og lønnsveksten her legger premissene for lønnsvekst i skjermede næringer/sektorer. Profilen på oppgjørene bestemmes innenfor den enkelte sektor.                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Særavtaler</b>                            | Dette er tariffavtaler som inngås i fredsplikt. Det er tre typer særavtaler. Sentrale generelle særavtaler (SGS), sentrale forbundsvisse særavtaler (SFS) og lokale særavtaler. Særavtalene regulerer spesifikke lønns- og arbeidsvilkår som gjelder alle (f.eks. reiseregulativet) eller særskilte vilkår for spesifikke yrkesgrupper, som for eksempel leger og undervisningspersonalet. Forhandlingene om SGS skjer mellom KS og forhandlingssammenslutningene, mens SFS forhandles mellom KS og de forbund som har interesser i saken. |

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