



BERGEN KOMMUNE

Samling for politisk ledelse om det visjonære lederskap

08.04.2026

Formål med samlingen

v/fungerende bystyredirektør Øivind Hauge Støle





BERGEN KOMMUNE

Politisk lederskap som forutsetning for god
lokaldemokratisk styring og ledelse

fungerende bystyredirektør Øivind Hauge Støle

Tre hovedbolker for lederprogrammet



År 1: Folkevalgt ledelse og ledelse som fag



År 2: Mitt lederskap; verktøy for å forstå seg selv og andre



År 3: Det visjonære lederskap – strategisk lederskap



De folkevalgtes roller



Folkevalgt



Kontrollrollen

Sikre at kommunen har god intern- og egenkontroll

Samfunns- utviklerrollen

Sette retning for kommune- og samfunnsutviklingen

Ombudsrollen

Folkevalgte skal være bindeleddet til innbyggerne

Samfunnsutviklerrollen og politikkområder

- Strategisk målutvikling
- Kunnskapsutvikling innenfor nasjonale og lokale føringer
- Langtidsplanlegging. Sammenheng mellom mål og ressursbruk

Kontrollrollen og politikkområder

- Saker om eierskap
- Saker om etterlevelse av interne reglement og policy
- Saker om etterlevelse av nasjonalt lovverk
- Saker om økonomistyring

Ombudsrollen og politikkområder

- Saker på enkeltområder
- Saker med stor interesse i befolkningen, og der innbyggere har dårlige erfaringer med kommunen



Fokus for dagen

- Visjonært lederskap (samfunnsutviklerrollen)

- Krevende kontekst/omgivelser
- Innenfor et parlamentarisk styringssystem

Hva ønsker vi at dere skal sitte igjen med?

- Eierskap til felles utfordringsbilde
- Økt bevissthet om behov og muligheter



Introduksjon til dagen

v/Tom Gundersen og Frode Kyrkjebø, KS



BERGEN
KOMMUNE

Del 1

Utfordringsbilde: Demokrati og parlamentarisme



Er det norske demokrati så robust som vi liker å tro?

- 1) utfordringer ift. de institusjonelle rammene –
spennet/samspeilet mellom politikk og forvaltning
v/Lise Rykkja, UiB
- 2) Overordnede demokratiske utfordringer – globalt
og nasjonalt v/Elisabeth Ivarsflaten, UiB



Komplekse, gjenstridige problemer – utfordringer for politikk og forvaltning

Lise H. Rykkja
Institutt for politikk og forvaltning,
Universitetet i Bergen

Samling for politisk ledelse, Bergen Kommune
Onsdag 8. april, 2026



NOU Norges offentlige utredninger 2026: 1

En bærekraftig kommunesektor

Kommunekomisjonens første delutredning

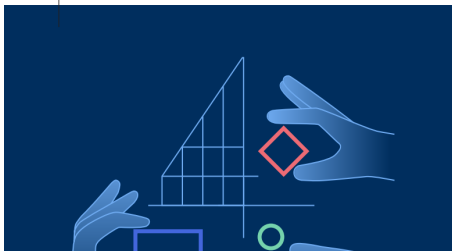


Departementene

Strategi

Gode hver for oss.
Best sammen.

Strategi for departementsfellesskapet



Samfunnet spesialiseres. Vi ønsker det beste av alt. Hvilken lege er best i landet på min sykdom? Hvem kan produsere en liten del av et produkt billigst og best?

Allerede den første maktutredningen påviste en sterk spesialisering også innen statsforvaltningen.

At de ansatte formes av, og forsvarer, de institusjonene de arbeider i. At byråkratene opptrer i nettverk med ulike interesser innen sektoren. Landbruksbyråkrater med landbruksnæringen. Oljebyråkrater med oljenæringen.

Kort sagt: Teorien om den segmenterte stat.

AARHUS KOMPASSET



SYSTEM + BØRGER



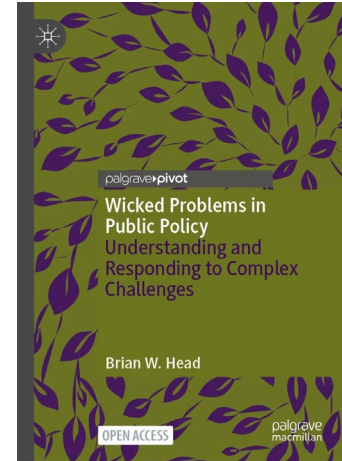
Erfaringsbasert
master i offentlig forvaltning

NHH
EXECUTIVE



Hva er gjenstridige (wicked) problemer?

- Samfunnsproblemer som rammer på tvers av politikkområde, sektor og forvaltningsnivå, og som har mange forskjellige årsaker, involverer mange aktører og har mange mulige og komplekse utfall og konsekvenser
- Manglende enighet om hva problemet er
- Mangelfull kunnskap om problemet
- Manglende enighet om hvordan håndtere
- Løsninger skaper nye problemer
- Ingen eier hele årsakskjeden – problemene går på tvers av sektorer
- Problemene går på tvers av nivå (stat-kommune-individ)
- Virkemidlene er delt
- Måloppnåelse innen egen sektor belønnes mer enn tverrgående samarbeid



Policy Sciences 4 (1973), 155-169
© Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam—Printed in Scotland

Dilemmas in a General Theory of Planning*

HORST W. J. RITTEL
Professor of the Science of Design, University of California, Berkeley

MELVIN M. WEBBER
Professor of City Planning, University of California, Berkeley

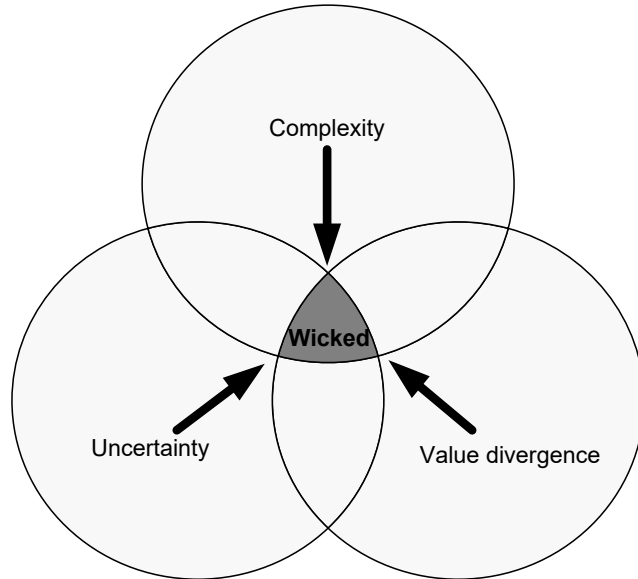
ABSTRACT

The search for scientific bases for confronting problems of social policy is bound to fail, because of the nature of these problems. They are "wicked" problems, whereas science has developed to deal with "tame" problems. Policy problems cannot be definitively described. Moreover, in a pluralistic society there is nothing like the undisputable public good; there is no objective definition of equity; policies that respond to social problems cannot be meaningfully correct or false; and it makes no sense to talk about "optimal solutions" to social problems unless severe qualifications are imposed first. Even worse, there are no "isolations" in the sense of definitive and objective answers.

George Bernard Shaw diagnosed the case several years ago; in more recent times popular protest may have already become a social movement. Shaw averred that "every profession is a conspiracy against the laity." The contemporary public are responding as though they have made the same discovery.

Few of the modern professionals seem to be immune from the popular attack—whether they be social workers, educators, housing, public health officials, policemen, city planners, highway engineers or physicians. Our restive clients have been telling us that they don't like the educational programs that schoolmen have been offering, the redevelopment projects urban renewal agencies have been proposing, the law-enforcement styles of the police, the administrative behavior of the welfare agencies, the locations of the highways, and so on. In the courts, the streets, and the political

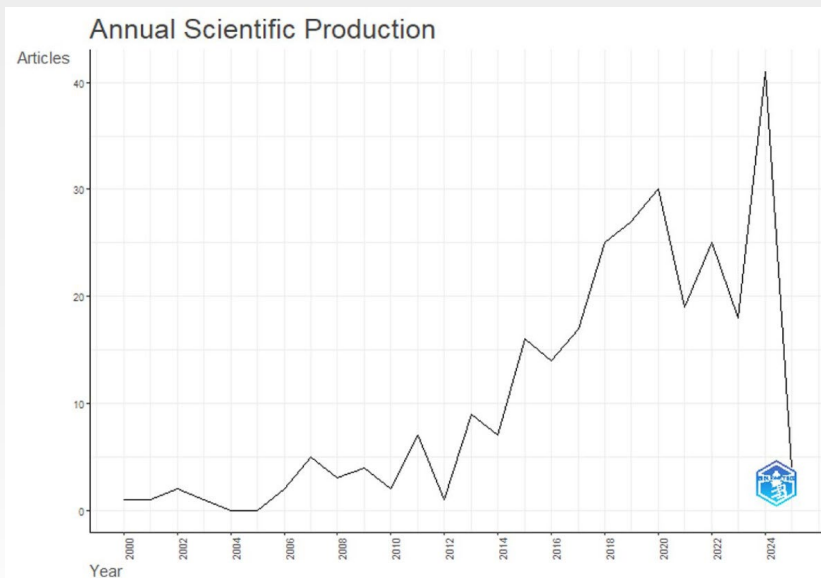
Wicked problems



- Problemene er **komplekse og sammenvevde**
- Problemets natur er **omstridt og usikkert/ukjent**
- Må håndteres på flere **nivå** (flernivåstyring) og av **flere aktører/organisasjoner**/på tvers av sektorer
- Verdi- og interessekonflikt betyr at problemene er **politiske** - krever prioritering, avveininger og forhandling mellom en mangfoldig gruppe interessenter (ikke bare teknikk og fag!)

Hvorfor «wicked» og hvorfor nå?

- Mer kompleksitet, usikkerhet og verdikonflikt i samfunnet
- Samfunnsproblemer er i økende grad grenseoverskridende – går på tvers av sektor, nivå og grupper av aktører
- Økende gjensidig avhengighet mellom styringsnivå, sektorer og geografiske områder
- Tradisjonelle (tekniske, ekspertstyrte, og hierarkiske) løsninger feiler
- Moderne styring (særlig NPM) har ført til økt grad av fragmentering
- Nye styringsideer med vekt på koordinering, samhandling, samordning, involvering og samskaping vokser fram



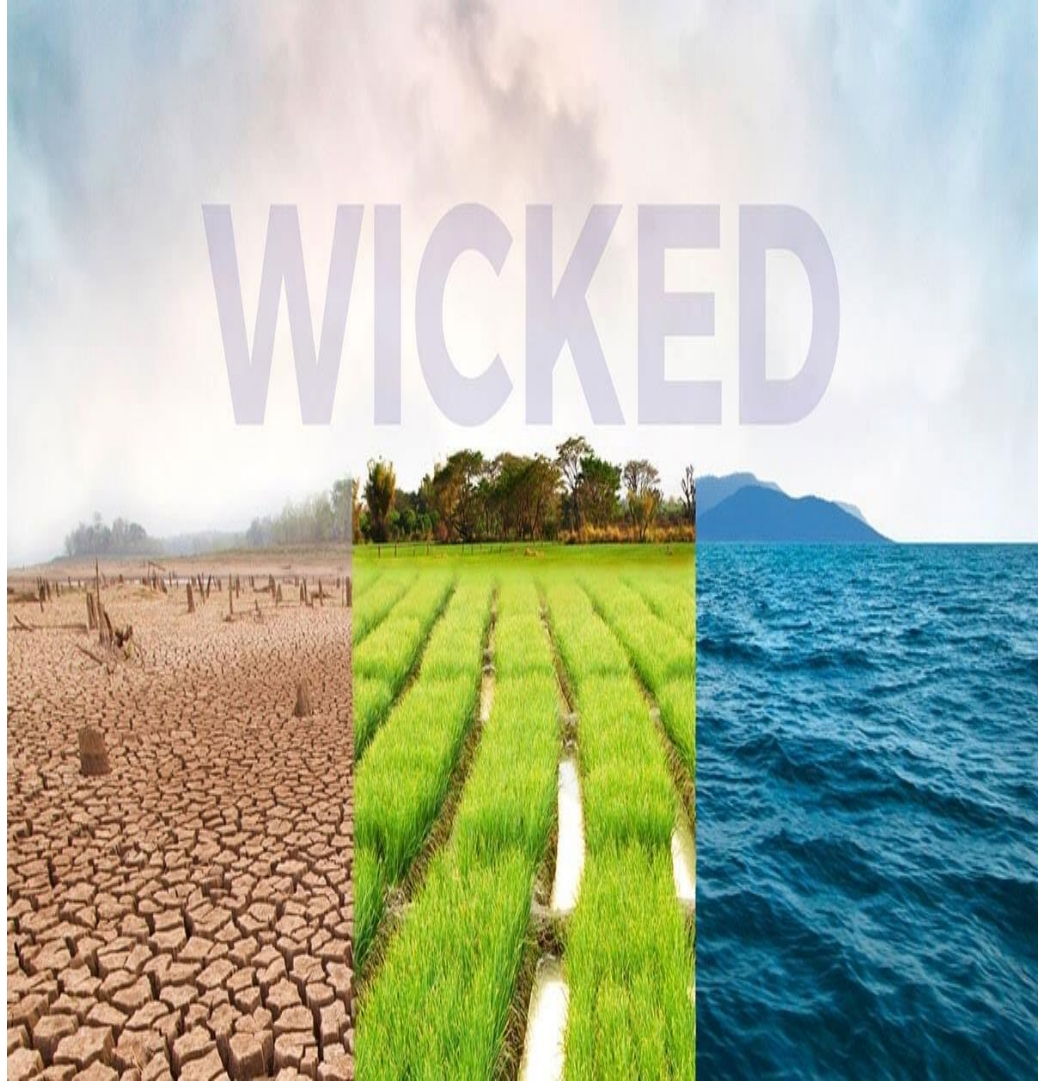
Head, Danaeefard & Khosravi (2026)





Eksempler

- Klima/miljø: forurensning, gjenvinning, grønn energi, global oppvarming, byutvikling
- Samfunnsikkerhet og kriser: naturkatastrofer, ekstremvær, pandemi, svikt i kritisk infrastruktur, terrorisme
- Kriminalitet: vold, korrupsjon, cyberkriminalitet, gjengkriminalitet, terrorisme, arbeidslivskriminalitet
- Levekår og sosial ulikhet: fattigdom, arbeidsledighet, barnevern, likestilling, utenforskap
- Helse: Livsstilssykdommer, smittsomme sykdommer, psykisk helse, rus, folkehelse, ernæring og fysisk aktivitet
- Innvandring og migrasjon: rasisme, integrering, menneskehandel
- Utdanning: gjennomføring, frafall, ferdigheter, prioritering av kompetanse, livslang læring
- Demografisk utvikling



Betingelser for at problemer blir «wicked»

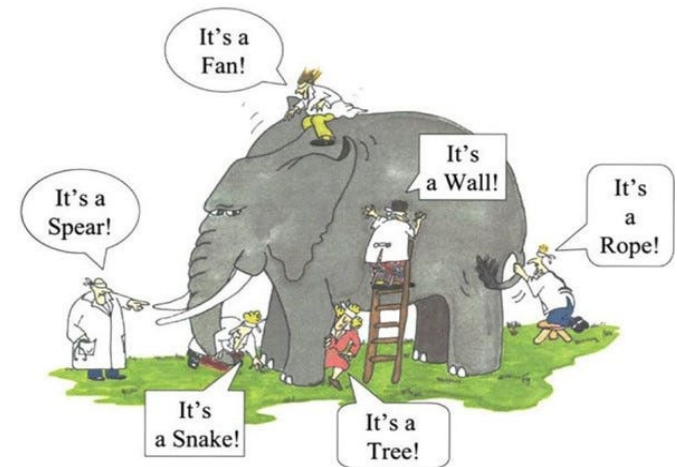
- **Strukturell kompleksitet:** Problemet er uklart, sammenvevd med andre problemer på tvers av områder, og involverer mange aktører
- **Kunnskapsnivå:** Det er lite kunnskap om problemet, eller problemet er uforståelig
- **Kunnskapsfragmentering:** Kunnskapen er fragmentert og varierer blant berørte aktører
- **Innrammingen varierer:** Presentasjonen og forståelsen av problemet er mangfoldig
- **Interessedifferensiering:** Politiske «minefelt», verdi- og interessekonflikter blant aktørene
- **Maktfordeling:** Asymmetri mellom berørte aktører

(Alford & Head 2017)



Typiske tilnærminger

- Unngåelse, nedprioriteres til fordel for mer håndterlige (tamme) saker
- Symbolpolitikk: Mye snakk, og lite handling. Saker utredes, men implementeres ikke. Tiltak opprettes, men med et minimum av ressurser
- Selektiv persepsjon: Hver sektor/silo har sin egen problemforståelse, og ser og håndterer kun en begrenset del
- Beskytter egne ansvarsområde, «ekstraoppgaver» skyves over på andre
- Problemet «outsources»: Overlates til et tidsavgrenset/midlertidig ekspertutvalg/kommisjon, konsulenter



Politikk, forvaltning og styringsutfordringer

- Politikerne er kreative, men korttenkte (?)
- Forvaltningen er rigid, sendrektig, og lite endringsvillig (?)
- Velgerne skifter mening
- Forholdet mellom politikk og forvaltning endrer seg
- Spenningen mellom **politisk visjon** og **administrativ implementering** blir særlig krevende når problemene er komplekse



Politikk og forvaltning

- **Idealet:**

- Klart skille mellom politikk og forvaltning/administrasjon
- Forvaltningen er underlagt politisk styring
- Politikerne bestemmer, forvaltningen forbereder, utreder konsekvenser og gjennomfører politiske vedtak

- **Praksis:**

- Uklart skille
- Forvaltningen tar selv initiativ, filtrerer og siler informasjon, har ulik kompetanse, legger premisser for vedtak
- Forvaltningen har egne interesser og kan fungere som pressgruppe for egen virksomhet
- Organisasjonsform og fagprofil (kompetanse) påvirker vedtakene

W. Wilson: «...administrasjon ligger utenfor politikkenes sfære. Administrative spørsmål er ikke politiske spørsmål»

K. Dahl Jacobsen: Det er et spenningsforhold mellom politisk ledelse, embetsverk og byråkratiets ulike funksjoner, som politisk sekretariat (lojalitet), garantist for rettstaten (nøytralitet) og som faglig ekspertise (faglighet)



Byråkratiet & siloene

- et ufortjent dårlig rykte?

- **Spesialisering** og avgrensning av organisasjoners formål og ansvarsområde er kjerneelementer i offentlige organisasjoner
- **Sektorprinsippet, ministerstyre og den segmenterte stat er sentrale kjennetegn ved norsk forvaltning** – men den regnes som velfungerende sammenlignet med mange andre!
- **Suksesskriterier** i den norske forvaltning, som spesialisering, regelstyring, høy kompetanse og sterke profesjoner, er **kvalitetstegn**. De kan likevel forsterke utfordringene med å håndtere gjenstridige problemer.



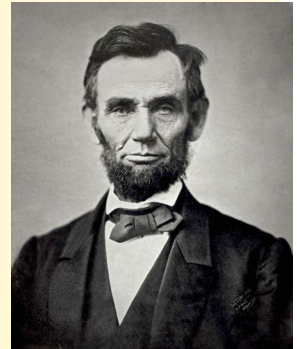
Styringskapasitet og styringslegitimitet

Kapasitet

- Analytisk kapasitet
- Reguleringskapasitet
- Koordineringskapasitet
- Leveringskapasitet

Legitimitet

- Styring **av** folket:
demokratisk legitimitet
- Styring **for** folket:
Resultat
- Styring **med** folket:
Prosess



Mulige strategier

- «Coping»: reflektere, analysere, finne nye metoder
 - «Taming»: redusere, bruke eksisterende metoder
 - «Solving»: omorganisere, reformere, samarbeide

 - Storstilte reformer for å overkomme statiske, hierarkiske og sektoriserte løsninger – ut av siloene, desentralisering, reorganisering

 - Reorganisere for å skape vertikal og/eller horisontal sammenheng, introdusere en mer helhetlig politikk

 - Utdfordringer:
 - Lite kunnskap om effekter, men viser handlekraft og gir legitimitet
 - Mer deltakelse = mer kompleksitet
 - Primærtilhørighet kan trumfe sekundærtilhørighet
- Tversgående innsatsgrupper
 - Missions/Store samfunnsutfordringer
 - Digital transformasjon
 - Framsyn (fremtids-scenarioer)
 - Småskala eksperimentering
 - Policy-entreprenørskap, grensearbeid og brobygging

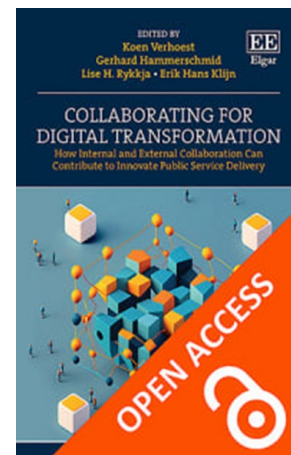
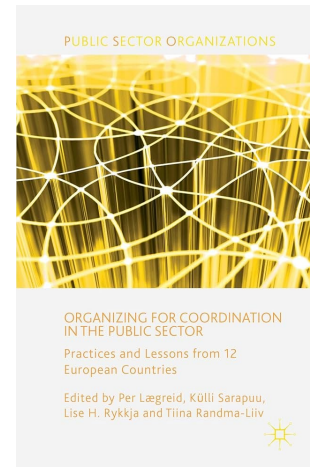


Erfaringer fra forskningen

- Mer samordning og samarbeid er bra, men...
 - Uventede og negative konsekvenser
 - Usikkerhet knyttet til effekt/resultat
 - Fungerer best når den oppstår «nedenfra», men trenger motivasjon og oppfølging «ovenfra»

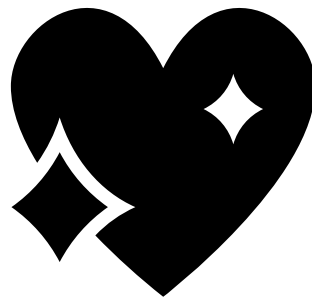
- Det trengs:
 - Både struktur (organisasjon) og kultur (holdninger)
 - Balanse mellom tiltak
 - Bevisst design
 - Oppfølging, ledelse og styring
 - Politisk forankring
 - Engasjement og forpliktelse
 - Kommunikasjon, motivasjon, tillit
 - Ansvarsforhold og legitimitet
 - Tid
 - Ressurser

(Lægred, Sarapuu, Rykkja & Randma-Liiv 2014; Verhoest, Hammerschmid, Rykkja & Klijn 2024)



Hva skal til?

- Felles problemforståelse
- Gjensidig tillit og respekt for roller
- Åpenhet om konflikter og dilemma
- Langsiktighet
- Kunnskap
- Læring





uib.no

Er det norske demokratiet så robust som vi liker å tro?

Elisabeth Ivarsflaten

Professor

Institutt for politikk og forvaltning

Universitetet i Bergen

6 sentrale kvaliteter ved det norske demokratiet

1. Tillit
2. Opplyst offentlighet og deltakelse
3. Likestilling
4. Penger og politikk
5. Små forskjeller mellom styrende og styrte
6. Demokratisk kultur

Om Norsk medborgerpanel og KODEM

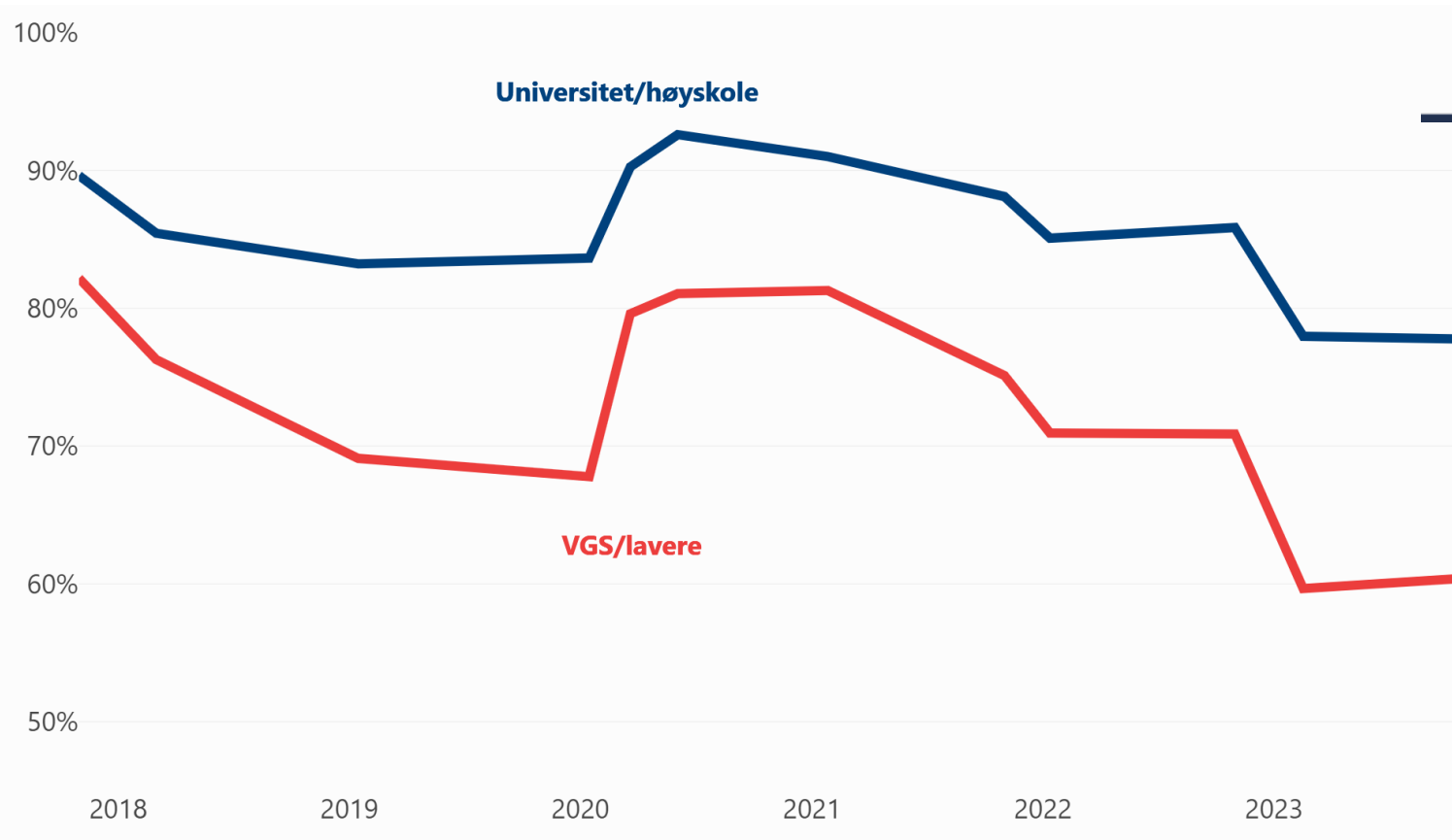
- Medborgerpanelet startet ved Universitetet i Bergen i 2013.
- Etableringsstøtte fra Trond Mohn Forskningsstiftelse i 2015.
- Ca. 10 000 aktive deltakere tilfeldig valgt fra den norske befolkningen fra 18 år.
- Ble utvidet til nasjonal forskningsinfrastruktur med støtte fra Forskningsrådet i 2025: Koordinerte Online-paneler for forskning på demokrati og styresett (KODEM).
- KODEM består av Medborgerpanelet, Politikerpanelet, Forvaltningspanelet og Journalistpanelet.
- Har sterkt personvern og streng etikkprøving.
- Har høy datakvalitet og vitenskapelig standard for dokumentasjon og deling av data.
- Bidrar til mange forskningsprosjekter (time-share-modell).
- Ledes fra Institutt for politikk og forvaltning ved Universitetet i Bergen.
- Øvrige konsortiepartnere er: UiO, NTNU, UiT, UiA, UiS, ISF, OsloMet, Norce og Sikt.

1. Tillit

Tillit til politikere fordelt på to **utdanningsnivå**, 2018-2024.
% som har svært stor, stor eller noen grad av tillit til norske politikere



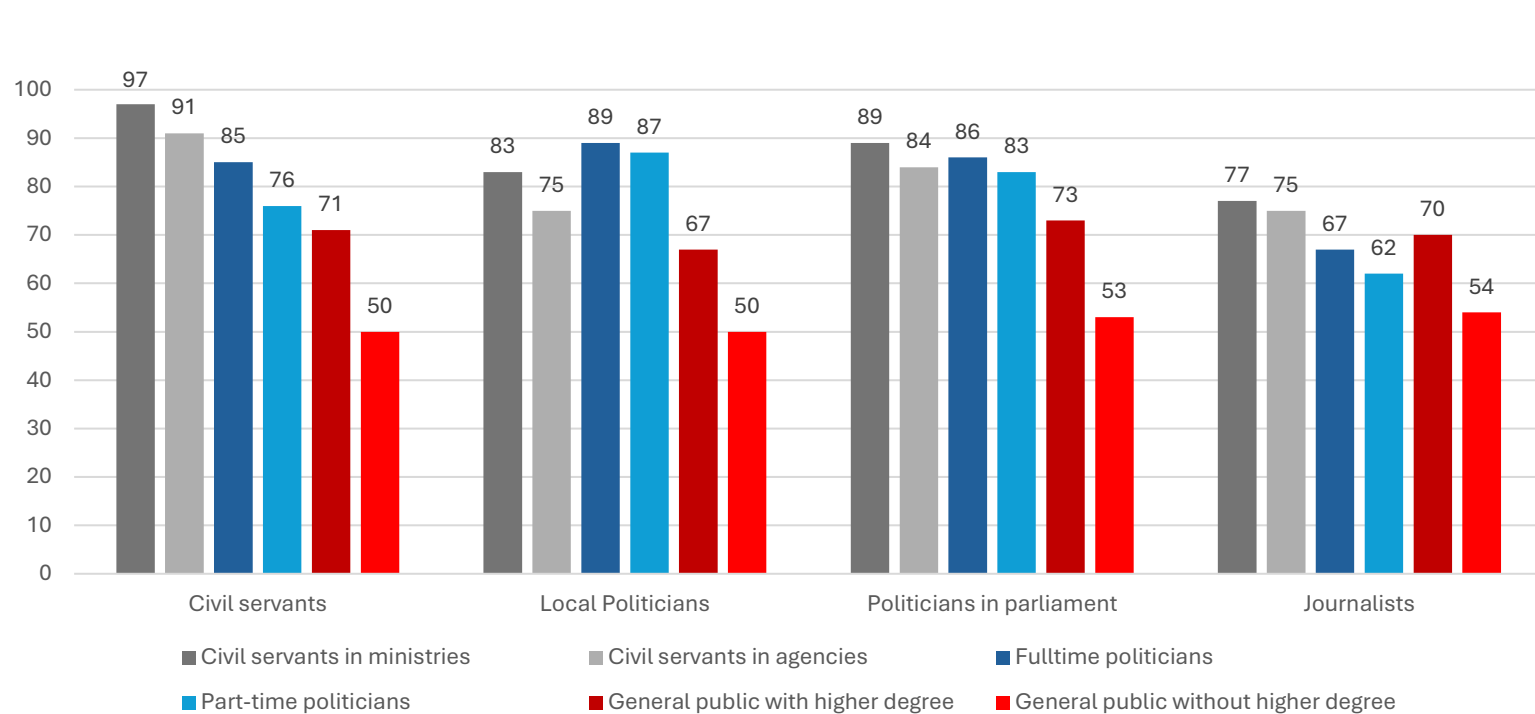
KODEM



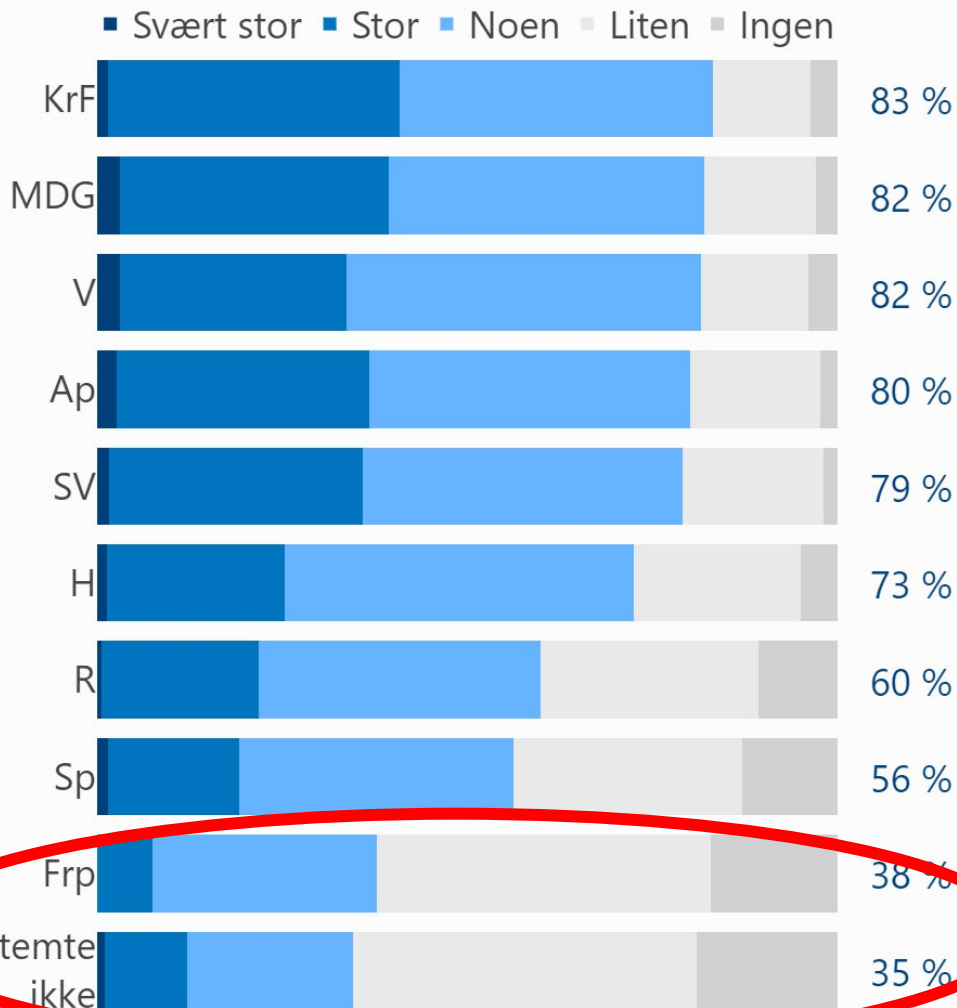
Tillit

Tillit til forvaltningsansatte; lokale politikere; stortingspolitikere; journalister.

% svært stor tillit, stor tillit og noe tillit.



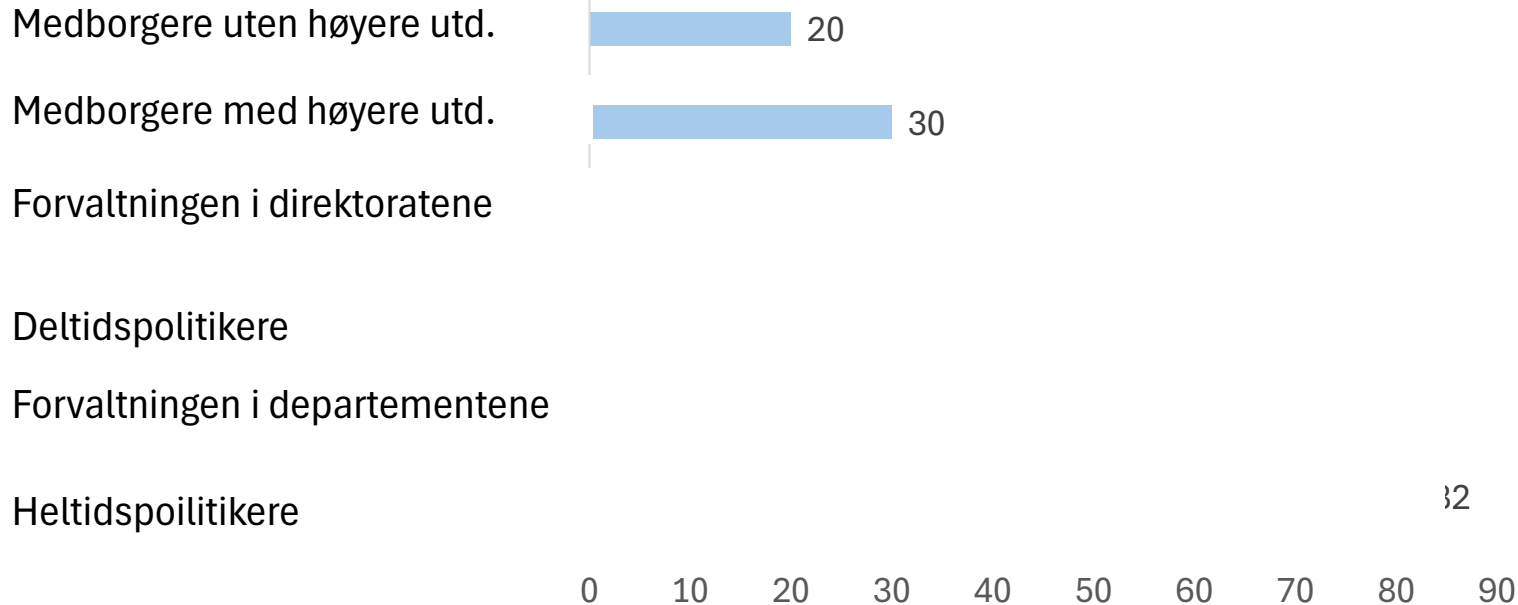
Tillit til norske politikere fordelt på partienes velgere og dem som ikke stemte, november 2023.



2. Opplyst offentlighet og deltakelse

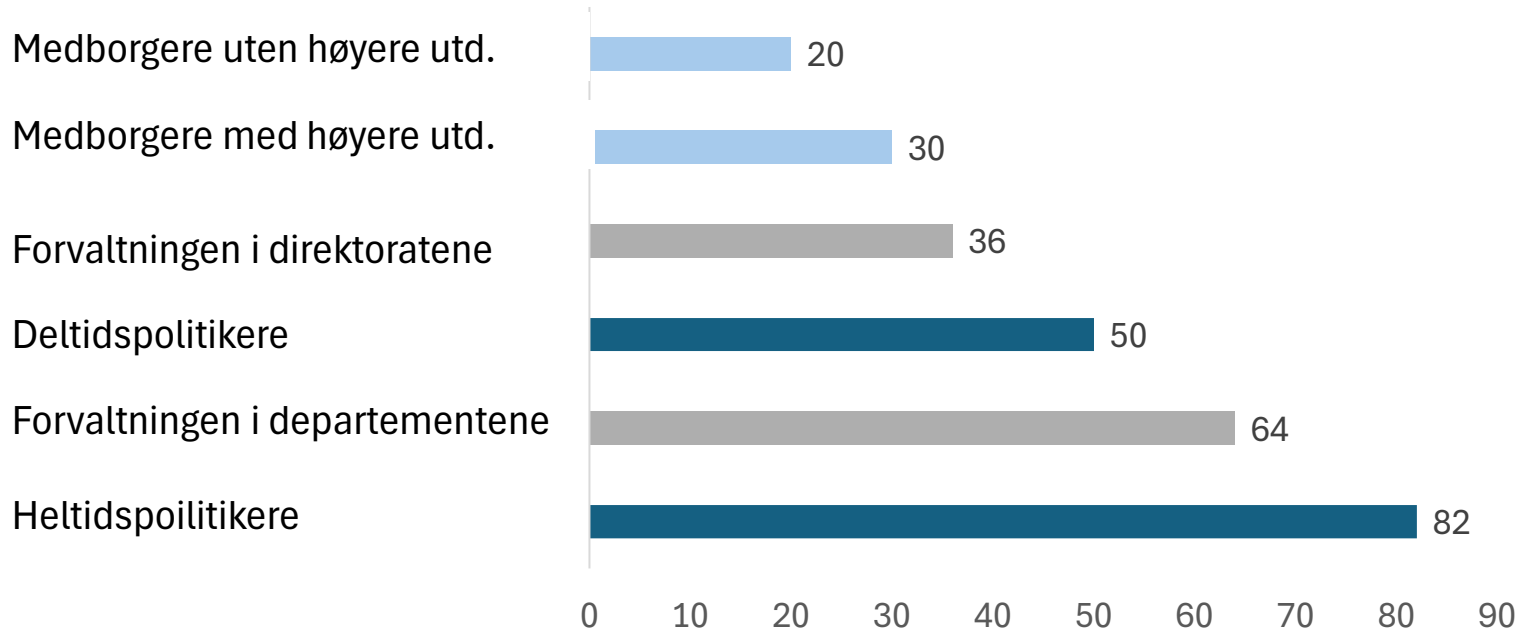
Dypt politisk engasjement

% som følger det som skjer i politikken nesten hele tiden eller flere ganger om dagen.



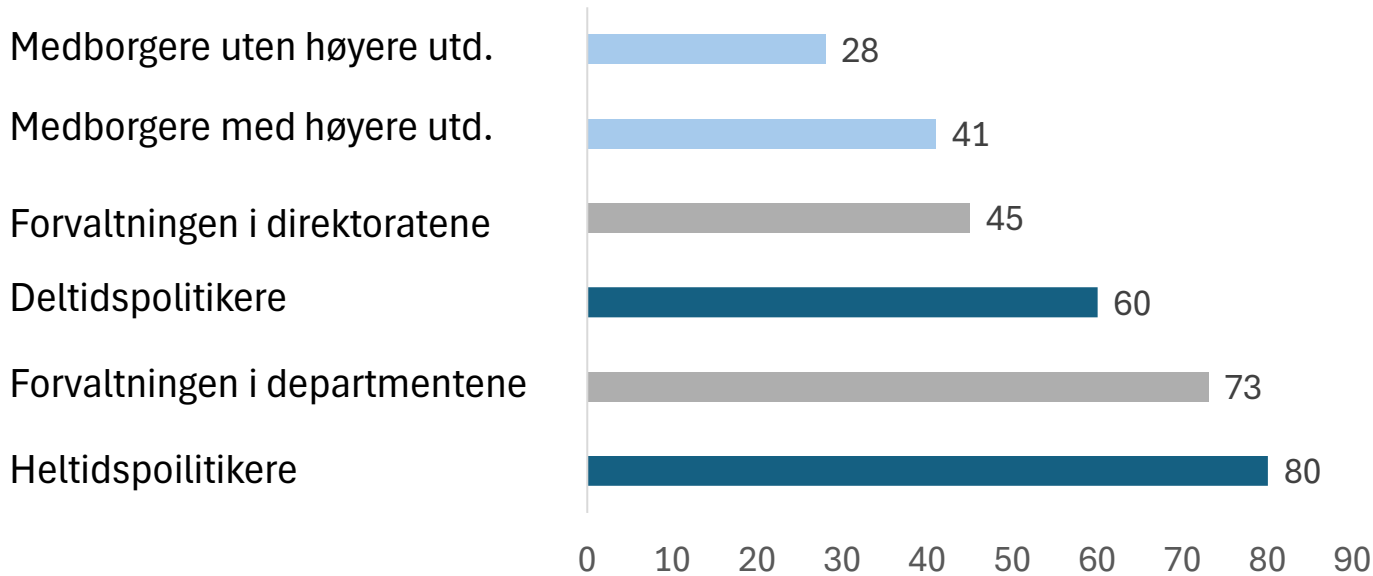
Dypt politisk engasjement

% som følger det som skjer i politikken nesten hele tiden eller flere ganger om dagen.



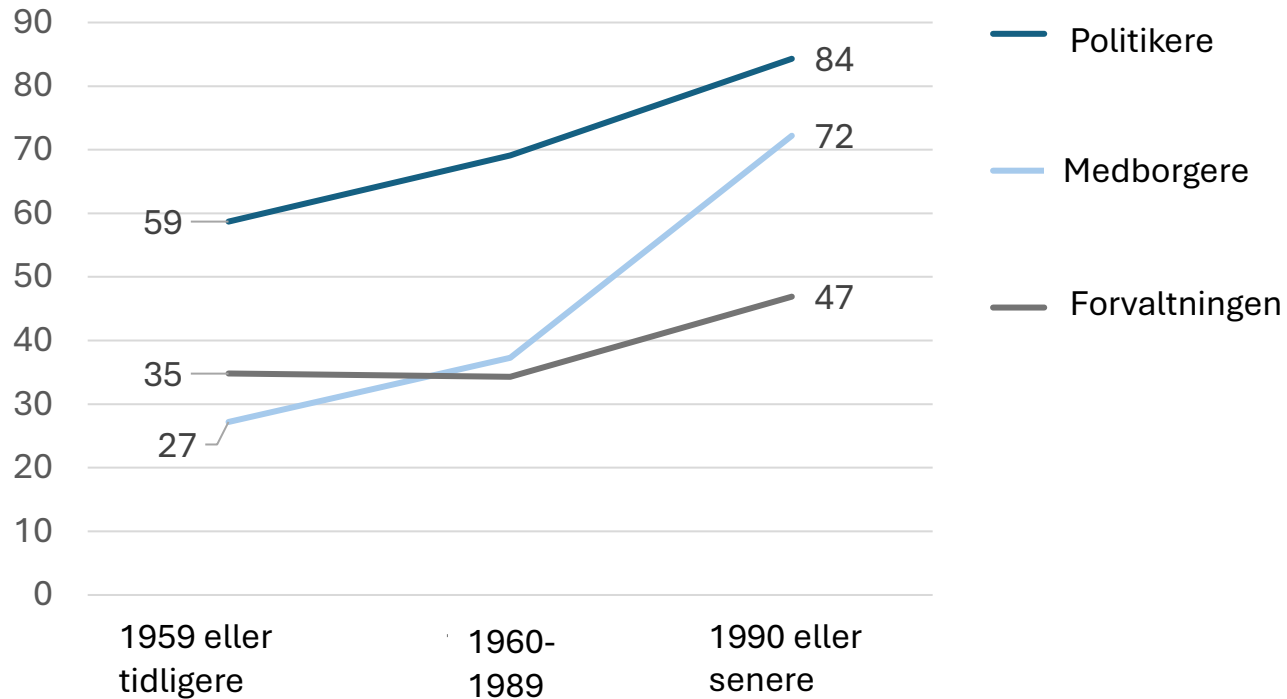
Dypt politisk engasjement

% som snakker om politikk ansikt-til-ansikt nesten hele tiden, flere ganger daglig eller daglig.



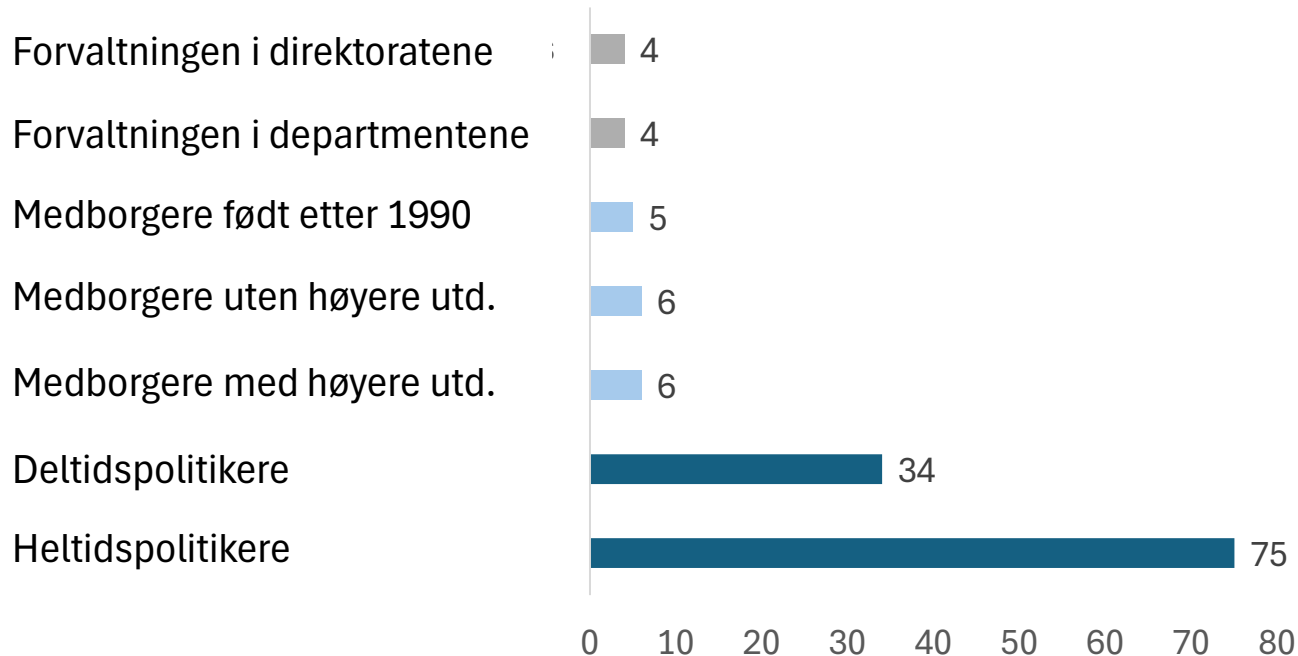
Nyhetskilder

% som har brukt algoritmebaserte apper/Sosiale medier til å få nyhetsoppdateringer den siste uken



Dypt politisk engasjement

% som poster om politikk på algoritmebaserte apper/Sosiale medier ukentlig eller oftere

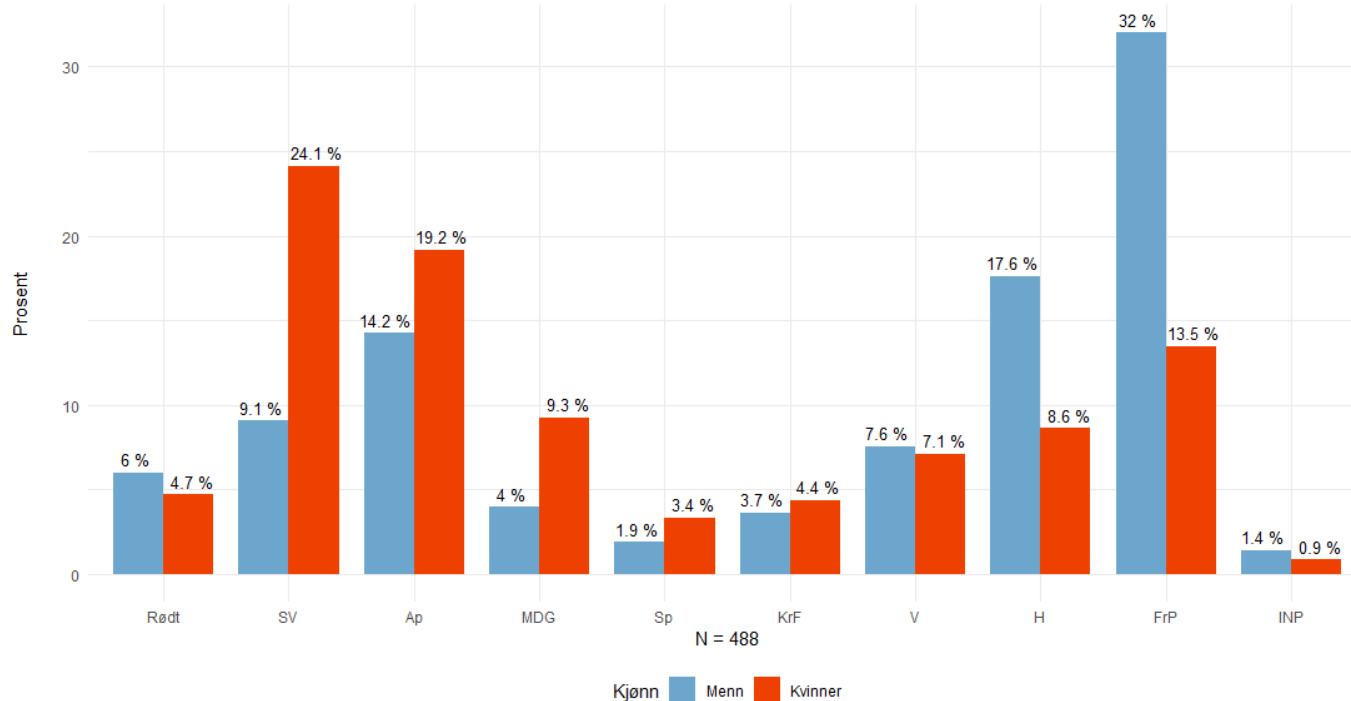


3. Likestilling

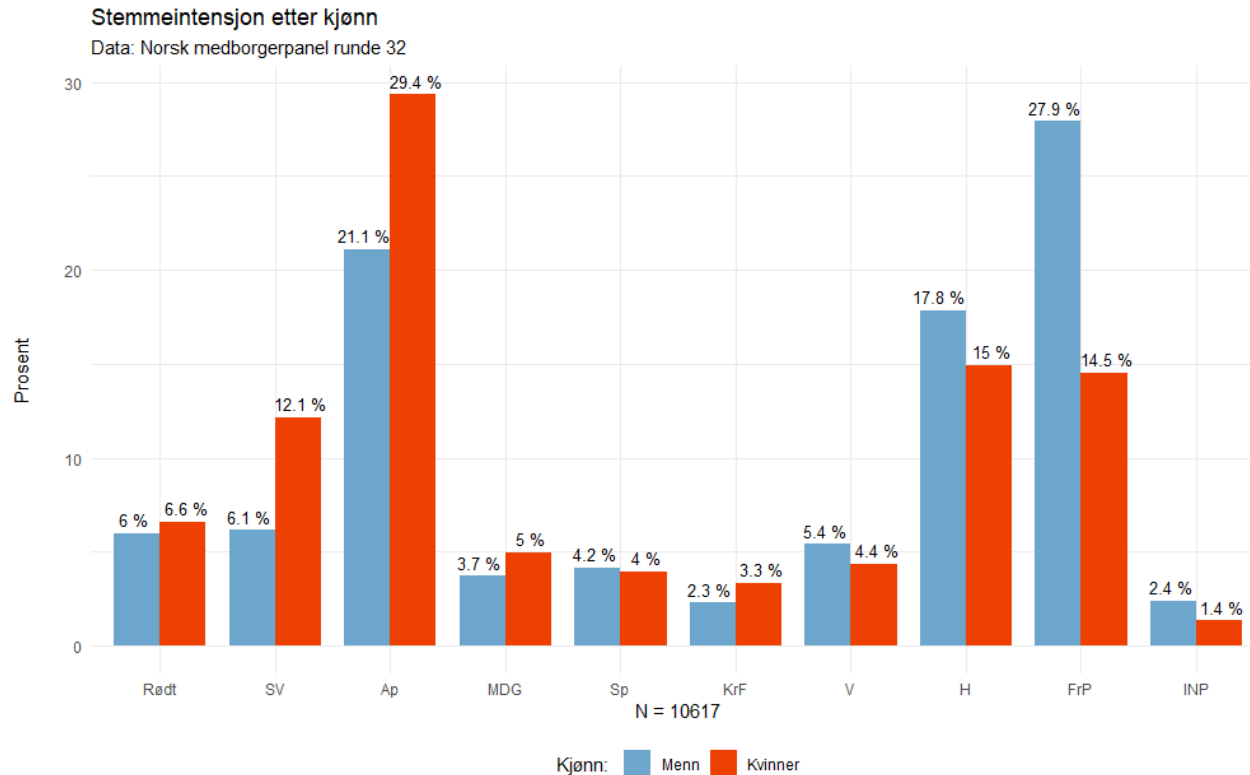
Stemmeintensjon februar 2025 etter kjønn blant de yngste velgerne (født etter år 2000).

Stemmeintensjon blant personer født etter 2000

Data: Norsk medborgerpanel, februar 2025

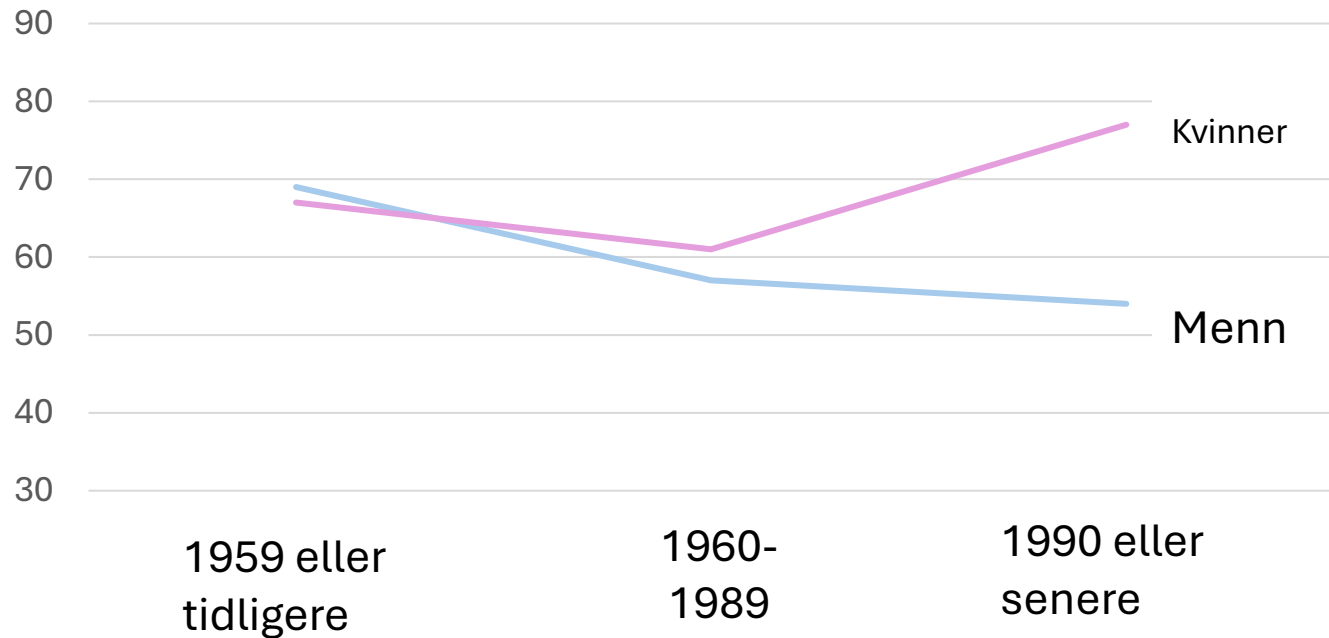


Stemmeintensjon februar 2025 etter kjønn (alle velgere).



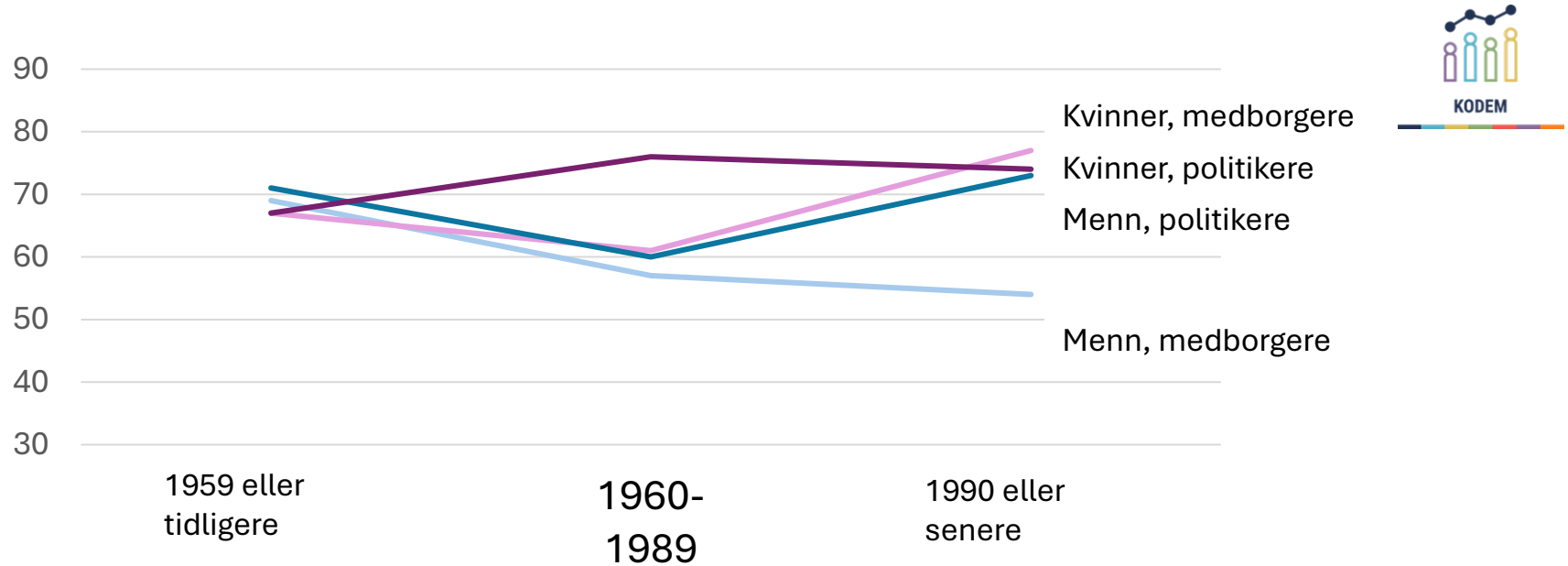
Likestilling

% som synes likestilling har hatt en positiv virkning på samfunnet
Medborgere etter kjønn og alder



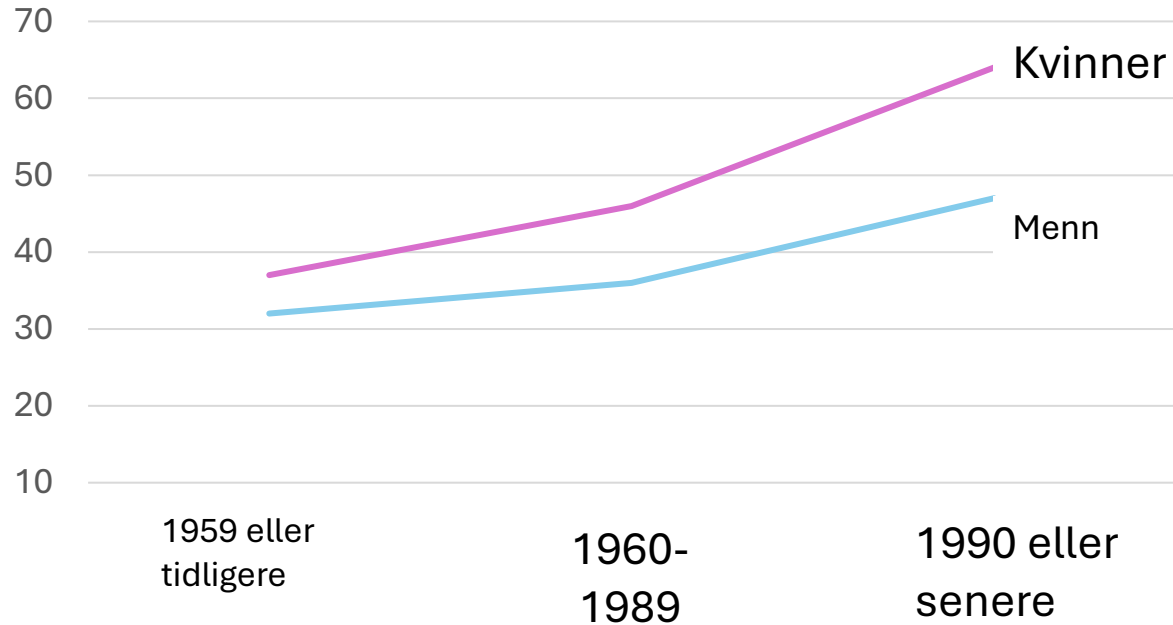
Likestilling

% som synes likestilling har hatt en positiv virkning på samfunnet
Medborgere og politikere etter kjønn og alder



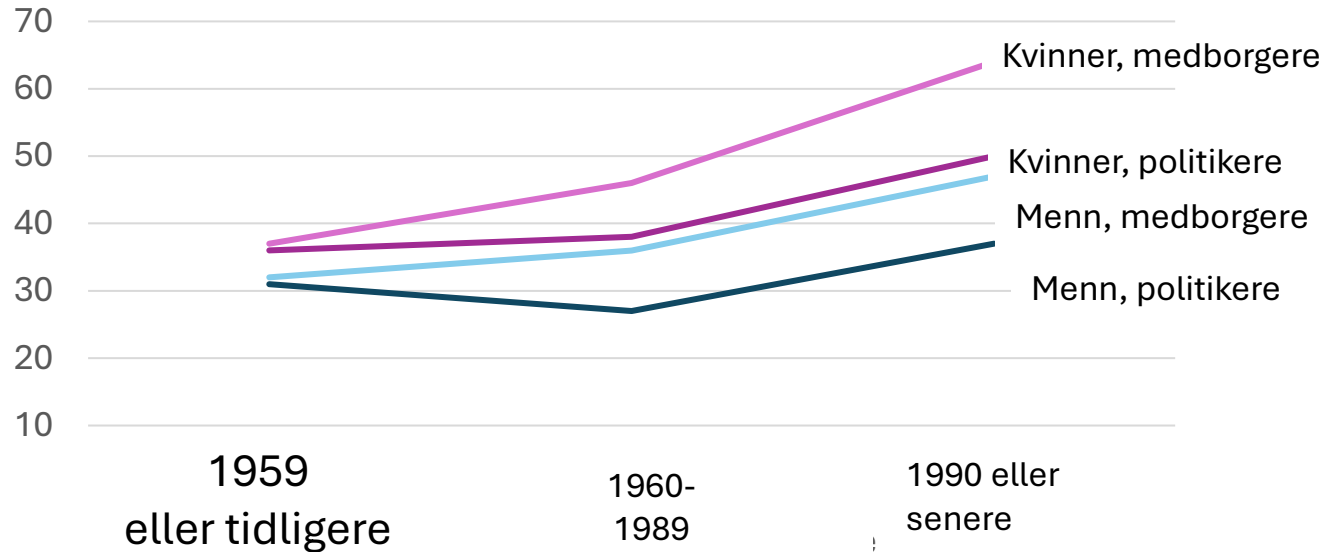
Statlig vs. individuelt ansvar

% enig i at staten bør gjøre mer for å ta vare på den enkelte
Medborgere etter kjønn og alder



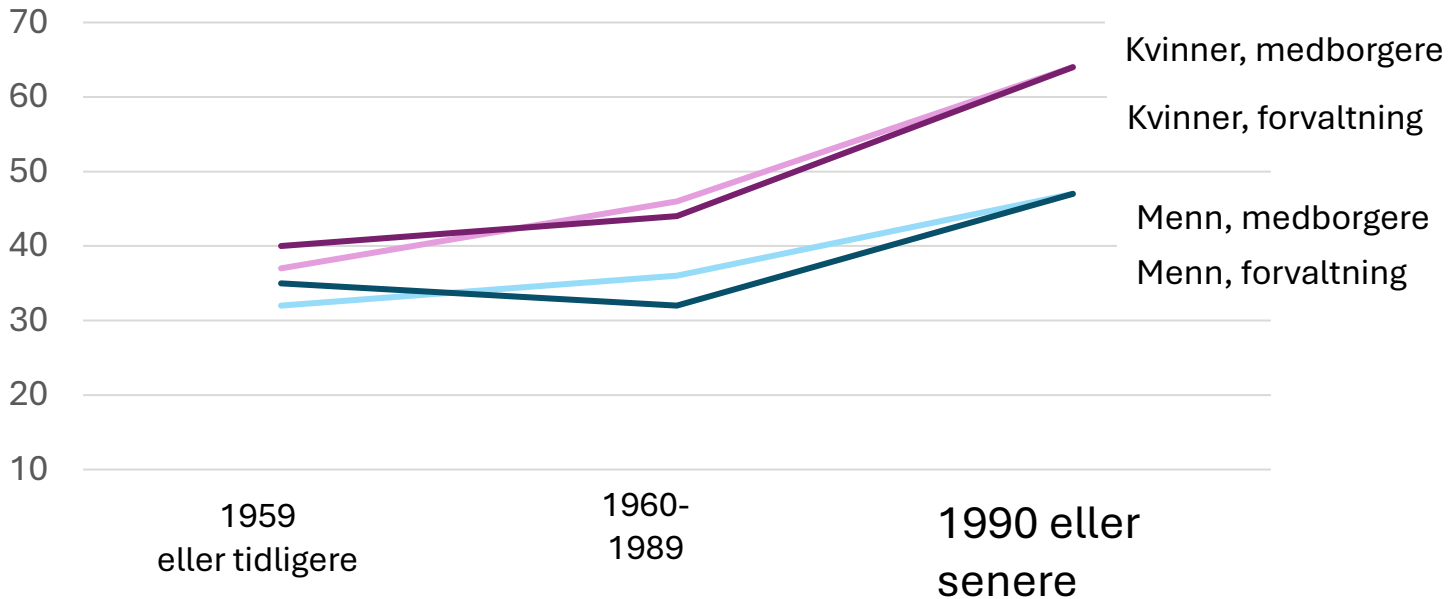
Statlig vs. individuelt ansvar

% enig i at staten bør gjøre mer for å ta vare på den enkelte
Medborgere og politikere etter kjønn og alder



Statlig vs. individuelt ansvar

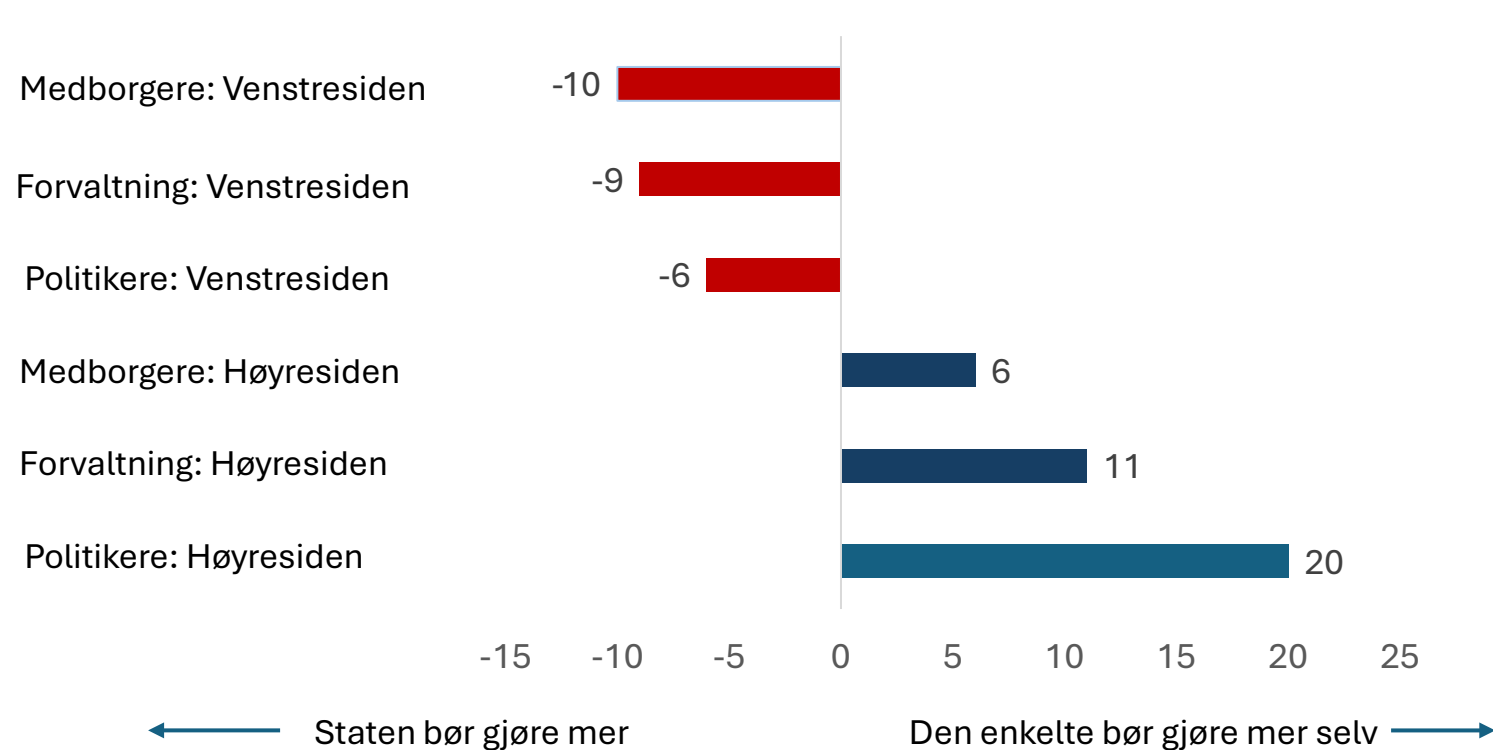
% enig i at staten bør gjøre mer for å ta vare på den enkelte
Medborgere og forvaltning etter kjønn og alder



4. Penger og politikk

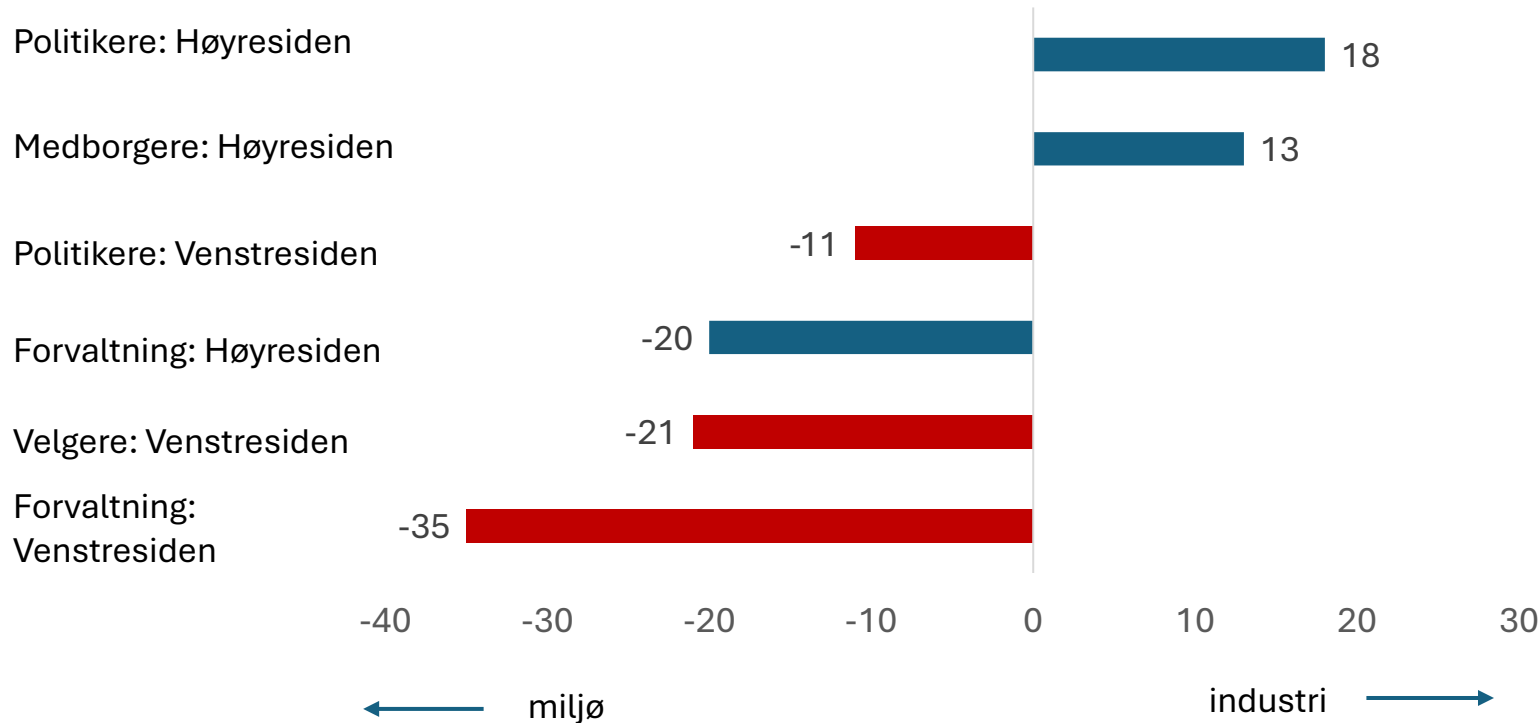
Økonomisk konflikt

Staten bør gjøre mer for å ta vare på den enkelte;
eller den enkelte bør gjøre mer for å ta var på seg selv.
Gjennomsnitt på 100-punkts skala (-50; 50)



Industri vs. miljø

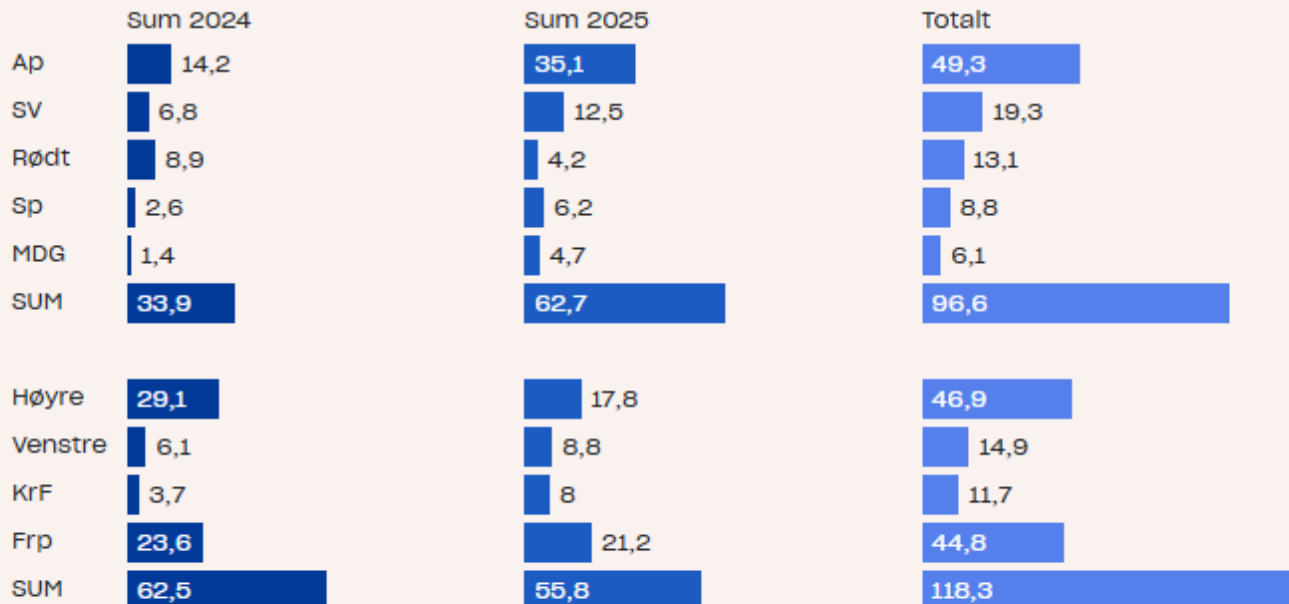
% enig i at økonomisk vekst må sikres gjennom industriell utvikling selv om det kommer i konflikt med miljøet
(%-poengs forskjell fra 50%)



Borgerlig side rykker fra

Pengestøtten til de politiske partiene har aldri vært større enn før årets valg. Tall i millioner kroner.

■ Sum 2024 ■ Sum 2025 ■ Totalt

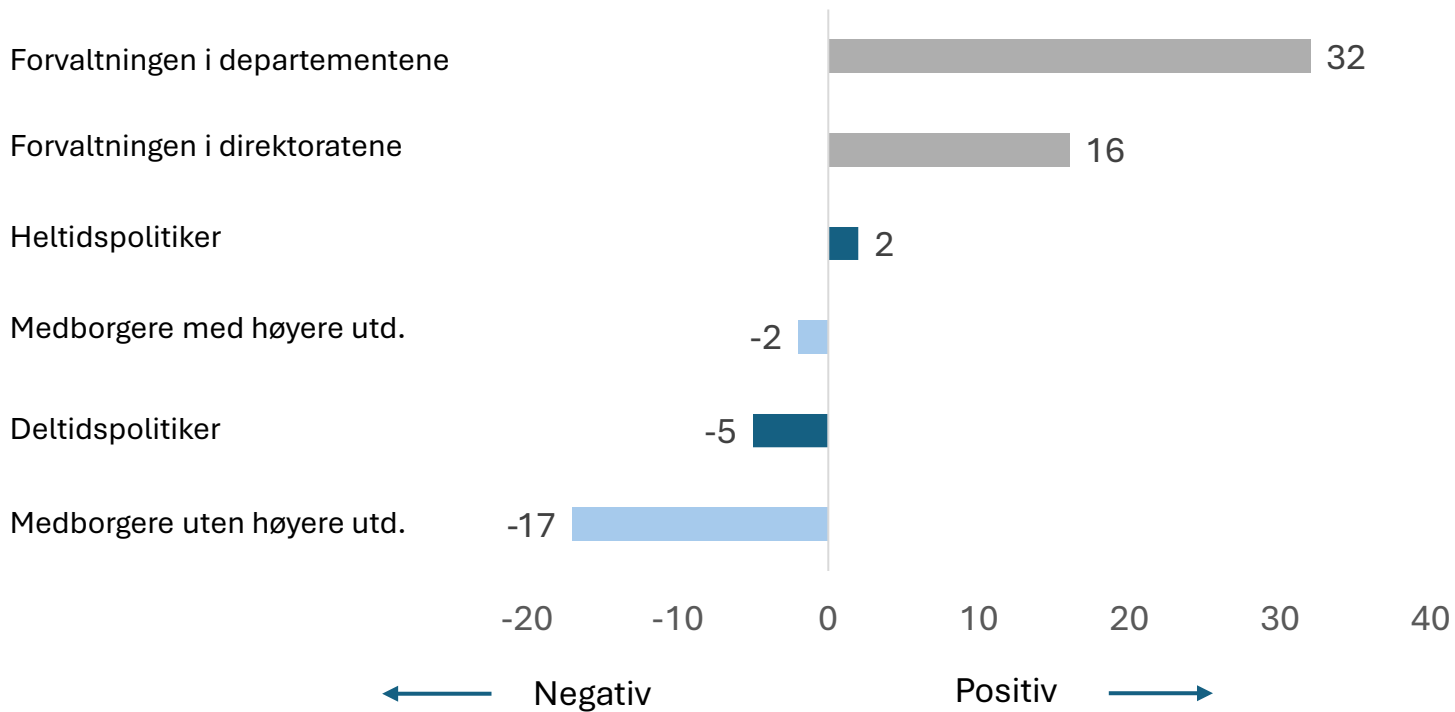


Grafikk: Simen Tallaksen

5. Små forskjeller mellom styrende og styrte

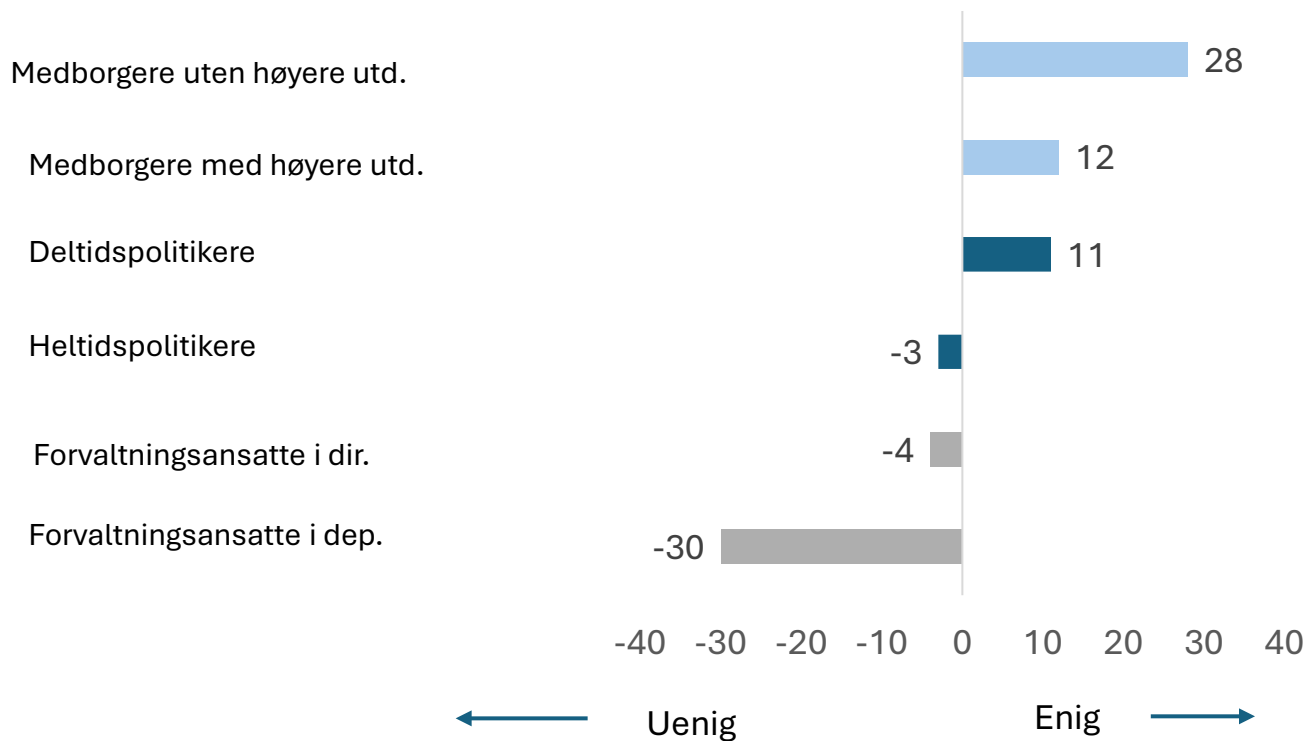
Utenriks: EU-spørsmålet

% som er positive til EU-medlemskap
(%-punkts forskjell fra 50%)



Utenriks: Internasjonal handel med elektrisitet

% enig i at Norge bør begrense eksporten av elektrisitet
(%-punkt forskjell fra 50%)

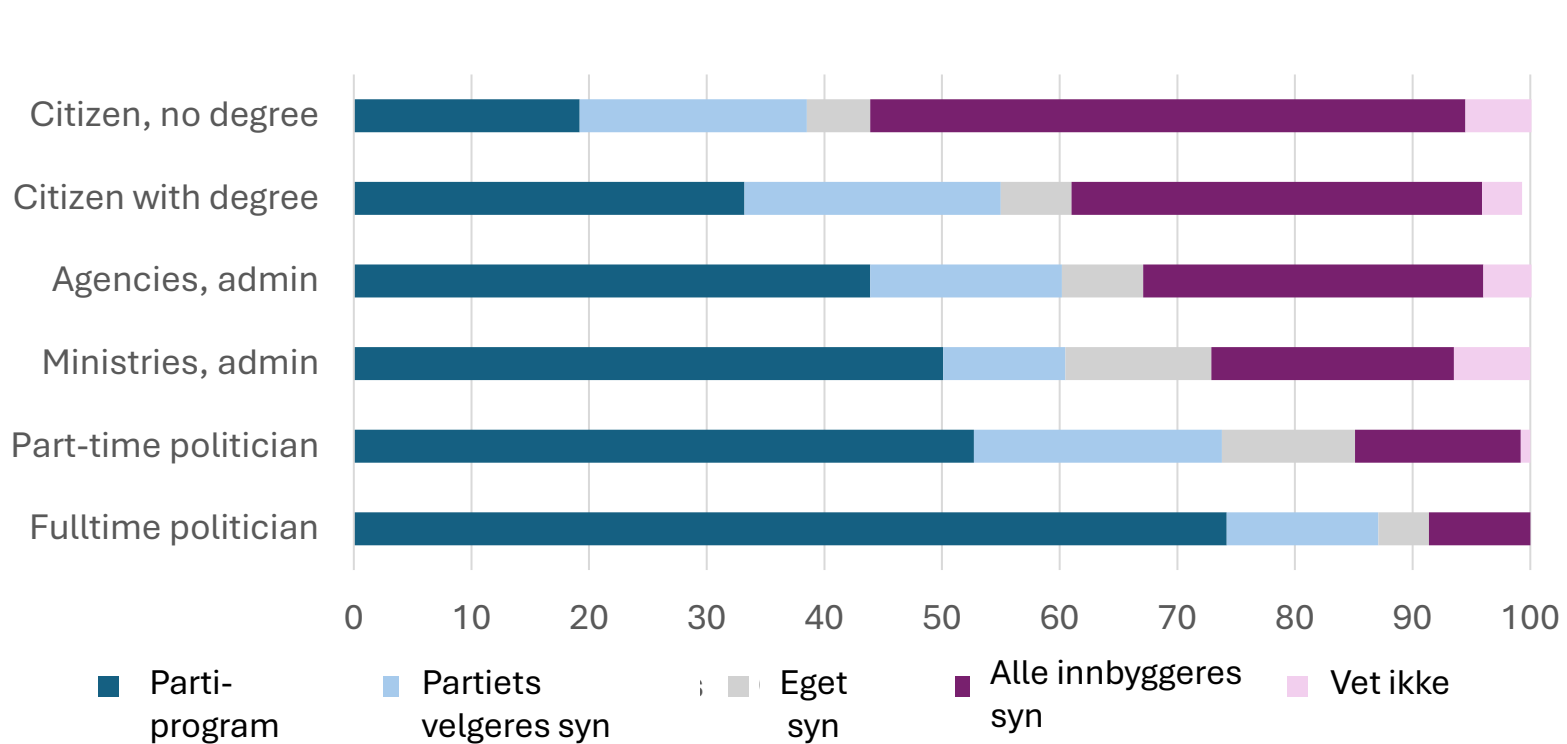


6. Demokratisk kultur

Politisk representasjon og ytringsfrihet

Politisk representasjon

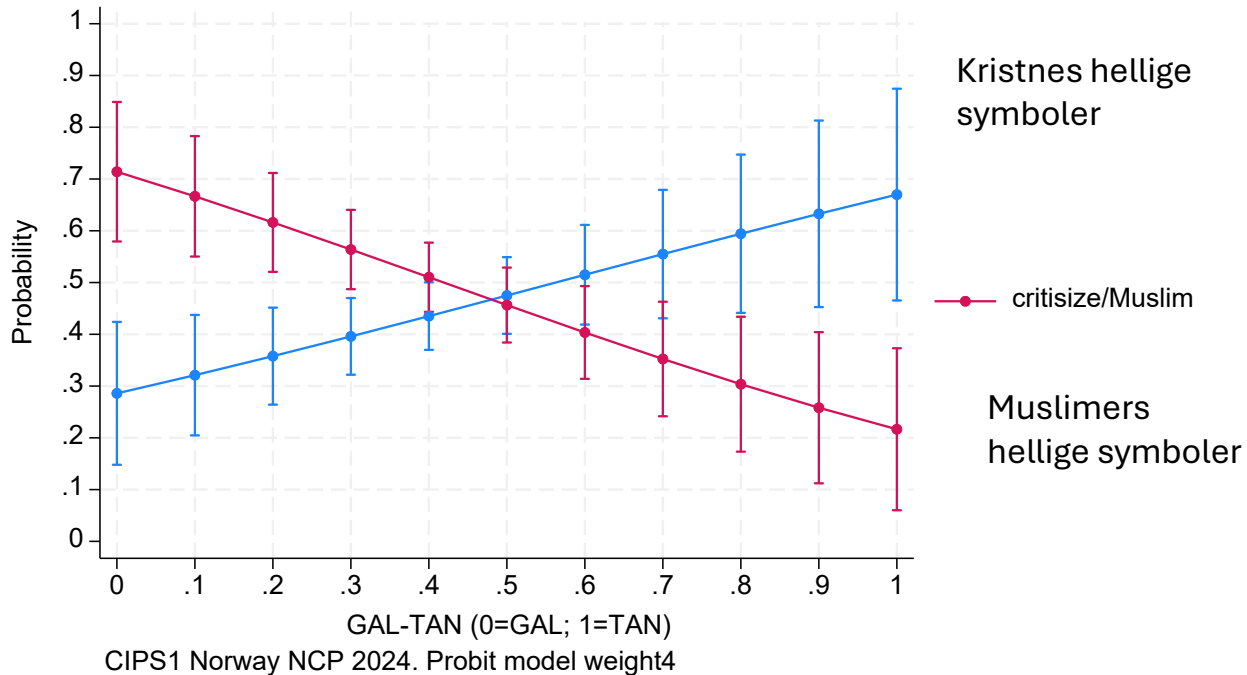
% som synes politikere skal vektlegge (...)



KODEM

Ytringsrom

Andel som mener vi bør avstå fra å kritisere symboler som er hellige for [muslimer/kristne]



6 sentrale kvaliteter ved det norske demokratiet

1. Tillit
2. Opplyst offentlighet og deltakelse
3. Likestilling
4. Penger og politikk
5. Små forskjeller mellom styrende og styrte
6. Demokratisk kultur

Diskusjon og oppsummering



Del 1 - Utfordringsbildet:

Demokrati og parlamentarisme

Hva kjenner vi igjen hos oss og hvordan kan vi som politikere i Bergen kommune håndtere dette på en måte som styrker lokaldemokratiet og fremmer og tillit?



Tenk først for deg selv – del så med de andre på bordet.

– bli enige om minst to punkt dere kan dele i plenum!

Erfaringer knyttet til samarbeid og samhandling i et parlamentarisk system

- 1) Kjerstin Owren, stabssjef Byrådslederens kontor,
Oslo kommune
- 2) Varaordfører Erling Moe og byrådssekretær
Vegard Sem, Trondheim kommune





Oslo

Erfaringer knyttet til samarbeid og samhandling i et parlamentarisk system

Bergen kommune, samling for politisk
ledelse
8. april 2026

Kjerstin Owren, stabssjef
Byrådslederens kontor



«It is impossible to practice parliamentary politics without having patience, decency, politeness and curtesy»

Khaleda Zia

Byråds erklæringen

Byrådets intensjonserklæring

Dette er den politikken byrådet ønsker å gjennomføre

Svært mange politiske mål og ønskede tiltak

Men: Ikke et styringsdokument





Hvordan skape verdens beste by?

13.04.2026

Foto: Olav Helland / Oslo kommune



Sammen skaper vi verdens beste by

Bystyret har vedtatt kommuneplanens samfunnsdel 2025. – Skal vi skape en bedre by for innbyggerne, må vi jobbe helhetlig og samarbeide mer på tvers, sier byrådsleder Eirik Lae Solberg.

Aktuelt / Publisert: 28.05.2025

Av Byrådsavdeling for finans



Fra: [REDACTED]
Sendt: tirsdag 3. september 2024 10:11
Til: Postmottak BYR - Byrådsavdelingene
Emne: SV: Kommuneplanens samfunnsdel med byutviklingsstrategi på offentlig høring

Kategorier: TB

I det store bildet ser det veldig bra ut.

Savner likevel mer om innbyggermedvirkning/dialog, samt kommune 3.0 tankegang.

Med vennlig hilsen

Fra tjenestesamfunn til fellesskapssamfunn - og bærekraftig utvikling.

Kommune 3.0 kalles også en samskapingskommune, som innebærer at kommunen, innbyggere, frivillige og næringsliv løser offentlige oppgaver gjennom samskaping og mobilisering av ressurser.

KOMMUNE 1.0

Kommunen er myndighet
Innbyggere er undersåtter
Politikere avgjør enkeltsaker

Fram til ca. 1970

KOMMUNE 2.0

Kommunen er en organisasjon
Innbyggere er kunder
Politikere styrer en organisasjon

1970 - 2010

KOMMUNE 3.0

Kommunen er et lokalsamfunn
Innbyggere er ressurser
Politikere leder et lokalsamfunn

Fra ca. 2010

FORVENTNINGSGAPET



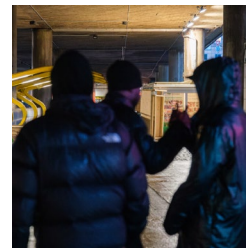
Nye realiteter i offentlig sektor

- Mer **regelstyring** og rettighetsfesting
- Flere og mer detaljerte **kvalitets-/ normkrav** i tjenesteytingen
- **Kontroll**, tilsyn, revisjon, høringer og gransking (mer?)
- **Kutt i offentlig sektor** – rammekutt og effektivisering



Nye realiteter i offentlig sektor (forts.)

- **Endret trussel-/ kriminalitetsbilde. Anti-demokratiske bevegelser** – *dalende tillit til myndigheter?*
- **Ny medievirkelighet** – informasjonsmangfold, plattformer, dagsorden 24/7, alternative medier
- **Oppløst og aktiv befolkning** - mer brukertilnærming og krav til medvirkning
- **«Nytt» arbeidsliv** – digitalisering, nye arbeidsmåter, AI



Et legitimt politisk driv

- **Politikerne** skal foreslå ny politikk – det er demokratiets motor.
- **Administrasjonens rolle** er ikke å bremse, men å skape handlingsrom for at politikk kan realiseres.
- Nye oppgaver og forventninger kommer kontinuerlig (fra stat, innbyggere og folkevalgte) – mediedrevet dagsorden
- Kommunen(e)s økonomi og gjeldsutvikling viser at vi **ikke kan gjøre alt på samme måte som før.**
- Vi må unngå **overbelastning** i organisasjonen. Ikke løpe fortere, men arbeide mer målrettet



Politikk i praksis handler om å prioritere!

- Hvis alt er like viktig blir ingenting viktig...
- Må lage en tydelig retning for **hva** som skal prioriteres **opp** og hva som skal prioriteres **ned**
- Hvilke mål er de aller viktigste?
- Hvordan skal vi gjøre oss best i stand til å nå dem?



Bakteppet i 2023

- KPS 2018
 - 21 mål
 - Ingen felles, tverrgående mål
 - Ingen vet hva målene er
 - Liten kobling til Sak1 og tildelingsbrev
- «Ingen» forholder seg til KPS
- Et utydelig målbilde i kommunen

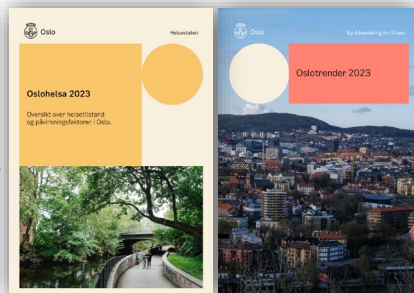


- Vi må løse stadig mer komplekse og sammenvevde problemer
- Utfordringsbildet går på tvers av byrådsavdelinger og sektorgrenser
- Det finnes ingen enkle løsninger på problemene

Fra byrådsplattform til praktisk politikk



Byrådsplattform



Kunnskapsgrunnlag



Planstrategi



Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)



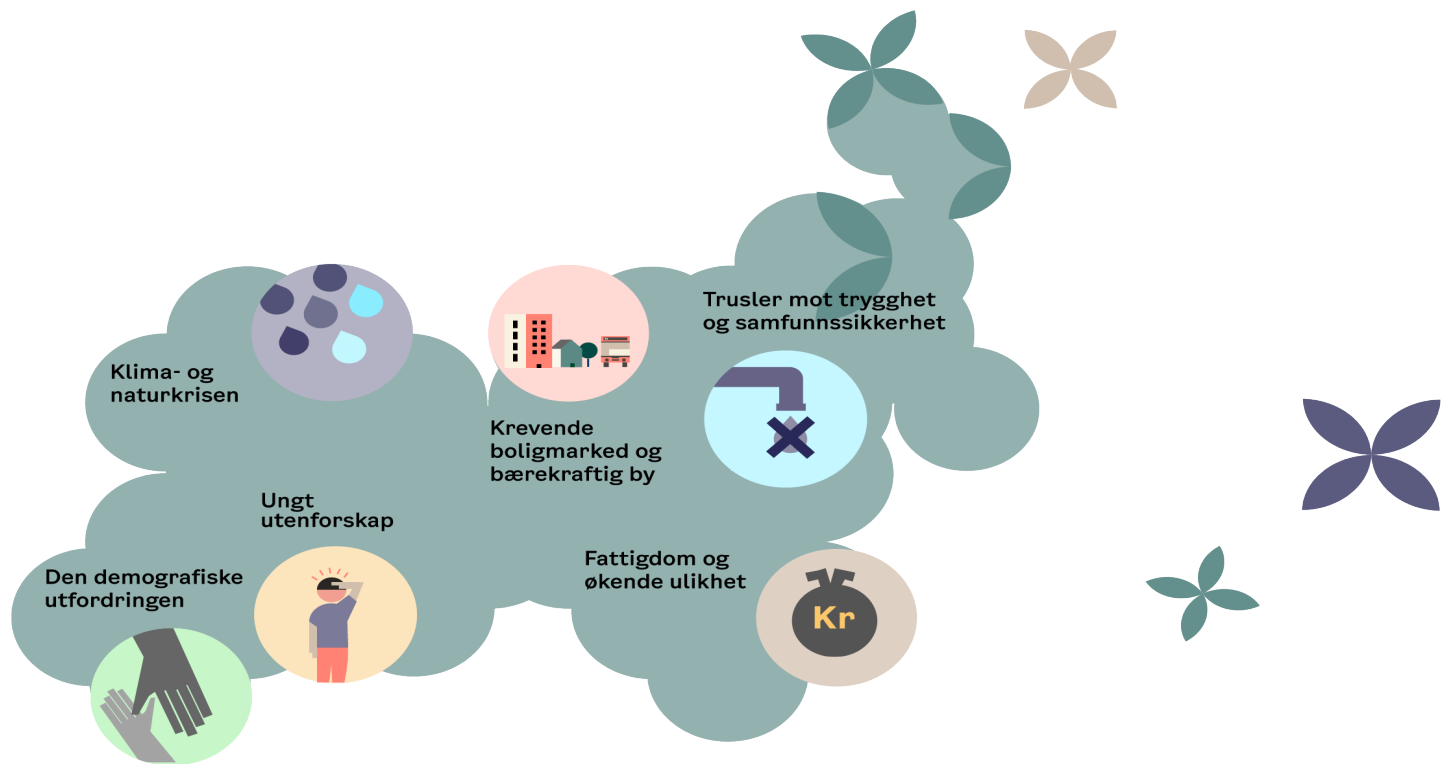
Samfunnsplaner (strategier, temaplaner, handlingsplaner)



Budsjett (Sak 1)

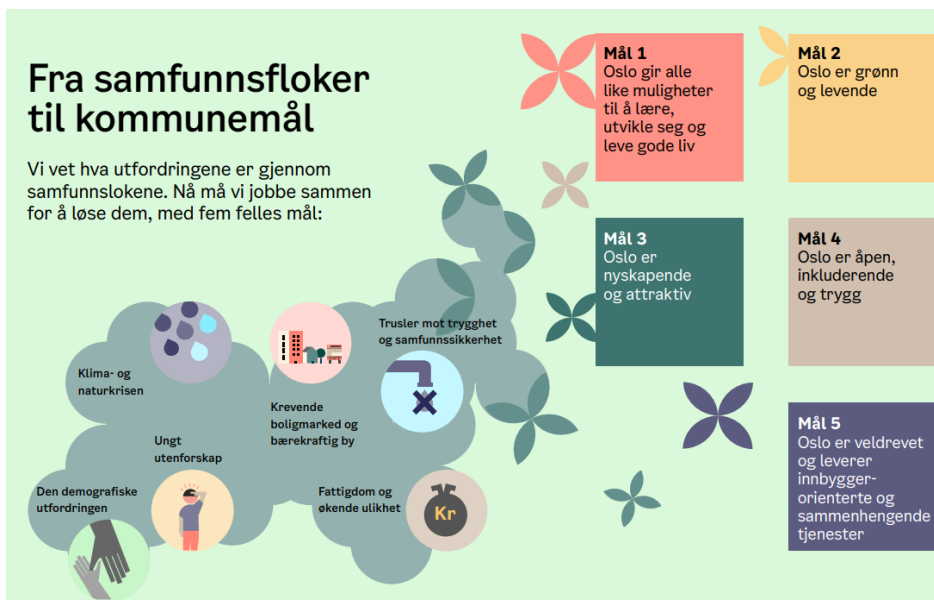
13.04.2026

Seks samfunnsflokker



Felles samfunnsfloker – felles mål

- KPS 2025: 5 felles, tverrgående mål



- Felles, overordnede mål som hele kommunen skal bidra til å nå
- Gir retning for kommunens arbeid
- Formulert bredt med vilje
- Direkte kobling til Sak1 gjennom sektormål
- Samfunnsfloker og behov for nye måter å jobbe på

Kommunens felles overordnede mål




Mål 1
Oslo gir alle like muligheter til å lære, utvikle seg og leve gode liv



Mål 2
Oslo er grønn og levende



Mål 3
Oslo er nyskapende og attraktiv



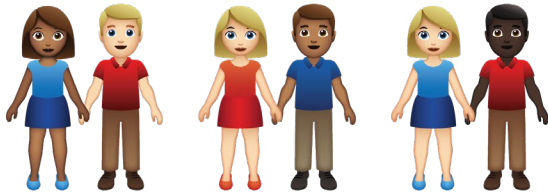
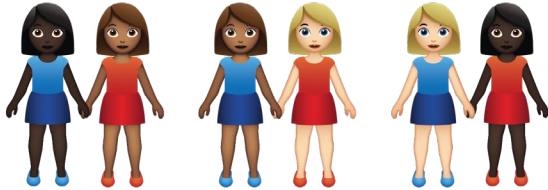
Mål 4
Oslo er åpen, inkluderende og trygg



Mål 5
Oslo er veldrevet og leverer innbyggerorienterte og sammenhengende tjenester

De største truslene mot godt samarbeid





Gode relasjoner er avgjørende for godt politisk samarbeid

«Summen av interaksjoner avgjør kvaliteten på en relasjon» (Pål Roland, UiS)

Relasjoner bygges – og brytes – gjennom mange typer møter.

Å møte ulike mennesker i forskjellige situasjoner gir et bredt erfaringsgrunnlag.

Mer enn bare pils etter bystyremøtet

Normdannelse på Rådhuset

Normer oppstår ikke tilfeldig. De former seg i samspill – gjennom interaksjoner.

- Hvem får definere hva som er «normalt»?
- Hvem får status?
- Hva gir sosial gevinst?
- Hva gir risiko for ekskludering?

Normer etableres gjennom:

- Språk til, og språk om
- Kroppsspråk til, og kroppsspråk om
- Hvem som får ordet
- Hvem som tas på alvor



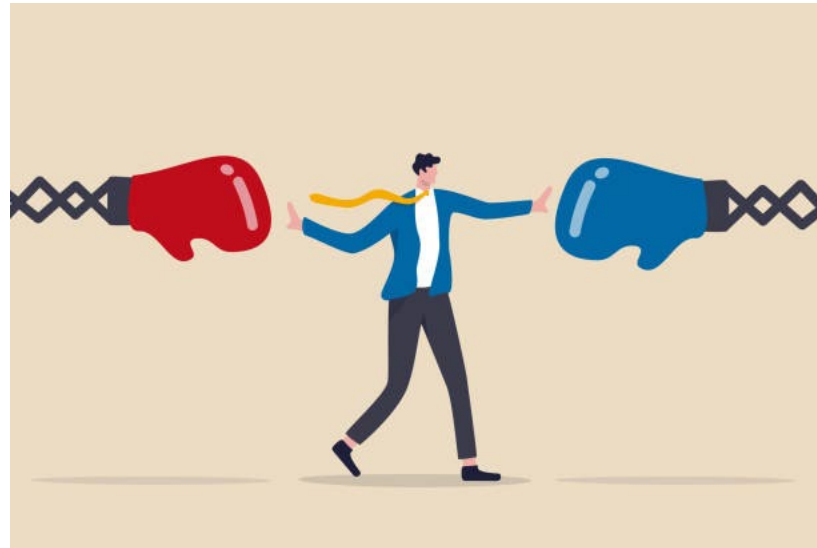
Alt kan bli personlig. Bygg gode team

Når presset øker, er det lett å miste raushet, tolke hverandre feil, mistro hverandres intensjoner og glemme retningen.

Det politiske teamet må gi rom for å

- kalibrere
- støtte hverandre
- lære av feil
- tåle uenighet og snakke om hverandre med respekt også når det går dårlig

Teamet holder retningen når situasjoner som oppstår drar oss fra hverandre.



Vi (dere) er verdiforvaltere



"And see this ring right here, Jimmy? ... That's another time when the old fellow miraculously survived some big forest fire."

Det er et privilegium å være folkevalgt.

Bruk tilliten med omhu.

Takk for meg 😊



TRONDHEIM KOMMUNE
Tråanten tjjelte

Trondheim i møte med nye utfordringer

Varaordfører Erling Moe (V) og byrådssekretær Vegard Gunnerød Sem (H)

Folkevalgtopplæring for heltidspolitikere i Bergen 08.04.2026



Hvilken styreform
ble innført i Trondheim
i 2024?





adresseavisen

adresseavisen · Originallyd



Hvilken styreform...

Ole Selnæs

RBK-spiller

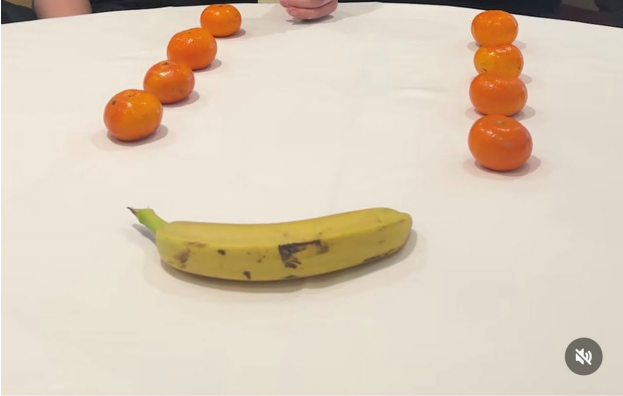




adresseavisen · Originallyd

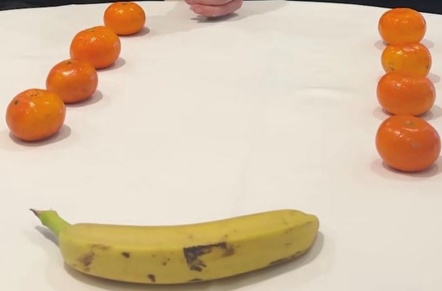


Har vi gjort
noen endringer?





Jeg har ikke merket
noen forskjell.





Parlamentarisme
er riktig svar.



Kontekst for Trondheim - Erling

Parlamentarismen innført 13.06.2024

AP styrte Trondheim med ulike flertall fra 2003 til 2023

Innføringstid både for parlamentarismen og for nye roller i bystyret

Krevende parlamentarisk situasjon i bystyret



Utfordringsbildet - Vegard

Mye godt det samme som øvrige storbykommuner

- Kriminalitet
- Ressurskrevende brukere
- Bolig og arealbruk

Nullvekstmålet i byvekstavtalen - vekst i Trondheim



Sammensatte utfordringer krever kløkt - Erling

Bredere enigheter i bytsyret

- BPA
- Byvekstavtalen

Bygge en kultur for samhandling - innenfor rammene av den parlamentariske modellen



Byrådetets rolle - Vegard

Våge å lede

Strukturelle utfordringer må løses med strukturelle grep

Hensynta innspill fra ulike partier i store og viktige saker



Bystyrets rolle - Erling

Gruppelederne som kollegium

Samarbeidet mellom ordfører og byrådsleder

Et kollektivt ansvar for å sørge for et konstruktivt miljø



Hva skjer når samhandlingen ikke fungerer?

– Ha det nullvekstmålet og rein luft

MDG trakk seg fra byrådet fordi Høyre ikkje ville gå med på å stenge sentrum for gjennomgangstrafikk – no har eit fleirtal av politikarane sikra at dette ikkje skjer.



INGEN NY TRAFIKKPLAN: Politikarane på rådhuset i Trondheim har vedtatt å sende samferdselsplanen tilbake.

FOTO: GORM KALLESTAD / NTB



[Sunniva Skurtveit](#)

Journalist

Vi rapporterer frå Trondheim

Publisert 29. jan. kl. 12:25

Oppdatert 30. jan. kl. 20:34



Del 2

Utfordringsbilde: For en kommune med parlamentarisk styreform





Utfordringsbildet – fra det globale til det lokale



Temadag, Bergen bystyre og byråd 8. april 2026

BERGEN
KOMMUNE

Agenda

Trangere økonomi – behov for tøffere prioriteringer

- *Bærekraftige valg og forventningsavklaring*

Mangel på kompetanse og arbeidskraft:

- *Tjenesteinnovasjon og nye arbeidsformer*

Flere står utenfor arbeids og samfunnslivet

- *Forebygging av utenforskap som grunnlag for en bærekraftig byutvikling*



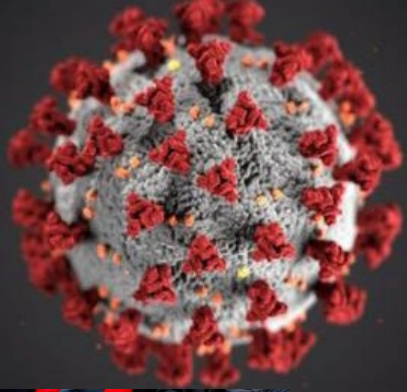
Kommunesektorens utfordringsbilde



Trangere økonomi krever tøffere prioriteringer

Mangel på kompetanse og arbeidskraft

Flere står utenfor arbeids- og samfunnslivet





Bilde: Sverre Hjørnevik

Et nystemt Bergen

- «Det er økende press på kommuneøkonomien og Norge mangler arbeidskraft og kompetanse. Dette setter rammer for nivået på velferdstjenester som kommunen kan tilby. Bergen kommune må omstilles på en rekke områder for å møte disse utfordringene.
- Et økende utenforskap gir negative konsekvenser for både den enkelte og for samfunnet. Alle må få mulighet til å bidra med ressursene de har, i jobb og i samfunnslivet. Særlig viktig er det at barn og unge er i utdanning eller opplæring. For å lykkes med økt deltakelse og inkludering, må hele storsamfunnet jobbe sammen.»



- **Bergen for alle**

- Ta alle gode krefter i bruk, og spille på lag med frivillige, ideelle og private aktører, og andre som ønsker å bidra til fellesskapet
- Gi alle mulighet til å leve meningsfylte liv gjennom fritidsaktiviteter, utdanning, opplæring og arbeid

- **Bergen skaper muligheter**

- Mobilisere arbeidskraft og motvirke utenforskap

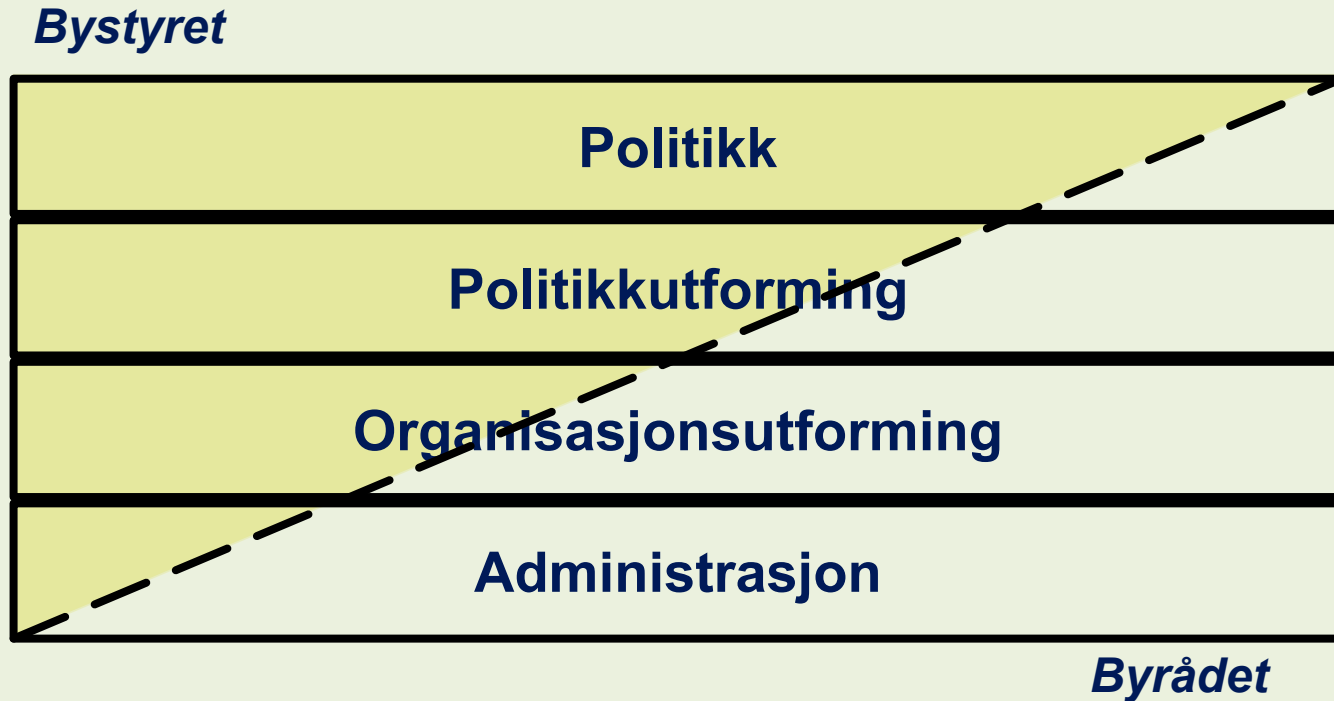
- **Bergen med særpreg**

- Gi spillerom til bergensernes initiativ og engasjement

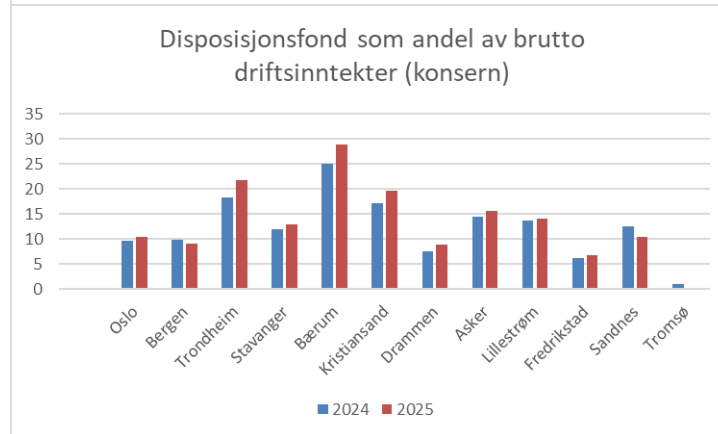
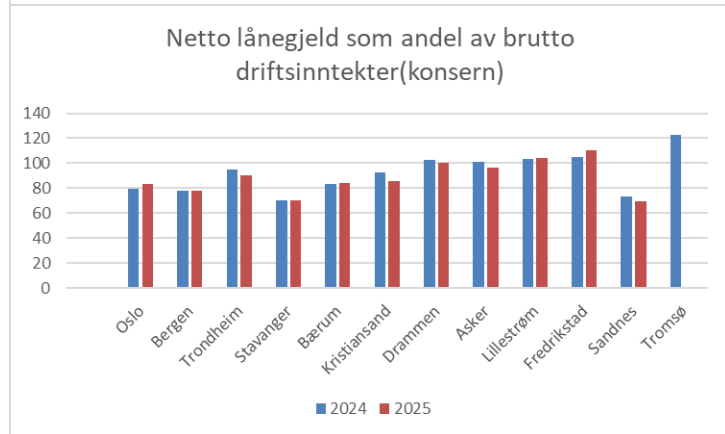
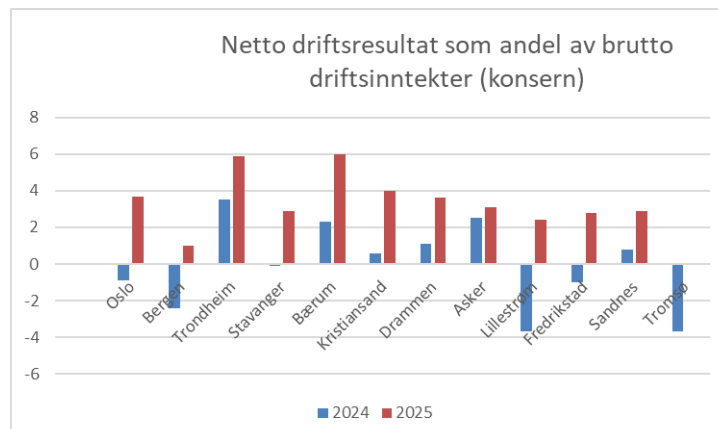
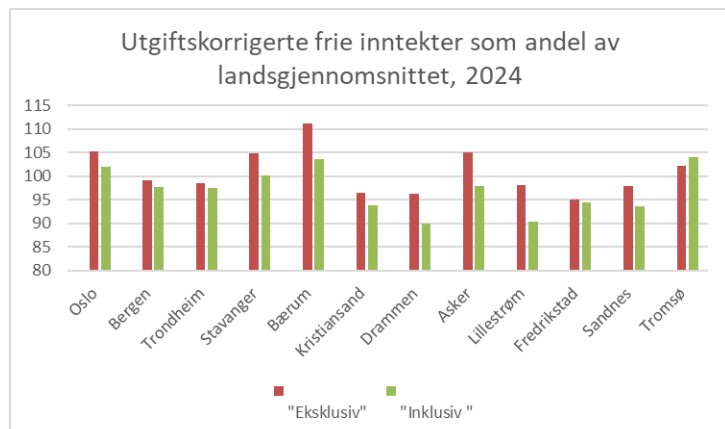
- **Bergen for fremtiden**

- Utvikle en økonomisk bærekraftig kommune
- Øke kommunens innovasjons- og omstillingsevne, og arbeide for samordning og digitalisering

Politisk ledelse i en parlamentarisk modell



Kommuneøkonomien i Bergen og ASSS-kommunene anno 2025

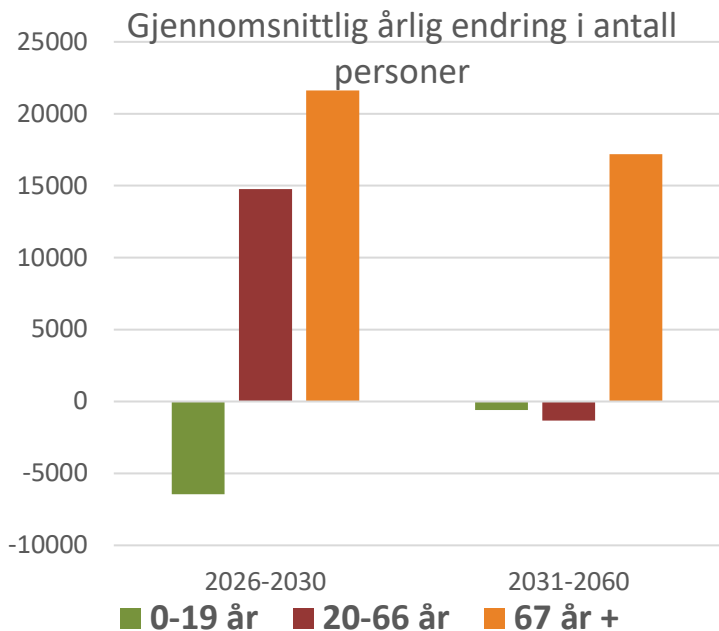


Kilder: KDD (figur 1), SSB/Kostra (figur 2-4)

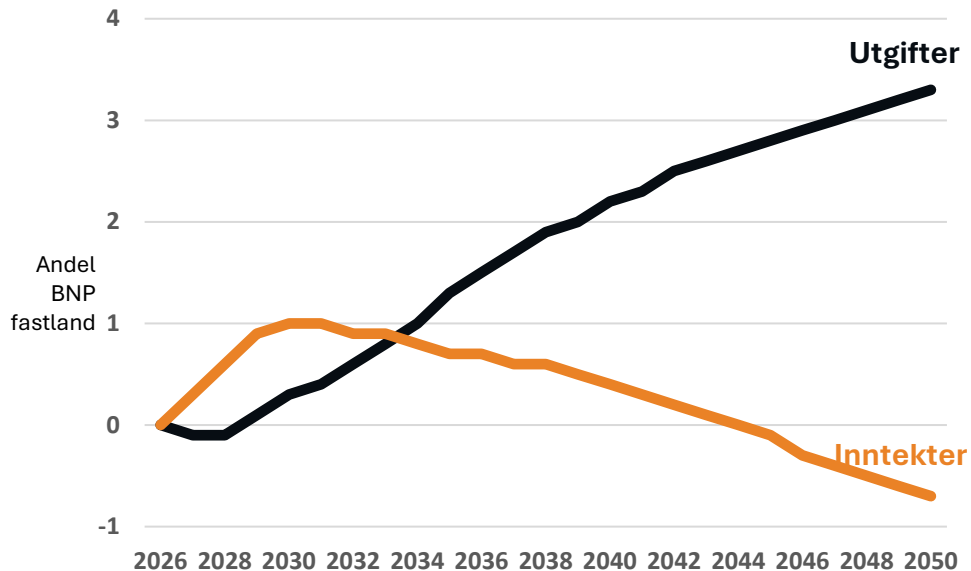


Perspektivmeldingen

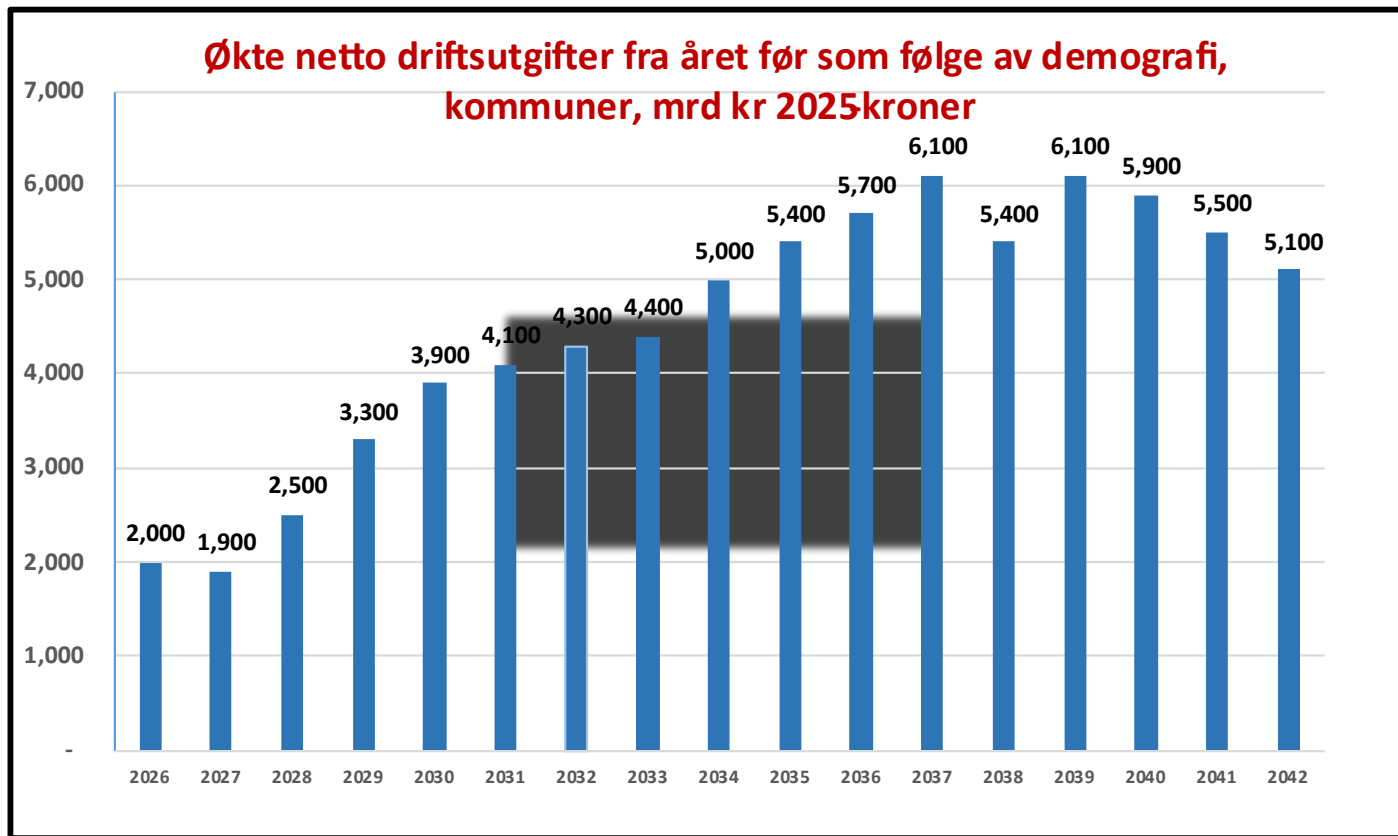
Færre i arbeidsdyktig alder – knapphet på arbeidskraft



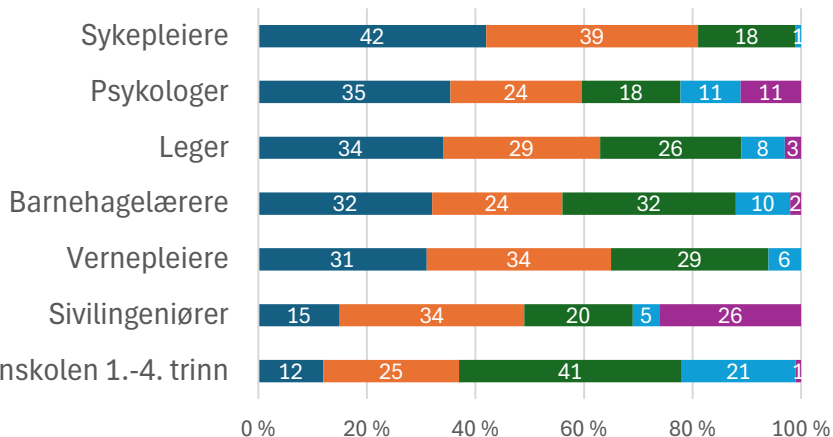
«Haikjeften» – over tid høyere vekst i utgifter enn inntekter



Befolkningsendringer utløser store behov for økte rammer i kommunene framover



Utfordring 1 er likevel: Mangel på kompetent arbeidskraft



■ Meget utfordrende
 ■ Ganske utfordrende
 ■ Litt utfordrende
■ Ikke utfordrende
 ■ Vet ikke

KS: Arbeidsgivermonitoren 2025

Folkebladet Nyheter Sport Kultur Magsin TV Meninger Veret eAvisa Folk Stillinger Tips oss

Kommunen bruker en firedel av budsjettet til bemanningsbyrå: – En utfordrende situasjon vi står i

[Vidrelesningen](#)
 [NYHETSSTUDIO](#)
 [NYHETER](#)
 [SPORT](#)
 [KULTUR](#)
 [DEBATT](#)
 [UKEADRESSA](#)

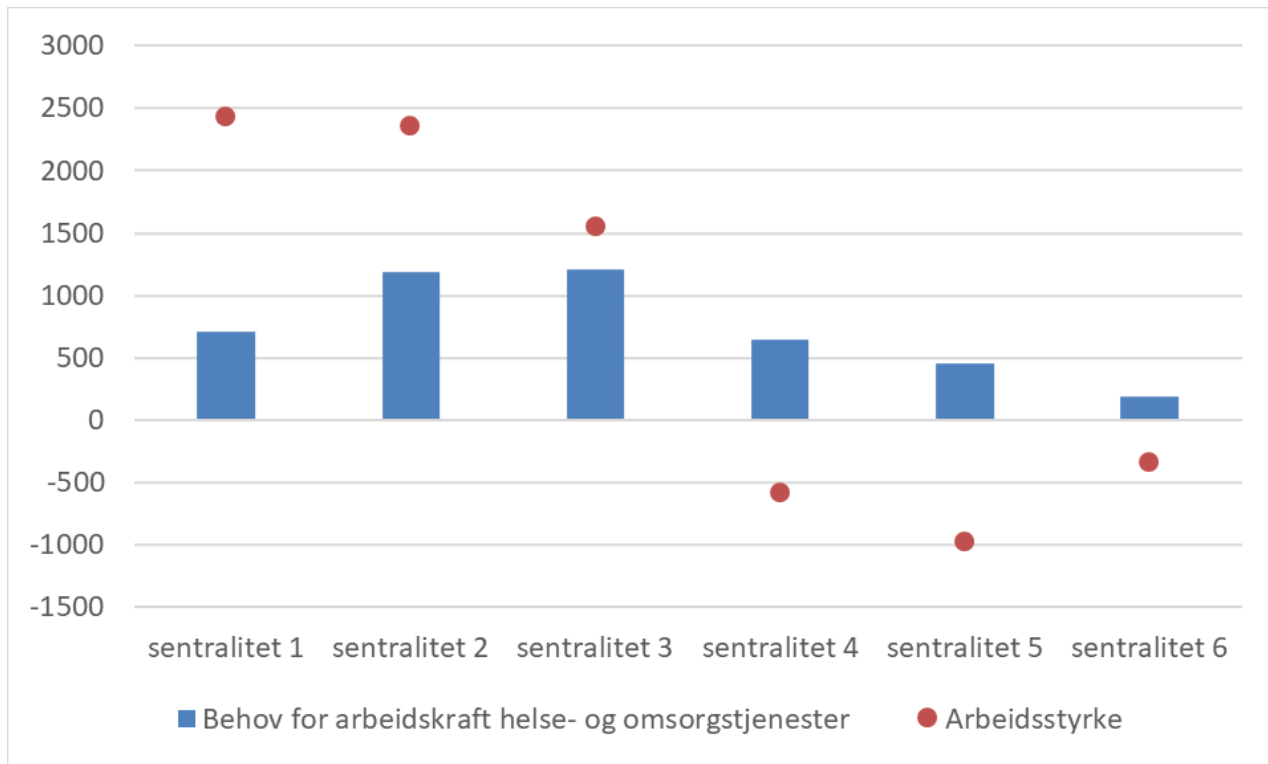
Medisin DAGENS

DM Debatt DM Arena DM Jobb DM +

Vikarbyrå-utgiftene er firedoblet på fem år i de mest folkerike kommunene

De siste seks årene har den samlede prislappen for bruk av vikarbyråer i helsetjenesten økt fra 251 millioner kroner til 1,1 milliard kroner i de elleve mest folkerike kommunene, ifølge tall VG har samlet inn.

Endring i behov for arbeidskraft i helse- og omsorg og forventet arbeidsstyrke – årlig gjennomsnitt 2026–2040



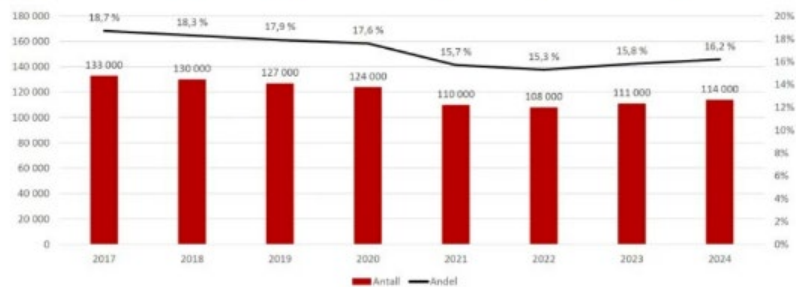
Hva trenger vi, og må jobbe sammen om:

- Flest mulig **I** arbeid
- Benytte / legge til rette for **all** arbeidsevne
- Flest mulig, **mest mulig** i arbeid (heltid)
- Flest mulig **PÅ** jobb (nærvær)
- Flest mulig som står i arbeidslivet **lengre** / så lenge som mulig



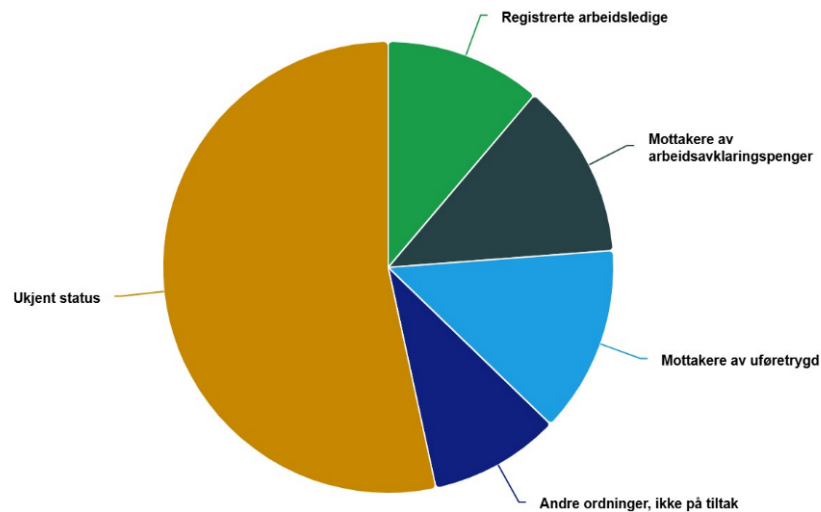
Arbeidskraftpotensialet

Figur 1. Utviklingen i ungt utenforskap i Norge (20 – 29 år)



Alle tall per desember hvert år. Kilde: Nav

Figur 1. NEET-gruppen fordelt etter prioritert arbeidsstyrkestatus, foreløpige tall 2024. Prosent



Kilde: Tilknytning til arbeid, utdanning og velferdsordninger, Statistisk sentralbyrå

Det ligger minst **60-70 000 årsverk** i hver av disse tre problemene...



Norge har verdens høyeste sykefravær, som gir mange på helserelaterte ytelser



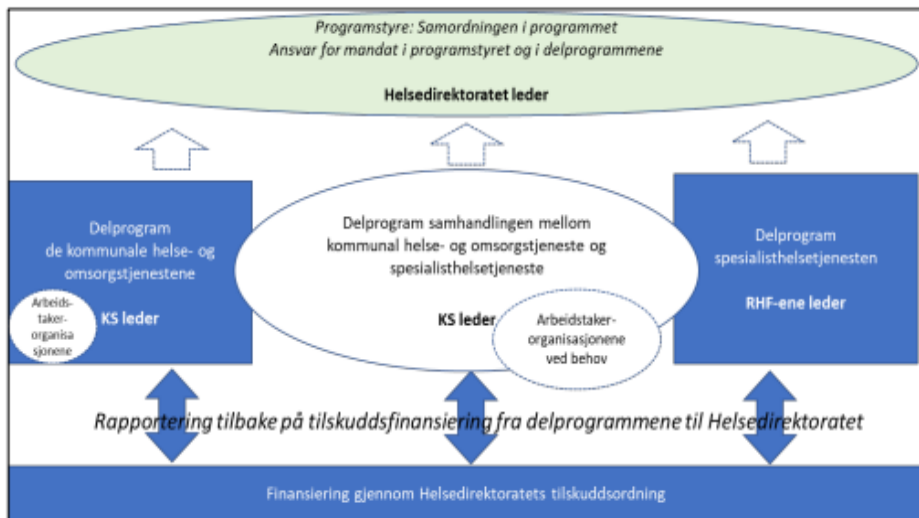
Det er mange personer i yrkesaktiv alder som står utenfor arbeidsliv og utdanning



Avgangsalder fra arbeidslivet er tidlig, og det er få tegn til endring



KOMMUNE
TØRN
 Helse og omsorg i nye tider



Figur 1: Forslag til modell for organiseringen



Inn i jobb – om ungt utenforskap

Flyktninger i jobb - arbeidsintegrasjon



Hjem | Arbeidsgiverpolitikk | Inkluderende arbeidsliv (IA) | Inn i jobb

Inn i jobb

Hvordan får vi personer som står utenfor arbeidslivet inn i jobb i kommunesektoren? Inn i jobb er et nettverk for kommuner som vil jobbe systematisk med dette. Her finner du informasjon og inspirasjon.



Seminar om unntak fra kvalifikasjonsprinsippet i kommunal sektor

KS har sammen med kommunene jobbet med et av de største hindrene for å ansette personer som står utenfor - nemlig kvalifikasjonsprinsippet. Nå gjør vi mulighetene for unntak kjent for alle på webinar 11. februar.



Mulighetene for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet

KS har sammen med forhandlingsammenslutningene kommet frem til en ny forståelse av mulighetene for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Her får du en oversikt over gjeldende rett.



KS starter nytt Inn i jobb-nettverk

Kommuner over hele landet inviteres til å delta i kull 4 av nettverket Inn i jobb som starter i oktober. Målet med Inn i jobb er å få flere unge mennesker som i dag verken er i utdanning eller arbeid inn i fylkeskommunale og kommunale jobber.



Hjem | Arbeidsgiverpolitikk | Inkluderende arbeidsliv (IA) | Inn i jobb | Flyktninger i jobb

Flyktninger i jobb

Flyktninger i jobb-nettverket jobber for at flere flyktninger får jobb i kommunen eller lokalt næringsliv. Dette bidrar til bærekraftige lokalsamfunn med sunn kommuneøkonomi.



Hva er "Flyktninger i jobb"?

De siste årene har norske kommuner bosatt et rekordhøyt antall flyktninger. Dette øker presset på kommunale tjenester. Arbeid er en viktig del av integreringen og bidrar til at flyktningene kan delta aktivt i samfunnet.



Eksempler og inspirasjon

Her finner du eksempler og inspirasjon til hvordan kommuner og fylkeskommuner kan arbeide for at flere flyktninger kommer i jobb.



Mulighetene for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet

KS har sammen med forhandlingsammenslutningene kommet frem til en ny forståelse av mulighetene for unntak fra kvalifikasjonsprinsippet. Her får du en oversikt over gjeldende rett.



IA-bransjeprogram sykehjem og hjemmetjeneste



LEDERE

Stødig lederskap



HMS-GRUPPER

Rolleforståelseskurs



PERSONALGRUPPER

Oss og vårt

Gjennom tiltakene bygger vi tillit i hele sykehjemmet

IA-bransjeprogram barnehage

- Kunnskapsbasert
- Partssammensatt
- Praksisnært



Hva trenger vi, og må jobbe sammen om:

- Flest mulig **I** arbeid
- Benytte / legge til rette for **all** arbeidsevne
- Flest mulig, **mest mulig** i arbeid (heltid)
- Flest mulig **PÅ** jobb (nærvær)
- Flest mulig som står i arbeidslivet **lengre** / så lenge som mulig



Det politiske ansvaret: 1. Forestillingsevne om fremtiden



Velkommen til
Fremtidsverktøyet
2040

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/norge-2040/>



2. Samtalen i bysamfunnet

Basert på dialogmodell fra Finland:
National Dialogue

- To ganger per år gjennomføres fasiliterte samtaler over hele landet.
- En rapport oppsummerer perspektiver som dukker opp i dialogene, og peker på områder der myndigheter og samfunn kan handle for å styrke fellesskap og tillit.
- Målet er ikke å oppnå enighet eller komme med en anbefaling, men trene befolkningen i dialog og ta pulsen på befolkningen.

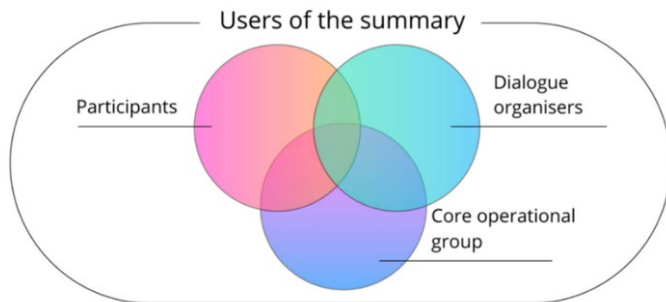
Myndighetene forplikter seg til å lese rapportene.
<https://kansallisetdialogit.fi/en/>

NEWS

Sisu – The theme of the national dialogues in autumn 2025 has been selected

National dialogues are a series of open discussion events that provide a means for social dialogue. This autumn's National Dialogues will bring together people living in Finland to discuss the meaning of sisu in the present day.

The National Dialogues model



Hva trenger vi, og må jobbe sammen om:

- Flest mulig **I** arbeid
- Benytte / legge til rette for **all** arbeidsevne
- Flest mulig, **mest mulig** i arbeid (heltid)
- Flest mulig **PÅ** jobb (nærvær)
- Flest mulig som står i arbeidslivet **lengre** / så lenge som mulig



3. Politisk lederskap for innovasjon

INNOVASJONSGUIDEN

Å sette i gang og drive innovasjonsprosesser kan oppfattes som overveldende. Men det kan sammenlignes med å legge ut på en tur – det kan være en lang ekspedisjon eller bare en kort tur i skogen. Det er uansett lurt å planlegge, ta med det man trenger og tilpasse seg landskapet. De fleste turopplevelsene er i tillegg bedre når vi har noen å støtte oss på og dele dem med. Slik er det også med innovasjon. KS har laget en turguide for innovasjon for å hjelpe deg i gang og bidra til at dere får en trygg tur. Her finner dere tips og henvisninger til verktøy.

Riktig god tur!

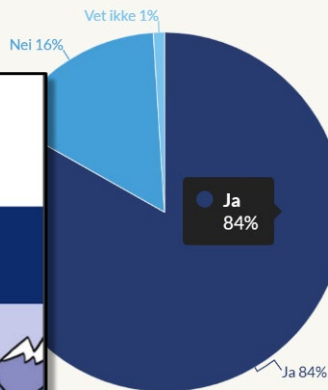


Lars U. Kobro (red)

La oss gjøre det sammen!
HÅNDBOK I LOKAL SAMSKAPENDE SOSIAL INNOVASJON



Innovasjonsbarometeret 2024



I hvilken grad inngår teknologi i den neste innovasjonen?



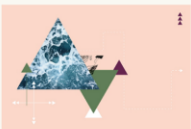
KS > Forskning og utvikling > Innovasjon > Veikart for tjenesteinnovasjon

Veikart for tjenesteinnovasjon

Veikart for tjenesteinnovasjon er en praktisk metodikk som setter kommunene i stand til å endre offentlige tjenester for å møte fremtiden.



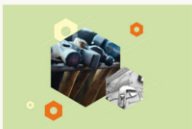
Introduksjon



Metodikken



De forskjellige fasene



Verktøy

16 870
SEKSTENTUSEN
ÅTTEHUNDRE OG SYTTI

16 870 UNGDOM SOM STARTET VIDEREGÅENDE SKOLE I 2012 HADDE IKKE FULLFØRT I 2017

Utenfor-regnskapet

Velkommen til
Fremtidsverktøyet
2040





Utfordringsbildet – fra det globale til det lokale



Temadag, Bergen bystyre og byråd 8. april 2026

BERGEN
KOMMUNE

Diskusjon og oppsummering



Fra det globale til det kommunale

- **Hvordan kan samspillet mellom bystyre og byråd styrkes for å sikre langsiktighet og helhet i kommunens utvikling?**
 - *Bord 1 og 4*
- **Hva skal til for å sikre en god og tydelig balanse mellom fag og politikk i politiske beslutningsprosesser i en parlamentarisk kommune?**
 - *Bord 2 og 5*
- **Hvordan kan folkevalgte kommunisere krevende beslutninger på en måte som styrker tilliten til politikken?**
 - *Bord 3 og 6*



*Tenk først for deg selv – del så med de andre på bordet.
– bli enige om minst to punkt dere kan dele i plenum!*

Del 3

Hvordan møte utfordringene, Bergen kommune



Om Alrek helseklynge

v/Berit Angelskår, avdelingsleder, Alrek helseklynge





ALREK HELSEKLYNGE

Introduksjon til Bystyret

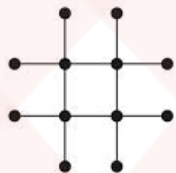
Berit Angelskår,
Klyngeleder



ET PARTNERSKAP



UNIVERSITY OF BERGEN



VID

NORCE



13.04.2026

Haraldsplass
Diakonale Sykehus



HELSE BERGEN



Høgskulen
på Vestlandet



BERGEN
KOMMUNE

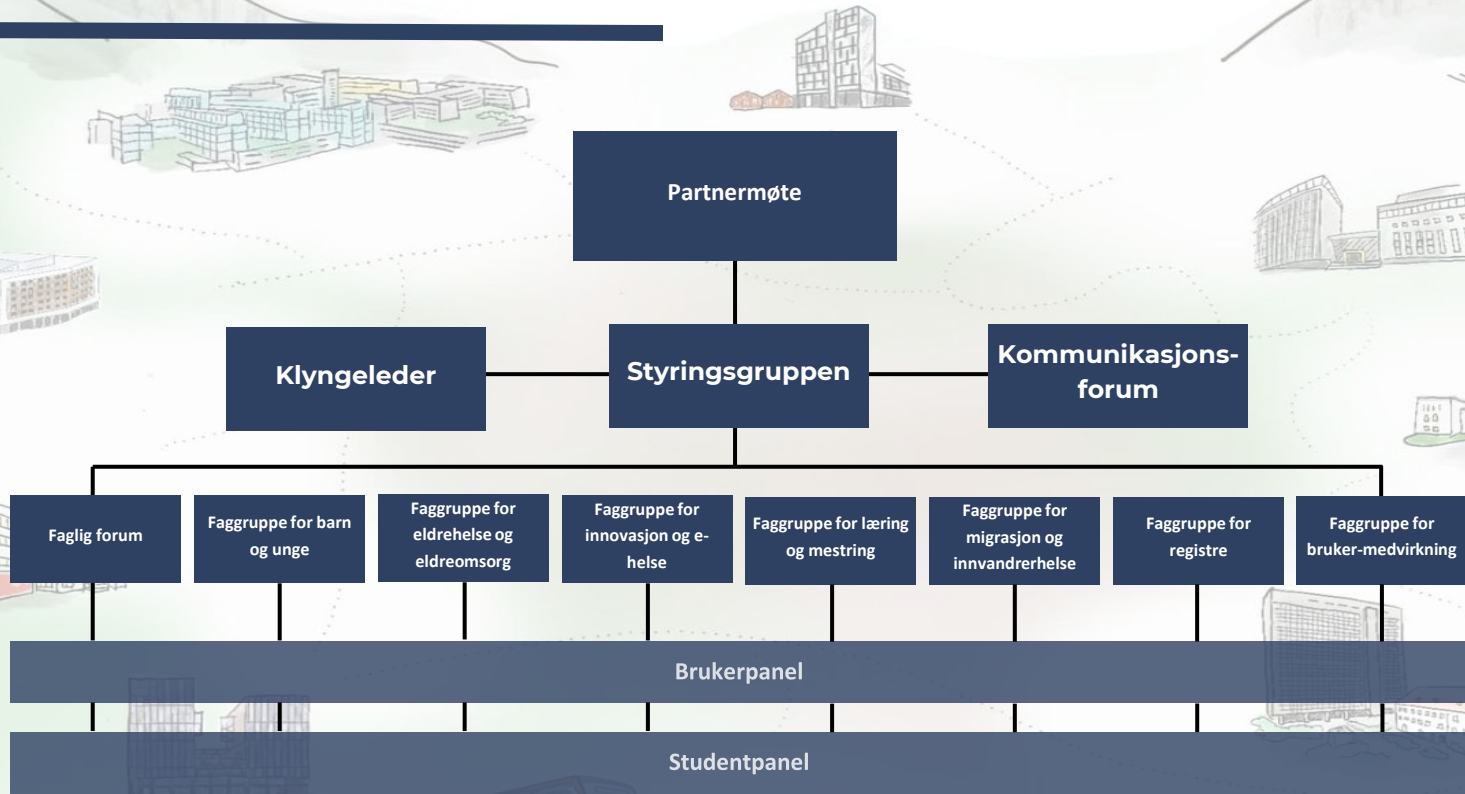


Vestland
fylkeskommune



FHI

ORGANISERING



Psykisk helse og rus

Arbeid og helse



Mobiliserer samarbeid innen

Forskning

Formidling

Utdanning

Innovasjon

n
(offentlig)

PS: Innovasjon krever implementering

Hvordan jobber



RESEARCHERS' NIGHT: I overgangsalderen in a c

Arrangeme



Eksperter fra Alrek helseklynge ga innspill til Kvinnehelseutvalget

Formidling politisk

Bergen kommunes veileder for ansatte og ledere i forbindelse med overgangsalder

Bergen kommune, partner i Driv, har lansert veileder for ansatte og ledere i forbindelse med overgangsalder. Denne veilederen, spesielt utviklet for Bergen kommune i samarbeid med Silje Mæland, kvinnehelseforsker ved KLAR, har som mål å øke bevisstheten, redusere stigma og gi arbeidsplassene konkrete verktøy for å skape en bedre arbeidshverdag for kvinner som opplever overgangsplager.

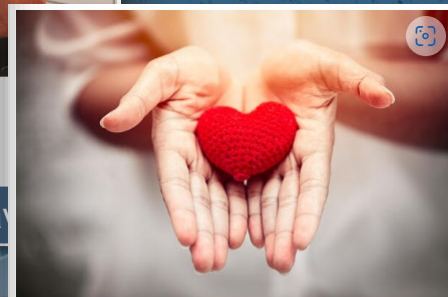
Publisert: 02.06.2025 (Updated: 26.09.2025)



Veileder overgangsalder Foto: Ida Saxevik



Alrek helseklynge



Driv - Senter for kvinnehelseforskning skal fremme forskning som bidrar til å eliminere kjønnsbaserte ulikheter i helsevesenet. Hensikten med forskningen er at alle aspekter av kvinnehelse blir forstått, behandlet og prioritert på lik linje med andre helseområder.

Samarbeid

III.: Kevin Craft

Til nytte for Bergen kommune?



Mindre røyking under pandemien



Legeutdanningen trenger flere praksisplasser i allmenntidmedisin: Hvem har ansvaret?



Mobiliseringsseminar 2025 – En inspirasjon



Bærekraftige helsetjenester eller overforbruk av ressursene?



Ny felles merkevarer for helse



- Varelevering
- Alrek legesenter
- Psykologisk nivå



«Så pass må vi jo tåle?!» – Høytidelig filmlansering på Alrek



Ny giv! Forskning og innovasjon i kommunene



Maiuke i Bergen fylt med helseinnovasjonsarrangementer



Eldre i Bergen har det godt – men mange faller utenfor de digitale undersøkelsene



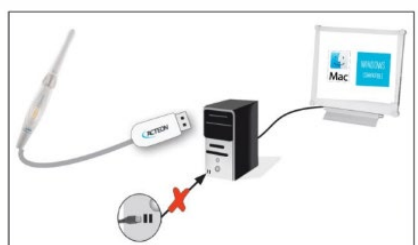
Innspill til Høyres helsepolitikk

Bruk oss!

Til nytte for Bergen kommune?



Hva skal til for at pasienter bo hjemme i slutten av livet?



Tverrfaglig integrasjon av teledentistry i helsetjenester blant eldre migranter i Bergen



Innovasjon – utvikling av hjelpemiddel til å avdekke vold i nære relasjoner



Rett Hjelp, Rett Sted til Rett tid – Prehospital Vurderingsenhet i Bergen



Hvem stoler ungdom på? Tillit til helseinformasjon på digitale flater



Nye prosjektsamarbeid

Et økosystem



KONTAKT OSS



alrekhesklynge.no



Post
@alrekhesklynge.no



Klyngeleder
+47 97 160 633



[facebook.com/
alrekhesklynge](https://facebook.com/alrekhesklynge)



[linkedin.com/compa
ny/Alrek](https://linkedin.com/company/Alrek)



Alrekpodden.
podbean.com

Forskning og innovasjon på tvers for å løse felles utfordringer i de kommunale helse- og omsorgstjenestene

v/Anne Marita Milde, leder Kunnskapskommunen



BERGEN
KOMMUNE

Kunnskapskommunen Helse Omsorg Vest



Kunnskapskommunen
Helse Omsorg Vest

«Forskning og innovasjon på tvers for å løse felles utfordringer i de kommunale helse- og omsorgstjenestene»

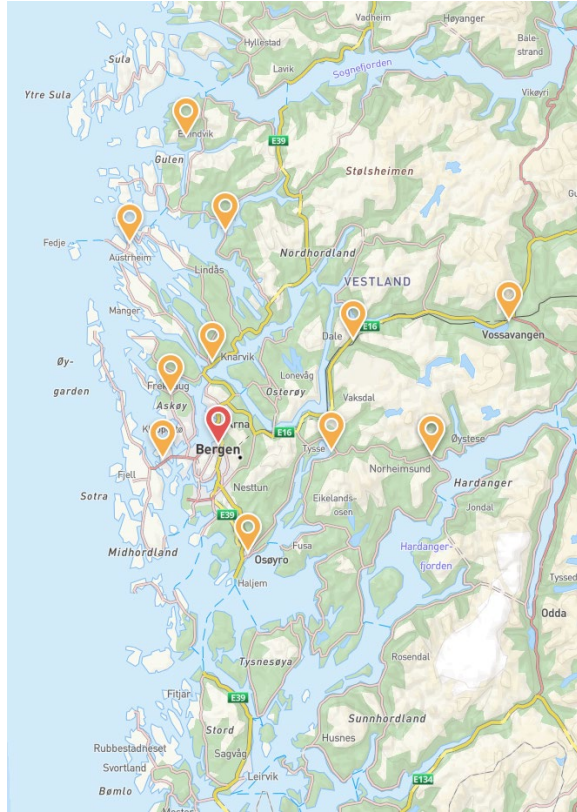
ved fagleder Anne Marita Milde,
Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg

Folkevalgtopplæringsdagen 08. April 2026



BERGEN
KOMMUNE

Klasse: Åpen



Klyngepartnere med Bergen som motorkommune



Forsknings- og utdanningsinstitusjoner



BERGEN
KOMMUNE



Byråd for helse og omsorg
Marte Joan Mønstad



Kommunaldirektør
Asbjørn Seim

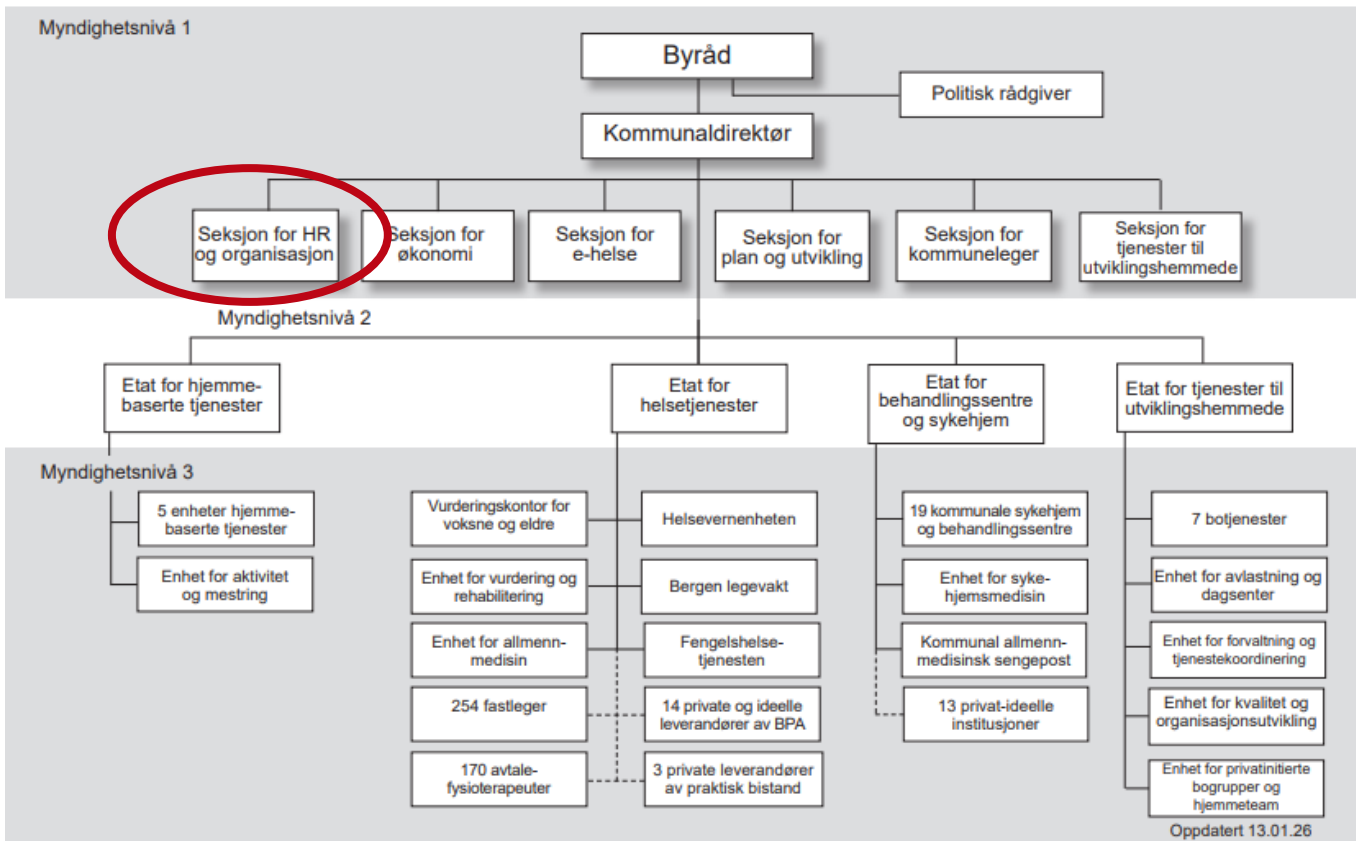


Seksjonssjef
Ingelin Sørås



BERGEN
KOMMUNE

Byrådsavdeling for eldre, helse og omsorg - BEHO



BERGEN
KOMMUNE

Hvordan jobber vi?

- Bygger bro mellom kommuner og forskningsmiljø, utformer samarbeid til nytte for partene
- Forskningsaktiviteter skal være med utgangspunkt i kommunenes behov
- Bedre utnyttelse av funn og resultater
- Tjenestestene skal ha en reell medvirkning



Eksempler på arrangement og nettverk for å igangsette og delta i forskningsaktiviteter

← ALLE NYHETER

Mobiliseringsseminar 2025 – En inspirerende dag!

Den 24. mars fyltes Midgard i Alrek Helseklynge av engasjerte forskere, forskningsmiljøer og



Kunnskapskommunen samarbeider med Alrek helseklynge, Senter for Vitenskapsteori (UiB) og Klimapartnere Vestland om såkalt "matchmaking" med masterstudenter. Vi ber kommunene våre om caser innenfor klima, miljø, bærekraft og helse – som kunne vært aktuelle for en masterstudent. Her er også muligheter for praksisplasser.

Miniseminar med FHI om å gjøre prioriteringer og løfte frem gode forskningsspørsmål



Fagdag Kvinnehelse (DRIV)



BERGEN
KOMMUNE

UiB sin Innovasjonsdag



KSF, KS, Forskningsrådet



Nasjonal konferanse kvinnehelse



Samarbeid er løsningen – men vi må jobbe for det



Felles utfordringer → felles løsninger



Bedre bruk av ressurser – tilgang til forskningskompetanse



Sterkere fagmiljø – faglige nettverk (kompetansenettverk og bygge innovasjonsevne)



Raskere utvikling og implementering (her er det utfordringer..)



Hva må til for å lykkes?

Forpliktende
regionale samarbeid

Økt finansiering til
kommunal forskning

Kompetanseløft i
tjenestene

Systematisk
spredning av gode
løsninger

**Viktig
suksessfaktor:**



Samspill mellom:

- Kommuner
- Akademia
- Næringsliv
- Statlige aktører



Politisk handlingsrom



Prioritere samarbeid og forskningsbasert innovasjon



Invester i langsiktige løsninger og styrk kompetanse på anskaffelser



Etterspør dokumenterte effekter



Ta tydelig strategisk ledelse i forhold til prioriteringer



Forskning og innovasjon i praksis



Hva betyr det konkret?

Testing av nye løsninger i tjenestene – piloter er viktige!

Samarbeid med forskningsmiljøer fra nord til sør

Brukerinvolvering i utvikling

Eksempler:

Helseteknologiordningen

Innovasjonsbarometeret

Rutiner for evaluering

Gevinstrealiseringsrapporter

- **Vi har riggen:**
 - Administrasjonen besitter forskerkompetanse
 - FoUI kontakter og struktur for håndtering av forskningshenvendelser
 - Portalen - verktøy

Forske med kommunene innen helse og omsorg?

✓ Er du interessert i samarbeide med én eller flere av kommunene i Kunnskapskommunen om forskning, innovasjon og utdanning innen helse og omsorg? Da kan du henvende deg til oss via vårt nettskjema.

✓ Kunnskapskommunen tar imot henvendelser fra forskere, masterstudenter og andre miljøer som ønsker samarbeidsprosjekter om forskning, innovasjon og utdanning innen helse og omsorg. Det nettbaserte skjemaet gjør denne prosessen enklere for begge parter. [Dersom du ønsker å forske med skoletjenesten finner du mer informasjon her.](#)

Hva skal meldes inn i skjemaet?



Innmelding av
forsknings-/innovasjon-/utviklingsprosjekt innen
helse- og omsorgstjenestene

Mer informasjon

Obligatoriske felt er merket med *

Generell info

Fornavn *

Etternavn *

Mobilnr. *

Utsnitt av Portalen (skjema) for henvendelser

I 2025: 140 hevendelser inkludert master

Innvilgelsesprosent: 60-70

Når tjenestene takker ja er det det svar på at prosjektet dekker et kunnskapsbehov

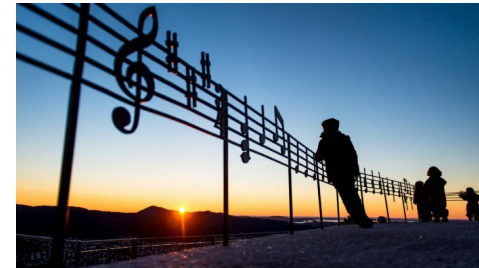
Søknader i samarbeid med forskere

What's in it for us?



Et nystemt Bergen. Kommuneplanens samfunnsdel (KPS)

- **Bergen utvikles gjennom samarbeid**
 - **Kunnskapsgrunnlag** – befolkningsvekst / demografiendringer / klima / sosial bærekraft
 - Behov for mer forebygging og bedre samordning av innsats for å ivareta sammensatte tjenestebehov
 - Omstilling og innovasjon – herunder **forskningsbasert innovasjon**
 - **Kompetanse** – studentbyen Bergen
-
- Store *forsknings-* og utdanningsinstitusjoner i Bergen gjør byen til en kompetanse- og kunnskapsmotor som gir regionen store muligheter.
 - Vi er avhengig av *forskningsbasert* kunnskap og kompetanse for å forstå og løse de samfunnsutfordringene vi står ovenfor.



Forskningsrådet «Se til Bergen»!



Andre regioner kobler seg på

Nybrottsarbeid med riggen
Kunnskapskommunen Helse Omsorg Vest

Motorkraft i region Vest

Dialog med og innspill til Forskningsrådet og
KS om strategiske satsninger og innretning av
utlysninger som skal treffe kommunale behov



BERGEN
KOMMUNE

KSF: Kommunenes samarbeidsarena for forskning

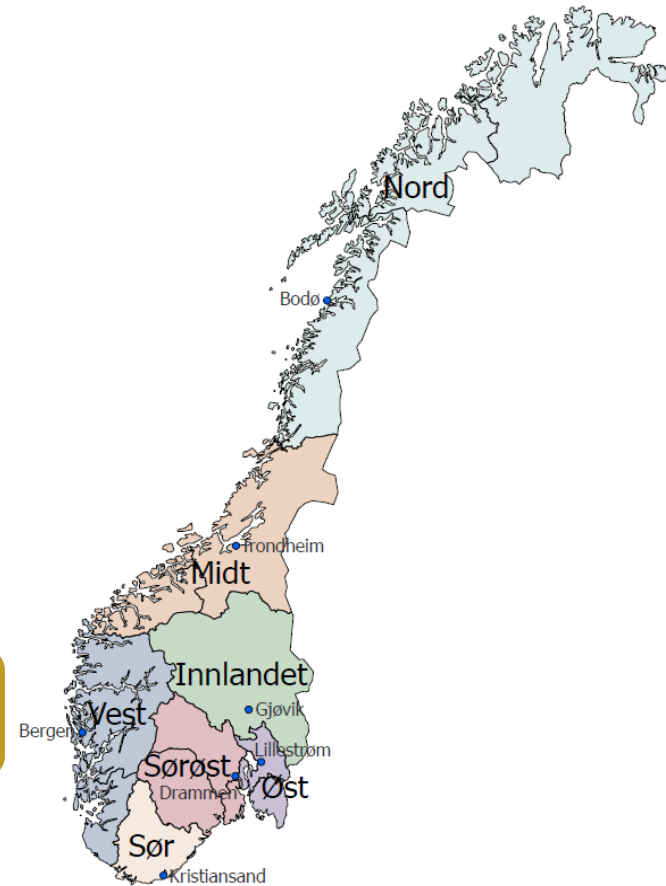
Initiativ fra kommunene – KS leder
Ny samarbeidsarena

7 regioner nasjonalt
Bergen og KSF Vest første region ut
(pilot siden 2020)

170+ kommuner
organiserer seg nå i klynger

14+ kommuneklynger

Start i helse og omsorg
→ mot en generisk modell



BERGEN
KOMMUNE

Nå er det kommunene sin tur!



Kunnskapskommunen

Helse Omsorg Vest

Forsknings- og innovasjonssentre, utlysning i 2027

Formål:

Gjennom samskapende aktiviteter mellom kommuner, akademia og andre relevante aktører, skal sentrene utvikle treffsikre og bærekraftige tiltak og tjenester, som bidrar til bedre ressursutnyttelse og økt kompetanse i hele landet. Sentrenes skal arbeide tverrfaglig, tverrsektorielt og internasjonalt

Sentrene skal bidra til etablering av effektive samarbeidsstrukturer, implementering og spredning av forskningsbaserte tiltak og innovasjoner, og utvikling av nasjonal kompetanse.

3 nasjonale sentre skal opprettes



BERGEN
KOMMUNE

Klasse: Åpen

Ny ordning - hovedutlysning i 2027



Kunnskapskommunen

Helse Omsorg Vest

Prioriterte tema:

Utlysningenes tittel endres til «**Nasjonale forsknings- og innovasjonssentre for å styrke bærekraftige kommunale helse-, omsorgs- og velferdstjenester**» og skal omfatte tre tema:

- o **Bærekraftig utvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene i møte med endret demografi**
- o Sammenhengende helse- og omsorgstjenester med helhetlige primærhelsetjenester inkludert en velfungerende allmennlegetjeneste
- o Inkluderende og helsefremmende tiltak for barn og unge (0-29 år)



BERGEN
KOMMUNE

Klasse: Åpen



Kunnskapskommunen

Helse Omsorg Vest

Prioriteringer:

- Søknader med godt involverte samarbeidspartnere fra flere kommuner, gjerne med kommuner fra flere regioner og god kopling til klyngestrukturen
- Minimum 10 kommuner må gå sammen
- Praksisnær forskning med stor nytteverdi for de kommunale helse- og omsorgstjenestene, som fortløpende kan implementeres og tas i bruk på tvers av kommuner.

Ved tildeling vil det legges vekt på følgende:

- Dekker bredden i utlysningen.
- God fordeling mellom ulike kommuner både i størrelse og geografisk beliggenhet.
- **Kommuneledete søknader kan bli prioritert dersom de har tilstrekkelig kvalitet.**

93 mill NOK til hvert senter – varighet på 6-8 år



BERGEN
KOMMUNE

Klasse: Åpen

“Hva prioriterer vi nå?” – Kloke valg i komplekse tider”

Kunnskapskommunekonferansen Vest

Hovedarrangementet til Kunnskapskommunen Helse Omsorg Vest er Kunnskapskommunekonferansen Vest. Konferansen arrangeres annethvert år, og neste konferanse finner sted 4. september 2026. [Klikk her for generell informasjon om Kunnskapskommunekonferansen Vest og gjennomførte konferanseprogram](#), eller klikk deg inn i kalenderen under for spesifikk informasjon om neste konferanse, program og påmelding.

Kommende arrangementer:

SEP 08:30 – 15:30

4 Kunnskapskommunekonferansen Vest 2026

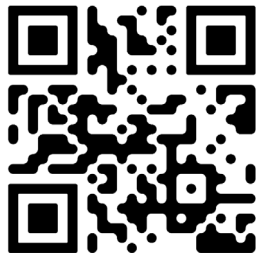
[Vis kalender](#)



Universitetsaulaen
Bilde: fra konferansen 2024



BERGEN
KOMMUNE



<https://kunnskapskommunenest.no/>

**Takk for
oppmerksomheten**



Følg oss på LinkedIn



Kunnskapskommunen

Helse Omsorg Vest



Digitalisering/KI i Bergen kommune

v/Kjetil Århus, direktør Seksjon for digital
transformasjon konsern



BERGEN
KOMMUNE

Digitalisering Bergen kommune

08 April 2026

Kjetil Århus
Digitaliseringsdirektør



BERGEN
KOMMUNE



Omstilling og endring

BERGEN KOMMUNE

Hva søker Om kommunen Innbyggjelpen **Politikk** Ledige stillinger

Her er her: Forside Deltak Beredelse Budsjett 2026 Beredt om budsjettet Søk ansøtt i Bergen

Budsjett 2026

Vellogg

Stik omstiller vi Bergen

Bergen kommune gjennomfører omfattende omstillinger for å møte byen for fremtiden. Nå begynner arbeidet å gi resultater.

For 2026 leverer vi et budsjettforlag i balanse. Det kommer like av seg selv. Det er et resultat av målrettet arbeid i hele organisasjonen for å gjøre kommunen mer effektiv og bærekraftig, sier byrådsleder Christine Meyer.

Med dette budsjettet vil fylket ha gjennomført kutt og effektiviseringer som gir besparelser på 800 millioner kroner hvert år. Resultatet er et budsjett i pluss. Slik fokus på behovet for omstilling går også ut den generelle kostnadsberegningen i hele kommunen gjennom opp, sier byrådsleder Meyer.

Når full effekt av tiltakene står inn i 2029 forventes en innsparing på rundt 1 milliard kroner.

Færre årsverk og økterne vikarer

Som eksempel viser byrådslederen til at det er gjort endringer i hvordan kommunen er organisert. Antallet stater og enheter er redusert, mens ansvaretskildet og oppgavene er organisert på en ny og mindre ressurskrevende måte. Totalt gir omsorgsplanen kutt på rundt 75 millioner årlig.

Regjeringen.no

Tema Dokument Aktuell Departement Regjering

Forsiden Departementene Kommunal- og distriktdepartementet Organisering og ledelse Styre, råd og utvalg

Kommunekommisjonen

Styremålsutvalg

Regjeringen satte i mai 2025 ned en kommisjon som skal foreslå endringer i statens styring av kommunesektoren som legger til rette for god ressursbruk, fleksibel bruk av personell og effektiv oppgaveløsning i kommunesektoren.

Kommisjonen, som vil levere sin første rapport ved årsskiftet 2025/2026 og en ny rapport i løpet av 2026, består av tolv medlemmer som dekker sentrale lag- og samfunnsområder. Tidligere departementsråd i Kommunal- og distriktdepartementet, Eivind Dale, skal lede arbeidet. Blåde LO, Unio og KS er representert.

Oppdraget er å foreslå endringer i statens styring av kommunesektoren som legger til rette for god ressursbruk, fleksibel bruk av personell og effektiv oppgaveløsning i kommunesektoren. Kommisjonen skal også vurdere og foreslå tiltak om det er andre forhold som binder kompetanse unødvendig, bidrar til unødvendig høye kostnader eller lite effektiv oppgaveløsning i kommuner og fylkeskommuner.

[Her er kommisjonens mandat \(PDF\)](#)

Regjeringen.no

Tema Dokument Aktuell Departement Regjering

Forsiden Departementene Helse- og omsorgsdepartementet Organisasjonen av Helse- og omsorgsdepartementet Styre, råd og utvalg

Utvalg for en helhetlig og sammenhengende helsetjeneste (Helsereformutvalget)

Styremålsutvalg

Regjeringen har nedsatt et utvalg som skal utrede og foreslå modeller for å sikre en sammenhengende og bærekraftig offentlig helse- og omsorgstjeneste.

Formål

Utvalget skal utrede og foreslå modeller for å sikre en sammenhengende og bærekraftig helse- og omsorgstjeneste i Norge.

Bakgrunn

Norge skal ha helse- og omsorgstjenester i verdensklasse og vår felles helse- og omsorgstjeneste skal være førstvalget for både innbyggere og medarbeidere. For å lykkes med denne ambisjonen må vi ta innover oss viktige utviklingstrekk og erkjenne at vi står overfor store omstillingsbehov i årene fremover.

Befolkningen blir eldre, forventningene til tjenestene er i endring og vi har ikke ubegrenset tilgang til arbeidskraft. Ifølge [Helsepersonellkomisjonen](#) og [Perspektivmeldingen](#) vil vi få et stramt arbeidsmarked framover, og flere tiltak vil være nødvendige for å møte disse utfordringene.

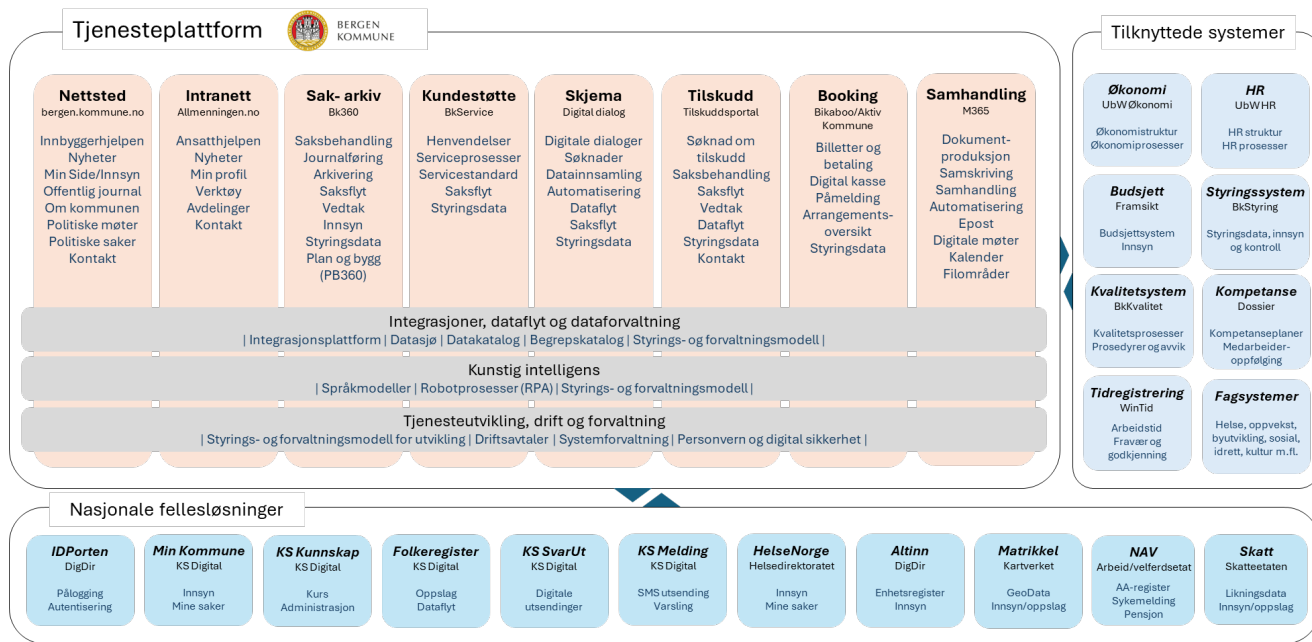
Utvalget skal:

- Utrede og foreslå ulike modeller for fremtidig organisering, styring og finansiering av en sammenhengende og integrert helse- og omsorgstjeneste i Norge.
- Vurdere ansvars- og oppgavefordelingen mellom den kommunale og fylkeskommunale helse- og omsorgstjenesten og spesialisthelsetjenesten.
- Vurdere hvordan samarbeid med private aktører kan organiseres på en hensiktsmessig måte, for å sikre at vi fremdeles skal ha felles og likeverdige skattefinansierte helse- og omsorgstjenester i Norge.
- Utarbeide et beslutningsgrunnlag og foreslå tiltak som understøtter:
 - høy kvalitet i helse- og omsorgstjenestene,
 - likeverdige tjenester over hele landet,
 - sammenhengende og helhetlige pasientforløp,
 - effektiv oppgavefordeling og ressursbruk mellom de ulike delene av tjenestene
 - forsterket innsats for folkehelse og god forebygging,
 - oppfyllelse av pasient- og brukerrettigheter,
 - valgmuligheter, blant annet fritt sykehusvalg,
 - pårørendes rolle,
 - målet om å redusere sosial og geografisk ulikhet,
 - at den offentlige helse- og omsorgstjenesten skal være fagfolkernes foretrukne arbeidssted,
 - ny teknologi, KI og digitale løsninger, samt sikre riktig bruk av menneskelige og teknologiske ressurser,
 - demokratisk styring av helse- og omsorgstjenesten,
 - god totalberedskap i hele landet
- Redegjøre for økonomiske, juridiske, administrative, personellmessige og samfunnsmessige konsekvenser av de ulike forslagene.



BERGEN
KOMMUNE

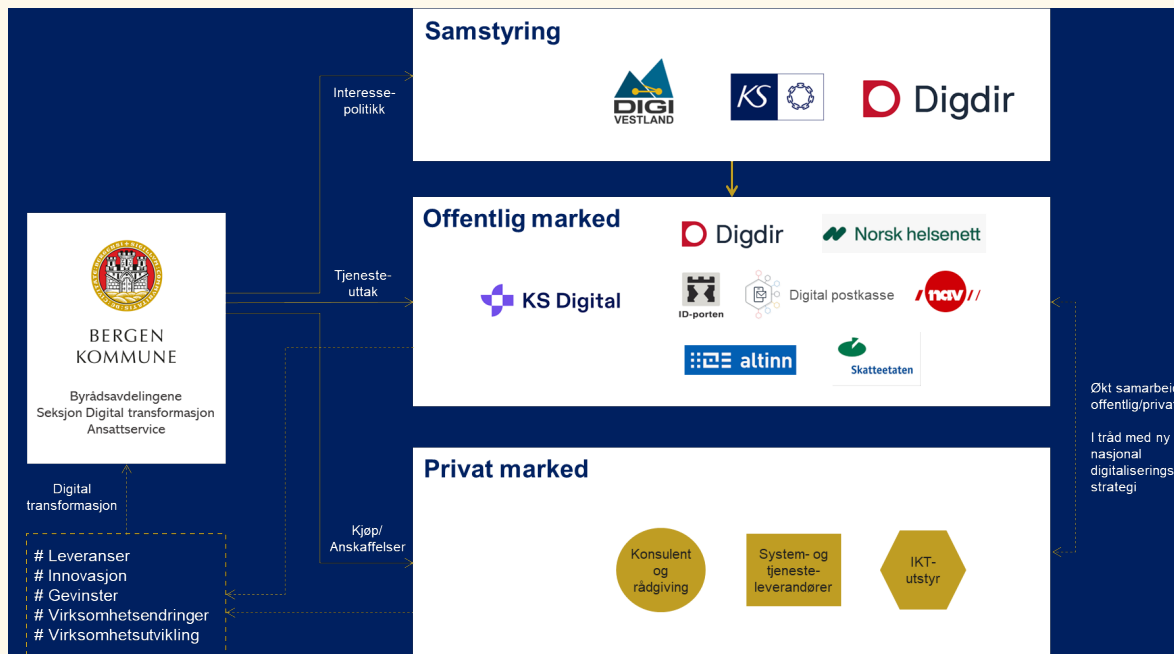
Digitalisering i Bergen kommune



- Felles tjenesteplattform og datasenter
- Konsern oppgaver og ansvar BFIN
- Oppgaver og ansvar i byrådsavdelingene



Digitalisering i Bergen kommune er del av et nasjonalt digitalt økosystem





Leverandørdialoger KI:

- › Bk360 - mulighetsanalyse
- › PB360 - PBE
- › HØI (HR, økonomi, innkjøp, lønn)
- › Samstemt (journal)
- › Microsoft - "beste praksis"

Konseptarbeid hverdags-KI
alle byrådsavdelinger

KI-agenter felles/lokale

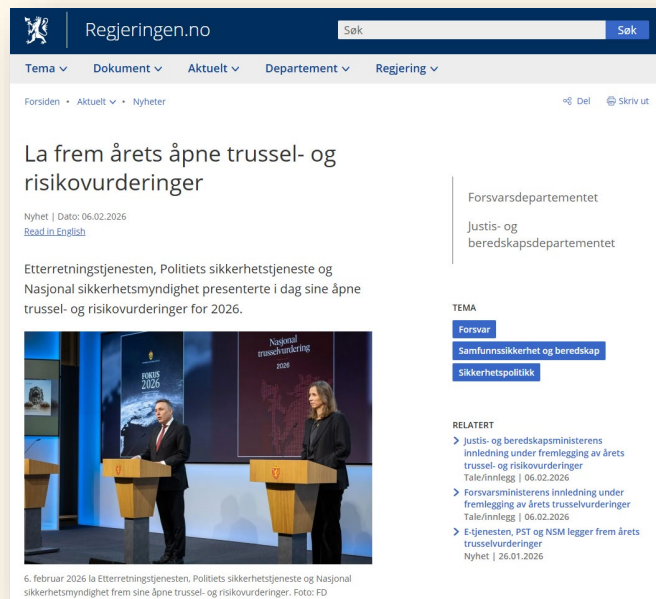
Kompetansetiltak - opplæring

Kvalitetssikrede og riktige data er
største utfordring!

- Videre «strategi for KI-satsing» blir del av sak om ny digitaliseringsstrategi



Risikobilde – Sikkerhet i Bergen kommune



Regjeringen.no

Søk

Tema Dokument Aktuelt Departement Regjering

Forsiden Aktuelt Nyheter

La frem årets åpne trussel- og risikovurderinger

Nyhet | Dato: 06.02.2026
[Read in English](#)

Etterretningstjenesten, Politets sikkerhetstjeneste og Nasjonal sikkerhetsmyndighet presenterte i dag sine åpne trussel- og risikovurderinger for 2026.

Forsvarsdepartementet
Justis- og beredskapsdepartementet

TEMA

- Forsvar
- Samfunnsikkerhet og beredskap
- Sikkerhetspolitikk

RELATERT

- Justis- og beredskapsministerens innledning under fremleggning av årets trussel- og risikovurderinger
Tale/innlegg | 06.02.2026
- Forsvarsministerens innledning under fremleggning av årets trusselvurderinger
Tale/innlegg | 06.02.2026
- E-tjenesten, PST og NSM legger frem årets trusselvurderinger
Nyhet | 26.01.2026

6. februar 2026 la Etterretningstjenesten, Politets sikkerhetstjeneste og Nasjonal sikkerhetsmyndighet frem sine åpne trussel- og risikovurderinger. Foto: FD

- Fokus leverandørkjeder
- Samarbeid med nasjonale sikkerhetsfunksjoner som helse- og kommuneCERT og NSM
- Sikre Bergen kommunens digitale infrastruktur
- Kompetanse og tiltak for ansatte



Beredskap i Bergen og Bergens rolle i totalforsvaret

v/Agnar Tveten, beredskapssjef, Seksjon for
samfunnssikkerhet og beredskap





BERGEN KOMMUNE

Beredskap i Bergen og totalforsvarsåret

Agnar Tveten, Seksjonsleder
Seksjon for Samfunnssikkerhet og Beredskap, Byrådsleders avdeling

Seksjon for samfunnssikkerhet og beredskap



Bilde fra BergenROS 2024 av Brita Øygard, Bergen kommune

- Byrådsleders avdeling, nivå 1
- Etablert 10. mars 2025
- Sju ansatte seksjonssjef/
beredskapssjef og seks rådgivere
- Har ansvar for å tilrettelegge for og følge opp kommunens ansvar for kommunal beredskapsplikt
 - Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven)
 - Forskrift om kommunal beredskapsplikt



Beredskap som
linjeansvar



Linjeorganisasjonen har et
selvstendig ansvar for
beredskap i egen enhet og
styringslinje

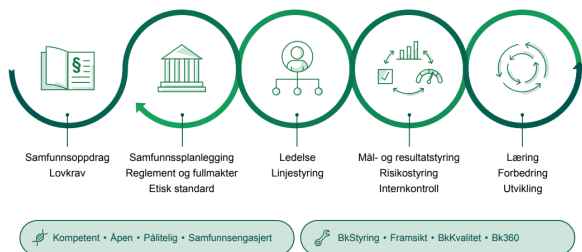
Samfunnssikkerhets- og
beredskapsarbeidet skal
være en integrert del av
virksomhetsstyringen



Kommunal beredskapsplikt og eksterne føringer for beredskapsarbeidet i linjeorganisasjonen



Interne føringer for beredskapsarbeidet i linjeorganisasjonen



Helhetlig risiko- og sårbarhetsanalyse for Bergen kommune

Plan for oppfølging av samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet

Overordnet beredskapsplanverk

Fullmakter for konsernansvarsområdet og for virksomhetsledere

Rammeverk for virksomhetsstyring



Beredskapsorganisasjon på ulike nivå

Overordnet nivå

Byrådet (KKL)

Byrådet er kommunens øverste kriseledelse.

Vaktgående krisestab (VKS)

Ivaretar håndtering av beredskapssituasjon på vegne av byrådet. Vaktstående byråd har tildelt håndteringsmyndighet og disponerer alle kommunens ressurser i håndtering av en krise

Ekstraordinære fullmakter

Driftsnivå

Byrådsavdelings stab

Øverste beredskapsorganisasjon på driftsnivå. Primærrolle: Ivareta og understøtte håndtering av beredskapssituasjoner på etats- og/eller resultatenhetsnivå

Etatsnivå

Primærrolle: understøtte underordnet nivå i håndtering av beredskapssituasjoner med fagspesifikk kompetanse og ressurser

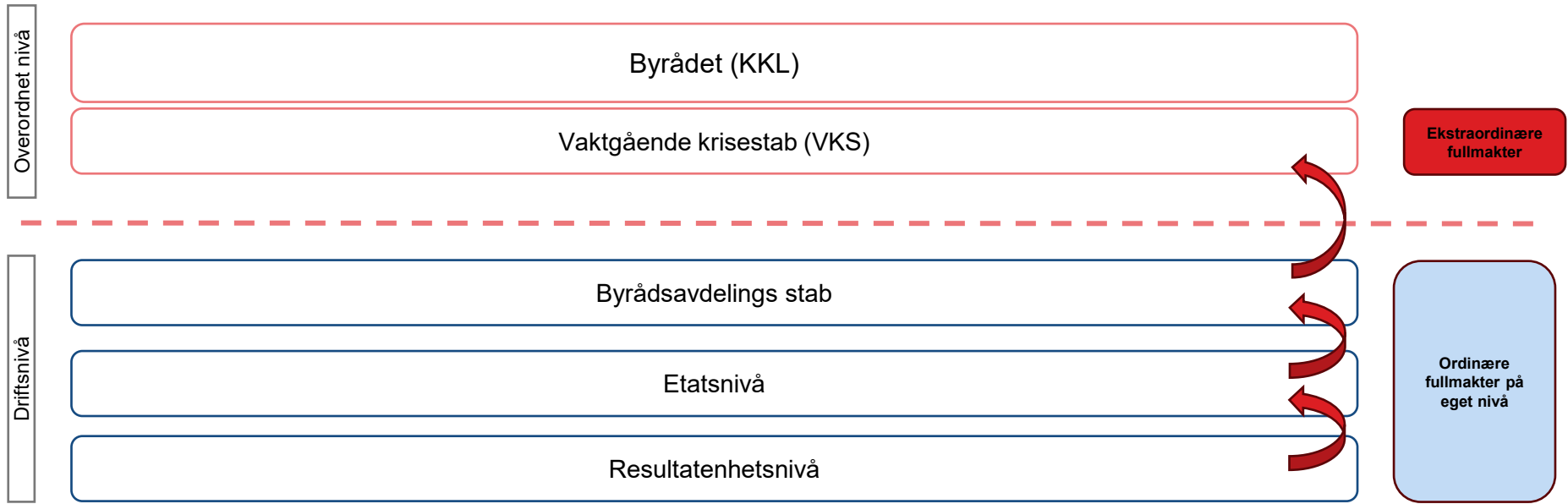
Resultatenhetsnivå

Primærrolle: håndtere beredskapssituasjonen med tilgjengelige og tildelte ressurser for å redusere

Ordinære fullmakter på eget nivå



Varsling i linjen



Varsling og støtte ut over linjen

VAKTSENTRALEN

55 56 66 66

Interne vaktfunksjoner i Bergen kommune for eksempel:

Ansattservice, vaktmester, driftstjenester, tolketjeneste, geolog, smittevern....

KOMMUNENS VAKTGÅENDE KRISESTAB/ BEREDSKAPSKOORDINATOR

53 00 55 00

Beredskapsfaglige råd

Varsling til vaktgående krisestab





Totalforsvaret er en del av det **sivil-
militære samarbeidet**, men er
avgrenset til å omfatte **gjensidig
støtte** og samarbeid mellom
Forsvaret og det sivile samfunn
knyttet til **sikkerhetspolitisk krise
og væpnet konflikt**».



«Totalforsvaret er summen av landets sivile og militære ressurser, som jobber sammen for å forebygge og håndtere kriser, væpnede konflikter og krig.

Totalforsvaret er en del av det sivil-militære samarbeidet, men er avgrenset til å omfatte gjensidig støtte og samarbeid mellom Forsvaret og det sivile samfunn knyttet til sikkerhetspolitisk krise og væpnet konflikt».





DET KONGELIGE
JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENT

Justis- og beredskapsministeren

Brev fra justisministeren til kommunene og næringslivet

Kommunene
Fylkeskommunene

Deres ref.

Vår ref.
26/1651 - JFI

Dato
16.03.2026

Kommunenes rolle i krise og krig

2026 er Totalforsvarsåret. Vi skal bruke dette året til å informere og skape oppmerksomhet om hva den sikkerhetspolitiske situasjonen og totalforsvaret betyr for innbyggere, næringsliv og for dere i kommunene. Når myndigheter, næringsliv, frivillige og befolkningen trekker i samme retning, blir det sivile samfunnet bedre forberedt på krise og krig, og vi styrker motstandskraften i hele det norske samfunnet. Jeg oppfordrer dere til å lese Nasjonal sikkerhetsstrategi som regjeringen la frem i mai i fjor. Bakgrunnen for strategien er den alvorlige sikkerhetssituasjonen, og et øyeblikk i

Hold dere oppdatert på trusselbildet ^(K)

- Aktiv bruk av nasjonale trusselvurderinger
- Deltakelse i fylkesberedskapsråd, politirådsmøte og flere regionale informasjons samarbeid
- Dele lokal informasjon om trusselbildet med alle ledere i Bergen kommune 4x årlig



Kartlegg virksomhetens verdier, risiko og sårbarheter ^(N)

- Verdivurdering i alle byrådsavdelinger
- Behov for å skjerme egen virksomhet
- Sikker lagring



Integrer alvorlige kriser og krig i beredskapsarbeidet

- Egen ROS for sikkerhetspolitisk krise og krig
- Samarbeid og erfaringsoverføring fra LVIV
- Kontaktpunkt





Legg kontinuitetsplaner

- Kritikalitetsvurdering
- Kontinuitetsplaner i alle byrådsavdelinger
- Egen del av beredskapsplanverket
- Har startet med Bergen vann

Bruk de kommunale beredskapsrådene aktivt ^(K)

- Opprettelse av kommunalt beredskapsråd
- Rolleseminar og kontrakt med frivillige organisasjoner



Bruk Totalforsvarsåret til å øve ^(N)

- Totalforsvarsøvelse KKL uke
- Norge øver VKS uke 43
- VKS øvelser ukentlig
- Norge øver øvelser i Byrådsavdelinger/etater



Lytt til statsforvalteren og be om råd og veiledning ved behov ^(K)

- Samarbeid og deling av ROS sikk.pol.krise og krig
- Fylkesberedskapsrådet
- Tett samarbeid



Delta aktivt i Totalforsvarsåret^(N)

- Plan for samfunnssikkerhet og beredskap
- Egenberedskapsuken uke 44
- og alt det andre...



Takk for i dag!

v/varaordfører Thomas Flesland



BERGEN
KOMMUNE