



Arkivsaknr: 2026/8839-2
Sakshandsamar: Lisbeth Toppe Alvær
Avdeling: Organisasjon og utvikling

SAKSFRAMLEGG

Organisasjonsstruktur, leiarnivå og administrasjonskostnader i Alver kommune

Utvalssak	Utval	Møtedato
	Formannskapet	
	Kommunestyret	

Kommunedirektøren sitt framlegg til vedtak:

Kommunestyret tek saka om organisasjonsstruktur, leiarnivå og administrasjonskostnader i Alver kommune til orientering.

Politisk handsaming

Saka skal til innstilling i formannskapet 3. september

Saka skal avgjerast av kommunestyret 17. september

Denne teksten er delvis utarbeidd med støtte frå kunstig intelligens. Innhaldet er kvalitetssikra av kommunen.

Samandrag

Saka er utarbeidd på bakgrunn av kommunestyret si bestilling om ei vurdering av organisasjonsstruktur, leiarnivå og administrasjonskostnader i Alver kommune.

- Er organisasjonsstrukturen og leiarstruktur i Alver kommune formålstenleg og på nivå med samanliknbare kommunar?
- Er administrasjonskostnadene i Alver på nivå med samanliknbare kommunar?

Kommunedirektøren meiner at omstillingsarbeidet dei siste åra har gitt Alver eit betre grunnlag for å møte framtidens utfordringsbilete. Kommunedirektøren har følgd opp tilrådingane frå PwC, og leiarstruktur er ramma inn med delegeringsreglement, leiaravtaler

og opplæring for å sikre klare roller og ansvarslinjer. Kommunen har fått tydelegare prinsipp for organisasjonsendring, lagt til rette for strategisk leiing og samhandling, etablert ein tilpassingsdyktig leiarstruktur og satt sterkare fokus på endringskompetanse. Dimensjonering av administrative funksjonar skil seg ikkje vesentleg frå samanliknbare kommunar og KOSTRA-tala som målar netto driftsutgifter til administrasjon pr innbyggjar er ikkje urovekkande høge.

Gjennomgangen av organisasjonsstruktur vil alltid vere eit øyeblikksbilete og tilpassingar skjer i takt med endringar i behov og rammebetingelsar - slik perioden vi er inne i no.

1. Innleiing

1.1 Bakgrunn og politisk bestilling

Grunnlaget for saka er kommunestyrevedtak 17.06.26 , jf. PS 50/2026:

“Kommunestyret ber kommunedirektøren leggje fram ei sak som vurderer organisasjonsstruktur, leiarnivå og administrasjonskostnader i Alver kommune. Saka skal innehalde samanlikningar med relevante KOSTRA-tal og kommunar det er naturleg å samanlikne seg med, og gi ei vurdering av om organiseringa og omfanget av leiar- og mellomleiarnivå er formålstenleg og på nivå med samanliknbare kommunar.

Saka vert lagt fram for kommunestyret som eiga sak, innan 1.oktober, før skulebruksplan og budsjettbehandlinga.”

1.2 Avgrensing og metode

Denne saka omhandlar administrativ organisering i Alver kommune:

- er organisasjonsstrukturen og leiarstruktur i Alver kommune formålstenleg og på nivå med samanliknbare kommunar?
- er administrasjonskostnadene i Alver på nivå med samanliknbare kommunar?

Vurderinga byggjer på fleire kjelder:

- *KOSTRA-tal* seier noko om rekneskapsført ressursbruk. KOSTRA er det nasjonale systemet for rapportering av økonomi og ressursbruk i kommunane.
- *Kommunebarometeret* frå Kommunal Rapport gir ei ekstern og korrigert samanlikning av ressursbruk, og data kjem i stor grad frå offentlege kjelder.
- *HRM-uttrekk* viser faktisk bemanning i Alver kommune.
- Årsverksoversikt frå Askøy og Bjørnafjorden kommune for eit utval administrative funksjonar.

Kunnskapsgrunnlaget omfattar i tillegg PwC-rapporten frå 2024

«Organisasjonsgjennomgang Alver kommune», prinsipp for organisering og heilskapleg styring vedtatt i kommunestyret 19.09.2024, administrativt delegeringsreglement, leiaravtale for einings og tenesteleiarar og utviklingsprogram for leiarar (2024-2025).

Samanlikningskommunane Askøy, Bjørnafjorden og Øygarden er valde fordi dei har liknande storleik, er samanslåtte kommunar på linje med Alver (med unntak av Askøy) og er kommunar som er lokalisert i randsonen rundt Bergen som det er naturleg å samanlikne seg med.

KOSTRA-tala vert nytta i samanlikningar nasjonalt og gir ein god indikasjon på ressursbruk og utvikling. KOSTRA-tala bør likevel nyttast med varsemd, og det er fleire grunner til dette:

- Til tross for KOSTRA sin rettleiar «*Veileder til kontoplanen i KOSTRA*» kan kommunane tolke og fordele kostnader mellom KOSTRA-funksjoner ulikt.
- Interkommunalt samarbeid kan påverke KOSTRA-tala til dømes ved at ein kommune kjøper tenester frå anna vertskommune. Då vil til dømes årsverk kunne framstå ulik i dei to kommunane, sjølv om tenestebehovet er samanliknbart.
- Små kommunar har ein del administrative minimumsfunksjonar dei må ha uansett folketal. Kostnad per innbyggjar vil difor ofte vere høgare enn i store kommunar utan at det nødvendigvis betyr ineffektivitet.

I denne saka har kommunedirektøren lagt til grunn at netto driftsutgifter per innbyggjar er betre eigna til samanlikning av kostnadsnivå enn avtalte årsverk. Avtalte årsverk kan bli påverka av vikarbruk, permisjonar, næringskodar, bedriftsnummer og korleis kommunane organiserer eigne tenester eller kjøpte tenester, jf. dialog med SSB og tidlegare utgreiing om problemstillinga.

Tala frå HRM viser faktisk ressursbruk i kommunen, og i denne saka vert det vist til faktiske årsverk i drift pr. august 2026. Talgrunnlaget er henta frå kommunen sitt HRM-system og kontrollert for endringar av kommunalsjefane.

Samanlikninga av faktiske årsverk i administrative funksjonar blir av praktiske omsyn avgrensa til alle årsverk i sektor organisasjon og utvikling, samt kommuneadvokat som ligg direkte under kommunedirektør. I samanlikninga av årsverk kan oppgåvedelinga vere ulik sjølv om funksjonane er likt organisert. Eit døme kan vere HR-avdelinga der ein kommune har sentralisert oppgåver til HR-avdelinga medan andre kommunar har lagt oppgåvene ut i organisasjonen som leiaransvar. Sjølv om det ikkje ligg føre samanlikning av stabsfunksjonar på sektorane og merkantile ressursar er det gjort greie for dimensjonering og oppgåver under punkt 2.4.2 og 2.4.3.

Som følge av utfordringar med å skaffe tilstrekkeleg samanliknbar informasjon er vurderinga av leiarstruktur avgrensa til *Alver* kommune.

Når det gjeld ressursar til IKT i kommunane er dette ulikt organisert, og vert av praktiske omsyn ikkje vurdert i denne saka. Kostnadene til IKT er med i grunnlaget for KOSTRA-tala.

2. Slik er vi organisert

2.1 Alver kommune som organisasjon

Alver er ein stor og kompleks kommune med mange lovpålagte oppgåver, omfattande tenesteproduksjon, og er både tenesteytar, myndigheitsutøvar, samfunnsutviklar, arbeidsgjevar og demokratisk arena.

Figur 1 viser den administrative organiseringa frå overordna nivå til operativ drift. **Sektor** utgjer det overordna ansvarsområdet. Innanfor sektorane er verksemda organisert i **tenesteområde**, som igjen kan vere delte inn i **einingar** og vidare i **avdelingar**. **Stab** gir støtte på tvers av sektorane. Strukturen viser korleis ansvar og oppgåver blir fordelte frå overordna leiing og ned til den daglege tenesteproduksjonen.



Figur 1: Organisasjonskarta i saka følgjer desse fargekodane. Mørk blå for sektor, lys blå for stab, mørk rød for tenesteområde, oransje for eining og gul for avdeling.

2.2 Organisasjonsstruktur

Framstillingane som følgjer gir oversikt over einingar, tal og type leiarar og tal årsverk pr. august 2026.



Figur 2: Overordna organisasjonskart for Alver kommune. Tenestene er fordelt på fire sektorar. * 7 årsverk inkluderer kommunedirektør, 4 kommunalsjefar og 2 tilsette på kommuneadvokatkontoret.

Helse og omsorg



Figur 3: Overordna organisasjonskart for sektor helse og omsorg. Kartet visar tenesteområde og stabsfunksjonar med talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 4: Organisasjonskart for tenesteområdet sjukeheimstenesta. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 5: Organisasjonskart for tenesteområdet heimetenesta. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 6: Organisasjonskart for tenestområdet habiliteringstenesta. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 7: Organisasjonskart for tenestområdet psykisk helse og rus. Kartet visar einingar og stabsfunksjonar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 8: Organisasjonskart for tenestområdet lege- og rehabiliteringstenesta. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 9: Organisasjonskart for tenestemrådet Nav. Kartet viser einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.

Oppvekst



Figur 10: Overordna organisasjonskart for sektor oppvekst. Kartet viser tenestemråde og stabsfunksjonar med talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 11: Organisasjonskart for tenestemrådet skule (inkl. SFO). Kartet viser einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 12: Organisasjonskart for tenesteområdet barnehage. Kartet viser einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 13: Organisasjonskart for tenesteområdet barnevern. Kartet viser einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 14: Organisasjonskart for tenesteområdet helsestasjon- og jordmortenesta. Kartet viser einingar og stabsfunksjonar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 15: Organisasjonskart for tenesteområdet PPT. Kartet visar avdelingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.

Samfunnsutvikling



Figur 16: Overordna organisasjonskart for sektor samfunnsutvikling. Kartet visar tenesteområde og stabsfunksjonar med talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 17: Organisasjonskart for tenesteområdet arealforvaltning. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 18: Organisasjonskart for tenesteområdet drift og vedlikehald. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 19: Organisasjonskart for tenesteområdet eigedomsforvaltning. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 20: Organisasjonskart for tenesteområdet brann og redning. Kartet visar einingar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.



Figur 21: Organisasjonskart for tenesteområdet plan og utvikling med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette.



Figur 22: Organisasjonskart for tenesteområdet kultur. Kartet viser einingar og stabsfunksjonar med leiarstruktur og talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.

Organisasjon og utvikling



Figur 23: Overordna organisasjonskart for sektor organisasjon og utvikling. Kartet viser einingar og stabsfunksjonar med talet på årsverk og tilsette innanfor kvart område.

* 6 årsverk i stab inkluderer 1 kommuneoverlege, 1 miljøretta helsevern, 2 tilsette samfunnssikkerheit og beredskap, 1 HMS fogsansvarleg 1 kvalitet og internkontroll/informasjssikkerhet.

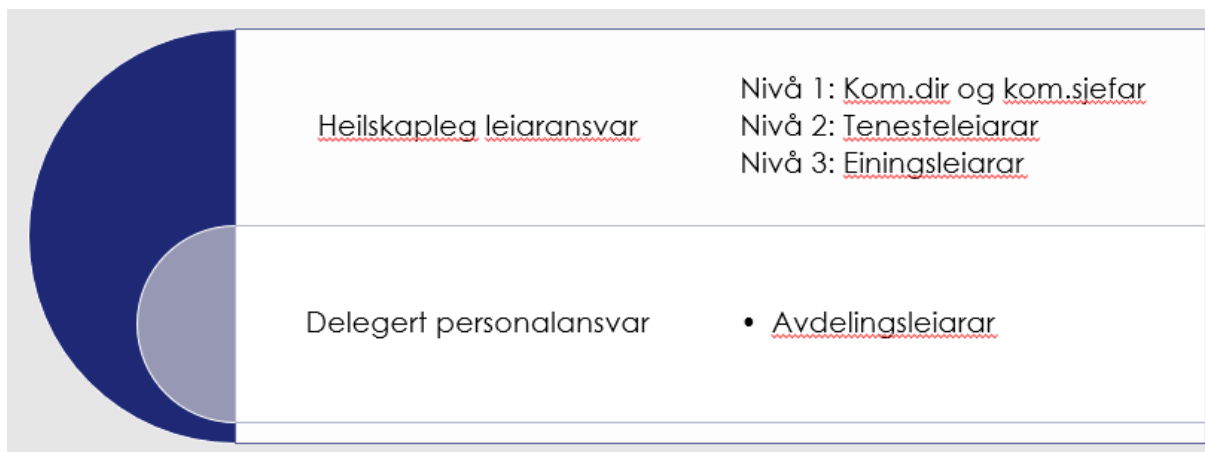
** Frikjøpte hovudtillitsvalde (HTV) og hovudverneombod (HVO)er tatt ut av desse tala. Vi har 7,8 årsverk til HTV/HVO og 11 tilsette.

2.3 Leiarstruktur

Kommunedirektøren er øvste administrative leiar og har det overordna ansvaret for administrasjonen. Kommunedirektøren og kommunalsjefane utgjer kommunen si leiargruppe, og kommunalsjefane har delegert mynde til å ivareta kommunedirektøren sitt heilskaplege ansvar innan kvar sin sektor.

Under kommunedirektøren og kommunalsjef er kommunen organisert med følgjande leiarnivå med heilskapleg leiaransvar:

- tenesteleiar
- einingsleiar



Figur 24: Dei tre øvste leiarnivåa i kommunen har eit heilskapleg leiaransvar. Avdelingsleiarane har berre delegert personalansvar, og kan få delegert fagansvar og/eller økonomioppgåver.

Det administrative delegeringsreglementet regulerer kva mynde som er delegert til dei ulike leiarnivåa, og kommunedirektøren delegerer mynde i styringslina i samsvar med rollene i organisasjonen. Kommunalsjefar, tenesteleiarar og einingsleiarar har delegert mynde til å ivareta eit heilskapleg ansvar innanfor eigne ansvarsområde. Klare fullmakter skal redusere risikoen for uklart ansvar, dobbeltarbeid eller at saker blir løfta unødvendig høgt i organisasjonen.

Leiarar som har heilskapleg leiaransvar, har ansvar for resultat, kvalitet, forbetring og utvikling, personal og organisasjon, økonomi, service og HMS. Kommunalsjef, tenesteleiar og einingsleiar har mynde til å disponere budsjett innanfor tildelte rammer. Budsjett- og tilvisingsmynde kan ikkje delegerast vidare frå einingsleiar.

Når det gjeld personalmynde, har leiarar fullmakt til å treffe vedtak i personalsaker innanfor eige ansvarsområde, til dømes ved tilsetjing, permisjonar og lønsplassering, så langt dette følgjer av lov, reglement og avtaleverk. Delegeringa omfattar ikkje vedtak om oppseiing, avskjed eller formelle forhandlingar og drøftingar etter lov- og avtaleverk.

Hausten 2025 vart følgjande organisasjonsendring gjennomført:

- avdelingsleiarnivå fekk nytt namn: einingsleiar
- tidlegare fagansvarlege med personalansvar fekk ny tittel: avdelingsleiar
- det vart innført avdelingsleiar/assisterande einingsleiar med personalansvar (Assisterande einingsleiar har same mynde som avdelingsleiar og er nytta i helse- og omsorgssektoren.)

Føremålet med endring og formalisering av leiarstruktur var å styrke personalleiinga og etablere ein meir berekraftig leiarstruktur, særskilt der leiarspennet var stort. Det var også eit mål å styrke den heilskaplege leiinga ved einingane. Før endringa hadde fleire leiarar ansvar for svært mange tilsette. Dette gjorde det krevjande å følge opp personale, arbeidsmiljø, sjukefråvær, fagutvikling og endringsarbeid på ein god måte.

Organisasjonsgjennomgangen i regi av PwC i 2024 stadfesta desse utfordringane. Rapporten peika på store variasjonar i kontrollspenn, og at leiarspennet fleire stader var for stort til å sikre god leiing og nødvendig oppfølging av medarbeidarar og drift.

Tabell 1 viser leiarstruktur fordelt på sektorane. Når eitt leiarnivå manglar i linja, til dømes tenesteleiar eller einingsleiar, legg reglementet til grunn at leiar over har ansvaret til nivået som manglar. Dette skal sikre kontinuitet i leiing og oppfølging.

	Samf.- utvikling	Helse og omsorg	Oppvekst	Org. og utvikling	Totalt
Kommunalsjef	1	1	1	1	4
Tenesteleiar	6	6	5	0	17
Ass. tenestel.	0	1	1	0	2
Einingsleiar	20	39	33	5	97
Ass. einingsl.	0	11,4	0	0	11,4
Avdelingsleiar	5	16	43	0	64

Tabell 1: Oversikt over leiarar på ulike nivå i alle dei fire sektorane.

Mange av leiarane er operative i drifta. Avdelingsleiarrolla er i stor grad operativ i drifta på avdelingane, og har berre avgrensa del av stillinga sett av til leiing.

Drift- og fagansvarlege er også ein del av organisasjonsstrukturen. Dette er stillingar som har delegert eitt eller fleire faglege eller driftsmessige ansvarsområde -men utan delegert personalansvar eller anna mynde. Denne gruppa vert ikkje omtala ytterlegare i denne saka.

2.4 Administrative ressursar

2.4.1 Organisasjon og utvikling

Sektor organisasjon og utvikling har samla sektorovergripande funksjonar som i hovudsak støttar leiarar og drift i sektorane. Sektoren har ansvar for å forvalte og utvikle fellesfunksjonar på vegner av heile organisasjonen, og skal legge til rette for effektiv og god oppgåveløysing og utviklingsprosessar på tvers. Sektoren støttar også dei folkevalde gjennom sekretariatsfunksjonen, og yter tenester til innbyggjarane, til dømes innbyggjarservice og arkiv- og innsynstenester.

Pr. august 2026 har sektor organisasjon og utvikling 55,8 årsverk/58 tilsette. Personalansvar for 8 frikjøpte hovudtillitsvalte (6 årsverk) og 3 hovudverneombod (1,8 årsverk) ligg også til sektoren. Sektoren har redusert med om lag 15 årsverk i perioden 2021-26. I budsjett og økonomiplan for 2026-29 ligg det inne innsparingstiltak på 6 millionar øyremerka tiltak knytt

til kunstig intelligens. For organisasjon og utvikling inneber dette eit planlagt nedtrekk på ca. 9 årsverk, planlagt gjennomført med 4 årsverk i 2027 og 5 årsverk i 2028.

Dokumentsenteret er kommunen sitt felles postmottak og arkiv for alle tenesteområde, med unntak av NAV, legekantor og helse- og jordmortenesta. Eininga handterer fortløpande mottak, fordeling, kontroll og bevaring av arkivverdig dokumentasjon – både på papir og digitalt. Dokumentsenteret har ansvar for forvaltning av KS FIKS, Altinn og ulike skjemaløysingar, gir opplæring og brukarstøtte i sak- og arkivsystem, publiserer postlister og handsamar innsynsførespurnader.

HR og løn gir leiarstøtte på løn- og personalområdet. Rekruttering, personaladministrasjon, fortolking og praktisering av avtaleverk, organisasjons- og leiarutvikling, lønsforhandlingar og omorganisering er nokre av ansvarsområda der HR og løn støttar organisasjonen. Leiar for HR og løn har og personalansvar for frikjøpte hovudtillitsvalde og hovudverneombod

Økonomi har ansvar for rekneskap, fakturering, innfordring, budsjettering, rapportering, innkjøp og eigedomsskatt, og følgjer opp med opplæring og leiarstøtte på desse områda.

Innbyggjarservice og kommunikasjon er knutepunkt for informasjon til innbyggjarar og tilsette. Innbyggjarservice har hovudansvaret for telefonsentralen, publikumsmottak og internpost.

Kommunikasjon har hovudansvaret for dei digitale kanalane kommunen brukar for å informere innbyggjarar og tilsette. I tillegg er kommunikasjon rådgjevar for organisasjonen, mellom anna på mediehandtering og spelar ei viktig rolle i omstillingsarbeidet. Kommunikasjon har også hovudansvaret for krisekommunikasjon.

Politisk sekretariat er administrativ støtte for dei folkevalde organa og dei politiske prosessane i kommunen. Avdelinga har ansvar for førebuing og praktisk gjennomføring av politiske møte, sørgjer bla. for at vedtak blir offentleg tilgjengelege og førebur og gjennomfører val i valår.

Stab (6 årsverk/6 tilsette)

- **Samfunnssikkerhet og beredskap** koordinerer kommunen sitt overordna samfunnstryggleiks- og beredskapsarbeid. Utarbeider og følgjer opp heilskapleg ROS og overordna beredskapsplan, og gjennomfører øvingar. Rettleiar leiarane i ROS- og beredskapsarbeid. Samarbeider med politi, Statsforvaltaren og andre beredskapsaktørar, og støttar kommunal kriseleing.
- **Fagansvarleg HMS** utviklar og forvaltar kommunen sitt overordna HMS-system, og gir fagleg støtte til leiarar, verneteneste og H-AMU. Bidreg i opplæring og kompetanseutvikling, og rettleiar innan fysisk, organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.

- **Sikkerhetskordinator informasjonssikkerhet og personvern/internkontroll** utviklar og koordinerer kommunen sitt overordna internkontroll- og kvalitetssystem. Følgjer opp avvik, risiko og forbedringstiltak, og utarbeider felles metodikk for internkontroll og risikostyring. Koordinerer og følgjer opp kommunen sitt systematiske arbeid innan informasjonssikkerhet og personvern og er kontaktpunkt mot felles sikkerhetsorganisasjon i region Nordhordland.
- **Kommuneoverlege** gir medisinskfagleg rådgiving til kommuneleiinga og tenestene, smittevern og helseberedskap. Bidreg i folkehelsearbeid, planarbeid og ROS-analysar og deltek i kommunal kriseleiing ved behov.
- **Miljøretta helsevern** gjennomfører tilsyn og saksbehandling innan miljøretta helsevern. Vurderer klager, bekymringsmeldingar og gir råd til verksemdar og kommunar. Vertskommune for Masfjorden, Gulen, Austrheim og Fedje.

2.4.2 Stab på sektorane

Stab på sektorane slik de kjem til uttrykk i organisasjonskartet har ulike oppgåver, og ikkje alt handlar om administrasjon.

Stab helse og omsorg

Fagutvikling/stab har 9,6 årsverk/10 tilsette.

Fagutvikling stab bistår kommunalsjef og leiarar når det gjeld styring, utvikling, planlegging, koordinering, analyse, rapportering og rådgjeving innan sektoren helse og omsorg, jf. [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorg](#) som skal bidra til at kommunen følgjer lovkrav, yt forsvarlege tenester samt har system som sikrar kvalitetsforbedring. Fagutvikling stab er bindeledd og koordinerer arbeid med andre sektorar, eksterne samarbeidspartar og kompetansemiljø.

Døme på aktuell arbeidsområde:

- leiing – og kvalitetsforbedring inkl. redaktøransvar for kvalitetssystem helse og omsorg (HO)
- kompetanseplanlegging og søknad/oppfølging ulike eksterne tilskotsordningar
- koordinerer samhandling mellom sektor HO og frivillig sektor inkl. sosialt entreprenørskap/næringsliv
- koordinerer lærlingordning, praksisstudentar, instruktørar innan tenestekområda i sektoren
- koordinerer velferdsteknologi i sektoren.
- sakshandsaming og kontrollverksemd alkohol- og tobakksrelatert verksemd inkl. servering.

- prosjekt- og utviklingsrelatert arbeid i sektoren
- plan- og utgreiingsarbeid for sektoren
- varetek lovpålagte rapporteringskrav
- saksframlegg til råd og utval, oppfølging av vedtak relatert til HO sektor
- forskning, utvikling og innovasjon – samhandlar med Universitet- og høgskulesektor og andre kompetansemiljø
- deltaking i kommunale og interkommunale samarbeid samt med andre kompetansemiljø
- systemansvar, brukarstøtte og opplæring Visma profil (pasientjournalssystem), og Visma Enterprise Ressursstyring
- sentral koordinering og opplæring turnusrelatert verksemd
- sentral koordinering rapportering ressurskrevjande tenester
- systemansvar, brukarstøtte og opplæring innan velferdsteknologi
- konsulent/merkantil bistand til aktuelle tenesteområde

Forvaltningskontoret har 11,9 årsverk/13 tilsette, og skal i følge budsjett- og økonomiplanen redusere med 1,5 årsverk frå 2027. Alle søknader om helse- og omsorgstenester, parkeringsløyve, følgebevis og omsorgslønn blir saksbehandla her. I tillegg har Forvaltningskontoret samhandlingsvakt med sjukehusa via elektroniske meldingar og telefon.

Stab oppvekst har 5 tilsette i 4,6 årsverk, og oppgåvene i stab fordeler seg hovudsakeleg slik:

- mynde barnehage (godkjenning barnehagar, tilsyn barnehagar, tilskot til private barnehagar, opptak barnehage, teljetidspunkt barnehage, rapportering barnehagar, rettleiing, systemarbeid, samarbeid med barnehagane i kommunen, sektorsamlingar, internkontroll og risikovurdering m.m.)
- saksbehandling (spesialpedagogisk hjelp og styrkingstiltak barnehage, gjestebarn/gjesteelevar, individuell tilrettelagt opplæring elevar i private skular, redusert foreldrebetaling barnehage og SFO, vedtak om skyss særleg farleg skuleveg, vedtak om skulebyte .m.m.) I fjor vart det fatta i overkant av 400 vedtak i stab oppvekst.
- internkontroll, kvalitetsoppfølging, risikovurdering, analyse
- førebunde arbeid til politiske og administrative oppgåver.
- databehandlaravtalar, utforming av DPIA og risikovurdering knytt til digitale program/verktøy som er i bruk i sektoren. Oppvekst har i dag omlag 100 ulike program/verktøy i bruk.
- opplæring, støtte, deltaking i utviklingsarbeid og konkrete saker

- samarbeid med interne/eksterne samarbeidspartar, koordinering og oversyn oppvekst

Stab samfunnsutvikling

Stab samfunnsutvikling har 7 årsverk og 6 tilsette. Det siste årsverket er næringssjef som det ikkje er tilsett i. Staben utfører oppgåver på vegne av dei andre tenesteområda type fakturering vann og avløp, eigedomsskatt m.v.

2.4.3 Merkantile ressursar

- Helse: 3 årsverk fordelt med 2 på sjukeheimstenesta og 1 i heimetenesta.
- Oppvekst: 15,2 årsverk fordelt på skulane
- Samfunnsutvikling og Organisasjon og utvikling har ikkje merkantile ressursar.

2.5 Oppfølging av PwC sin organisasjonsgjennomgang

PwC gjennomførte i 2023–2024 ein organisasjonsgjennomgang av Alver kommune. Rapporten inneheld tilrådingar om overordna organisering, leing, tenestestruktur, ressursbruk og omstilling. Kommunedirektøren har sidan rapporten vart lagt fram arbeid systematisk med å følge opp tilrådingane.

Nedanfor vert status og oppfølging presentert punkt for punkt, i same rekkefølge som i PwC-rapporten.

Tilråding 1 – Detaljert gjennomgang av kommunen sine tenesteområde

Gjennomføre detaljerte analysar av tenesteområda for å identifisere konkrete innsparingsforslag. PwC viste til eit høgt kostnadsnivå på fleire område samanlikna med andre kommunar.

Status: Gjennomført og under løpande oppfølging.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren etablerte i 2024 prosjektet «Alver i endring og omstilling».

Gjennom prosjektet er det definert tiltak med kommunestyrevedtak på til saman om lag 262 mill. kroner. I tillegg er det gjennomført tiltak på om lag 110 mill. kroner.

Samla omfattar omstillingsarbeidet dermed tiltak på om lag 370 mill. kroner. Omfanget svarar til om lag 12–13 prosent av kommunen si samla omsetning.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom eit omfattande omstillingsarbeid på tvers i kommunen. Arbeidet omfattar kostnadsreduksjonar, effektivisering og strukturelle endringar.

Tilråding 2 – Redusere talet på kommunalavdelingar

Redusere talet på kommunalavdelingar (sektorar) og forenkle den overordna organiseringa. PwC viste til seks kommunalavdelingar (sektorar) med store variasjonar i storleik og omfang.

Status: Gjennomført.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har gjennomført ei omfattande endring i kommunen si overordna organisering.

Tidlegare Teknisk forvaltning og drift og Samfunnsutvikling er samla i éin sektor. Tidlegare sektor Økonomi og sektor HR og utvikling er slått saman og samla i ny sektor Organisasjon og utvikling.

Vurdering

Den nye organiseringa følgjer hovudretninga i PwC si tilråding om færre organisatoriske hovudområde, tydelegare ansvar og betre samordning.

Tilråding 2.1 – Etablere samla sektor Samfunnsutvikling

Slå saman Teknisk forvaltning og drift og Samfunnsutvikling til éi samla kommunalavdeling. Formålet var å samle nærståande fagområde, styrke samhandlinga og redusere talet på leiarar i kommunedirektøren si leiargruppe.

Status: Gjennomført.

Kommunedirektøren si oppfølging

Teknisk forvaltning og drift og tidlegare Samfunnsutvikling er samla i sektor Samfunnsutvikling. Fagområde som tidlegare var fordelte på to kommunalavdelingar er samla under éi leiing.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført i tråd med PwC si tilråding.

Tilråding 2.2 – Etablere ny sektor Organisasjon

Samle sektorovergripande funksjonar og sentrale stab- og støttefunksjonar under felles leiing, mellom anna HR, økonomi, analyse og politisk sekretariat.

Status: Gjennomført.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har etablert ny sektor Organisasjon og utvikling.

Sektorovergripande funksjonar og sentrale støttefunksjonar er samla i sektoren. Politisk sekretariat, som tidlegare låg i Samfunnsutvikling, er saman med beredskapsressursar, kommuneoverlegefunksjon og miljøretta helsevern overført til Organisasjon og utvikling.

Omorganiseringa skal gi betre samordning og meir heilskapleg bruk av kommunen sine støtte- og utviklingsressursar.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført i tråd med hovudprinsippet PwC tilrådde.

Tilråding 2.3 – Redusere kommunedirektøren si leiargruppe

Redusere kommunedirektøren si leiargruppe og utvikle leiargruppa slik at ho i større grad fungerer som eit strategisk avgjerdsorgan.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren si toppleiargruppe er redusert med fire toppleiarfunksjonar.

- Funksjonen som assisterande kommunedirektør er teken bort.
- Teknisk forvaltning/drift og samfunnsutvikling er samla under éin kommunalsjef for Samfunnsutvikling.
- HR og utvikling og Økonomi er samla under éin kommunalsjef for Organisasjon og utvikling.
- Kommuneadvokaten inngår ikkje lenger i toppleiargruppa.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført. Kommunedirektøren har etablert ei mindre toppleiargruppe med tydelegare heilskapsansvar og sterkare strategisk innretning.

Tilråding 3 – Nærare analysar av Helse og omsorg

Gjennomføre detaljerte analysar av driftsnivået i helse- og omsorgstenestene.

Status: Gjennomført og følgt opp med omfattande omstillingstiltak.

Kommunedirektøren si oppfølging

Det vart levert ein omfattande rapport for Helse og omsorg våren 2024, handsama i kommunestyret i september 2024.

Arbeidet omfatta store omstillingar og konkrete vurderingar av mellom anna pleiefaktor, ansikt-til-ansikt-tid i heimetenesta, bemanning, nattevakter og turnusomlegging. Rapporten og den vidare oppfølginga omfatta også strukturelle grep i tenestene.

Vurdering

Kommunedirektøren vurderer at tilråding 3 er følgt opp i tråd med PwC si tilråding om ein nærare analyse av driftsnivå og ressursbruk.

Tilråding 3.1 – Gjennomgang av struktur i Helse og omsorg

Vurdere behovet for endringar i struktur og talet på lokasjonar der helse- og omsorgstenestene har drift.

Status: Under oppfølging

Kommunedirektøren si oppfølging

Det er gjennomført eit omfattande førebunde arbeid med bustadplan, der struktur og framtidig tenesteinnretning er sentrale tema.

Kommunedirektøren følgjer opp vedtak om moglegheitsstudie for ny sjukeheim.

Det vert følgt opp vedtak om etablering av heildøgns omsorgsbustader, omtalt som omsorgsbustad+.

Vurdering

Strukturspørsmålet er ikkje eit enkeltstående tiltak, men inngår i eit langsiktig og systematisk arbeid med framtidig kapasitet, lokalisering og tenesteinnretning.

Tilråding 4 – Nærare analysar av Oppvekst

Gjennomføre nærare analysar av oppvekstområdet, med særleg omtale av Barnevern, PPT og Helsestasjon og jordmortenesta.

Status: Under oppfølging

Kommunedirektøren si oppfølging

Hausten 2025 og våren 2026 har det vore arbeid i prosjekt med alternative måtar å organisere Barnevern, PPT og Helsestasjon/jordmor på med bistand i frå KS-konsulent. Ein modell vart lagt fram til drøfting med tillitsvalde i mai 2026.

Etter drøftinga vert det arbeid vidare med å spisse og konkretisere ein organisasjonsmodell som skal gi betre samordning og betre ressursbruk på tvers av desse tenesteområda.

Vurdering

Tilrådinga er følgt opp. Arbeidet er ikkje avslutta, men har gått frå analyse til konkret vurdering av alternative organisasjonsmodellar.

Tilråding 4.1 – Gjennomgang av dei kommunale barnehagane

Gjennomgå kostnader og struktur i dei kommunale barnehagane og vurdere eventuelle strukturtiltak.

Status: Gjennomført som del av planarbeidet – vidare utviklingsarbeid held fram.

Kommunedirektøren si oppfølging

Det er gjennomført eit grundig arbeid gjennom barnehage- og skulebruksplanen. Sektor oppvekst vil halde fram med å vurdere korleis tenesta kan organiserast betre og meir effektivt.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom barnehage- og skulebruksplanen, og området vil vere gjenstand for vidare utvikling og tilpassing.

Tilråding 4.2 – Gjennomgang av organisering av barnehagemyndigheit

Gjennomgå organiseringa for å sikre at barnehagemyndigheita har tilstrekkeleg sjølvstende.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har gjennomført ny organisering av barnehagemyndigheita i tråd med PwC si tilråding.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført.

Tilråding 4.3 – Gjennomgang av skulestruktur

Gjennomgå skulestrukturen gjennom barnehage- og skulebruksplanen og gjennomføre nødvendige strukturgrep for å sikre ei berekraftig skulestruktur.

Status: Under oppfølging – politisk handsaming planlagd i november 2026.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har følgt opp PwC si tilråding gjennom arbeid i to ulike fasar. Kommunestyret skal etter planen få sak om skulestruktur til handsaming i november 2026.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom eit omfattande plan- og utgreiingsarbeid. Endeleg politisk handsaming av vidare strukturgrep står att.

Tilråding 4.4 – Gjennomgang av leiarstøtte til tenestekområde skule

Vurdere korleis leiarstøtta til tenestekområde skule kan styrkast, sett i samanheng med framtidig skulestruktur.

Status: Gjennomført.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har følgt opp PwC si tilråding og auka leiarstøtta til tenestekområde skule.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført i tråd med PwC si tilråding.

Tilråding 5 – Nærare analysar av Teknisk forvaltning og drift

Gjennomføre nærare analysar av driftsnivået og samtidig la tenestoområda inngå i ei samanslått kommunalavdeling i tråd med tilråding 2.1.

Status: Gjennomført som del av omorganiseringa.

Kommunedirektøren si oppfølging

Tenestoområda er gjennomgått som del av den overordna omorganiseringa. Området er overført til ny sektor Samfunnsutvikling.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom ny sektorstruktur og samla organisering av fagområda.

Tilråding 5.1 – Vurdere å slå saman forvaltning og drift

Vurdere om forvaltning og drift bør slåast saman på område der dette kan gi betre samhandling, informasjonsflyt og større fagmiljø.

Status: Gjennomført som del av omorganiseringa.

Kommunedirektøren si oppfølging

Som del av etableringa av sektor Samfunnsutvikling er grenseflatene mellom tidlegare forvaltnings og driftsmiljø samla under éi sektorleining. Ny struktur er etablert for tenestoområda.

Vurdering

Hovudintensjonen i tilrådinga er følgd opp gjennom samling av fagmiljø og ny sektorstruktur.

Tilråding 5.2 – Gjennomgå Vatn og avlaup

Vurdere organiseringa av Vatn og avlaup, gjennomføre ROS-analyse og vurdere investeringsbehovet framover.

Status: Pågå

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har foreslått ein betydeleg reduksjon i investeringsnivået i budsjettet for 2026. Investeringsnivået vert halde nede gjennom økonomiplanperioden.

Vurdering

Oppfølginga som er lagt til grunn her svarar særleg på PwC sitt punkt om investeringsbehov.

Tilråding 5.3 – Vurdere interkommunalt samarbeid

Vurdere interkommunalt samarbeid på område der det er vanskeleg å etablere tilstrekkeleg store og robuste fagmiljø.

Status: Pågå

Kommunedirektøren si oppfølging

Det er etablert eit fast nettverk mellom Bjørnafjorden, Askøy, Øygarden og Alver. Nettverket vurderer område for samarbeid og legg samtidig til rette for erfaringsdeling og deling av utviklingsarbeid.

Region Nordhordland har samarbeid innanfor ei rekkje felt. Kommunedirektøren vil gjere nærare greie for desse i eiga sak.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom både etablert kommunesamarbeid og regionale samarbeidsarenaer. Arbeidet er naturleg nok kontinuerleg.

Tilråding 6 – Nærare analysar av Samfunnsutvikling

La tenesteområda inngå i samanslått kommunalavdeling og gjennomføre nærare analysar av driftsnivå og grenseflater mellom nærstående fagmiljø.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Alle tenesteområda er gjennomgått.

Det er etablert ny struktur for området som del av sektor Samfunnsutvikling.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom gjennomgang av tenesteområda og etablering av ny sektorstruktur.

Tilråding 6.1 – Vurdere plassering av tenesteområde kultur

Vurdere om Kultur skal inngå i den samanslåtte kommunalavdelinga Samfunnsutvikling eller flyttast til Oppvekst.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Det er gjennomført ein større prosess for å vurdere plasseringa av Kultur i organisasjonen.

Kommunedirektøren har konkludert med at Kultur skal vere del av sektor Samfunnsutvikling.

Vurdering

Tilrådinga er vurdert og kommunedirektøren har konkludert.

Tilråding 6.2 – Flytte analyse og politisk sekretariat

Flytte Analyse og politisk sekretariat til ny stabsavdeling Organisasjon og vurdere andre tverrsektorielle ressursar på same måte.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Politisk sekretariat er flytta til sektor Organisasjon og utvikling. Tidlegare analyseavdeling er ikkje vidareført; funksjonen/ressursen er teken ned som del av omstillinga.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp gjennom ny organisering av politisk sekretariat og endring av analysefunksjonen.

Tilråding 7 – Vurdere kapasitet på HR og utvikling

Vurdere om HR har nødvendige ressursar til å ivareta dei sentrale stabsfunksjonane kommunen har behov for.

Status: Gjennomført, men bør vurderast på nytt som følge av nye nedtrekk.

Kommunedirektøren si oppfølging

Kapasiteten vart vurdert, og i budsjettet for 2025 la kommunestyret inn eitt ekstra årsverk men tilsetting vart av ulike årsaker ikkje gjennomført.

I budsjett og økonomiplan for 2026-2029 er det vedteke reduksjon tilsvarande ca. 9 årsverk i 2027 og 2028. På denne bakgrunnen er det naturleg at kapasiteten vert vurdert på nytt framover.

Vurdering

Endra økonomiske rammer gjer at kapasitet og prioritering av støttefunksjonar må vurderast kontinuerleg.

Tilråding 7.1 – Vurdere talet på kontor for innbyggjarservice

Vurdere dagens kanalar for innbyggjarkontakt og særleg behovet for fleire fysiske kontor for innbyggjarservice.

Status: Gjennomført

Kommunedirektøren si oppfølging

Kommunedirektøren har effektivisert Innbyggjarservice gjennom redusert bemanning. Innbyggjarservice er flytta frå Knarvik senter til rådhuset, og innbyggjarservice sine lokasjonar på Frekhaug og Manger er steng.

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført gjennom konsentrasjon av den fysiske innbyggjarservicen og redusert bemanning.

Tilråding 7.2 – Bygge opp endringskompetanse

Bygge opp endringskompetanse og etablere ein struktur som støttar leiarar i krevjande endringsprosessar.

Status: Gjennomført og etablert som varig kapasitet.

Kommunedirektøren si oppfølging

Alle leiarar med har gjennomført leiarutviklingsprogram over omlag halvanna år. Opplæringa har hatt særleg fokus på endringskompetanse, bli trygg i leiarrolla og bli kjent med eige handlingsrom som leiar.

Det er etablert eit korps med fire endringsagentar som arbeider som interne konsulentar mot tenestene, og omdisponert eit årsverk til styring av dette arbeidet fom 01.09.26.

Vurdering

Tilrådinga er følgd opp både gjennom brei leiarutvikling og etablering av intern endringsstøtte.

Tilråding 8 – Sikre god dialog mellom politisk og administrativt nivå

Arbeide konkret for å sikre god dialog mellom politisk og administrativt nivå om problemstillingane og endringsbehova rapporten peikar på.

Status: Følgd opp kontinuerleg

Kommunedirektøren si oppfølging

Formannskapet har vore styringsgruppe for omstillingsarbeidet. Formannskapet har fått skriftlege og munnlege rapportar i stort sett kvart møte. Rapporteringa har omfatta både økonomisk utvikling og dei organisatoriske endringane. Kommunestyret har også fått jamlege rapportar om status i arbeidet.

Vurdering

Det er etablert ei tett og løpande politisk-administrativ oppfølging av omstillingsarbeidet, i tråd med PwC si tilråding.

Tilråding 8.1 – Etablere kriterium for organisering

Utarbeide og politisk forankre felles kriterium som skal liggje til grunn ved vurderingar av organisatoriske endringar.

Status: Gjennomført og politisk forankra

Kommunedirektøren si oppfølging

Kriteria for organisering har vore handsama i eiga politisk sak i kommunestyret.

Kommunestyret valde å legge følgjande kriterium til grunn:

- tenesteutvikling
- samhandling
- effektivisering
- brukarfokus
- politisk prioritering

Vurdering

Tilrådinga er gjennomført gjennom politisk handsaming og forankring av eit felles sett kriterium for vidare organisasjonsutvikling.

Samla vurdering

Samla sett er hovudtyngda av PwC sine tilrådingar gjennomført eller under aktiv oppfølging. Vidare oppfølging står særleg att for skulestruktur, enkelte oppveksttenester, kapasitet i organisasjon og utvikling samt interkommunalt samarbeid.

2.6 Prinsipp for organisering og heilskapleg styring

Kommunestyret har vedtatt prinsipp for organisering og system for heilskapleg styring. Prinsippa skal bla. bidra til å gjere gjer framtidige organisasjonsdiskusjonar ryddige, skal legge til rette for at behovet for endring blir vurdert på same grunnlag over tid og gir eit felles språk for organisatoriske vurderingar.

- Tenesteutvikling handlar om å utvikle tenestene i tråd med behov, teknologi og nye arbeidsformer.
- Samhandling handlar om betre koordinering internt og med innbyggjarar, frivilligheit, næringsliv og andre offentlege aktørar.
- Effektivisering handlar om å få best mogleg samanheng mellom ressursbruk og kvalitet.
- Brukarfokus handlar om å utvikle tenestene med utgangspunkt i innbyggjarane sine behov.
- Politiske prioriteringar

Heilskapleg styring betyr at politiske mål, økonomiplan, organisering, delegering, rapportering og leiaravtalar må henge saman.

3. Samanlikning: Alver i forhold til andre kommunar

3.1 Om samanlikningane

Det har ikkje vore praktisk mogleg å skaffe data frå dei øvrige kommunane til ein heilskapleg samanlikning av organisasjonsstruktur og leiarnivå, og samanlikninga vert derfor avgrensa til overordna organisasjonsstruktur og administrative ressursar.

For oversikt over dimensjonering og oppgåver i stabsfunksjonane og merkantile ressursar på einingane sjå punkt 2.3.2 og 2.3.3 då desse ikkje vert samanlikna med andre kommunar i denne gjennomgangen.

3.2 Samanlikning av overordna organisasjonsstruktur

Kommune	Overordna modell	Kommentar
---------	------------------	-----------

Alver	Tre tenestesektorar og organisasjon og utvikling	Samlar støtte- og utviklingsfunksjonar i éi felles ramme og gir redusert toppleing.
Bjørnafjorden	Tre kommunalsjefområde, med HR-sjef og økonomisjef i øvste leing	Svært lik Alver i tenestesektorane, men HR og økonomi ligg som eigne toppfunksjonar.
Øygarden	Fem kommunalsjefområde	Liknar Alver i tenestesektorane, men har delt organisasjon/beredskap og finans/økonomi.
Askøy	Fleire sektorar, fleire stabsavdelingar og sjølvstendige einingar	Meir oppdelt modell, med større toppleiargruppe og fleire direkte grenseflater.

Tabell 2: Ei overordna samanlikning av organisasjonsstrukturen til Alver, Bjørnafjorden, Øygarden og Askøy.

Organisasjonskart til dei tre kommunane vi samanliknar oss med:

- [Organisasjonskart Askøy kommune](#)
- [Organisasjonskart Bjørnafjorden kommune](#)
- [Organisasjonskart Øygarden kommune](#)

3.3 Samanlikning av administrasjonsressursar

Som omtala blir samanlikninga av administrative ressursar avgrensa til å omfatte alle årsverk i organisasjon og utvikling, samt kommuneadvokatfunksjon som ligg direkte under kommunedirektør.

Funksjon	Alver 2026	Alver 2027	Bjørnafj. 2026 *	Askøy 2026 **
Samfunnssikkerhet og beredskap	2	2	0,5	2
Kommuneadvokat	2	2	0	2
Kommuneoverlege / miljøretta helsevern	1,7	1,7	1,4	3
HR/HMS/kvalitet	11,6	10,6	9	6
Dokumentsenter	9,7	8,7	7	7
Innbyggjarservice	3,8	2,8	1,8	1
Kommunikasjon	3	3	1,5	2
Politisk sekretariat	2	2	1,8	4
Lønn	7	7	5	8
Controller + økonomisjef	5	5	6	5
Regnskap, fakturering, innfordring og eigedomsskatt	8,2	7,2	5	6
Eigenbetaling for institusjonsopphold	1	1	0	0
Innkjøp	2	2	2	2

Tabell 3: Tabellen visar kor mange årsverk Alver, Bjørnafjorden og Askøy brukar på eit utval administrative funksjonar. Innbyggjartalet og Askøy er oppgitt i grunnlaget.

* Bjørnafjorden har 26.913 innbyggjarar.

** Askøy har 30.694 innbyggjarar.

Kolonne «Alver 2026» viser til faktiske årsverk pr. august 2026. Kolonne «Alver 2027» viser fordelt reduksjon på 4 årsverk som er sett i prosess for å følge opp vedtak i budsjett og økonomiplan 2026-29 med verknad frå 2027. I budsjett og økonomiplanen ligg det inne reduksjon på ytterlegare 5 årsverk.

Tabell 3 viser at dimensjoneringa av dei administrative ressursane (inkludert leiarressursar) på dei fleste funksjonane ikkje skil seg vesentleg frå Askøy og Bjørnafjorden.

Det har ikkje vore tid til å undersøke nærare korleis arbeidsoppgåver er fordelt mellom sentrale stab og støttefunksjonar og leiarar eller andre ressursar ute i einingane, eller kva oppgåver som faktisk ligg til dei same funksjonane.

Bjørnafjorden har til dømes ope innbyggjarservice berre tre dagar i uka, og både Bjørnafjorden og Askøy har lagt eigenbetaling for institusjonsopphald ut i sektoren. Bjørnafjorden kjøper advokattenester og tenester til miljøretta helsevern eksternt.

3.4 Samanlikning av leiarstruktur

Kommunedirektøren har ikkje lykkast med å skaffe til veie eit tilstrekkeleg samanlikningsgrunnlag for leiarstrukturen med dei øvrige kommunane.

3.5 Samanliknbare KOSTRA-tal

KOSTRA er det nasjonale systemet for rapportering av økonomien og ressursbruken i kommunane. Rekneskapen blir fordelt etter kva funksjon eller teneste ressursane blir nytta til, uavhengig av korleis kommunen har organisert verksemda. KOSTRA-funksjonane er derfor ikkje det same som organisasjonskartet i kommunen.

Dette gjer KOSTRA-funksjonane mindre eigna til å samanlikne administrative årsverk direkte mellom kommunar. Overordna administrative leiarar blir førte på funksjon 120 Administrasjon, medan leiarar på tenestenivå normalt blir førte på den aktuelle tenestefunksjonen. Delar av stab- og støttefunksjonane skal òg førast på tenestefunksjonane når arbeidet er direkte knytt til konkrete tenester.

Talet på årsverk blir i tillegg påverka av om kommunen løyser oppgåvene med eigne tilsette, gjennom interkommunalt samarbeid eller ved kjøp av tenester. I denne saka er derfor netto driftsutgifter per innbyggjar nytta som hovudindikator for å samanlikne kostnadsnivået. Netto driftsutgifter omfattar både lønsutgifter og kjøp av varer og tenester. Tala viser kor stor del av utgiftene som blir finansiert av dei frie inntektene til kommunen.

Netto driftsutgifter blir påverka av korleis kommunane fordeler kostnader mellom administrasjon og tenestefunksjonane. Alver legg prinsippa i KOSTRA-rettleiaren til grunn for denne fordelinga. Etter punkt 5.3.2 *Fordeling av lønn* skal lønsutgifter som gjeld fleire funksjonar, fordelast på dei aktuelle funksjonane. Stillingsdelar på 20 prosent eller meir skal

fordelast. Også mindre delar skal fordelast når dette er nødvendig for å få pålitelege og samanliknbare tal.

Dette inneber at ressursar som organisatorisk ligg i sentrale støttefunksjonar, kan vere rekneskapsførte på tenesteområda når arbeidet er direkte knytt til desse. Dersom kommunane praktiserer fordelinga ulikt, vil det påverke kva som blir rapportert som administrasjonsutgifter, utan at den samla ressursbruken i kommunen blir endra. Ulik registrerings- og føringspraksis kan derfor forklare delar av forskjellane i KOSTRA-tala mellom kommunane.

3.5.1 KOSTRA-samanlikningar

Netto driftsutgifter til administrasjon

Netto driftsutgifter til administrasjon per innbyggjar er nytta som hovudindikator for å samanlikne kostnadsnivået.

Kommune	Beløp per innbyggjar 2025
Alver	3 209
Bjørnafjorden	3 347
Askøy	4 246
Øygarden	5 072
KOSTRA-gruppe 9	4 584
Landet utan Oslo	5 575

Tabell 4: Utgifter til tenesteområda, kommunekonsern (FGK1b Administrasjon kommune) Kjelde: KOSTRA tabell 12362

Ser vi isolert på funksjon 120 Administrasjon, er netto driftsutgifter i 2025 på 2 249 kroner per innbyggjar i Alver. Tilsvarende tal er 2 589 kroner i Bjørnafjorden, 3 383 kroner i Askøy og 3 860 kroner i Øygarden.

Samanlikninga må sjåast i samanheng med registrerings- og føringspraksisen i kommunane. Alver fordeler kostnader frå sentrale støttefunksjonar til tenesteområda når arbeidet kan knytast direkte til tenestene, i samsvar med KOSTRA-retteleiaren. Dialog med kommunane viser at Bjørnafjorden i stor grad har tilsvarende føringspraksis som Alver, medan Askøy og Øygarden i mindre grad fordeler kostnader frå sentrale støttefunksjonar ut på tenesteområda. Ulik føringspraksis kan dermed vere ei av forklaringane på forskjellane mellom kommunane i rapporterte netto driftsutgifter per innbyggjar på funksjon 120 Administrasjon.

3.5.2 Kommunebarometeret 2026

Kommunebarometeret frå Kommunal Rapport gir ei ekstern samanlikning basert på offentlege nøkkeltal. På *indikatoren ENH07 – netto utgifter til administrasjon per innbyggjar, korrigert for utgiftsbehov*, er Alver rangert som nummer éin i både 2024- og 2025-utgåva av Kommunebarometeret.

I Kommunebarometeret 2025 er nøkkeltalet for Alver 3 308,50 kroner per innbyggjar, mot eit gjennomsnitt på 6 104,43 kroner for kommunane i barometeret. Alver har karakteren 6,0 på indikatoren.

Kommunebarometeret byggjer i stor grad på offentlege rekneskaps- og KOSTRA-data. Korrigeringa for utgiftsbehov tek omsyn til forskjellar i rammevilkåra mellom kommunane, men korrigerer ikkje nødvendigvis for ulik registrerings- og føringspraksis. Indikatoren må derfor tolkast med dette atterhaldet.

4. Vurderingar

4.1 Vurdering av organisasjonsstruktur

Samanlikninga med dei andre kommunane viser at overordna organisasjonsmodell i Alver ikkje skil seg vesentleg frå dei andre. Bjørnafjorden kommune liknar mest på Alver; begge kommunane har tre store tenestesektorar og begge samlar hovudtyngda av tenesteproduksjonen i oppvekst, Helse/velferd og samfunnsutvikling. Skilnaden er at Bjørnafjorden har HR-sjef og økonomisjef som eigne toppfunksjonar, medan Alver har samla desse funksjonane i organisasjon og utvikling.

Bjørnafjorden sin modell kan gi kort veg frå HR og økonomi til kommunedirektøren, medan Alver-modellen gir éin samla inngang til dei viktigaste støtte- og utviklingsfunksjonane. I ein kommune som står i store omstillingar vurderer kommunedirektøren dette som ein styrke.

Øygarden har fem kommunalsjefområde. Hovudskilnaden frå Alver er at Øygarden har delt støtte- og styringsfunksjonane i organisasjon og beredskap og finans og økonomi. Dette gir tydeleg spesialisering, men også fleire toppområde. Alver har valt ei meir samla løysing, med færre toppområde og samla støttefunksjonar.

Askøy skil seg mest frå Alver. Askøy har fleire sektorar, fire stabsavdelingar og fleire sjølvstendige einingar. Ein slik modell kan gi kort veg frå fagområde til kommunedirektøren, men koordineringa må løysast på andre måtar. Alver har valt ei anna løysing der koordineringa i større grad ligg i kommunalsjefnivået og i ei samla organisasjons- og utviklingssektor.

Alver si modell svarar på PwC si tilråding om færre sektorar og betre samordning av sektorovergripande funksjonar. Kommunedirektøren meiner at færre sektorar gir gode føresetnader for strategiske diskusjonar i toppleiinga og tydelegare ansvar for gjennomføring i linja. Styrken ved modellen er at han kombinerer tydelege sektoransvar med éi felles organisatorisk ramme for stab og støttefunksjonar. Dette gir gode føresetnader for gjennomføring av omstilling, standardisering, gevinstrealisering og styring.

Kommunedirektøren har ikkje grunnlag for å gjere ei meir omfattande samanlikning av organisasjonsstrukturen med dei øvrige kommunane, men vil i det vidare vurdere erfaringar med Alver kommune si organisering.

Organisasjonsstrukturen er ikkje lik i alle sektorar, og det vil heller ikkje vere formålstenleg. Nokre tenester har døgntkontinuerleg drift, er geografisk spreidd og/eller har mange tilsette.

Andre tenester har meir avgrensa spesialiserte fagmiljø og enklare driftsform. Modellen gir felles prinsipp, men opnar for praktiske tilpassingar der sektorane har ulike behov. Organisasjonsstrukturen er i stadig endring og må tilpassast tenestlege behov og endringar i rammebetingelsar som økonomi og teknologisk utvikling.

Samanlikning av dimensjoneringa av administrative funksjonar viser at Alver kommune ikkje skil seg vesentleg frå Askøy og Bjørnafjorden. I budsjett og økonomiplan 2026-29 ligg det inne ytterlegare nedtrekk på 5 årsverk i stab og støttefunksjonane. Kommunedirektøren er merksam på at ressursane ikkje bør reduserast for mykje i ein periode med behov for leiarstøtte og endringskraft i heile organisasjonen.

4.2 Vurdering av leiarnivå

Kommunedirektøren har redusert leiargruppa frå 9 til 5, og meiner at endringa bidreg til tydelegare sektoransvar, samhandling og legg til rette for strategisk fokus i leiinga.

Tenesteleiarnivået har ein koordinerande rolle og varetek det strategiske perspektivet saman med kommunalsjefsnivå. Rolla assisterande tenesteleiar er nytta på tenesteområda sjukeheim og skule som er store og komplekse tenesteområde. PwC har også peika på utfordring med kontrollspenn for leiar i tenesteområdet skule. Kommunedirektøren vurderer tenesteleiarnivået som føremålstenleg dimensjonert.

Faktorar som leiarspenn, altså tal på tilsette pr leiar, type drift og geografisk spreiding av tenestene er typisk styrande for einingsleiarstrukturen. PwC kom med tilråding om å redusere leiarspennet på dei største einingane, og kommunedirektøren har følgd opp gjennom å etablere assisterande tenesteleiarfunksjon og delegere personalansvar til avdelingsleiarar/ass.einingsleiarar for å styrke personalleiinga ute på einingane.

Alver kommune står i eit omfattande omstillingsarbeid, samstundes som kommunen har rekrutteringsutfordringar og høgt sjukefråvær. Kommunedirektøren meiner derfor det er viktig å unngå for store kontrollspenn, slik at leiarane får gode føresetnader for å utvikle tenestene, styrkje arbeidsmiljøet og gjennomføre gode omstillingsprosessar.

Kommunedirektøren vurderer at ansvarslinjene er tydeleg gjennom t.d. delegasjonsreglement og leiaravtaler. Det er framleis tidleg å vurdere effekten av organisasjonsendringa, men føremålet er å styrke personalleiinga, legge til rette for god samhandling og styrke heilskapleg leiing ved einingane. Det vil vere viktig å fortsette leiaropplæringa for å skape trygge leiarar som kjenner og nyttar eige handlingsrom.

Leiarkapasitet er ikkje berre ein administrativ kostnad. Leiing er ein føresetnad for forsvarleg drift, økonomistyring, internkontroll, HMS, sjukefråværsoppfølging, kvalitetsutvikling og gjennomføring av politiske vedtak. Kommunedirektøren vurderer at Alver har arbeidd systematisk gjennom leiarutvikling, justert leiarstruktur, felles prinsipp og delegasjonsarbeid. Dette gir organisasjonen betre føresetnader for å stå i endring over tid. Kommunedirektøren vurderer at Alver har ein betre tilpassa organisasjons- og leiarstruktur

enn tidlegare, og at dagens organisering er tilpassa dagens utfordringsbilete for Alver kommune.

4.3 Vurdering av administrasjonskostnader

KOSTRA-tala og Kommunebarometeret samla sett tyder ikkje på at Alver har eit høgt kostnadsnivå på administrasjon samanlikna med dei valde referansane. Alver har låge rapporterte netto driftsutgifter til administrasjon og styring, både samanlikna med dei aktuelle kommunane og med nasjonale referansar. Kommunebarometeret viser det same hovudbiletet.

Samtidig vurderer kommunedirektøren at forskjellane mellom kommunane ikkje kan tolkast som reine forskjellar i den faktiske administrative ressursbruken. KOSTRA-tala blir påverka av korleis kostnader blir fordelte mellom administrasjon og tenestefunksjonane. Alver fordeler tenestespesifikke delar av sentrale støttefunksjonar til dei aktuelle tenesteområda i samsvar med KOSTRA-retteleiaren. Dialog med Øygarden, Askøy og Bjørnafjorden gir indikasjon på at ulik registrerings- og føringspraksis kan forklare delar av forskjellane mellom kommunane, og at Bjørnafjorden og Alver har liknande praksis for fordeling av kostnader.

5. Konklusjon

Kommunedirektøren meiner at omstillingsarbeidet dei siste åra har gitt Alver eit betre grunnlag for å møte framtidens utfordringsbilete. Kommunedirektøren har følgd opp tilrådingane frå PwC og leiarstrukturen er ramma inn med delegeringsreglement, leiaravtale og opplæring for å sikre klare roller og ansvarslinjer. Kommunen har fått tydelegare prinsipp for organisasjonsendring, lagt til rette for strategisk leiing og samhandling i toppleiargruppa, etablert tilpassingsdyktig leiarstruktur og satt sterkare fokus på endringskompetanse. Dimensjonering av administrative funksjonar skil seg ikkje vesentleg frå samanliknbare kommunar og KOSTRA-tala som målar netto driftsutgifter til administrasjon pr innbyggjar er ikkje urovekkande høge.

Gjennomgangen av organisasjonsstruktur vil alltid vere eit øyeblikksbilete og tilpassingar skjer i takt med endringar i behov og rammebetingelsar - slik perioden vi er inne i no.

Vedlegg

- 1 Administrativt delegeringsreglement
- 2 Leiaravtale
- 3 Endelig rapport PwC