

Medlemmer i Steigen kommunes kontrollutvalg

INNKALLING TIL MØTE I KONTROLLUTVALGET

Møtedato: Torsdag, 29. januar 2026 kl. 10.30

Møtested: Kommunestyresalen, Steigen rådhus

SAKSLISTE

Saksnummer	Sakstittel
01/26	Godkjenning av protokoll fra kontrollutvalgets møte 10. november 2025
02/26	Rapport Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS
03/26	Dialog med revisor
04/26	Møteplan 2026
05/26	Orienteringer
06/26	Eventuelt

Eventuelle forfall bes meldt leder eller sekretariat (tlf 41 21 20 00)

Bogøy, 21. januar 2026

Christina Falch Holmvaag (s)
Leder kontrollutvalget



Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

Kopi sendes: Ordfører, kommunedirektør, Salten kommunerevisjon IKS, varamedlemmer i kontrollutvalget til orientering (varamedlemmer møter kun etter særskilt innkalling)



SAK 01/26

Godkjenning av protokoll fra kontrollutvalgets møte 10. november 2025

Saksgang:
Kontrollutvalget

Møtedato:
29.01.2026

Vedlegg:

- a) Steigen kontrollutvalg: Protokoll fra utvalgets møte 10. november 2025

Bakgrunn for saken:

Protokoll fra kontrollutvalgets forrige møte legges frem for godkjenning.

Forslag til vedtak:

Protokoll fra kontrollutvalgets møte 10. november 2025 godkjennes.

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

PROTOKOLL – STEIGEN KONTROLLUTVALG

Møtedato: Mandag, 10. november 2025, kl 10.30 – 14.00

Møtested: Kommunestyresalen, Steigen rådhus.

Saksnr.: 32/25–43/25

Til stede:

Marit A. Stemland, nestleder

Werner Gerhardsen, medlem

Eirik Sivertsen, medlem

Kenneth Lamøy, medlem

Berit Woie-Berg, medlem (møter for Christina Holmvaag, permisjon ut året)

Forfall:

Varamedlemmer:

Ingen.

Øvrige:

Fra administrasjonen:

- Økonomileder Turid Markussen, sak 33/25
- Oppvekstleder Hanne Jonassen, sak 34/25
- HR-leder Dag Robertsen, sak 35/25
- Leder Plan, utvikling og drift Sunniva Steinsdatter Moen, sak 36/25

Fra Salten kommunerevisjon IKS:

- Oppdragsansvarlig regnskapsrevisor Rune Borøy

Fra Salten kontrollutvalgsservice KO:

- Utvalgssekretær Ronny Seljeseth

Godkjenning av innkalling og sakliste

Innkalling og sakliste til møtet ble godkjent.

Merknader:

Ingen

SAKSLISTE

Saksnummer	Sakstittel
32/25	Godkjenning av protokoll fra kontrollutvalgets møte 26. august 2025
33/25	Orientering om økonomi og regnskap
34/25	Andre gangs oppfølging av kommunestyrets vedtak sak 38/24: Forvaltningsrevisjon Trygt skolemiljø
35/25	Fjerde gangs oppfølging av kommunestyrets vedtak sak 74/23: Forvaltningsrevisjon Varsling
36/25	Orientering om brannforebygging på rådhuset
37/25	Dialog med revisor
38/25	Drøfting av virksomhetsbesøk
39/25	Kontrollutvalgets årsrapport 2025
40/25	Virksomhetsplan 2026
41/25	Fastsetting av neste møtedato
42/25	Orienteringer
43/25	Eventuelt

32/25 Godkjenning av protokoll fra kontrollutvalgets møte 26. august 2025

Forslag til vedtak:

Protokoll fra kontrollutvalgets møte 26. august 2025 godkjennes.

Votering:

Forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Protokoll fra kontrollutvalgets møte 26. august 2025 godkjennes.

33/25 Orientering om økonomi og regnskap

Økonomileder Turid Markussen ga utvalget en orientering.

Forslag til vedtak:

Saken tas til orientering.

Votering:

Forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Saken tas til orientering.

34/25 Andre gangs oppfølging av kommunestyrets vedtak sak 38/24: Forvaltningsrevisjon Trygt skolemiljø

Oppvekstleder Hanne Jonassen møtte i utvalget for å svare på spørsmål. I forkant av møtet fikk utvalgsmedlemmene tilsendt notat av 04.11.2025 med administrasjonens skriftlige redegjørelse om sakens oppfølging.

Forslag til vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 38/24 gjennomført en andre gangs oppfølging av forvaltningsrevisjon Trygt skolemiljø.
2. Administrasjonen har redegjort for på hvilken måte kommunestyrets vedtak er fulgt opp. Kontrollutvalget registrer at

Omforent forslag til vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 38/24 gjennomført en andre gangs oppfølging av forvaltningsrevisjon Trygt skolemiljø.
2. Administrasjonen har redegjort for på hvilken måte kommunestyrets vedtak er fulgt opp. Kontrollutvalget registrer at en egen plan for Trygt skolemiljø som imøtekommer rapportens anbefalinger, er under utarbeidelse, og ventes ferdig innen utgangen av året. Kontrollutvalget ber om en ny orientering om erfaringer med planen høsten 2026.

Votering:

Omforent forslag ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 38/24 gjennomført en andre gangs oppfølging av forvaltningsrevisjon Trygt skolemiljø.
2. Administrasjonen har redegjort for på hvilken måte kommunestyrets vedtak er fulgt opp. Kontrollutvalget registrer at en egen plan for Trygt skolemiljø som imøtekommer rapportens anbefalinger, er under utarbeidelse, og ventes ferdig innen utgangen av året. Kontrollutvalget ber om en ny orientering om erfaringer med planen høsten 2026.

35/25 Fjerde gangs oppfølging av kommunestyrets vedtak sak 74/23:**Forvaltningsrevisjon Varsling**

Personalleder Dag Robertsen møtte i utvalget for å svare på spørsmål. I forkant av møtet fikk utvalgsmedlemmene tilsendt notat datert 04.11.2025 med administrasjonens skriftlige redegjørelse om sakens oppfølging.

Forslag til vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 74/23 gjennomført en oppfølging av forvaltningsrevisjon Varsling.
2. Administrasjonen har redegjort for på hvilken måte kommunestyrets vedtak er fulgt opp. Kontrollutvalget registrerer at ...

Omforent forslag til vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 74/23 gjennomført en oppfølging av forvaltningsrevisjon Varsling.
2. Kontrollutvalget registrer at reviderte varslingsrutiner er under utarbeidelse og behandles internt før implementering i organisasjonen.

3. Kontrollutvalget tar en ny gjennomgang av saken til høsten 2026 med fokus på erfaringer av nye varslingsrutiner og hvordan sentralt varslingsorgan foretar kontroll med behandling av varslingssaker og muligheten for systematisk avdekke mulige varslingssaker.

Votering:

Omforent forslag ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

1. Kontrollutvalget har i samsvar med Forskrift om kontrollutvalg § 5 og kommunestyrets vedtak i sak 74/23 gjennomført en oppfølging av forvaltningsrevisjon Varsling.
2. Kontrollutvalget registrer at reviderte varslingsrutiner er under utarbeidelse og behandles internt før implementering i organisasjonen.
3. Kontrollutvalget tar en ny gjennomgang av saken til høsten 2026 med fokus på erfaringer av nye varslingsrutiner og hvordan sentralt varslingsorgan foretar kontroll med behandling av varslingssaker og muligheten for systematisk avdekke mulige varslingssaker.

36/25 Orientering om brannforebygging på rådhuset

Leder for Plan, utvikling og drift Sunniva Steinsdatter Moen møtte i utvalget for å gi en orientering. I forkant av møtet fikk utvalgsmedlemmene tilsendt notat datert 04.11.2025 med administrasjonens skriftlige redegjørelse.

Forslag til vedtak:

Saken legges frem uten forslag til vedtak.

Omforent forslag til vedtak:

Kontrollutvalget har fått en orientering branntekniske og brannforebyggende tiltak på rådhuset og registrerer at det er påpekt en rekke mangler. Utvalget henstiller til kommunestyret om å vurdere midlertidige avbøtende investeringstiltak i påvente av planlagt renovering av bygget.

Votering:

Omforent forslag ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Kontrollutvalget har fått en orientering branntekniske og brannforebyggende tiltak på rådhuset og registrerer at det er påpekt en rekke mangler. Utvalget henstiller til kommunestyret om å vurdere midlertidige avbøtende investeringstiltak i påvente av planlagt renovering av bygget.

37/25 Dialog med revisor

Forslag til vedtak:

Kontrollutvalget tar dialog med revisor til orientering, herunder Status/fremdrift for regnskapsrevisors arbeid:

-

Status/fremdrift innen forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll etc:

Omforent forslag til vedtak:

Kontrollutvalget tar dialog med revisor til orientering, herunder

Status/fremdrift for regnskapsrevisors arbeid:

- Det er foretatt risikovurderinger i forbindelse med etterlevelseskontroll med økonomiforvaltningen. Startlånordningen er pekt ut som tema for årets kontroll.
- Følger en ny mal etter standard fra NKRF som skal sikre mer lik revisjon kommunene mellom.

Status/fremdrift innen forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll. Mail fra oppdragsansvarlig ble videreformidlet av sekretariatet.

- Eierskapskontroll Salten Brann IKS med forvaltningsrevisjon: rapporten er i rute og vil bli levert i desember. Klar til fremleggelse for kontrollutvalget ved neste møte i januar.
- Informasjonssikkerhet, bestilt i august: Forventet oppstart etter nyttår.
- Mangler én forvaltningsrevisor. Opprinnelig krav om jurist, men begrenset søkermasse. Stillingen lyst ut på nytt med bredere kompetansekrav.

Voting:

Omforent forslag ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Kontrollutvalget tar dialog med revisor til orientering, herunder

Status/fremdrift for regnskapsrevisors arbeid:

- Det er foretatt risikovurderinger i forbindelse med etterlevelseskontroll med økonomiforvaltningen. Startlånordningen er pekt ut som tema for årets kontroll.
- Følger en ny mal etter standard fra NKRF som skal sikre mer lik revisjon kommunene mellom.

Status/fremdrift innen forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll. Mail fra oppdragsansvarlig ble videreformidlet av sekretariatet.

- Eierskapskontroll Salten Brann IKS med forvaltningsrevisjon: rapporten er i rute og vil bli levert i desember. Klar til fremleggelse for kontrollutvalget ved neste møte i januar.
- Informasjonssikkerhet, bestilt i august: Forventet oppstart etter nyttår.
- Mangler én forvaltningsrevisor. Opprinnelig krav om jurist, men begrenset søkermasse. Stillingen lyst ut på nytt med bredere kompetansekrav.

38/25 Drøfting av virksomhetsbesøk

Forslag til vedtak:

Saken tas opp til drøfting.

Omforent forslag til vedtak:

Saken tatt opp til drøfting. Utvalget vurderer virksomhetsbesøk som del av kunnskapsinnhenting i forkant av bestilling av neste forvaltningsrevisjon.

Voting:

Omforent forslag ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Saken tatt opp til drøfting. Utvalget vurderer virksomhetsbesøk som del av kunnskapsinnhenting i forkant av bestilling av neste forvaltningsrevisjon.

39/25 Kontrollutvalgets årsrapport 2025

Forslag til vedtak:

Årsrapport 2025 for kontrollutvalget vedtas. Rapporten oversendes kommunestyret til informasjon.

Votering:

Forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Årsrapport 2025 for kontrollutvalget vedtas. Rapporten oversendes kommunestyret til informasjon.

40/25 Virksomhetsplan 2026

Forslag til vedtak:

Kontrollutvalgets virksomhetsplan for 2026 vedtas. Planen oversendes kommunestyret til informasjon.

Votering:

Forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Kontrollutvalgets virksomhetsplan for 2026 vedtas. Planen oversendes kommunestyret til informasjon.

41/25 Fastsetting av neste møtedato

Forslag til vedtak:

Kontrollutvalget avholder neste ordinære møte torsdag 29. januar 2026.

Votering:

Forslag til vedtak ble enstemmig vedtatt.

Vedtak:

Kontrollutvalget avholder neste ordinære møte torsdag 29. januar 2026.

42/25 Orienteringer

Sekretariatet orienterte om dokumenter vedlagt saken.

Vedtak:

Saken tas til orientering.

43/25 Eventuelt

Ingen flere saker til behandling.

Leinesfjord, 10. november 2025



Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

Utskrift sendes:

Kontrollutvalgets medlemmer, varamedlemmer,
Steigen kommune v/ ordfører og kommunedirektør
Revisor: Salten kommunerevisjon IKS

SAK 02/26**Rapport Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS****Saksgang:**
Kontrollutvalget**Møtedato:**
29.01.2026**Vedlegg:**

- a) Salten kommunerevisjon IKS, 14.01.2026: Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS

Bakgrunn for saken

Rapporten er bestilt med bakgrunn i Plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll 2024–2027 som ble vedtatt i kommunestyrets sak 20/24, der vedtatt prioritert selskap for eierskapskontroll var Salten Brann IKS.

Steigen kommunes prioritering av eierskapskontroll av Salten Brann IKS er sammenfallende med prioriteringen i de øvrige eierkommunene Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal og Sørfold. En drøftingsrunde i de ni kontrollutvalgene i slutten av 2024/begynnelsen av 2025, avklarte at samtlige kontrollutvalg i tillegg ønsket en forvaltningsrevisjon med tema økonomistyring i selskapet. (Steigen kontrollutvalgs sak 03/25).

Utvalget godkjente revisors prosjektplan i april 2025, der rapporten forutsettes utarbeidet vinter 2025/26. Rapporten er med dette levert i henhold til rapportert fremdrift. Endelig timebruk ble imidlertid 130 timer mot forutsatt 100 timer. Dette har sammensatte årsaker knyttet til informasjonsinnhenting.

Formål, problemstillinger og metode:

Formålet med prosjektet har vært å finne ut om kommunen utøver eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring. For det andre, å finne ut om Salten Brann IKS jobber systematisk med å utarbeide og følge opp lovmessig budsjett. Til slutt er det et mål å finne ut om selskapet gir eierne et godt grunnlag for eierstyring. For å belyse dette er følgende tre konkrete problemstillinger søkt besvart:

1. I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?
2. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?
3. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?

Undersøkelsene er gjennomført med gjennomgang av dokumenter og intervju med ordfører, selskapets daglige leder, assisterende brannsjef, beredskapsleder og styreleder. Det er i tillegg gjennomført en spørreundersøkelse blant kommunestyrets medlemmer. Samlet svarprosent er på 84 prosent.

Revisors funn og vurderinger:

Utledningen til revisjonskriteriene følger som vedlegg 2 til rapporten. I de nummererte punktene står hvert enkelt kriterium og dernest hvilke funn og vurderinger som revisjonen har gjort for hvert enkelt krav.

1. Eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring

- 1-1) Kommunen bør utnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter.

Det blir i eierskapsmeldingen omtalt at som en hovedregel bør sentrale folkevalgte oppnevnes som representanter i eierorganene. Ordfører og andre folkevalgte er oppnevnt som representanter i flere selskap, noe som viser samsvar mellom rutinen og praksis.

Revisjonskriteriet vurderes med dette å være oppfylt.

- 1-2) Kommunen bør være representert i selskapets eierfora.

Kommunen deltar aktivt i representantskap og generalforsamlinger i flere selskaper. Samtidig fremkommer det at kommunen ikke deltar på generalforsamlinger i aksjeselskapene Bogen Næringspark, Saltens Gruppen AS, Torghuset AS og Frem Bodø AS. Manglende deltakelse i disse selskapene innebærer at kommunen ikke kan sies å utøve eiermyndighet fullt ut i alle eierfora, selv om eierandelen kan anses liten. Kriteriet er delvis oppfylt.

- 1-3) Det bør etableres rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten, og tydelig avklarer eierrepresentantens myndighet.

Delegasjonsreglementet regulerer fullmakter og ansvarsfordeling, noe som gir ordføreren en klar rolle som kommunens rettslige representant. Eierstyringen skjer løpende med forankring i formannskapet eller kommunestyret. Det foreligger en praksis for dialog, men mangler imidlertid en skriftlig rutine. Kommunestyret bør ta stilling til hva slags kommunikasjon de ønsker å ha med eierrepresentanten. Dette kan etter revisjonens vurdering bidra til en forventningsavklaring om kommunikasjon mellom eierrepresentanten og kommunestyret. Kriteriet er delvis oppfylt.

- 1-4) Det bør regelmessig gjennomføres eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS for å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet.

Revisjonskriteriet vurderes å være oppfylt.

- 1-5) Kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS

Kriteriet anses oppfylt, men revisor fremhever likevel at det er forbedring knyttet til behandling av den årlige rapporten i kommunestyret. Herunder å vurdere tiltak for å styrke behandlingen av årsmeldingen i kommunestyret, slik at informasjonen blir forstått og anvendt i eierstyringen.

- 1-6) Kommunens eierskapsstrategier bør si noe om hensynet til selskapenes samfunnsansvar.

Revisor vurderer oppdelingen av generelle styringsprinsipper i eierskapsmeldingens del 1 og de individuelle selskapsspesifikke krav og forventinger i del 2 som hensiktsmessige. Dette gir kommunen anledning til å stille både generelle forventninger til selskaper de har eierinteresser i, samt gi konkrete føringer til de ulike selskapene hver for seg. Kriteriet er oppfylt.

- 1-7) Eier eller det operative eierorganet bør ha formulert selskapsspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS.

Steigen kommune legger til grunn at selskapet selv håndterer sitt samfunnsansvar innenfor rammene av lovpålagte oppgaver og egen virksomhetsplanlegging. For et selskap som Salten Brann med samfunnsansvar knyttet til brannvern og beredskap, kan det virke åpenbart at samfunnsansvaret ligger til grunn for virksomheten. Revisjonen vil likevel peke på at selskapsspesifikke mål for samfunnsansvar kan sikre at både eierne og selskapet har felles forståelse av hvilke forventninger som gjelder utover hva som er minimumskrav. Som eksempel trekkes frem diskusjon om selskapet skal rykke ut ved helseoppdrag. Kriteriet vurderes dermed ikke fullt ut å være oppfylt.

- 1-8) Kommunen bør sørge for at valgkomiteer til selskaper kommunen eier, har retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.

Revisjonskriteriet vurderes å være oppfylt.

- 1-9) Kommunen skal ha tydelige krav om hva slags kompetanse og erfaring som kreves for å bli styremedlem i kommunens selskaper.

Revisjonskriteriet vurderes å være oppfylt.

- 1-10) Kommunen bør ha en klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.

Etter revisjonens vurdering har kommunen retningslinjer som sier noe om habilitet ved styreutnevnelser. Samtidig er det etter revisjonens vurdering uklart hvordan disse rutinene praktiseres i forbindelse med valg av styremedlemmer, eksempelvis om det foretas en systematisk habilitetsvurdering før valg. Rutinene kan med fordel tydeliggjøres når det gjelder gjennomføring av habilitetsvurderinger i praksis ved styreutnevnelser.

2. Systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett

- 2-1) Salten Brann IKS bør ha tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett.

Undersøkelsen viser at Salten Brann har strukturerte rutiner og prosedyrer for gjennomføring av prosesser og oppgaver i budsjettarbeidet. Det blir vist til et årshjul med faste milepæler. Selskapet har rutiner for rapportering om økonomi, herunder resultater og prognose på hvert styremøte. I tillegg evalueres budsjettarbeidet og justeres underveis. Kriteriet er oppfylt.

- 2-2) Salten Brann IKS bør ha tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet.

Representantskapet gir styringssignaler og rammer for budsjettarbeidet. Styret forholder seg til dette og utarbeider overordnede føringer, mens daglig leder og administrasjon har ansvar for utforming og oppfølging av budsjettet. Kriteriet vurderes dermed å være oppfylt. Det er likevel indikasjoner på at forholdet mellom selskapet og eierne tidvis er komplekst, spesielt

knyttet til finansieringsgrunnlag og deflatorjustert ramme. Selv om dette ikke peker på uklarhet i ansvarsfordelingen internt i selskapets administrasjon, kan slike utfordringer påvirke hvor mye handlingsrom selskapet har økonomisk.

- 2-3) Salten Brann IKS bør ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse, realisme, fullstendighet og oversiktlig

Undersøkelsen viser at selskapet har etablert rutiner for budsjettoppfølging, noe som bidrar til å ivareta kravet om budsjettmessig balanse. Dette gjelder selv om selskapets økonomiske situasjon er krevende. Samtidig indikerer undersøkelsen at realismen i budsjettet kan være svak, ved at enkelte kjente og vesentlige budsjettområder, herunder pensjonskostnader, ikke fullt ut er dekket innenfor de fastsatte vedtatte rammene. Revisjonen vil understreke at kriteriet retter seg mot selskapets rutiner som sikrer en budsjettprosess for å ivareta kravene til realisme. Rutinene i seg selv anses tilstrekkelig for å ivareta kravene til realisme, uten at revisjonen kan uttale seg om budsjettet som sådan.

Når det gjelder fullstendighet og oversiktlig, viser undersøkelsen at budsjettet omfatter selskapets samlede virksomhet og presenteres på strukturert måte ovenfor eierne og styret. Følgende utfordringer påpekes i forbindelse med budsjettprosessene:

- Likviditetsutfordringer, særlig knyttet til pensjonskostnader.
- Utfordrende å kombinere budsjettneddrekk i forhold til å ivareta faglig forsvarlighet.
- Kompleks budsjettprosess med manglende økonomifaglig kompetanse i selskapet.

Oppsummert vurderer revisjonen at kriteriet i hovedsak oppfylt, med forbehold om sårbarheter knyttet til balanse og realismekravet.

- 2-4) Salten Brann IKS bør ha på plass rutiner og praksis for å gjennomføre risikovurderinger/-analyser av hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler og for risikovurderinger/-analyser av budsjettet.

Revisjonen er ikke blitt forelagt dokumentasjon som viser til systematiske risikovurderinger av selve budsjettprosessen. Det foreligger ikke dokumenterte rutiner for å identifisere risikoen for svikt, feil eller mangler i de ulike fasene av budsjettarbeidet. Enkelte vurderinger gjennomføres i tilknytning til større investeringer eller enkeltposter, men etter revisjonens oppfatning skjer dette utenfor et strukturert rammeverk.

3. Systemer og rutiner for økonomirapportering

- 3-1) Salten Brann IKS bør årlig utarbeide en rapport til kommunestyret om økonomi for selskapet.

Selskapet utarbeider årlig en årsmelding om økonomi, som forelegges kommunestyret. Det blir beskrevet som en omfattende årsmelding, som gir innsikt i selskapets virksomhet og økonomiske forhold. På denne bakgrunn vurderes kriteriet som oppfylt.

- 3-2) Det bør gjennomføres eiermøter mellom eierne og selskapet for å bidra til god kunnskap om selskapets økonomi og god dialog med selskapet.

Etter revisjonens vurdering fungerer eiermøtene som en arena for informasjonsdeling og dialog med eierne. Det blir jevnlig gjennomført eiermøter mellom eierne og selskapet, noe som bidrar til god kunnskap om og dialog med selskapet. Kriteriet er i hovedsak oppfylt.

- 3-3) Salten Brann IKS bør ha på plass system og rutiner for å sikre rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status

Kriteriet er oppfylt. Rapporteringen gjennomføres både skriftlig og muntlig, og er koblet til faste møtefora, herunder styremøter, representantskapsmøter, ledermøter og budsjettprosesser

som går gjennom flere faser. Dette sikrer informasjonsflyt mellom administrasjon, styret og eierne.

Revisors konklusjon og anbefalinger

Revisjonen benytter et gradssystem med mulige konklusjoner i spennet fra *i svært liten grad* (ikke tilfredsstillende) til *i svært stor grad* (tilfredsstillende) når det skrives en konklusjon (rapportens kap 2.1). Revisor konkluderer slik på de ulike problemstillingene i denne rapporten:

- 1) Steigen kommunes eierstyring er i noen grad i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring.
- 2) Salten Brann IKS har i stor grad etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig.
- 3) Salten Brann IKS har i svært stor grad etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring.

Revisor gir følgende 4 anbefalinger:

- 1) Steigen kommune bør konkretisere rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten.
- 2) Steigen kommune og eierkommunene bør formulere selskapsspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann.
- 3) Steigen kommune bør tydeliggjøre sin rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.
- 4) Salten Brann og eierkommunene bør vurdere å styrke Salten Brann sin økonomisk faglige kompetanse.
 - a) Salten Brann bør utbedre og komplettere sine skriftlige rutiner for å sikre en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse og realisme.
 - b) Salten Brann bør prioritere å rutinemessig gjennomføre risikovurderinger/analyser av:
 - hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.
 - budsjettet.

Kommunedirektørens og daglig leders kommentar til rapporten:

Kommentarene følger som helhet av vedlegg 1. Tilbakemeldingen fra kommunedirektøren er at rapporten gir et godt og gjenkjennbart bilde av dialogen og styringen av Salten Brann IKS. Det blir vist til at representantskapet i Salten Brann har startet arbeidet med en egen eierstrategi, og mange av anbefalingene vil passe naturlig inn her.

Selskapets daglige leder kjenner seg igjen i rapportens anbefalinger i all hovedsak og er i henhold til forventninger. Det blir vist til at det pågår en prosess med målsetning om å få vedtatt en eierstyringsstrategi før sommeren 2026. I uttalelsen viser daglig leder til at anbefalingen om å styrke den økonomiske styringen ved dedikert økonomisk funksjon, er etterlenget og er et viktig tiltak i å styrke den økonomiske styringen til selskapet. Styret har besluttet å etablere økonomifunksjon i selskapet og det er en målsetning at denne skal være bemannet før sommeren 2026.

Vurderinger:

Revisor har gjennomført en undersøkelse og utarbeidet en rapport angående eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon i samsvar med bestillingens tematiske innhold. Rapporten leveres i samsvar med frist og i samsvar med Standard for forvaltningsrevisjon, dog med et høyere timebruk enn forventet.

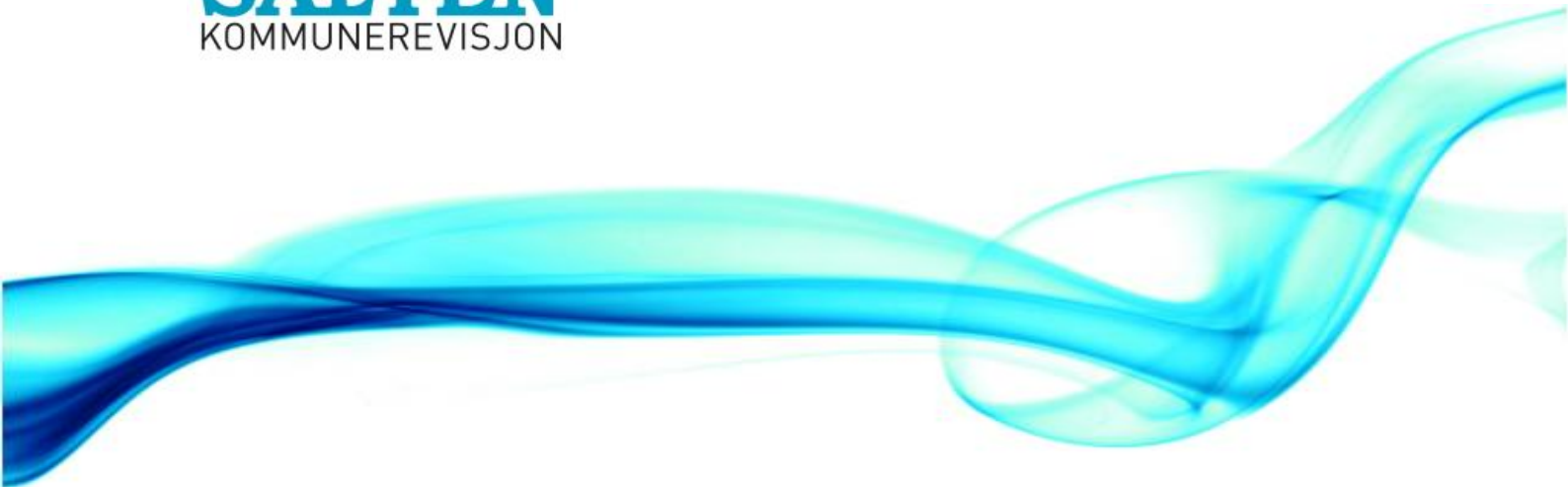
I henhold til forskrift om kontrollutvalg og revisjon skal kontrollutvalget påse at kommunestyrets vedtak om forvaltningsrevisjoner blir fulgt opp. Det er naturlig i en oppfølging at man ser til revisjonens anbefalinger og om disse er implementert i forvaltningen. Dersom det er noen anbefalinger som ønskes løftet spesielt, kan dette fremheves i vedtaket. Rapporten sluttbehandles av kommunestyret etter innstilling fra kontrollutvalget.

Forslag til vedtak (innstilling til kommunestyret):

1. Rapporten *Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS* er forelagt kommunestyret og tas til etterretning.
2. Kommunestyret ber kommunedirektøren og selskapet følge opp rapportens anbefalinger.
 - Steigen kommune bør konkretisere rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten.
 - Steigen kommune og eierkommunene bør formulere selskapsspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann.
 - Steigen kommune bør tydeliggjøre sin rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.
 - Salten Brann og eierkommunene bør vurdere å styrke Salten Brann sin økonomisk faglige kompetanse.
 - a) Salten Brann bør utbedre og komplettere sine skriftlige rutiner for å sikre en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse og realisme.
 - b) Salten Brann bør prioritere å rutinemessig gjennomføre risikovurderinger/analyser av:
 - hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.
 - budsjettet.
3. Kommunestyret ber kontrollutvalget påse at kommunestyrets vedtak om eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon følges opp. Det bes om at utvalget starter med sin oppfølging av rapporten innen utgangen av 2026.

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget



Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS

FORORD

Salten kommunerevisjon IKS har på grunnlag av bestilling fra kontrollutvalget i Steigen kommune gjennomført en eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon. Denne rapporten oppsummerer resultatene fra undersøkelsen.

Eierskapskontrollen er gjennomført i overensstemmelse med kommunelovens regler om eierskapskontroll i § 23-4, og forskrift om kontrollutvalg § 14. Formålet med eierskapskontrollen er å belyse om den som utøver kommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets/kommunestyrets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring. Herunder se etter muligheter til forbedringer, eventuelt påpeke svakheter og mangler.

Salten kommunerevisjon IKS eies av kommunene Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen og Sørfold, og gjennomfører forvaltningsrevisjon innenfor en rekke områder.

Vi gjennomfører oppdragene i samsvar med NKRF – kontroll og revisjon i kommunene sin standard for eierskapskontroll RSK 001 og 002. Krav til revisors uavhengighet følger av kommuneloven § 24-4 og forskrift om kontrollutvalg og revisjon. Vi har i forkant av og underveis i undersøkelsen vurdert vår egen uavhengighet overfor Steigen kommune og Salten Brann IKS. Vi er ikke kjent med at det foreligger særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til vår uavhengighet og objektivitet.

Vi takker Steigen kommune og Salten Brann IKS for samarbeidet gjennom prosjektet!

Bodø, den 14.01.2026

Mariell Myhre

Utførende revisor, forvaltningsrevisor

Jarl- Håkon Olsen

Medvirkende revisor, forvaltningsrevisor

Christel Elvestad

Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor

Innhold

FORORD	2
Sammendrag.....	7
Anbefalinger.....	8
1. Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn og bestilling.....	9
1.2 Revisjonskriterier	9
1.3 Begreper	10
2. Metode	11
2.1 Generelt	11
2.1.1 Dokumentanalyse.....	11
2.1.2 Intervjuer.....	12
2.1.3 Spørreundersøkelse.....	12
2.2 Bruk av kilder	12
2.3 Kvalitetssikring og verifiseringsprosesser.....	13
3. Eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring	14
3.1 Revisjonskriterier problemstilling 1.....	14
3.2 Sentrale folkevalgte som eierrepresentanter	15
3.2.1 Revisjonskriterium	15
3.2.2 Fakta	15
3.2.3 Vurderinger	15
3.2.4 Delkonklusjon	16
3.3 Representasjon i selskapenes eierfora.....	16
3.3.1 Revisjonskriterium	16
3.3.2 Fakta	16
3.3.3 Vurdering.....	16
3.3.4 Delkonklusjon	16
3.4 Kommunestyret som eier og eierrepresentantens myndighet.....	16
3.4.1 Revisjonskriterium	16
3.4.2 Fakta	16
3.4.3 Vurdering.....	17

3.4.4 Delkonklusjon	18
3.5 Gjennomføring av eiermøter for å bidra til god kunnskap og dialog	18
3.5.1 Revisjonskriterium	18
3.5.2 Fakta	18
3.5.3 Vurdering.....	19
3.5.4 Delkonklusjon	19
3.6 Årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS	19
3.6.1 Revisjonskriterium	19
3.6.2 Fakta	19
3.6.3 Vurderinger	20
3.6.4 Delkonklusjon	21
3.7 Selskapenes samfunnsansvar	21
3.7.1 Revisjonskriterium	21
3.7.3 Vurderinger	21
3.7.4 Delkonklusjon	22
3.8 Mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS	22
3.8.1 Revisjonskriterium	22
3.8.2 Fakta	22
3.8.3 Vurderinger	23
3.8.4 Delkonklusjon	24
3.9 Retningslinjer for valgkomiteens arbeid	24
3.9.1 Revisjonskriterium	24
3.9.2 Fakta	24
3.9.3 Vurderinger	24
3.10 Krav til kompetanse og erfaring for å bli styremedlemmer	25
3.10.1 Revisjonskriterium	25
3.10.2 Fakta	25
3.10.3 Vurdering.....	25
3.10.4 Delkonklusjon	25
3.11 Rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer	25
3.11.1 Revisjonskriterium	25

3.11.2 Fakta	25
3.11.3 Vurdering.....	26
3.11.4 Delkonklusjon	27
4. Systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett	27
4.1 Revisjonskriterier problemstilling 2	27
4.2 Selskapets rutiner og systemer for budsjettprosessen	28
4.2.1 Revisjonskriterier	28
4.2.2 Fakta	28
4.2.3 Vurderinger	30
Delkonklusjon	30
Delkonklusjon	30
4.3 Budsjett som er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig	31
4.3.1 Revisjonskriterium	31
4.3.2 Fakta	31
4.3.3 Vurderinger	36
4.3.4 Delkonklusjon	39
4.4 Risikovurderinger og analyser av budsjettet	40
4.4.1 Revisjonskriterium	40
4.4.2 Fakta	40
4.4.3 Vurderinger	40
4.4.4 Delkonklusjon	41
5. Systemer og rutiner for økonomirapportering	41
5.1 Revisjonskriterier problemstilling 3	41
5.2 Rapporteringsrutiner internt og eksternt	41
5.2.1 Revisjonskriterier	41
5.2.2 Fakta	41
5.2.3 Vurderinger	43
Delkonklusjon	43
Delkonklusjon	44
5.3 Innholdet i rapporteringen	44
5.3.1 Revisjonskriterium	44

5.3.2 Fakta	44
5.3.3 Vurderinger	45
5.3.4 Delkonklusjon	46
6. Oppsummering og konklusjon	46
6.1 Anbefalinger	48
7. Kommunedirektørens og daglig leders uttalelse	49
8. Referanser	51
9. Vedlegg 1	53
Kommunedirektørens uttalelse	53
Daglig leder i Salten Brann sin uttalelse	54
Vedlegg 2 – Utledning til revisjonskriterier	56

Sammendrag

Salten kommunerevisjon IKS har på bestilling fra kontrollutvalget i Steigen kommune gjennomført en eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Salten Brann IKS.

Formålet med bestillingen er for det første, å finne ut om kommunen utøver eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring. For det andre, å finne ut om Salten Brann IKS jobber systematisk med å utarbeide og følge opp lovmessig budsjett. Til slutt er det et mål å finne ut om selskapet gir eierne et godt grunnlag for eierstyring.

Prosjektet er gjennomført med utgangspunkt i følgende problemstillinger:

- 1. I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?*
- 2. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?*
- 3. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?*

Innsamlingen av data baserer seg på dokumentstudier, intervjuer og spørreundersøkelse blant kommunestyremedlemmer. I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål ut fra deres posisjon som kommunestyremedlemmer, som formannskapsmedlem og/eller representantskapsmedlem.

På problemstilling 1 konkluderer vi med at **Steigen kommunes eierstyring i stor grad er i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring.**

Konklusjonen på problemstilling 2 er at **Salten Brann IKS i stor grad har etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig.**

Når det gjelder problemstilling 3, er konklusjonen at **Salten Brann IKS i svært stor grad har etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring.**

Basert på våre funn og vurderinger, har vi utarbeidet noen anbefalinger. Disse fremkommer under.

Anbefalinger

1. Steigen kommune bør konkretisere rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten.
2. Steigen kommune og eierkommunene bør formulere selskapspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann.
3. Steigen kommune bør tydeliggjøre sin rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.
4. Salten Brann og eierkommunene bør vurdere å styrke Salten Brann sin økonomisk faglige kompetanse.
 - a) Salten Brann bør utbedre og komplettere sine skriftlige rutiner for å sikre en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse og realisme.
 - b) Salten Brann bør prioritere å rutinemessig gjennomføre risikovurderinger/analyser av:
 - Hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.
 - Budsjettet.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og bestilling

Salten kommunerevisjon IKS har på bestilling fra kontrollutvalget i Steigen kommune gjennomført en eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon. Bakgrunnen for bestillingen er kontrollutvalget sitt vedtak i sak 12/25, den 29.04.25.

Samme prioritert eierskapskontroll av Salten Brann er vedtatt i kommunerevisjonens øvrige eierkommuner. Det vil si Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, og Sørfold. I sak fra kontrollutvalgsmøtet i Steigen den 29.04.25 vises det til følgende begrunnelse:

«For å sikre koordinering av kontrolltiltak kommunene imellom, og av hensyn til effektiv ressursbruk, har de aktuelle kontrollutvalgene i egne saker drøftet innretning og omfang i senhøstes 2024 / tidlig 2025.»

Formålet med bestillingen er for det første, å finne ut om kommunen utøver eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring. For det andre, å finne ut om Salten Brann IKS jobber systematisk med å utarbeide og følge opp lovmessig budsjett. Til slutt er det et mål å finne ut om selskapet gir eierne et godt grunnlag for eierstyring.

Problemstillingene som er satt opp:

- 1. I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?*
- 2. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?*
- 3. I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?*

1.2 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de krav og forventninger som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteriene er utledet fra autoritative kilder i samsvar med kravene i gjeldende standard for eierskapskontroll. I dette prosjektet er revisjonskriteriene hentet fra:

- Budsjett – og regnskapsforskriften
- Budsjett- og regnskapsforskriften for IKS
- Kommuneloven
- Kommunens eierskapsmelding
- KS «Orden i eget hus»- veileder om kommunedirektørenes internkontroll

- KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll
- KS prosessveileder i arbeidet med etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen
- Lov om interkommunale selskaper (IKS- loven)
- Regjeringens veileder om kommunelovens internkontrollbestemmelser
- Selskapets styrevedtak, systemer, rutiner og selskapsavtale

Kriteriene er ikke nødvendigvis uttømmende for ethvert krav som stilles til alle sider av arbeidet innenfor området. Kriteriene er oppstilt på bakgrunn av revisjonens vurdering av hva som er det sentrale, for kommunen ved oppfølging av sine eierskap og styring av disse.

1.3 Begreper

- Eierorgan: Eierorgan: Eierens øverste organ for styring av den eide virksomheten. I kommunale foretak (KF) er det kommunestyret (ev. eierutvalg) som er eierorgan, i aksjeselskap (AS) er det generalforsamlingen, og i interkommunale selskap (IKS) er det representantskapet.¹
- Eierstyring: Eiers anvendelse av lovlige virkemidler i riktig organ for å drive styring av sine eierskap. Styring gjennom dokumenter er et anvendt virkemiddel innen eierstyring, i form av ulike strategier, rutinebeskrivelser, årsrapporter, planer og meldinger.²
- Styringsdokumenter: Det finnes ulike styringsdokumenter som eiere kan utarbeide for styring av sine selskaper. Alle selskapsformene har relevante lover, forskrifter, instruks med mer som styringsdokumenter i tillegg til de selskapsesifikke dokumentene. Eierskapsmelding må utarbeides uavhengig av selskapsform. Ulike styringsdokumenter kan være vedtekter/selskapsavtaler/aksjonæravtaler.³
- Virksomhet/selskap: I rapporten anvendt som en felles betegnelse for alle organisasjonsformer for kommunens eierskap.
- Samfunnsansvar: ISO26000 er en standard for samfunnsansvar som kan brukes av alle typer organisasjoner, både offentlige og private. Den beskriver at temaer som miljø, etikk, korrupsjon, menneskerettigheter, filantropi, frivillig arbeid og krav til underleverandører er typiske elementer i hva folk forstår med samfunnsansvar.⁴

¹ Samfunnsbedriftene (2022). *Eierstyring av kommunale selskaper: Hva kjennetegner god eierstyring?*

² Norsk by og regionforskning (NIBR). Rapport 2015:1, *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*.

³ Samfunnsbedriftene (2022). *Eierstyring av kommunale selskaper: Hva kjennetegner god eierstyring?*

⁴ Magmaforskning: <https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/download/729/729?inline=1>

2. Metode

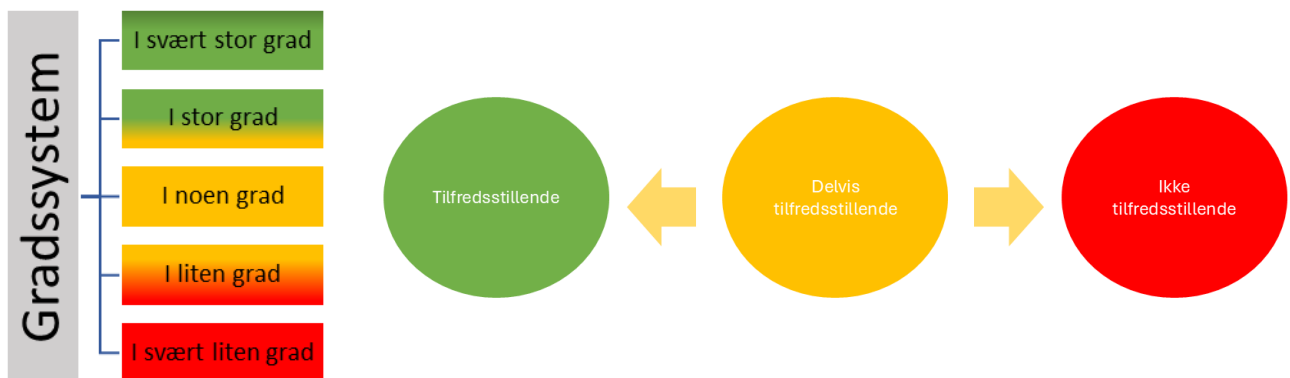
2.1 Generelt

Prosjektet er gjennomført i henhold til NKRF sine standarder RSK 001 og 002. Standardene angir hva som er god kommunal revisjonsskikk innen forvaltningsrevisjonsfeltet, og består av krav og anbefalinger knyttet til hvordan prosjekter innenfor forvaltningsrevisjon skal gjennomføres. Den første problemstillingen handler om eierskapskontroll, mens undersøkelsen av de andre problemstillingene er gjennomført som en forvaltningsrevisjon. I prosjektet retter vi oss mot perioden 2019- 2024.

Forvaltningsrevisjon blir i kommuneloven § 23- 3 definert som systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets vedtak. Eierskapskontroll er en form for forvaltningsrevisjon rettet mot kommunens håndtering av sine eierskap, og hjemlet i kommuneloven § 23- 4. Dette innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eierinteresser gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrevedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring.

Det ble avholdt oppstartsmøte med Steigen kommune den 09.10.25 og eget oppstartsmøte med Salten Brann IKS den 20.06.25.

Konklusjonen i rapporten relaterer seg til gradssystemet nedenfor:



Vi vurderer dokumentasjonen og informasjonen som er innhentet, som dekkende for de forhold vi undersøkt. Videre har vi vurdert eventuelle feilkilder i det innsamlede datamaterialet. Under går vi gjennom de ulike metodene vi har benyttet oss av i dette prosjektet. Samlet sett mener vi at datagrunnlaget gir et tilstrekkelig grunnlag for våre vurderinger og konklusjoner.

2.1.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er gjennomført i form av gjennomgang av kommunens dokumenter, slik som eierskapsmelding, reglement for folkevalgte i Steigen kommune og delegasjonsreglement. Vi har også foretatt dokumentanalyse av selskapets dokumenter, blant

annet selskapsavtale, møteprotokoller og strategidokumenter. Vi har gjort en analyse av innholdet i kommunens og selskapets dokumenter, for å undersøke om disse ivaretar krav i lovverk og anbefalinger fra sentrale veiledere på området.

2.1.2 Intervjuer

Vi har gjennomført et individuelt intervju med ordfører i Steigen kommune. Spørsmålene i intervjuet omhandlet kommunestyret som eier, samfunnsansvar, sammensetning og valg av styremedlemmer, samt budsjettprosesser og økonomirapportering i Salten Brann.

Revisor har vurdert at det er uhensiktsmessig ressurskrevende å intervjuer samtlige eierrepresentanter. Vi har vurdert at innsamlede data gir et bilde av systemet for eierstyring og vi har intervjuinformasjon fra ordfører som eierrepresentant.

Individuelle intervjuer er også gjennomført med daglig leder, assisterende brannsjef, beredskapsleder og styreleder i Salten Brann IKS. Intervjuene ble brukt til å gi et bilde av hvordan eierstyringen, økonomirapporteringen og budsjettprosessene i Salten Brann oppleves fra kommunens og selskapets perspektiv. Intervjuene ble supplert med oppfølgingsspørsmål på e-post og telefonsamtaler med ansatte i Salten Brann.

2.1.3 Spørreundersøkelse

I tillegg har vi gjennomført en spørreundersøkelse blant kommunestyremedlemmer. I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål ut fra deres posisjon som kommunestyremedlemmer, som formannskapsmedlem og/eller representantskapsmedlem. Svarene ble brukt til å kartlegge hvordan eierstyringen fungerer sett fra ståstedet som politiker i kommunestyret. De ble også brukt for å kunne si noe om hvorvidt Salten Branns rapportering gir eierne et godt grunnlag for eierstyring. Totalt besvarte 16 av 19 kommunestyremedlemmer spørreundersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 84, 21 prosent. Dette vurderer vi som tilstrekkelig til at spørreundersøkelsen kan anses som representativ. Vi har samtidig lagt til grunn andre kilder, for å sikre kildetriangulering.

2.2 Bruk av kilder og avgrensning av prosjektet

Med gyldige data menes at dataene som samles inn i prosjektet skal utgjøre et relevant, tilstrekkelig og sannferdig grunnlag for å vurdere den reviderte enhet opp mot revisjonskriteriene og problemstillingene. Vi har benyttet oss av kildetriangulering for å styrke rapportens reliabilitet og validitet, dette vil si å innhente data om samme forhold gjennom flere ulike kilder og ved bruk av forskjellige metoder. Dokumentanalyse og intervjuer brukes til å kunne si noe om alle problemstillingene. Spørreundersøkelsen brukes hovedsakelig til å triangulere fakta fra dokumentanalyse og intervjuer under første problemstilling.

Revisjonen har gjort vurderinger opp med fokus på rutiner som legger til rette for å sikre at budsjettprosessene ivaretar kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktlighet. Loven stiller krav om at budsjettet skal være utarbeidet i tråd med kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktlighet. For å ivareta dette bør det være på plass rutiner for

gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser knyttet til utarbeidelse av budsjett, og det bør være en hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for dette arbeidet. Undersøkelsen er avgrenset mot vurderinger av selskapets budsjett i seg selv.

2.3 Kvalitetssikring og verifiseringsprosesser

Denne eierskapskontrollen er gjennomført og kvalitetssikret etter kravene i RSK 001 og 002, og Salten kommunerevisjons interne kvalitetssikringssystem for eierskapskontroll.

Alle fakta kommer fra verifiserte intervjuer og dokumentasjon revisjonen har mottatt fra Salten Brann og kommunen. De utvalgte kildene ble gjennom et oppstartsbrev informert om at informasjonen utelukkende ville bli anvendt i rapporten.

Et utkast til rapporten har blitt oversendt kommunedirektøren og daglig leder i Salten Brann til uttalelse og faktaverifisering. Kommunedirektørens og daglig leders uttalelse er lagt ved i sin helhet som vedlegg 1 til rapporten.

3. Eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring

Problemstilling 1: I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?

Under punkt 3.1 presenterer vi revisjonskriteriene som er satt opp for å svare ut problemstillingen.

3.1 Revisjonskriterier problemstilling 1

1. Steigen kommune bør utnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter.
2. Steigen kommune bør være representert i selskapenes eierfora.
3. Det bør etableres rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten, og tydelig avklarer eierrepresentantens myndighet.
4. Det bør regelmessig gjennomføres eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS for å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet.
5. Kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS.
6. Steigen kommunes eierskapsstrategier bør si noe om hensynet til selskapenes samfunnsansvar.
7. Eier eller det operative eierorganet bør ha formulert selskapsesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS.
8. Steigen kommune bør sørge for at valgkomiteer til selskaper kommunen eier, har retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.
9. Steigen kommune skal ha tydelige krav om hva slags kompetanse og erfaring som kreves for å bli styremedlem i kommunens selskaper.
10. Steigen kommune bør ha en klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.

Utleddningen til revisjonskriteriene er å finne som vedlegg 2 til denne rapporten. I de påfølgende kapitlene vil vi ta for oss fakta og vurdere om kriteriene er oppfylt. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i de påfølgende kapitlene.

3.2 Sentrale folkevalgte som eierrepresentanter

3.2.1 Revisjonskriterium

1. Steigen kommune bør utnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter.

3.2.2 Fakta

Eierskapsmeldingen understreker at som en hovedregel bør sentrale folkevalgte oppnevnes som representanter i eierorganene.

I eierskapsmeldingen redegjør Steigen kommune for ti prinsipper for eierstyring. Prinsipp fem bestemmer at kommunens eiermyndighet skal utøves i selskapets eierorgan. Videre fastslår prinsipp seks at kommunens eierrepresentanter skal ivareta kommunens interesser. Kapittel 4 i eierskapsmeldingen gir en samlet oversikt over kommunens eierskap, hvor eierrepresentantene listes opp under hvert selskap.

Ordfører er i intervju tydelig på at man representerer flertallet i Steigen kommune som eierrepresentant. Det er en praksis for at ordfører sitter som fast medlem for posisjonen i representantskapet, og varaordfører er vara for ordfører.

Slik det fremkommer i eierskapsmeldingen, er kommunen representert iblant annet følgende selskap:

- Salten Regionråd KO: Kommunen har 3,1 % eierandel i selskapet. Ordfører er kommunens representant i representantskapet.
- Salten kontrollutvalgsservice KO: Folkevalgt fra Steigen kommune sitter som representant i representantskapet, og kommunen har 10 % eierandel i selskapet.
- RKK Salten KO: Ordfører er representant i representantskapet.
- Helse- og miljøtilsyn Salten IKS: Folkevalgt fra Steigen og ordfører er representant i representantskapet. Kommunen har 3,1 % eierandel i selskapet.
- Nord- Salten Kraft Holding AS: Kommunen deltar fast på generalforsamlingene i selskapet, normalt representert ved ordfører. Steigen kommune har 21,8 % eierandel i selskapet.
- Iris Salten IKS: Steigen kommune er representert i representantskapet ved ordfører og annen folkevalgt fra kommunestyret. Kommunen har 3,1 % eierandeler i Iris Salten.

3.2.3 Vurderinger

Valg av sentrale folkevalgte som eierrepresentanter bidrar til å sikre god dialog om eierstyring med kommunestyret.

Det blir i eierskapsmeldingen omtalt at som en hovedregel bør sentrale folkevalgte oppnevnes som representanter i eierorganene. Ordfører og andre folkevalgte er oppnevnt som representanter i flere selskap, noe som kan vise til samsvar mellom rutinen og praksis.

3.2.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å utnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter vurderes som oppfylt.

3.3 Representasjon i selskapenes eierfora

3.3.1 Revisjonskriterium

2. Steigen kommune bør være representert i selskapenes eierfora.

3.3.2 Fakta

I eierskapsmeldingen fremkommer det konkrete beskrivelser av kommunens representasjon i eierorgan for ulike selskaper, jamfør rapportens punkt 3.2.2.

Eierskapsmeldingen omtaler også at kommunen ikke har praksis for å delta på generalforsamlinger i aksjeselskapene Bogen næringspark, Torghuset, Saltens Gruppen og Frem Bodø. I disse selskapene har kommunen henholdsvis 13,17 %, 10,12 %, 1,40, % og 1,33 % eierandel.

3.3.3 Vurdering

Kommunen deltar aktivt i representantskap og generalforsamlinger i flere selskaper. Samtidig fremkommer det at kommunen ikke deltar på generalforsamlinger i aksjeselskapene Bogen Næringspark, Saltens Gruppen, Torghuset og Frem Bodø. Manglende deltakelse i disse selskapene innebærer at kommunen ikke kan sies å utøve eiermyndighet fullt ut i alle eierfora, selv om eierandelen kan anses liten.

3.3.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å være representert i selskapenes eierfora vurderes derfor som delvis oppfylt.

3.4 Kommunestyret som eier og eierrepresentantens myndighet

3.4.1 Revisjonskriterium

3. Det bør etableres rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten, og tydelig avklarer eierrepresentantens myndighet.

3.4.2 Fakta

Kommunestyret har vedtatt *Delegeringsreglement for Steigen kommune* den 20.02.2019. Reglementet fastslår at ordfører i medhold av kommunelovens § 6-1 er kommunens rettslige representant. Ordfører kan etter dette, forplikte kommunen innenfor de fullmakter han/hun er gitt gjennom vedtak i kommunestyret eller i andre utvalg med delegert fullmakt.

Etter reglementet, skal formannskapet oppnevne kommunens representant til generalforsamlinger, årsmøter mv., der dette ikke er bestemt av kommunestyret. For slike møter der spørsmål av prinsipiell eller økonomisk betydning skal behandles, skal formannskapet fastsette konkret mandat/fullmakt for kommunens representant.

I kapittel 2.1 om kommunestyret i eierskapsmeldingen fremgår det at kommunestyret oppnevner representanter til eierorganene, og at det kan gi instruks til disse representantene. Eierskapsmeldingen presiserer samtidig at den enkelte folkevalgte eller partigruppe ikke har noen direkte instruksjonslinje til et selskap eller kommunens representanter i eierorganene.

Kapittel 4 i eierskapsmeldingen inneholder en oversikt over Steigen kommunes eierskap. Som en del av selskapsgjennomgangen, gjennomgås styringsform og styrende organer for kommunens eierskap. Eksempelvis er representantskapet Salten Regionråds øverste organ. Hver deltakerkommune er representert med ett medlem i representantskapet, som alle har en stemme hver. Disse vektas i samsvar med deltakernes eierandel i samarbeidet.

Eierskapsmeldingen omtaler ikke dialogen mellom kommunestyret og eierrepresentanten.

I intervju forteller ordfører at styring som eierrepresentant skjer løpende i saker hvor man forankrer sakspapirene i formannskapet eller kommunestyret, alt etter hvilket møte som er nærmest i tid og gir et mandat til eierstyringen. Det blir vist til at det er enten kommunestyret eller formannskapet som får sakslisten til representantskapet framlagt. Ordfører peker på et gap i kunnskapsnivå mellom kommunestyrerepresentanter og medlemmer av representantskapet. Dette med bakgrunn i den ulike nivå av informasjon man besitter om selskapet.

Vi får opplyst at avklaring av eierrepresentantens myndighet har inngått som en del av folkevalgtopplæringen. Som en del av folkevalgtopplæringen har de gjennomgått KS sin veileder om eierstyring. Interkommunale selskap som styreform, rolle og mandat i representantskapet, har også vært tema.

Ordfører opplever at de har en etablert praksis for dialogen mellom kommunestyret og eierrepresentanten, men er usikker på om det foreligger en dokumentert rutine som sier noe om dette. Det vises til eierskapsmeldingen og dens omtale av interkommunale selskap. Videre legger ordfører vekt på at dette bør i større grad tas inn i arbeidet med eierstrategien, for å forankre eierskapene sine.

3.4.3 Vurdering

Kommunestyret har vedtatt et delegasjonsreglement som regulerer fullmakter og ansvarsfordeling, noe som gir ordføreren en klar rolle som kommunens rettslige representant. Ordfører oppgir at styring som eier skjer løpende, med forankring i formannskapet eller kommunestyret, avhengig av hva som ligger nærmest i tid. Etter revisjonens vurdering eksisterer det rutiner som tydelig avklarer eierrepresentantens myndighet.

Kommunen har en viss formell struktur gjennom delegeringsreglementet som tilrettelegger for at kommunestyret kan instruere eierrepresentanter. Det blir også vist til at det foregår en praksis med løpende dialog mellom kommunestyret og eierrepresentanten. Imidlertid foreligger det ingen skriftlig rutine som tydeliggjør hvordan dialogen skal foregå, eller hva den skal omfatte.

Kommunestyret bør ta stilling til hva slags kommunikasjon de ønsker å ha med eierrepresentanten. Dette kan etter revisjonens vurdering bidra til en forventningsavklaring om kommunikasjon mellom eierrepresentanten og kommunestyret. Selv om det foreligger en praksis for dialog, mangler kommunen en skriftlig rutine for dialog mellom eierrepresentanten og kommunestyret.

3.4.4 Delkonklusjon

Kriteriet om dialog med kommunestyret og avklaring av eierrepresentantens myndighet vurderes som delvis oppfylt.

3.5 Gjennomføring av eiermøter for å bidra til god kunnskap og dialog

3.5.1 Revisjonskriterium

4. Det bør regelmessig gjennomføres eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS for å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet.

3.5.2 Fakta

Vi får av ansatte i Salten Brann og styreleder opplyst at det gjennomføres eiermøter to ganger i året mellom eierne og Salten Brann. Eiermøtene arrangeres mellom representantskapsmøtene.

Daglig leder i Salten redegjør i intervju for gangen i eiermøtene. Det er ett i februar og ett på høsten, som er forberedelser til budsjettbehandlingen. På eiermøtene får eierne mulighet til å stille praktiske og opplysende spørsmål, samt vurdere saker før de går til endelig behandling i representantskapet. Representantskapet diskuterer de prinsipielle elementene ved sakene.

Videre forteller daglig leder at det vanligvis ikke føres referat fra eiermøtene. Normalt er det representantskapsmedlemmer som deltar i eiermøtene, sammen med kommunedirektører og andre fra administrasjonen i eierkommunene.

Ordfører i Steigen viser til et eksempel fra et avholdt eiermøte den 24.09.25 med eierne og Salten Brann. På møtet ble det lagt frem informasjon om en økonomirapport for selskapet fra en ekstern aktør, for å få kunnskapsheving og debatt mellom eierne. Det ble også informert om etablering av en arbeidsgruppe som skal jobbe med ny eierstrategi for Salten Brann.

3.5.3 Vurdering

Det gjennomføres etter revisors vurdering, jevnlig eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS. Innholdet i eiermøtene slik det blir vist til, gir etter revisors vurdering mulighet for reell dialog og innsikt i saker før beslutninger tas. Selv om det ikke føres referat fra møtene, anser vi praksis med faste eiermøter, som å være i tråd med intensjonen i kriteriet.

3.5.4 Delkonklusjon

Kriteriet om gjennomføring av eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS vurderes som oppfylt.

3.6 Årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS

3.6.1 Revisjonskriterium

5. Kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS.

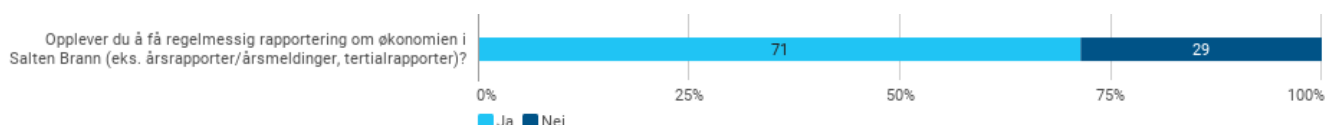
3.6.2 Fakta

Vi får opplyst av ansatte i Salten Brann og ordfører i Steigen kommune at det utarbeides en årsmelding fra selskapet om tilstanden for selskapet. Den blir utarbeidet av daglig leder og assisterende brannsjef. Ansatte i selskapet og styreleder trekker frem at innholdet i årsmeldingene er for omfattende, og at enheten muligens er for ambisiøs angående innholdet i rapporteringen. Salten Brann vurderer å korte ned og spesifisere årsmeldingen. Tidligere har de utarbeidet en mer konsis versjon til kommunene som gikk på antall hendelser, personell og status ved enhetene.

I intervju forteller ordfører at årsmeldingen tas til orientering av kommunestyret. Det blir vist til at årsmeldingen legges som vedlegg til saken. Ordfører i Steigen kommune viser til at årsmeldingen oppleves som et omfattende dokument, men at dette henger sammen med at det er en kompleks organisasjon som ønsker å være åpen om sin drift.

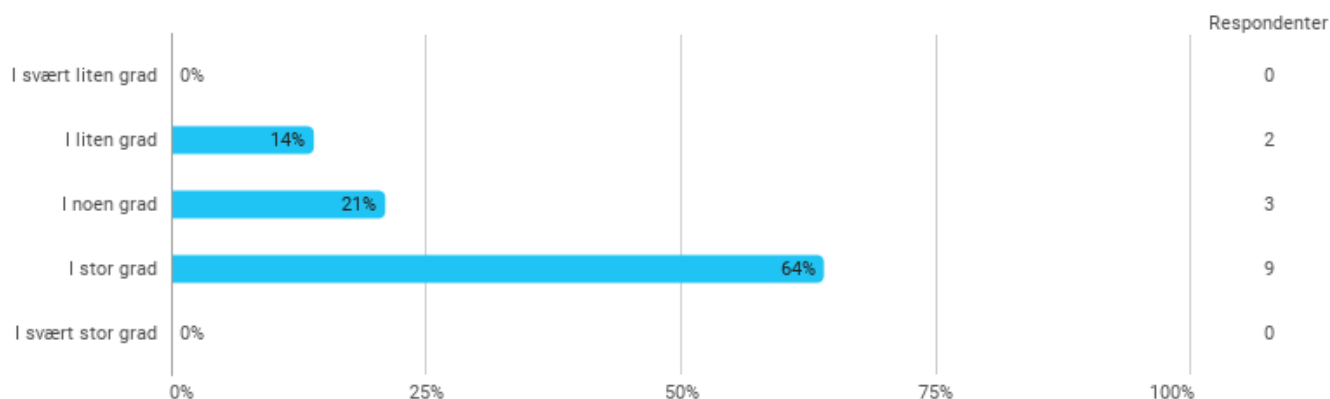
Årsmeldingen for 2024 inneholder blant annet en oversikt over status og aktivitet for den enkelte eierkommune, oversikt over inntekter, investeringer og revisjon av brannordningen. Det pekes også på at selskapet har arbeidet i hele 2024 med en ny virksomhetsstrategi.

I spørreundersøkelsen ble respondentene (medlemmer av kommunestyret og/eller medlemmer av formannskapet og/eller representantskapet) spurt om de opplever å få regelmessig rapportering om økonomien i Salten Brann (eks. årsrapporter/årsmeldinger, tertialrapporter). 71 prosent oppgir at de opplever å få regelmessig rapportering, mens 29 prosent ikke gjør det.



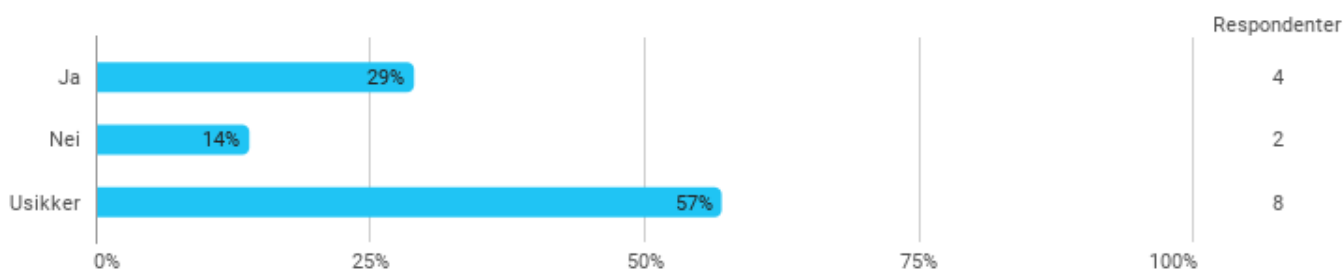
Figur 1. Spørsmål om regelmessig rapportering om økonomien i Salten Brann.

Videre ble respondentene bedt om å vurdere i hvilken grad økonomirapporteringen fra Salten Brann gir dem et godt grunnlag for å vurdere selskapets økonomiske situasjon.



Figur 2. Respondentene ble spurt om i hvilken grad økonomirapporteringen gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets økonomiske situasjon.

Videre fikk respondentene spørsmål om de opplever å få informasjon om økonomiske forhold i Salten Brann til rett tid, for å kunne sette inn tiltak.



Figur 3. I spørreskjemaet fikk respondentene spørsmål om de opplever at økonomirapportering gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets økonomiske situasjon.

3.6.3 Vurderinger

Kommunestyret får årlig en rapport om tilstanden for Salten Brann IKS, og denne vurderes som tilstrekkelig for å dekke informasjonsbehovet til eierne. Uttrykk for at årsmeldingen er for omfattende handler om formatet av dokumentet, ikke fravær av rapportering på selskapets status. Det er etter revisjonens vurdering likevel viktig å arbeide med leservennligheten og tilgjengeligheten i måten informasjonen legges fram på.

Flesteparten, 71 prosent av respondentene, oppgir å få regelmessig informasjon om selskapets økonomi gjennom eksempel årsmeldinger. I spørreundersøkelsen svarer 64 prosent at de opplever at økonomirapporteringen i stor grad gir et godt grunnlag for å vurdere selskapets økonomiske situasjon. Funnet understøtter oppfatningen om selskapets årsmelding gir relevant økonomisk informasjon.

Det er likevel variasjonen i svarene på om rapporteringen gir tilstrekkelig grunnlag for å vurdere selskapets økonomiske situasjon, og om de får informasjon om økonomiske forhold i rett tid for å sette inn tiltak. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at det er variasjon i

svarene på om eierrepresentantene opplever å få informasjon i rett tid for å sette inn tiltak, hvorav 57 prosent er usikre på om de får dette. Dette kan etter revisjonens vurdering indikere uklarhet blant kommunestyremedlemmer om regelmessighet i rapporteringen om selskapets tilstand, i form av økonomiske forhold. Kriteriet krever kun en årlig rapport om tilstanden til selskapet, - ikke løpende rapportering.

Selv om kriteriet anses oppfylt, vil revisor likevel fremheve at det er forbedring knyttet til behandling av den årlige rapporten i kommunestyret. Herunder å vurdere tiltak for å styrke behandlingen av årsmeldingen i kommunestyret, slik at informasjonen blir forstått og anvendt i eierstyringen.

3.6.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å få en årlig rapport om tilstanden for Salten Brann vurderes som oppfylt.

3.7 Selskapenes samfunnsansvar

3.7.1 Revisjonskriterium

6. Steigen kommunes eierskapsstrategier bør si noe om hensynet til selskapenes samfunnsansvar.

3.7.2 Fakta

Av kommunens eierskapsmelding fremgår det under prinsipp ni for eierstyring, at Steigen kommune skal være en pådriver for at selskapene utviser samfunnsansvar, etterlever høy etisk standard og fører en ansvarlig arbeidsgiverpolitikk.

Videre sier eierskapsmeldingen at selskaper eid av Steigen kommune bør ha en aktiv og bevisst holdning til etiske spørsmål, gjerne fastlagt i egne etiske retningslinjer. Det forventes også at selskapene utvikler egne holdninger til likestilling, korrupsjon, og miljø- og klimaspørsmål.

3.7.3 Vurderinger

Kriteriet legger til grunn at Steigen kommunes eierskapsstrategi bør omtale hensynet til selskapenes samfunnsansvar. Fakta viser at kommunens eierskapsmelding inneholder forventninger til dette området. Eierskapsmeldingen omtaler både samfunnsansvar generelt og innenfor spesifikke tema som likestilling, korrupsjon og miljø- og klimaspørsmål. Etter revisjonens vurdering ivaretar eierskapsstrategiene kriteriet om å si noe om selskapenes samfunnsansvar.

3.7.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å si noe om hensynet til selskapenes samfunnsansvar anses oppfylt.

3.8 Mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS

3.8.1 Revisjonskriterium

7. Eier eller det operative eierorganet bør ha formulert selskapspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS.

3.8.2 Fakta

Eierskapsmeldingen omtaler Salten Branns formål, noe som oppgis å være:

Selskapets formål er å ivareta eierkommunenes behov, plikter og oppgaver vedrørende brann- og ulykkesberedskap, brannforebyggende- og kontrollerende art, samt andre tiltak som naturlig hører inn under dette formål innenfor det til enhver tid gjeldende regelverk.

I intervjuene oppgir ansatte i Salten Brann at eierkommunene ikke har gitt eksplisitte føringer for samfunnsansvar. Det vises til at det ligger implisitt i det enkelte oppdrag fra eierkommunene. Eierne ønsker at brannoppgaver skal løses. Beredskapsleder forteller at Salten Brann har overtatt brannordningen fra kommunene, og eierstyringen er hovedsakelig gjennom brannordningen, samt krav fra lovverk. Videre pekes det på at selskapet har et tydelig samfunnsansvar gjennom lovpålagte oppgaver som er regulert i lovverk. De ansatte vi har snakket med fra selskapet, kjenner ikke til føringer fra kommunenes eierskapsstrategier på samfunnsansvar, men opplever at det kommer føringer knyttet til dette på representantskapsmøter.

Det kommer frem i intervjuene at Salten Brann i har tatt på seg flere helseoppdrag som ikke er lovpålagt, men som fyller et viktig behov i lokalsamfunnene. Et eksempel fra beredskapsleder viser til at det diskuteres om brannmannskapet skal rykke ut til hjertestans fordi det ikke refunderes fra helsemyndighetene. Dette er noe som belaster ressursene og skaper behov for avklaring av eventuell budsjettføring. I tillegg er det etter beredskapsleder, en del pålagte ekstraoppgaver som eksempel redningsdykkere på vegne av Nordland fylkeskommune. Et annet eksempel som trekkes frem, er akutthjelpeordningen som luftambulansetjenesten har laget (mens man venter på ambulansen), grunnet brannvesenets tilstedeværelse ute i kommunene. Styreleder trekker frem at slike oppdrag ønskes fakturert, men det fordrer avtale med helsemyndighetene, som det har vært vanskelig å få til.

Ordfører i Steigen legger vekt på at samfunnsansvar er et bredt begrep. Det kan sies å være alt en driver med. I den sammenheng, forteller ordfører, at Steigen kommune som eier, har et tydelig formål med hva de vil med Salten Brann. Herunder hva slags jobb de skal gjøre for å oppnå kravene i loven som de har fått et delegert ansvar for. Eksempelvis hvordan de jobber

forebyggende. I intervjuet viser ordfører og til den levende debatt angående om selskapet skal rykke ut ved helseoppdrag. Selskapet er kommunens lokale beredskap på området.

Videre opplyser ordfører at Salten Brann gjennomfører aktiviteter med samfunnsnyttige formål, som å besøke skoler og institusjoner. Disse aktivitetene gjennomføres på selskapets eget initiativ, uten at Steigen kommune som eier går inn og detaljstyrer selskapet på dette området. Ordfører uttrykker at kommunen ikke har et ønske om å detaljstyre selskapet i spørsmål knyttet til samfunnsansvar.

På spørsmål om det finnes føringer fra eier utover lovpålagte krav, opplyses det at det ikke er kjent at slike finnes. Ordfører opplever at Salten Brann er bevisst sitt samfunnsansvar. Det vises til at bærekraft og samfunnsansvar ivaretas gjennom kommunens budsjett- og økonomiplan. I intervjuet pekes det også på at kommunens strategi og samfunnsplan gir overordnede føringer, men ikke selskapsesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann.

3.8.3 Vurderinger

Eierne, herunder Steigen kommune og de øvrige eierkommunene, har etter revisjonens vurdering generelle føringer for samfunnsansvar. Steigen kommune legger til grunn at selskapet selv håndterer sitt samfunnsansvar innenfor rammene av lovpålagte oppgaver og egen virksomhetsplanlegging. Ordfører opplever at kommunen ikke ønsker å detaljstyre selskapet i slike spørsmål, og opplever at Salten Brann er bevisst sitt samfunnsansvar. Selv om selskapet i praksis ivaretar samfunnsansvar som en del av sin virksomhet, har ikke eier eller det operative eierorganet formulert selskapsesifikke mål eller forventninger for samfunnsansvaret.

For et selskap som Salten Brann med samfunnsansvar knyttet til brannvern og beredskap, kan det virke åpenbart at samfunnsansvaret ligger til grunn for virksomheten. Revisjonen vil peke på at selskapsesifikke mål for samfunnsansvar kan sikre at både eierne og selskapet har felles forståelse av hvilke forventninger som gjelder utover hva som er minimumskrav i gjeldende regelverk, og hva som konkret skal prioriteres knyttet til dette. Mål for samfunnsansvar i form av en selskapsesifikk eierstrategi gir en samlet retning for selskapet. Etter revisjonens vurdering kan det være hensiktsmessig å utarbeide en felles eierstrategi for selskap slik som Salten Brann, med flere kommunale eiere, slik at føringene for samfunnsansvar samles. Dette kan sikre felles mål og forventninger fra eierkommunen og tydeliggjøre selskapets rammer for samfunnsansvaret, slik Samfunnsbedriftene påpeker⁵.

Det blir pekt på at Salten Brann stadig har rykket ut til flere helseoppdrag, og det er ikke etablert ordninger for refusjon av kostnadene. I denne forbindelse kan det være rimelig å forvente at eierne vurderer hvilke kostnader dette innebærer for selskapet, hvordan disse

⁵ Se vedlegg 2- Utledning til revisjonskriteriene.

skal dekkes inn og hvor store merkostnader det er akseptabelt at selskapet tar for å ivareta sitt samfunnsansvar på disse områdene.

3.8.4 Delkonklusjon

Kriteriet om at eier eller det operative eierorganet bør ha formulert selskapspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann vurderes som ikke fullt ut oppfylt.

3.9 Retningslinjer for valgkomiteens arbeid

3.9.1 Revisjonskriterium

8. Steigen kommune bør sørge for at valgkomiteer til selskaper kommunen eier, har retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.

3.9.2 Fakta

Steigen kommune har i eierskapsmeldingen et kapittel 2.4 om valgkomite. I henhold til eierskapsmeldingen bør det være forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater til styrene med fokus på kompetanse og personlige egenskaper. Videre står det at en valgkomite kan jobbe langsiktig og bruke god tid på å kartlegge og finne egnede styrekandidater. Det blir henvist til Kommunesektorens (KS) anbefalinger. Eierskapsmeldingen viser til at KS anbefaling om å fastsette i vedtektene eller i selskapsavtalen at valg av styrer i kommunale selskaper bør skje ved bruk av valgkomite. Eierskapsmeldingen viser til at det er selskapets eierorgan som oppnevner valgkomiteen. Det blir også vist til at valgkomiteen fremmer forslag til styremedlemmer for selskapets eierorgan, som formelt utnevner styret.

Under «Salten Brann IKS» i kapittelet om «Oversikt over Steigen kommunes eierskap», står det at en valgkomite på tre medlemmer velges av representantskapet. Valgkomiteen skal foreslå et «kompetansessammensatt»-styre.

3.9.3 Vurderinger

Fakta viser at Steigen kommune har en bevissthet om valgkomiteens rolle gjennom eierskapsmeldingen og at det er selskapets eierorgan som oppnevner valgkomiteen. Eierskapsmeldingen beskriver intensjoner og viser til KS- anbefalinger, og det fremgår beskrivelser som regulerer valgkomiteens arbeid.

Valgkomiteen skal på oppdrag av selskapets eierorgan finne og foreslå kandidater til styret i selskapet. Det bør derfor være forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater til styret. Retningslinjer for valgkomiteen gir på den måten veiledning om hvordan valgkomiteen skal arbeide med å sikre nødvendig kompetanse og egnethet hos kandidatene.

Etter revisjonens vurdering har kommunen retningslinjer som gir et grunnlag for valgkomiteens arbeid. Retningslinjene legger vekt på at prosessene rundt styrekandidatene skal være forsvarlig og gjennomtenkte, med særlig fokus på relevant kompetanse og

personlige egenskaper hos de foreslåtte kandidatene.

3.9.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å sørge for at valgkomiteer til selskaper kommunen eier, har retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid, vurderes på den bakgrunn som oppfylt.

3.10 Krav til kompetanse og erfaring for å bli styremedlemmer

3.10.1 Revisjonskriterium

9. Steigen kommune skal ha tydelige krav om hva slags kompetanse og erfaring som kreves for å bli styremedlem i kommunens selskaper.

3.10.2 Fakta

I henhold til eierskapsmeldingen, er eiers ansvar å sørge for en styresammensetning som er tilpasset selskapets behov. Videre sier eierskapsmeldingen at styremedlemmene bør ha forskjellig og supplerende kompetanse innen økonomi, organisasjon, og fagområdet og markedet selskapet operer i. Eierskapsmeldingen angir at for å sikre nødvendig kompetanse i styret, bør styret jevnlig vurdere egen kompetanse. Det blir vist til at styret bør sørge for at styremedlemmer får opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling.

3.10.3 Vurdering

Når det gjelder krav om kompetanse og erfaring for styremedlemmer i kommunens selskaper, viser kommunen til at det er eiers ansvar å sørge for en styresammensetning som er tilpasset behovet til selskapet. Det er positivt at eierskapsmeldingen trekker frem behovet for forskjellig og supplerende kompetanse, og oppfordring til at styret jevnlig bør vurdere egen kompetanse. Fagområdene økonomi, organisasjon og kompetanse til markedet selskapet operer i, blir fremhevet.

3.10.4 Delkonklusjon

Kriteriet om tydelige krav til kompetanse og erfaring for styremedlemmer anses som oppfylt.

3.11 Rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer

3.11.1 Revisjonskriterium

10. Steigen kommune bør ha en klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.

3.11.2 Fakta

Om habilitet omtaler eierskapsmeldingen følgende:

Styreverv i selskaper er et personlig verv. Styremedlemmer representerer bare seg selv, ikke noen av eierne, og skal ivareta selskapets interesser til det beste for alle eierne. Medlemmer av folkevalgte organer og kommunalt ansatte kan velges som styremedlemmer i selskaper. Det bør imidlertid gjøres en vurdering av hvor ofte vedkommende kan bli inhabil. Dersom inhabilitet ofte vil oppstå, kan det være uhensiktsmessig å være styremedlem.

Kapittel 2.6, «Habilitet» i eierskapsmeldingen, viser til at habilitet for medlemmer av styrende organer og selskaper er regulert i henholdsvis IKS- loven og aksjeloven. Det blir videre vist til at kommunen har utarbeidet egne rutiner for vurdering av habilitet, også for saker som omhandler eierskap. I eierskapsmeldingen står det:

Politikere bidrar som styremedlemmer til demokratisk legitimitet i virksomhetene, samtidig som de ofte har erfaringer som styrker styrets og virksomhetens arbeid. Det kan ut fra etterspurt kompetanse også være ønskelig å utpeke styremedlemmer fra kommunens administrasjon.

Ingen kommunalt ansatte eller folkevalgte skal håndtere saker som gjelder et selskap der de er styremedlem. Forvaltningsloven fastslår at en person er inhabil når vedkommende har en ledende stilling eller er medlem av styre/bedriftsforsamling i et selskap som er part i saken. Ordfører og kommunedirektør bør derfor ikke sitte i styret i selskaper. Som styremedlem i et kommunalt foretak er imidlertid ikke en folkevalgt automatisk inhabil, ettersom foretaket er en del av kommunen.

Prinsipp nummer ni for eierstyring, slik det kommer frem i eierskapsmeldingen, er at kommunen skal være en pådriver for at selskapet tar samfunnsansvar, har god etisk standard og fører en ansvarlig arbeidsgiverpolitikk.

Ordfører opplyser at kommunen følger de generelle habilitetsbestemmelsene i kommuneloven og forvaltningsloven for all virksomhet, herunder ved valg av styremedlemmer. Det ikke kjent for ordfører at kommunen har utarbeidet særskilte rutiner som regulerer dette.

3.11.3 Vurdering

Fakta viser at kommunen har rutiner for vurdering av habilitet, hvor det er en klar anbefaling at dersom inhabilitet ofte vil oppstå, vil det være uhensiktsmessig å bli styremedlem. Det blir også vist til at ordfører og kommunedirektør ikke bør utpekes til å sitte i styret i selskaper.

Etter revisjonens vurdering har kommunen retningslinjer som sier noe om habilitet ved styreutnevnelser. Samtidig er det etter revisjonens vurdering uklart hvordan disse rutinene praktiseres i forbindelse med valg av styremedlemmer, eksempelvis om det foretas en systematisk habilitetsvurdering før valg. Rutinene kan med fordel tydeliggjøres når det gjelder gjennomføring av habilitetsvurderinger i praksis ved styreutnevnelser.

Ordfører viser til kommunens praksis med å følge de generelle habilitetsbestemmelsene i kommuneloven og forvaltningsloven, men det er ikke kjent at kommunen har særskilte rutiner for å ivareta dette ved styreutnevnelser. Dette kan underbygge behovet for å tydeliggjøre rutinene på dette området. Kriteriet om å ha klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer anses på denne bakgrunn, som delvis oppfylt.

3.11.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å ha klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer vurderes som delvis oppfylt.

4. Systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett

Problemstilling 2: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?

Under punkt 4.1 presenterer vi revisjonskriteriene som er satt opp for å svare ut problemstillingen.

4.1 Revisjonskriterier problemstilling 2

11. Salten Brann IKS bør ha tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett.
12. Salten Brann IKS bør ha tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet.
13. Salten Brann IKS bør ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til
 - a) Balanse
 - b) Realisme
 - c) Fullstendighet
 - d) Oversiktlig
14. Salten Brann IKS bør ha på plass rutiner og praksis for å gjennomføre risikovurderinger/-analyser av:
 - Hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.
 - Budsjettet.

4.2 Selskapets rutiner og systemer for budsjettprosessen

4.2.1 Revisjonskriterier

11. Salten Brann IKS bør ha tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett.

12. Salten Brann IKS bør ha tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet.

4.2.2 Fakta

Salten Brann har skriftliggjorte prosedyrer for budsjettprosessene. Dette i form av dokumentet «Prosess med frister». Her beskrives ansvar og myndighet i budsjettarbeidet, og milepæler i form av aktiviteter. Det fremkommer av dokumentet at avdelingsledere, daglig leder, styret og representantskapet er involvert i budsjettprosessene. Videre kommer det frem at det skal gjennomføres avdelingsvis aktiviteter med prioriteringer for drift og investeringer. I denne aktiviteten skal medarbeidere, hovedtillitsvalgte og vernetjenesten involveres i utarbeidelsen av forslag til prioriteringer fra den enkelte avdeling/ansvarsområde.

Styreleder forteller at budsjettprosessen i Salten Brann er en kombinasjon av arbeidet i administrasjonen/ledergruppen og tre-trinns styrebehandling i tillegg til endelig behandling i representantskapet. I intervju oppgir styreleder at det er mangel på ansatte med økonomiutdanning i selskapet, ettersom de som er ansatt har brann, - og ledelsesfaglig kompetanse. Etter styreleders syn vil økonomikompetansen bidra til å frigjøre tid for ledelsen. Det ville etter styreleder være positivt for selskapet å ha en controller med økonomisk kompetanse. Beredskapsleder underbygger ønsket om en økonomiansvarlig. Videre blir det trukket frem at det er vanskelig å få aksept til å øke antallet administrative stillinger, da økonomien vanskeliggjør dette på nåværende tidspunkt. Det fremkommer av intervjuene at assisterende brannsjef har fått økonomioppgaver i fraværet av en økonomiansvarlig.

Daglig leder viser til prosedyrer for budsjettprosessene. Det blir vist til at selskapet følger årshjulet for gjennomføring av sentrale prosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett. Dette i tillegg til relevante lovbestemmelser på området. I årshjulet fastsettes milepælsdatoer. Arbeidet starter henholdsvis i leder, - og styremøtet i juni, hvor styringssignaler fra eierne forankres, behovene diskuteres og rammen for årets kommunale finansiering fastsettes av styret.

Det rapporteres om økonomisk resultat på hvert styremøte, og det er seks styremøter i året. Basert på regnskapstallene på tidspunktet lages en prognose for resten av året. Daglig leder sier tema er komplisert på starten på året, men ledelsen har utviklet en modell som har gitt god presisjon.

Det gis også rapportering til representantskapet sine møter. Revidering av budsjettet gjøres normalt etter innspill fra styret til representantskapet. Vi får opplyst av intervjuene at dette erfaringsvis gjøres sjeldent i Salten Brann. Representantskapet blir holdt orientert på faste møter, og på dialogmøter i november og desember. Økonomi er et gjengangstema som det rapporteres på, deriblant likviditetsutfordringer.

Det gjennomføres ledermøte en gang i måneden, hvor avdelingsledere deltar i budsjettarbeidet. Der deltar HR-leder, kvalitetsleder, daglig leder, assisterende brannsjef og beredskapsleder. I ledermøtene rapporterer avdelingene om økonomisk status i regnskapet opp mot budsjettet. Avdelingslederne orienterer om store avvik som får en konsekvens for bunnlinjen. Hvert kvartal og ved hvert halvår ser ledermøtene ekstra nøye på regnskapet. Beredskapsleders inntrykk er at hver avdelingsleder har en god forståelse av budsjettkrav.

Daglig leder i Salten Brann uttrykker at selskapet er på et smertepunkt rundt finansieringen, da selskapets kommunale finansiering er lavere enn kostnadsutviklingen. Årsaken til at dette lot seg håndtere av selskapet, er etter det daglig leder sier, todelt:

1. Etter vedtak i representantskapet i 2018, satset selskapet på omlegging av salgsstrategien for direkteknoblede brannalarmer i Nordland som er tilkoblet 110-sentralen. Basert på satsingen så har kommunal finansiering av 110-sentralenes kostnader, både for ordinær drift og innføring av nytt nasjonalt oppdragsbehandlingsverktøy, blitt erstattet med mer-inntekter fra økt alarmsalg. Som konsekvens av dette så ble kommunal finansiering holdt i ro i 4 år på tross av lønns- og prisvekst. Basert på denne økonomiske sammenhengen samt forståelsen av alternativ kost så sparer Salten kommunene 10 MNOK hvert år og hvor Steigen kommune har sin andel av besparelsen tilsvarende 6 MNOK. Oppsummert så har selskapet spart Salten kommunene for 70 MNOK i kommunal finansiering i perioden fra 2018 til 2024.
2. Parallelt med dette har selskapet gjennomført administrative effektiviseringstiltak tilsvarende 4,1 MNOK og har benyttet fondsreserver for å holde behovet for kommunal finansiering så lavt som mulig. En forsøkte videre i 2020 å foreta strukturelle endringer i den hensikt å redusere finansieringsbehovet, gjennom en revisjon av kommunenes brannordning (bemanning, organisering og utrustning av brannvesenet). De foreslåtte reduksjonene i strukturen ble imidlertid i liten grad vedtatt av eierkommunene. Det pågår for tiden en ny revisjon, der strukturelle reduksjoner er foreslått og hvor det er anbefalt reduksjoner som vil gi økonomisk effekt. Kommunal behandling er enda ikke gjennomført.

Selskapet har gode inntekter fra alarmsalg, som i stor grad finansierer 110-sentralen. Budsjettposten ligger på juridisk enhet, men det er en tjeneste for hele Nordland. Ved et eventuelt underskudd, grunnet dagens økonomioppsett, så må Salten Brann bruke midlene fra alarmsalget for å dekke inn underskuddet. Videre forteller daglig leder at tanken er at alarmsalget skal settes ut i et eget selskap, for å forhindre dette.

4.2.3 Vurderinger

Rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett

Undersøkelsen viser at Salten Brann har strukturerte rutiner og prosedyrer for gjennomføring av prosesser og oppgaver i budsjettarbeidet. Det blir vist til et årshjul med faste milepæler. Etter revisjonens vurdering bidrar denne systematikken til å sikre god fremdrift i budsjettarbeidet. Representantskapet gir føringer gjennom styringssignaler og selskapet har et system for å operasjonalisere dette i budsjettarbeidet. Revisjonen trekker frem at dette kan vise til en tydelig kobling mellom eierstyring og budsjettarbeid.

Det fremkommer av intervjuene at formell økonomifaglig kompetanse i mindre grad er representert. Mangel på økonomifaglig kompetanse kan innebære en sårbarhet for at utarbeidelsen av budsjettet ikke følger gjeldende retningslinjer på området. Revisor vil trekke frem at økonomikompetansen kan være en ressurs som på denne måten kan styrke budsjettarbeidet ytterligere.

Delkonklusjon

Kriteriet om at selskapet bør ha tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett, vurderes som oppfylt.

Fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet

Etter revisjonens vurdering har selskapet en tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar og myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet. Dette gjennom involvering av både styre og administrasjon i arbeidet med budsjettet. Som tidligere anvist gir representantskapet styringssignaler og rammer for budsjettarbeidet. Styret forholder seg til dette og utarbeider overordnede føringer, mens daglig leder og administrasjon har ansvar for utforming og oppfølging av budsjettet.

Det er likevel indikasjoner på at forholdet mellom selskapet og eierne tidvis er komplekst, spesielt knyttet til finansieringsgrunnlag og deflatorjustert ramme. Selv om dette ikke peker på uklarhet i ansvarsfordelingen internt i selskapets administrasjon, kan slike utfordringer påvirke hvor mye handlingsrom selskapet har økonomisk.

Selskapet har rutiner for rapportering om økonomi, herunder resultater og prognose på hvert styremøte. I tillegg evalueres budsjettarbeidet og justeres underveis. Bruken av prognosemodell har ifølge ledelsen forbedret progresjonen i økonomistyringen. Dette tyder på at selskapet har tilstrekkelige prosedyrer for oppgaver knyttet til utarbeidelse av budsjett.

Delkonklusjon

Revisjonskriteriet om å ha tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet er oppfylt.

4.3 Budsjett som er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig

4.3.1 Revisjonskriterium

13. Salten Brann IKS bør ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til

- a) Balanse
- b) Realisme
- c) Fullstendighet
- d) Oversiktlig

4.3.2 Fakta

Balanse

Budsjettprosessen i Salten Brann bygger på en fastlagt prosedyre («Prosess med frister») som følges i selskapets avdelinger. Hver avdeling utarbeider egne budsjettkalkyler i regneark (Excel). Disse inneholder oversikt over fordelingsnøkkel (som viser kostnad for den enkelte kommune), investeringsplan og pensjonsberegning.

Daglig leder opplyser at budsjettet utarbeides i tråd med kravene i IKS- loven, og det tilstrebes balanse. Likevel opplever Salten Brann å ha gjentatte likviditetsutfordringer, særlig knyttet til pensjonskostnader. Pensjonspremier skaper press på driften, og for 2025 mangler selskapet 10,3 millioner kroner for å dekke dette. Deler av pensjonskostnadene er vedtatt å dekkes av fondsmidler.

Ifølge daglig leder har budsjettene historisk sett hatt god presisjon. Selv om det har forekommet enkelte mindreforbruk, har selskapet opplevd et større merforbruk. Daglig leder peker særlig på behovet for budsjettjustering i 2022, som oppsto etter uenighet med en av eierkommunene, som var Bodø kommune, om fordeling av utgifter. Bodø kommune mente de bar en urimelig stor andel av kostnadene.

I revisors revisjonsberetning 2022 kom følgende forhold frem:

«Revisor vil påpeke at budsjettet ikke er satt opp i hht forskrift om årsbudsjett, årsregnskap og årsberetning for IKS § 5, herunder at et budsjett skal være satt opp i balanse. Vedtatt budsjett har en underdekning på kr 3 438 725.»

Om dette fremgår det i Salten Branns reviderte årsbudsjett fra 2023:

«I opprinnelig budsjett for 2023 la selskapet fram et samlet finansieringsbehov for den ordinære driften på kr. 110 600 000, fordelt med kr. 97 166 264 fra kommunal finansiering og kr. 13 500 000 fra selskapets

fond. I opprinnelig plan ble det benyttet kr. 10 000 000 for å finansiere ordinære driftskostnader fra pensjonskassens premiefond tilhørende selskapet. I ettertid viser det seg at disse midlene bare kan benyttes til å finansiere pensjonskostnader og må dermed fjernes fra revidert budsjettversjon som finansieringskilde.»

Assisterende brannsjef forteller i intervju at 2/3 tredjedeler av inntektene til selskapet kommer fra eierkommunene, mens 1/3 stammer fra kommersielle inntekter fra alarmsalg.

Årsregnskap fra 2024 viser at alarmsalg utgjør 25 %, og overføringsinntekter utgjør 75 %. I disse 75 prosentene inngår overføringer fra kommunene i tillegg til overføringer fra andre.

Prognoser for kommende år utarbeides med utgangspunkt i utviklingen av kommunale inntekter (deflator) og forventet utvikling i kommersielle inntekter. Deretter beregnes utgifter på individnivå, basert på stillingskategori, lønnsutvikling og kjente erfaringstall på utgifter knyttet til varer og tjenester. Store utgiftsposter justeres for å sikre balanse. Eventuelle overskudd settes av på fond, mens underskudd dekkes inn med bruk av fond.

Beredskapsleder fremhever at budsjettarbeidet skjer i samarbeid med de ansatte og tillitsvalgte, og bruk av erfaringstall står sentralt. Vi får opplyst at eierkommunene stiller krav om effektivisering, men selskapet har begrenset handlingsrom til kutt ettersom bemanningen er lovpålagt gjennom kommunenes brannordning. Ifølge beredskapsleder får selskapet beskjed fra eierne om å kutte i kostnadene, uten å redusere drift eller bemanning på de enkelte stasjonene. Det blir vist til at dersom Salten Brann hadde vært en kommune ville administrasjonen hatt større frihet til å gjennomføre kutt basert på faglige vurderinger. Videre forteller beredskapsleder at dette skaper en krevende situasjon for selskapet. Beredskapsleder uttrykker også et ønske om at selskapet kunne hatt en egen økonomiansvarlig, men viser til at ressursutfordringer gjør dette vanskelig.

Realisme

Daglig leder i Salten Brann beskriver budsjettprosessen som strukturert og rutinemessig. Prosessen starter med signaler om rammer fra eierne. Rammene fra eierne oppleves som stramme, med forventninger om reduksjoner. Eksempelvis har selskapet fått et krav om reduksjon på 5 prosent i 2026. Videre forteller daglig leder at det er en grundig intern budsjettprosess fra juni til november, med prioriteringer og justeringer. Det gjennomføres løpende økonomirapportering på styremøter 6 ganger i året. Ifølge daglig leder er budsjettet på enkelte områder underfinansiert, særlig grunnet pensjonsutgifter og manglende dekning av disse. Budsjettet anses av daglig leder ikke som realistisk. Salten Brann venter på ajourført selskapsavtale, slik at det er mulig å ta opp lån for investeringer. Daglig leder sier i intervju at det er der de store regningene ligger.

I intervju viser daglig leder til at selskapet allerede har gjennomført betydelige effektiviseringer. Videre reduksjoner vil måtte skje på beredskap og struktur. Uten slike kutt

mener daglig leder at selskapets finansiering ikke kan sikres fremover. Det blir i intervjuet pekt på at dersom selskapet hadde vært organisert som et aksjeselskap, ville det vært avvirket grunnet likviditetsutfordringer.

Videre forteller daglig leder at sparetiltak blir spesifikt beskrevet i budsjettet, og det ligger krav om risikovurdering. Per nå er likviditet den største risikoen, og kan ikke ivaretas i budsjettet. Det har ikke vært en egen samlet analyse av budsjettprosess i selskapet, men det har vært risikovurdering på spesifikke områder. Daglig leder påpeker det sannsynligvis ville vært annerledes om selskapet hadde en egen økonomiansvarlig. Det er ledergruppen som drøfter saken, og forarbeidet gjøres av daglig leder og assisterende brannsjef. Ledergruppen bruker mer tid på helheten i selskapet, fremfor avdelingsvis.

Assisterende brannsjef forteller at alle branner og ulykker kan karakteriseres som uforutsette hendelser og disse er hensyntatt gjennom en budsjettpost for kostnad ved utrykninger. Postens størrelse er basert på erfaringstall (statistikk). Også brekkasjer på kjøretøy er hensyntatt ved bruk av erfaringstall gjennom posten for vedlikehold av kjøretøy. Styreleder oppgir at utredning av materiellskader har vært utsatt enkelte ganger på grunn av kostnader. Ved økonomiproblemer må dette løses gjennom representantskapet. Vi får opplyst at Salten Brann blant annet har en del eldre brannbiler som har store vedlikeholdskostnader.

I intervju med assisterende brannsjef blir det redegjort for at budsjettforslaget som legges frem er basert på foregående år og disponeringer av driftsmidlene. Ettersom budsjettet tar utgangspunkt i tidligere kostnader, erfaringstall og prognoser, mener assisterende brannsjef at budsjettet kan betegnes som realistisk.

Styret i Salten Brann behandlet i sak 50/25, den 30.09.25 økonomirapportering inkludert likviditet for periode 1- 8 2025. Det fremgår følgende av styrevedtaket:

Årsprognosen netto driftsresultat

Årsprognosen viser et positivt netto driftsresultat på 1,9 MNOK mot et budsjett på 1,7 MNOK, altså 0,2 MNOK over budsjett. Dette er et bedre resultat enn det som fremgår av rapporten fra forrige periode. Det synes å være to hovedårsaker til variasjonene i prognosen:

- 1. Svingninger i løpende utgifter til lønn og varer og tjenester som er vanskelige å fange opp fordi de ikke følger et repeterende mønster fra år til år.*
- 2. Regnskapstekniske forhold omkring føring av avskrivninger, finanskostnader og MVA-kompensasjon som ikke har vært fanget opp i tilstrekkelig grad av prognosemodellen.*

Forutsatt at prognosen treffer forventes årsregnskapet å tillate at tidligere års merforbruk inndeckes som planlagt, og at det avsettes omkring 0,4 MNOK på disposisjonsfond.

Sak 33/25 i styremøte den 05.06.26 omhandler avklaring av økonomiske rammer og forutsetninger for budsjett- og økonomiplan (BØP) 2026- 2029. Der er styrets behandling:

1. Styret legger til grunn følgende grunnlag for nivået i BØP 2026- 2029. Styret ber om at bekreftede kommunale vedtak om revidert brannordning i den enkelte kommune legges til grunn for oppfyllelse av forutsetning om 5 % kostnadsreduksjon som vedtatt av representantskapet.
2. Styret ber selskapet identifisere ytterligere effektiviseringstiltak med konsekvenser.
3. Likviditeten for selskapet må styrkes og selskapet legger fram måltall for dette som sikrer robust drift over tid som står i samsvar med selskapets forpliktelser.

Fullstendighet

Avdelingsvis budsjettkalkyler viser til alle Salten Branns eierkommuner og de ulike avdelingene. På kommunenivå er inntekter og utgifter hensyntatt i sin helhet, og regnearket viser til hvordan budsjettet er planlagt for inneværende og kommende år.

Ifølge daglig leder omfatter budsjettet hele selskapet, inkludert drift, investeringer og eksterne inntekter. Budsjettprosessene inkluderer kommunal finansiering og kommersielle inntekter, i form av 110- området og salg av direktekoblede brannalarmer. Store strukturelle endringer (brannordning og effektivisering) er tema i budsjettprosessen. Assisterende brannsjef viser til at det tillegg er en post om kapitalkostnader i regnskapsoversikten.

Brann- og ulykkeshendelser er ifølge assisterende brannsjef lagt inn som en budsjettpost for uforutsette hendelser basert på erfaringstall. Tilsvarende er kjøretøysbrekkasjer hensyntatt i budsjettposten.

Oversiktlig

De ulike avdelingenes budsjettkalkyler inneholder oversikter til eierkommunene, basert på ulike fordelingsnøkler.

Daglig leder opplyser at selskapet har etablert et tydelig årshjul og en strukturert prosess for budsjettarbeidet. Budsjett- og styringssignaler behandles i styret, før de oversendes eierkommunene og legges frem i forkant av representantskapsmøte. Ifølge daglig leder rapporteres selskapets økonomiske status jevnlig til både styret og representantskapet.

Assisterende brannsjef sier i intervju at budsjettberegningen presenteres sammen med økonomiplan for den kommende fireårsperiode, slik at selskapets behov forsøkes forankres i et langsiktig perspektiv. Samtidig understrekes det at økonomiplanen må revideres dersom det fattes vedtak som endrer forventningene, eksempelvis reduksjon i kommunale overføringer.

Ifølge daglig leder gjennomføres det jevnlig eiermøter med eierkommune, hvor økonomi er et fast tema på møtene. Selskapet har betydelige inntekter fra alarmsalg, som i stor grad finansierer driften av 110- sentralen. Daglig leder opplyser at inntektene fra alarmsalget føres på den juridiske enheten, men at tjenesten er til nytte for hele Nordland. Dersom det oppstår underskudd- gitt dagens økonomiske oppsett, må selskapet dekke dette med midler fra alarmsalget. Planen er å skille ut alarmsalget i et eget selskap, for å forhindre slik kryssfinansiering. Daglig leder opplyser om at alarmkostnadene for kommunene ellers ville vært rundt 110- millioner kroner høyere.

Assisterende brannsjef opplyser at eierkommunene og Salten Brann til dels har ulik oppfatning av selskapets økonomiske utvikling. Dette forklarer assisterende brannsjef med bakgrunn i utviklingen i kommunale overføringer. Denne utviklingen har siden 2018 vært lavere enn kommunal deflator, uten at strukturen er justert tilsvarende. Enkelte kommuner har uttrykt at selskapet har hatt en sterkere kostnadsutvikling enn kommunene selv. Assisterende brannsjef peker på at selskapet har gjennomført større reduksjoner i utgifter enn det deflatoren skulle tilsi, særlig innen administrasjonen. På bakgrunn av varslede reduksjoner i kommunale midler for neste år, vil selskapet vurdere strukturendringer. Etter assisterende brannsjef syn oppleves dagens situasjon som allerede på grensen av hva som er forsvarlig sett opp mot kravene i den enkelte kommunes brannordning.

4.3.3 Vurderinger

For å presisere, har revisjonen gjort vurdering opp med fokus på rutine som legger til rette for å sikre at budsjettprosessene ivaretar kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit. Loven stiller krav om at budsjettet skal være utarbeidet i tråd med kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit. For å ivareta dette bør det være på plass rutiner for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser knyttet til utarbeidelse av budsjett, og det bør være en hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for dette arbeidet.

Balanse

Balanse i budsjettet tilsier at driftsinntektene til Salten Brann må være tilstrekkelig til å dekke driftskostnadene og eventuelle avsetninger.

Selskapet har elementer som fordelingsnøkkel, investeringsplan og pensjonsberegning. Elementene kan anses som relevante for balansekravet, ettersom de gir forutsetninger for at inntekter og utgifter kan avstemmes, slik at kostnadsbildet som legges til grunn er mest mulig korrekt. Samtidig baserer selskapet budsjettprosessen i stor grad på bruk av regneark i avdelingene. Dette kan gi fleksibilitet, men kan etter revisjonens vurdering også innebære risiko for feil og svakheter i kontrollsporet dersom det ikke finnes kvalitetssikringer av beregningene.

Det er i tillegg pekt på flere utfordringer knyttet til budsjettbalanse. Selskapet har økonomiske utfordringer knyttet til pensjonskostnader og likviditet. Underdekning til pensjonskostnader som må finansieres ved bruk av fondsmidler kan etter revisjonens vurdering være lite ønskelig over tid, da dette ikke er bærekraftig uten bi- inntekter. Det vises til at selskapet forsøker å oppnå balanse i budsjettet gjennom bruk av avsetninger fra tidligere år. Slik vi får opplyst har selskapet begrensede muligheter til å redusere kostnader, da bemanning og beredskapsordninger er lovpålagte. Underliggende økonomiske utfordringer bidrar på den måten til at oppfyllelsen av balansekravet er sårbart.

Utfordringene som oppsto i 2022 og forplantet seg til 2023, indikerer at det kan ha vært enkelte forhold knyttet til budsjettprosessen som kan innebære risiko for ubalanse.

Revisors beretning 2022 viser til en underdekning på 3,44 millioner kroner. I 2023 oppsto det nytt behov for justering av budsjett etter at forutsetninger om bruk av premiefond ikke lot seg gjøre som planlagt. Dette illustrerer at budsjettprosessen kan være kompleks, med særskilte regnskapsregler som ikke nødvendigvis fanges opp tidlig i prosessen. Etter revisjonens vurdering vil en styrking av økonomisk kompetanse internt i selskapet kunne være med på å gjøre budsjettprosessen mer robust. Økt økonomisk kompetanse internt i selskapet vil på denne måten kunne redusere faren for avvik og uforutsette utgifter for kommunene. Revisjonen har ikke vektlagt den økonomiske situasjonen som avgjørende for oppfyllelse av

kriteriet i seg selv, men sett på rutinene for å sikre en budsjettprosess som ivaretar kravene til balanse.

Vår vurdering er at budsjettoppfølgingen med elementer som investeringsplan og pensjonsberegning utgjør tiltak for å sikre balansekravet, selv om selskapets økonomiske situasjon fortsatt er utfordrende.

Realisme

For å utarbeide et realistisk budsjett, vil Salten Brann være avhengig av en realistisk ramme for budsjettet. Revisor har ikke etter denne undersøkelsen grunnlag for å uttale seg om rammen er tilstrekkelig. Når sentrale kostnadsområder ikke er fullt ut dekket innenfor de fastsatte vedtatte rammene, svekkes realismen i budsjettet. Daglig leder støtter opp vurderingen om at realismen er svekket i budsjettet.

Videre bygger budsjettet på tidligere års erfaringstall, noe som etter revisjonens vurdering er positivt. På den måten har selskapet noe å styre etter, da det gir forankring i faktiske kostnader. Likevel kan denne tilnærmingen medføre en risiko for at ubalanse i budsjettet videreføres.

Styrevedtaket om årsprognosen for periode 8, 2025, viser til at budsjettforutsetningene er forankret i faktiske kommunale vedtak, gjennomførte økonomiske analyser og føringer fra styret. Etter revisjonens vurdering indikerer dette at styret legger selskapets økonomiske og driftsmessige forutsetninger til grunn, identifiserer effektiviseringstiltak og setter krav til likviditet. Det tas således hensyn til usikkerhet i prognoseanslagene, noe som kan bidra til å redusere risikoen for at inntekter overvurderes og kostnader undervurderes. Samlet sett vurderer revisjonen dette som sentrale elementer som kan styrke forutsetningene for at budsjettprosessen legger til rette for et realistisk budsjett.

Uforutsette hendelser blir hensyntatt gjennom en budsjettpost for kostnad ved utrykninger. Postens størrelse er basert på erfaringstall (statistikk). Å sikre at det tas høyde for uforutsette hendelser er viktige for å ivareta lovkravet om realisme i budsjettet. Revisjonens vurdering er at selskapet gjennom denne posten og gjennom erfaringstall har på plass en rutine som sier noe om hvordan man skal forholde seg til denne typen usikkerhet.

Vi får opplyst at materiellskader har vært utsatt enkelte ganger på grunn av kostnader. At budsjettposten er basert på foregående år og ut fra disponering av driftsmidlene, viser til tiltak for å håndtere budsjettmessig usikkerhet.

Budsjettprosessen inkluderer konkrete tiltak og delvis risikovurderinger (spesifikke områder), noe som kan indikere en prosess som tar noe høyde for realisme. Det blir opplyst av daglig leder at det samtidig ikke er rutiner analyser av en samlet prosess som sikrer at alle vesentlige risikoer og kostnadsforutsetninger vurderes. Vi finner at elementer som likviditet og pensjon behandles som en del av drift og regnskap, men ikke som en del av prosessen for utarbeidelse

av budsjett. Daglig leder har påpekt at det sannsynligvis ville vært annerledes om selskapet hadde en egen økonomiansvarlig. Revisjonen vurderer at en økonomiansvarlig ville kunne styrket budsjettprosessen ytterligere.

Fakta som har kommet frem gjennom denne undersøkelsen peker på en utfordrende økonomisk situasjon og likviditetsutfordringer som årsak til eventuell manglende realisme i budsjettet. Systemet og rutinene i seg selv som styrer budsjettprosessen fremstår likevel som tilstrekkelige for å kunne oppnå realisme i budsjettet. Budsjettpost for utforutsette hendelser, signaler om rammer fra eierne og en budsjettprosess med prioriteringer og justeringer, er etter revisjonens syn viktige verktøy med å håndtere budsjettmessig usikkerhet.

Fullstendighet

Fakta fra intervjuene viser til at årsbudsjettet omfatter hele selskapet med tilhørende inntekter og utgifter. Når man sjeldent foretar budsjettregulering, gir dette etter revisors vurdering en pekepinn på at opprinnelig budsjett er fullstendig. Etter revisjonens vurdering gir dette et signal på at selskapet har fokus på å fange opp økonomiske forhold i budsjettprosessene.

Det foreligger ikke indikasjoner på at vesentlige utgiftsposter eller inntekter er utelatt. Revisjonen finner at budsjettet, ut fra de opplysningene vi har fått, gir et samlet bilde av virksomhetens økonomi.

Salten Brann har etter revisors vurdering rutiner som sikrer en budsjettprosess som ivaretar kravet til fullstendighet.

Oversiktlighet

Avdelingens regneark viser oversikt over alle eierkommunene med fordelingsnøkler. Det er i tillegg etablert et tydelig årshjul og struktur for budsjettprosessen. Dette innebærer etter revisjonens vurdering at det er tydelige rammer for hvordan årsbudsjettet skal utformes, og bidrar samtidig til å sikre jevnlig informasjon om økonomisk status til styret og representantskapet. På denne måten får eierne et helhetlig bilde av selskapets økonomiske situasjon, forutsetninger og prioriteringer.

Samtidig peker opplysninger på ulik oppfattelse av strukturarbeidet knyttet til reduksjon i utgifter blant eierkommunene og selskapet. Dersom det er ulik oppfatning av hvordan effektiviseringsgevinster hentes ut, eller hvilke tilpasninger som gjøres, kan det svekke eiernes helhetsforståelse og oversiktligheten i budsjettprosessen. Etter revisjonens vurdering er det samtidig en risiko for å miste oversikt over et omfangsrikt regneark hvor manuelle registreringer kan medføre endringer som ikke blir fanget opp grunnet størrelsen på regnearket.

Vi vektlegger at det er etablert gode rutiner og strukturer for budsjettprosessen, som i stor grad ivaretar kravet til oversiktligheit. Revisjonen vil påpeke at det er viktig at eierkommunene og selskapet har lik forståelse av hva som inngår i budsjettpostene. Det kan av den grunn være viktig at endringer i økonomiske rammer og effektiviseringstiltak synliggjøres eksplisitt i budsjettdokumentene ovenfor eierne. På bakgrunn av overnevnte, vurderes likevel kriteriet som oppfylt.

4.3.4 Oppsummerende konklusjon

For å ivareta kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit bør det være på plass rutiner for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser knyttet til utarbeidelse av budsjett. Det bør også være en hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for dette arbeidet.

Undersøkelsen viser at selskapet har etablert rutiner for budsjettoppfølging, noe som bidrar til å ivareta kravet om budsjettmessig balanse. Dette gjelder selv om selskapets økonomiske situasjon er krevende.

Samtidig indikerer undersøkelsen at realismen i budsjettet kan være svak, ved at enkelte kjente og vesentlige budsjettområder, herunder pensjonskostnader, ikke fullt ut er dekket innenfor de fastsatte vedtatte rammene. Revisjonen vil understreke at kriteriet retter seg mot selskapets rutiner som sikrer en budsjettprosess for å ivareta kravene til realisme. Rutinene i seg anses tilstrekkelig for å ivareta kravene til realisme, uten at revisjonen kan uttale seg om budsjettet som sådan.

Når det gjelder fullstendighet og oversiktligheit, viser undersøkelsen at budsjettet omfatter selskapets samlede virksomhet og presenteres på strukturert måte ovenfor eierne og styret.

Følgende utfordringer påpekes i forbindelse med budsjettprosessene:

- Likviditetsutfordringer, særlig knyttet til pensjonskostnader.
- Utfordrende å kombinere budsjettnedtrekk i forhold til å ivareta faglig forsvarligheit.
- Kompleks budsjettprosess med manglende økonomifaglig kompetanse i selskapet.

Vi vurderer at kriteriet om å ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit vurderes som i hovedsak oppfylt. Dette med forbehold om sårbarheter knyttet til balanse og realismekravet. Vi vil derfor komme med en anbefaling som knytter seg til dette.

4.4 Risikovurderinger og analyser av budsjettet

4.4.1 Revisjonskriterium

14. Salten Brann IKS bør ha på plass rutiner og praksis for å gjennomføre risikovurderinger/-analyser av:

-Hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.

-Budsjettet.

4.4.2 Fakta

Salten Brann har i 2020 utarbeidet en risiko og sårbarhetsanalyse (ROS), for å jobbe helhetlig og systematisk med forebygging- og beredskapsarbeid slik det fremgår av dokumentet.

Daglig leder forteller at Salten Brann ikke har en egen samlet analyse tilknyttet budsjettprosessene i selskapet. Daglig leder peker på at det sannsynligvis ville vært annerledes om selskapet hadde en økonomiansvarlig. Det er en oppfatning av daglig leder om at ledergruppen bruker mer tid på å se på helheten i selskapet, fremfor å gjøre risikovurderinger avdelingsvis.

Selv om det ikke gjøres en samlet analyse, får vi opplyst at selskapet gjør risikovurderinger på spesifikke områder. Disse utføres av daglig leder og assisterende brannsjef. Assisterende brannsjef trekker frem et eksempel på at det gjøres risikovurderinger ved store enkeltanskaffelser, som ved investeringer gjennom lånopptak. Utover dette er det mindre risikoanalyser for driftsbudsjettet.

Beredskapsleder forteller i intervju at selskapet er ISO-sertifisert, og dermed gjøres det stadig mer omfattende risikovurderinger innen økonomi. Det er en pågående effektiviseringsprosess hvor man ser på hvor man kan spare penger eller hente inn penger, fordi man vet dette blir tatt opp og tematisert av eierne. Brannberedskap er en ganske kostbar tjeneste, hvor utstyr til en brannkonstabel er spesifikt og dyrt. Å holde utstyret vedlikeholdt koster penger, og selskapet har fått på plass en innkjøpsavtale/rammeavtale. Noe utstyr er 40 år gammelt og det skaper økte vedlikeholdskostnader. Rammeavtalen har vært på anbud, og det er en krevende prosess.

4.4.3 Vurderinger

ROS- analysen omhandler i hovedsak operasjonelle beredskapshendelser, ikke risikovurderinger i budsjettprosessene. Revisjonen er ikke blitt forelagt dokumentasjon som viser til systematiske risikovurderinger av selve budsjettprosessen, slik revisjonskriteriet legger til grunn. Det foreligger ikke dokumenterte rutiner for å identifisere risikoen for svikt, feil eller mangler i de ulike fasene av budsjettarbeidet. Enkelte vurderinger gjennomføres i

tilknytning til større investeringer eller enkeltposter, men etter revisjonens oppfatning skjer dette utenfor et strukturert rammeverk. Selv om det gjennom ISO- sertifiseringen stadig gjennomføres omfattende risikovurderinger på økonomi, får vi opplyst at selskapet ikke gjør egne risikoanalyser av budsjettprosessene.

4.4.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å ha på plass rutiner og praksis for å gjennomføre risikovurderinger/-analyser (tilknyttet risiko for svikt, feil og mangler, og budsjettet) er ikke oppfylt.

5. Systemer og rutiner for økonomirapportering

Problemstilling 3: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?

Under punkt 5.1 presenterer vi revisjonskriteriene som er satt opp for å svare ut problemstillingen.

5.1 Revisjonskriterier problemstilling 3

15. Salten Brann IKS bør årlig utarbeide en rapport til kommunestyret om økonomi for selskapet.
16. Det bør gjennomføres eiermøter mellom eierne og selskapet for å bidra til god kunnskap om selskapets økonomi og god dialog med selskapet.
17. Salten Brann IKS bør ha på plass system og rutiner for å sikre:
 - Rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status.

5.2 Rapporteringsrutiner internt og eksternt

5.2.1 Revisjonskriterier

15. Salten Brann IKS bør årlig utarbeide en rapport til kommunestyret om økonomi for selskapet.

16. Det bør gjennomføres eiermøter mellom eierne og selskapet for å bidra til god kunnskap om selskapets økonomi og god dialog med selskapet.

5.2.2 Fakta

I intervjuene får vi opplyst at det lages styrets årsberetning og en stor årsmelding fra selskapet, som også går til kommunestyret, og hvor sistnevnte også går fra daglig leder til styret. Den blir utarbeidet av daglig leder og assisterende brannsjef. Det er en omfattende årsmelding som gir dyp innsikt i selskapet. Årsmeldingen blir sendt til kommunestyrene i mai. Assisterende daglig leder uttalte i intervjuet:

«Årsmeldingen søker å dokumentere arbeidet som er gjort det siste året».

Vi har også fått opplyst gjennom intervjuene at kommunikasjon mellom styret og eiere primært skjer i representantskapsmøter og eiermøter. I intervjuene med medarbeidere i Salten Brann og styreleder uttrykkes det en opplevelse av at eierkommunene ser på sluttresultat og bunnlinjen, ikke nødvendigvis alle faktorene som påvirker det. Videre blir vi informert om at det vanligvis ikke føres referat fra eiermøtene. Beredskapsleder forteller i intervju, at når selskapet ikke har tatt høyde for lønn- og prisutvikling i selskapets budsjetter får det utfordringer og konsekvenser for kvaliteten i tjenesten.

Av intervjuene fremkommer det at eiermøtene har fungert som en uformell diskusjon av aktuelle problemstillinger. Assisterende brannsjef forteller at på eiermøter belyses aktuelle saker i dybden, eierne gis mulighet til å stille praktiske spørsmål, og vurdere saker før de går til endelig behandling i representantskapet. Styreleder forteller at et tema i eiermøte har vært brannordning, og det å formidle innholdet i den til eierne. Organisering av alarmsalg har også vært et tema.

Under presenteres et utdrag av innholdet i eiermøtene, basert på informasjon fra sakslister og presentasjoner fra møtene, relatert til kunnskaper om selskapets økonomi.

- Eiermøte den 07.02.25.

På eiermøtet vises det til at Polarsirkelen regionråd og Helgeland Regionråd har varslet at de ønsker en annen organisering av styringen av 110 sentralens virksomhet, jfr. kommunelovens bestemmelser for dette. På eiermøte ble eierne invitert til å drøfte blant annet utredningsarbeid knyttet til dette.

Som fast sak 3 på eiermøtet er orientering om omorganisering av alarmvirksomheten – ny selskapsform. Styret for Salten Brann IKS har foreslått å organisere salget av alarmtjenester i et eget aksjeselskap. Volumet på kommersielle salg av direktekoblede alarmtjenester til 110-sentralen i Nordland øker, og hensynet til både skatt og merverdiavgift gjør at denne aktiviteten må skilles ut i et eget selskap for å unngå utilsiktede økonomiske merkostnader for Salten Brann IKS. Arbeidet må etableres som et prosjekt og belastes 110 virksomheten. Dette betyr at alle kommunene i Nordland bidrar til finansieringen.

Konklusjon i eiermøtet: Opprettelse av et alarmselskap som datterselskap til Salten brann IKS trenger ikke likelydende vedtak fra alle deltakerkommunene. Det presiseres imidlertid at det er i tråd med god selskapsledelse og eierstyring at hvert enkelt medlem i representantskapet sørger for en politisk forankring i forkant av stemmegivning i rep skapet, slik at medlemmet er sikker på at det stemmer i tråd med eget kommunestyres flertall.

- Eiermøte 21.feb 2023.

Temaliste, slik det fremgår av saksliste, var oppfølging av vedtak i representantskapet: budsjettversjon 2023 (a) selskapets finansiering og virkningen av kommunal deflatoren, b) gjennomføring av brannordning i økonomiplanperioden.

Revisjon av virksomhetsstrategi: økende inntekter fra alarmsalg- behov for endring i organisering sett opp mot skatteregulativ og statsstøtte regelverk.

- Eiermøte 23.februar 2024

Slik det fremgår av sakslisten ble følgende saker drøftet: orientering om etablering av alarmselskap, med hensyn til både skatt og merverdiavgift som tilsier at denne aktiviteten bør skilles ut i et eget selskap for å unngå utilsiktede konsekvenser for Salten Brann.

- Eiermøte 26.sept 2024

Dette eiermøtet ble det gjennomført eieropplæring med Samfunnsbedriftene. Drøfting med eierne om etablering av alarmselskap og revisjon av virksomhetsstrategi og brannordning (noen av hovedmålene omhandler økt kommersielt salg av automatiske brannalarmer opp mot 110 Nordland).

Respondentene av spørreskjema fikk mulighet til å utdype andre synspunkter de mener kunne være relevant for undersøkelsen. Sitat fra en av respondentene fremgår under.

Har du andre synspunkter du mener er relevant for denne undersøkelsen? Disse kan du eventuelt utdype her:

- Opprettelsen av Salten Brann har medført et kraftig løft for brannberedskapen i kommunen og området omkring. Dette koster som ventet mer penger og kommunen har dessverre begrenset av dette.

5.2.3 Vurderinger

Rapport om økonomi til kommunestyret

Selskapet utarbeider årlig en årsmelding om økonomi, som blir forelagt kommunestyret. Det blir beskrevet som en omfattende årsmelding, som gir innsikt i selskapets virksomhet og økonomiske forhold. Sitatet fra en av respondentene i spørreundersøkelsen kan underbygge behovet for årlige økonomirapporter til kommunestyret. Når kostnadsnivået har økt og påvirket kommunens økonomi, er det særlig viktig at kommunestyret får informasjon om økonomiske forhold, slik årsmeldingen vurderes å gi.

Delkonklusjon

Kriteriet om å årlig utarbeide en rapport til kommunestyret om økonomi for selskapet er oppfylt.

Eiermøtene mellom eierne og selskapet

Etter revisjonens vurdering fungerer eiermøtene som en arena for informasjonsdeling og dialog med eierne. Det blir jevnlig gjennomført eiermøter mellom eierne og selskapet, noe som bidrar til god kunnskap om og dialog med selskapet. Kriteriet er i hovedsak oppfylt.

Delkonklusjon

Revisjonskriteriet om å gjennomføre eiermøter mellom eierne og selskapet for å bidra til god kunnskap om selskapets økonomi og god dialog med selskapet, er oppfylt.

5.3 Innholdet i rapporteringen

5.3.1 Revisjonskriterium

17. Salten Brann IKS bør ha på plass system og rutiner for å sikre:

-Rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status

5.3.2 Fakta

Vi får opplyst av intervjuene at det rapporteres både skriftlig og muntlig mellom eier og selskap. Salten Brann gjennomfører seks styremøter i året, og det er dermed seks rapporteringer til styret i året. Styreleder i Salten Brann forteller at det gjennomføres rapportering om selskapets økonomiske status på styremøter, i form av status opp mot budsjett og regnskap. I tillegg rapporteres det til representantskapet i forkant av representantskapsmøter.

Styreleder og ansatte i Salten Brann forteller at budsjettprosessen er strukturert i flere ledd, rundt månedene juni, september og oktober. Budsjettprosessen er et løpende arbeid for styret. Ved rapporteringer blir det ofte diskusjon om budsjettkonsekvenser for neste års budsjett. Prosessen starter på styremøtet i juni for å diskutere og vedta rammen for 2026. deretter er det et nytt styremøte i september, hvor budsjettet diskuteres og innstillingen vedtas i styremøtet i oktober. Budsjettdokumentene inneholder etter styreleder informasjonen som styret etterspør.

Daglig leder redegjør i intervju for prosessene knyttet til økonomirapportering. I forkant av junimøtet kom representantskapet med forventninger om rammestyringer. I fjor vedtok de finansiering med en forventning om 5 % reduksjon for 2026. Styret jobbet med dette i junimøtet, og i etterkant. Ledersamlingen i juni tar imot signalene og operasjonaliseringer, hvor de frem til august gjør prioriteringer utfra dette. Deretter gjøres det et første utkast til budsjett, og vurdering av om det ligger i henhold til rammen eller ikke. Fra juni til septembermøtet er det en blanding av prolongering, eller forskyving av investering, som legges frem for styret. I oktobermøtet innstilles budsjett til representantskapet i november. Dokumentene sendes ut til kommunene som gjør interne forberedelser til representantskapsmøtet.

Styreleder gir uttrykk for at det er nok rapportering, og at rapporteringen er relevant. Det blir trukket frem at det er en tre-trinnsbehandling av budsjettet som lar styret diskutere budsjetthensyn flere ganger. Budsjettet er vedtatt av representantskapet og hvis budsjettet skal revideres må det tilbake til representantskapet. Strukturene rundt kommunikasjon, etter styreleders mening, oppleves som vanskelig ettersom dialogen går i

representantskapsmøtene og på eiermøtene i februar. Driften er i tråd med budsjettet, men det er store likviditetsproblemer knyttet til pensjon. Dette er et komplisert materiale, som kan være vanskelig for styremedlemmene å ha kompetanse på og kan planlegge rundt.

Assisterende brannsjef forteller at det arrangeres to representantskapsmøter i året. I mai-møtet blir årsberetningen for det foregående året behandlet. I november-møtet legges budsjettet fram for godkjenning av representantskapet. Før sistnevnte er det to styremøter med budsjettbehandling. På ledermøter i forkant av representantskapsmøter blir behovene til avdelingene diskutert internt i form av drøftingsmøter med ansatte og tillitsvalgte.

Når det gjelder skriftlig rapportering, så legges økonomiske rapporter frem på månedlige ledermøter. Rapporteringen tar utgangspunkt i en mal fra ordinær driftsrapport, og går inn på enkeltavdelinger i selskapet. Rapportene blir periodisert basert på tid og budsjett.

Beredskapsleder forteller i intervju at det gjennomføres et ledermøte en gang i måneden. Der deltar HR-leder, kvalitetsleder, brannsjef, assisterende brannsjef og beredskapsleder. I ledermøtene rapporterer avdelingene økonomisk status i regnskapet opp mot budsjettet. Avdelingslederne orienterer om eventuelle store avvik som kan få en konsekvens for bunnlinjen. Hvert kvartal og ved hvert halvår ser de på ledermøtene ekstra nøye på regnskapet. Hver avdelingsleder har dermed en god forståelse av budsjettkrav, slik beredskapsleder ser det.

Ordfører i Steigen kommune gir uttrykk for at styreleder i Salten Brann har en aktiv rolle i forbindelse med utarbeidelsen av årsregnskapet. Styreleder redegjør for selskapets økonomi til representantskapet, hvor styret har vært involvert i budsjettprosessen og styrt den.

Videre er ordfører eierledet gjennom leder og nestleder i representantskapet. Det er viktig for ordfører for å få fremdrift i dialogen når det er sjeldne møtepunkter, å få gjort de nødvendige avklaringer. Andre eierrepresentanter tar kontakt med ordfører som representantskapsleder mellom møtene for å få til avklaringer. Ordfører har også god dialog med styreleder hele veien.

5.3.3 Vurderinger

Etter revisjonens vurdering har selskapet etablert system og rutiner for intern økonomioppfølging og rapporterer jevnlig både fra styret og til representantskapet. Selskapet har interne rutiner for oppfølging av økonomi og budsjett som gir ledelsen god oversikt, og rapporteringen omfatter blant annet nøkkeltall, avvik og prognoser.

Rapporteringen gjennomføres både skriftlig og muntlig, og er koblet til faste møtefora, herunder styremøter, representantskapsmøter, ledermøter og budsjettprosesser som går gjennom flere faser. Dette sikrer informasjonsflyt mellom administrasjon, styret og eierne.

Ordfører i Steigen kommune underbygger dette bildet, ved å beskrive dialogen mellom styret og representantskap som velfungerende. Det blir vist til at styreleder har en aktiv rolle i

forbindelse med årsregnskapet, og det foregår jevnlig avklaringer mellom møtene. Etter revisjonens vurdering styrker ordfører beskrivelser inntrykket av at rapporteringslinjene fungerer som forutsatt, og at eierne får nødvendig informasjon om selskapets økonomiske status.

5.3.4 Delkonklusjon

Kriteriet om å ha på plass system og rutiner for å sikre rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status, vurderes som oppfylt.

6. Oppsummering og konklusjon

Problemstilling 1: I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?

Steigen kommune har etablert flere viktige elementer som er i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring. Undersøkelsen viser til en etablert praksis med å som hovedregel utnevne sentrale folkevalgte som representanter i eierorganene.

Det gjennomføres jevnlig eiermøter mellom eierne og Salten Brann, hvor det gis mulighet for reell dialog og innsikt i saker før beslutninger tas. Kommunestyret får årlig en rapport om tilstanden for Salten Brann. Videre fremgår det retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid, med henvisning til KS anbefalinger.

Eierskapsmeldingen omtaler både samfunnsansvar generelt og innenfor spesifikke tema som likestilling, korrupsjon og miljø- og klimaspørsmål.

Når det gjelder krav om kompetanse og erfaring for styremedlemmer i kommunens selskaper, viser kommunen til at det er eiers ansvar å sørge for en styresammensetning som er tilpasset behovet til selskapet.

Selv om det er utarbeidet rutiner for myndighetsavklaring mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten, anses rutiner for dialogen å ikke være systematisert. Det mangler konkretisering av samfunnsansvar for Salten Branns virksomhet, noe som kan gjøre det utfordrende for selskapet å vite hva som faktisk forventes av eierne og hvordan innsatsen skal prioriteres. Undersøkelsen viser til et behov for tydeliggjøring av rutiner for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.

Når vi ser på vurderingene samlet, ser vi at det er forbedringsmuligheter på enkelte områder. De manglene vi har pekt på er imidlertid ikke av en slik alvorlighetsgrad at helhetsinntrykket trekkes veldig ned.

På bakgrunn av at flere sentrale krav og forventninger til god eierstyring er oppfylt, konkluderer vi med at **Steigen kommunes eierstyring i stor grad er i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring.**

Problemstilling 2: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?

Undersøkelsen viser at Salten Brann har etablert strukturerte rutiner for budsjettarbeidet, med tydelig ansvarfordeling mellom representantskap, styre og administrasjon.

Budsjettprosessen er systematisk og selskapet benytter seg av årshjul, prognosemodeller og kontinuerlig rapportering for å sikre fremdrift og oppfølging. Årsbudsjettet omfatter hele selskapet med tilhørende inntekter og utgifter.

Vi vurderer at selskapet har rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse, realisme, fullstendighet og oversiktlighet vurderes som oppfylt. Undersøkelsen viser likevel til at det er sårbarheter knyttet til balanse og realismekravet. Det blir prekt på følgende utfordringer påpekes i forbindelse med budsjettprosessene:

- Likviditetsutfordringer, særlig knyttet til pensjonskostnader.
- Utfordrende å kombinere budsjettnedtrekk i forhold til å ivareta faglig forsvarlighet.
- Kompleks budsjettprosess med manglende økonomifaglig kompetanse i selskapet.

Når det gjelder realisme i budsjettet, peker undersøkelsen på økonomiske utfordringer knyttet til pensjonskostnader og likviditet. Det vurderes som en svakhet at budsjettet på enkelte områder er underfinansiert. Når sentrale kostnadsområder ikke er fullt ut dekket innenfor de fastsatte vedtatte rammene, svekkes realismen i budsjettet. Underliggende økonomiske utfordringer bidrar til at balansekravet er sårbart.

Videre foreligger det ikke dokumenterte rutiner for å identifisere risikoen for svikt, feil eller mangler i de ulike fasene av budsjettarbeidet. Salten Brann har ikke egne budsjetttrammer for uforutsette hendelser, men forsøker å ta høyde for slike gjennom bruk av erfaringstall. Det finnes eksempler på utsatt vedlikehold grunnet manglende økonomisk handlingsrom, noe som kan tyde på at budsjettet i begrenset grad er rustet for uforutsette utgifter.

Flere intervjuobjekter peker på at økonomisk kompetanse kunne styrket budsjettprosessene og risikovurderingen av disse ytterligere.

Undersøkelsen viser at selskapet har strukturerte system og rutiner for utarbeidelse av budsjett. Tydelige budsjettprosesser bidrar til et godt grunnlag for styring og kontroll. Det er likevel forbedringsmuligheter for å styrke prosessen, med å utarbeide rutiner for å gjennomføre risikovurderinger/analyser for budsjettprosessen. Selv om selskapet oppfyller kriteriet om å ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene i IKS- loven, jamfør kommuneloven, peker undersøkelsen på økonomiske utfordringer.

Vi konkluderer med at **Salten Brann IKS i stor grad har etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig.**

Problemstilling 3: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?

Salten Brann IKS har etablert flere tiltak for økonomisk rapportering til eierne. Kommunestyret får årlig en rapport i form av årsmelding, som gir innsikt i selskapets virksomhet og økonomiske forhold. Eierne blir gjennom eiermøter også orientert om beslutninger og invitert til drøftelser av disse.

Videre har selskapet etablert system og rutiner for å sikre rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status. Rapporteringen gjennomføres både skriftlig og muntlig, og er koblet til faste møtefora, herunder styremøter, representantskapsmøter, ledermøter og budsjettprosesser som går gjennom flere faser. Tiltakene bidrar positivt, og sikrer informasjonsflyt mellom administrasjon, styret og eierne.

På denne bakgrunn konkluderer vi med at **Salten Brann IKS i svært stor grad har etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring.**

Basert på våre funn og vurderinger, har vi utarbeidet noen anbefalinger. Disse fremkommer under.

6.1 Anbefalinger

1. Steigen kommune bør konkretisere rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten.
2. Steigen kommune og eierkommunene bør formulere selskapspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann.
3. Steigen kommune bør tydeliggjøre sin rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.
4. Salten Brann og eierkommunene bør vurdere å styrke Salten Brann sin økonomisk faglige kompetanse.
 - a) Salten Brann bør utbedre og komplettere sine skriftlige rutiner for å sikre en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse og realisme.
 - b) Salten Brann bør prioritere å rutinemessig gjennomføre risikovurderinger/analyser av:
 - Hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.
 - Budsjettet.

7. Kommunedirektørens og daglig leders uttalelse

Rapporten ble sendt til kommunedirektøren og daglig leder i Salten Brann IKS til faktaverifisering og høringssvar. Kommentarene er lagt inn i sin helhet som vedlegg 1.

I etterkant av kommunedirektørens og daglig leders kommentar har revisjonen endret revisjonskriterium 17, for å tydeliggjøre hva som er Salten Brann sitt ansvar. Tidligere kriterium inkluderte rapportering til kommunestyret. Dagjeldende kriterium inkluderte et ansvar som gjaldt kommunen, og ikke selskapet. Dette medfører at en anbefaling ble fjernet.

Fakta fra tidligere revisjonskriterium 17 er flyttet til kriterium 5, da det omhandler Salten Branns årsmelding som kommunestyret får seg forelagt. Endringen påvirker ikke delkonklusjonen på kriteriet.

Dette får betydning for konklusjonen på problemstilling 3, som retter seg mot selskapet. Da alle kriterier er oppfylte for problemstillingen, endres konklusjonen til «svært stor grad» fra i «stor grad» oppfylt.

Revisjonen har i tillegg tydeliggjort fakta og vurderinger under kapittel 4.3 om å ha budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit. For å presisere har revisjonen tydeliggjort at vurdering anses med fokus på rutine som legger til rette for å sikre at budsjettprosessene ivaretar kravene om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktligheit. Altså ikke vurdering av budsjettet i seg selv. Endringen har ikke betydning for konklusjonen eller anbefalingene på problemstilling 2.

Når det gjelder spørsmålet om pensjonskostnader, peker daglig leder på at selskapets pensjonspremie ikke fullfinansieres av eierkommunene. Det mangler ifølge daglig leder 10 MNOK i året, og anses som noe som skaper en sårbar og svekket likviditet som ikke er bærekraftig.

Revisjonen vurderer at dette allerede er belyst i rapporten.

Kommunedirektørens kommentar

Revisor mottok uttalelse fra kommunedirektøren den 05.12.25.

Tilbakemeldingen fra kommunedirektøren er at rapporten gir et godt og gjenkjennbart bilde av dialogen og styringen av Salten Brann IKS. Det blir vist til at representantskapet i Salten Brann har startet arbeidet med en egen eierstrategi, og mange av anbefalingene vil passe naturlig inn her.

Daglig leders kommentar

Revisor mottok uttalelse fra daglig leder den 13.01.26.

Daglig leder kjenner seg igjen i rapportens anbefalinger i all hovedsak og er i henhold til forventninger. Det blir vist til at det pågår en prosess med målsetning om å få vedtatt en eierstyringsstrategi før sommeren 2026.

I uttalelsen viser daglig leder til at anbefalingen om å styrke den økonomiske styringen ved dedikert økonomisk funksjon, er etterlenget og er et viktig tiltak i å styrke den økonomiske styringen til selskapet. Styret har besluttet å etablere økonomifunksjon i selskapet og det er en målsetning at denne skal være bemannet før sommeren 2026.

8. Referanser

Lov 29.januar nr.6 om interkommunale selskaper (IKS-loven)

Lov 22.juni 2018 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

Budsjett og regnskapsforskriften for IKS (2023) *Forskrift om økonomiplan, årsbudsjett, årsregnskap og årsberetning for interkommunale selskaper*

Forskrift om økonomiplan, årsbudsjett, årsregnskap og årsberetning for kommuner og fylkeskommuner mv (2019)

Veiledere

Regjeringens veileder om kommunelovens internkontrollbestemmelser

Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll, KS (2020)

Prosessveileder i arbeidet med etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen, KS (2006)

KS «Orden i eget hus»- veileder om kommunedirektørenes internkontroll, KS (2020)

ISO26000 Veileder om samfunnsansvar

Dokumenter Steigen kommune

Kommunestyrevedtak

Delegeringsreglement 2024

Eierskapsmelding 2024

Reglement for folkevalgte i Steigen kommune 2024

Selskapets dokumenter

Brann ROS- 2020 Overordnede risiko- og sårbarhetsvurderinger for Salten Brann IKS

Møteinnkalling og protokoller fra eiermøter

Protokoller fra representantskapsmøter

Protokoller fra styremøter

Revisors beretning

Selskapsavtale

Strategidokumenter

Årsbudsjetter

Årsmeldinger

9. Vedlegg 1

Kommunedirektørens uttalelse

Fra: Andreas Sletten <andreas.sletten@steigen.kommune.no>
Sendt: fredag 5. desember 2025 13:13
Til: Mariell Myhre <mm@salten-revisjon.no>
Kopi: Connie Pettersen <Connie.Pettersen@steigen.kommune.no>
Emne: Kommentarer forvaltningsrevisjon Salten Brann

Eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon – Steigen kommune og Salten Brann IKS

Takk for gjennomført eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon av Steigen kommune og Salten Brann IKS. Rapporten gir etter vår vurdering et godt og gjenkjennbart bilde av dialogen og styringen av Salten Brann IKS.

Det har vært nyttig å få belyst om kommunen ivaretar eierinteressene på en måte som oppfyller lovkrav, følger selskapsavtalen og samsvarer med formålet for samarbeidet. Interkommunale samarbeid er ofte komplekse, og det er et tilbakevendende spørsmål om kommunene har tilstrekkelig påvirkning og styring.

Vi merker oss revisjonens funn og anbefalingene (1–5). Disse er gode oppfølgingspunkter som vil bidra til økt transparens, forutsigbarhet og mer profesjonell, langsiktig strategisk styring av selskapet.

Representantskapet i Salten Brann IKS har nylig startet arbeidet med en egen eierstrategi. Mange av anbefalingene passer naturlig inn her, særlig mål for samfunnsansvar, styringsrutiner, årshjul og prosedyrer for en forutsigbar budsjettprosess med tilhørende rapportering.

Vi støtter revisjonens vurdering om realisme i forbindelse med budsjettprosess og vedtatt budsjett. Det er avgjørende at vedtatt budsjett er realistisk og balanserer kommunenes betalingsvilje og evne opp imot den planlagte driften. Dette handler også om å finne en god balanse mellom alle tiltak og formål kommunene ønsker å gjennomføre – både i egen organisasjon og gjennom de interkommunale samarbeidene.

Daglig leder i Salten Brann sin uttalelse

Nedenfor finner dere uttalelsen fra daglig leder om den vedlagte revisjonsrapporten.

Jeg har valgt å svare basert på de veiledende spørsmål som var vedlagt i e-post fra november 2025:

1. ***Er innholdet i rapporten i overensstemmelse med daglig leders kjennskap til selskapets praksis.***

Innholdet i rapporten er i all hovedsak dekkende for den praksis som er i selskapet med noen justeringer som følger nedenfor.

2. ***Er konklusjonen i rapporten i samsvar med daglig leders forventning.***
3. ***Dersom daglig leder er uenig i noe som revisor har gjort rede for, er det bra å få tilbakemelding på det.***
4. ***Dersom daglig leder avdekker fakta feil eller liknende er det fint å få kjennskap til dette slik at dette kan rettes opp.***

Daglig leder kjenner seg igjen i rapportens anbefalinger i all hovedsak og er i henhold til forventninger.

Når det gjelder spørsmålet om pensjonskostnader så er det et faktum at selskapets pensjonspremie ikke fullfinansieres av eierkommunene. Det mangler 10 MNOK i året. Dette skaper sårbar og svekket likviditet som ikke er bærekraftig. I perioder driver selskapet på kostbar driftskreditt. Pensjonspremien er et produkt av bemanningsbehovet i politisk vedtatte drifts strukturer.

5. ***Hvordan stiller daglig leder seg til anbefalingene i rapporten.***

Daglig leder finner tilrådingene som gjelder for Bodø kommune og Salten Brann IKS som konstruktive og nødvendige.

Her nevnes spesielt forhold som har å gjøre med forutsigbar og tydelig eierstyring ved at det etableres en eierstyringsstrategi. Denne er ikke fullt ut på plass pr i dag, men det pågår prosess med målsetning om å få vedtatt denne før sommeren 2026.

Anbefalingen om å styrke den økonomiske styringen ved dedikert økonomisk funksjon er etterlenget og er et viktig tiltak i å styrke den økonomiske styringen til selskapet. Styret har besluttet å etablere økonomifunksjon i selskapet og det er en målsetning at denne skal være bemannet før sommeren 2026.

6. ***Vil daglig leder følge opp rapportens anbefalinger eller liknende.***

Det planlegges med styrebehandlingen av revisjonsrapporten ila våren 2025. Det vil være naturlig å lage en handlingsplan basert på de anbefalinger som omhandler selskapet.

Selskapet gjør oppmerksom på at anbefalinger som framkom i tilsvarende prosess for Bodø kommune ble behandlet i styret i desember 2025.

Salten Brann IKS takker for et godt samarbeid med Salten kommunerevisjon ifm. dette arbeidet.

Vennlig hilsen

Per Gunnar Pedersen

Daglig leder / Brann- og Redningssjef

Salten Brann IKS | Olav V gate | N-8070 Bodø

Vedlegg 2 – Utledning til revisjonskriterier

Revisjonskriterier er de normer og krav som kan stilles til kommunen og selskapets virksomhet når det gjennomføres eierskapskontroll med forvaltningsrevisjon. De utgjør målestokken som kommunens praksis holdes opp mot, og grunnlaget for revisjonens vurderinger. Revisjonskriteriene er utledet fra kommuneloven §26- 1, IKS- loven og KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll 2023-2027, heretter KS-anbefalinger. KS sine anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll er ikke obligatoriske, men er uttrykk for god praksis for kommunal eierstyring og er relevante kriterier når en skal vurdere kommunens praksis.

Nedenfor vil vi oppstille kriteriene vi har utledet fra.

- Kommuneloven
- Kommunens eierskapsmelding
- Selskapets styrevedtak, systemer, rutiner og selskapsavtale
- Lov om interkommunale selskaper (IKS- loven)
- Budsjett- og regnskapsforskriften for IKS
- Budsjett – og regnskapsforskriften
- KS prosessveileder i arbeidet med etikk, samfunnsansvar og antikorrupsjonsarbeid i kommunen
- KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll
- Regjeringens veileder om kommunelovens internkontrollbestemmelser
- KS «Orden i eget hus»- veileder om kommunedirektørenes internkontroll

Problemstilling 1: *I hvilken grad er Steigen kommunes eierstyring i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring?*

Kommunestyret som eier

Kommunestyret er kommunens øverste myndighet og dermed den formelle utøveren av eierskapet. Det er vanlig at kommunestyret/kommunestyret velger noen til å representere kommunen i selskapenes eierorganer og kommuneloven § 5- 3 hjemler intern delegasjon fra kommunestyret/kommunestyret til andre folkevalgte organ, ordfører eller kommunedirektør.

Eierskapet utøves i eierorganene. Eierorganet i et interkommunalt selskap er representantskapet. Alle deltakere (=eiere) skal være representert i representantskapet. Det er den enkelte eiers kommunestyre/kommunestyret som oppnevner representanter til representantskapet.⁶ KS anbefaling nr. 7 sier at som hovedregel bør sentrale folkevalgte

⁶ Samfunnsbedriftene: <https://www.samfunnsbedriftene.no/artikkel/hva-kjennetegner-god-eierstyring>

oppnevnes som representanter i eierorganet. Videre bør det etter anbefalingen, for IKS, etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret/kommunestyret og eierorganet som forankres i eierskapsmeldingen. Slik sikrer man engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet.

Medlemmer av et representantskap (IKS) er valgt av kommunestyret/kommunestyret etter kommunelovens regler, og i motsetning til aksjeloven, kan ikke andre møte etter fullmakt.⁷⁸ Det bør etter KS anbefaling nr. 7, oppnevnes et tilstrekkelig antall (minst to) varamedlemmer, slik at det ikke oppstår tilfeller der en eierkommune ikke er representert og ikke kan delta når saker skal avgjøres av representantskapet.

Eierutøvelsen i eierorganet omfatter fastsettelse av vedtekter, jf. IKS- loven § 4 om selskapsavtale. Av forarbeidene til IKS- loven framgår det at representantskapsmedlemmene representerer sine respektive kommuner i selskapsforholdet, og at vedkommende kommune har instruksjonsrett ovenfor sine medlemmer i representantskapet.

Fastsettelse av vedtekter er i IKS- loven tillagt representantskapet. I interkommunale selskaper tilsvarer selskapsavtalen vedtektene som man finner i aksjeselskap og andre selskapsformer, og § 4 i IKS- loven sier at kommunestyret/kommunestyret skal vedta avtalen, og at det kreves tilslutning fra alle deltakerkommunene. For interkommunale selskaper er behandlingen av selskapsavtalen i kommunestyret/kommunestyret en betingelse for at selskapsavtalen skal være gyldig.

På denne bakgrunn utleder vi følgende revisjonskriterier:

1. Steigen kommune bør utnevne sentrale folkevalgte som eierrepresentanter.
2. Steigen kommune bør være representert i selskapenes eierfora.
3. Det bør etableres rutiner som sikrer dialogen mellom kommunestyret som eier og eierrepresentanten, og tydelig avklarer eierrepresentantens myndighet.

Kommunikasjon mellom eier og Salten Brann IKS (begge veier)

KS anbefaler (nr.6) at det bør holdes jevnlig eiermøter mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. I henhold til KS anbefaling nr. 6 bør det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Jamfør KS anbefaling nr. 6 er et eiermøte et møte mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Et eiermøte er en uformell arena, der det ikke skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten. Eiermøter er ikke lovpålagt, men

¹⁰ Samfunnsbedriftene: <https://www.samfunnsbedriftene.no/artikkel/hva-kjennetegner-god-eierstyring>

⁸ KS anbefaling nr. 7.

kan være hensiktsmessige for kommunens eierstyring av selskapet. Etter anbefaling nr. 6 skal all eierstyring formelt skje i representantskapet.

Styring gitt av formannskapet og kommunestyret (generalforsamlingen), som griper inn i styrets myndighetsområde, bør etter dette ikke forekomme i eiermøtene.

KS anbefaler (nr.4) at kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden (økonomi, spesielle forhold osv.) for selskapene, i tillegg til den pålagte eierskapsmeldingen i henhold til kommuneloven § 26-1. KS anbefaling tar for seg at lovens krav om utarbeiding av eierskapsmelding en gang i valgperioden ikke er til hinder for at dette kan skje oftere. Dette er særlig hensiktsmessig dersom kommunen har eierandeler i mange selskaper.

KS anbefaling nr. 4 anbefaler at kommunestyret/kommunestyret årlig bør utarbeide en eierskapsmelding eller rapport om selskapene for kommunestyret/kommunestyret. I henhold til KS anbefaling nr. 4 vil en eierskapsmelding sikre et grunnlag for nødvendige styringssignaler til selskapene og tydeliggjøre de folkevalgtes ansvar. I tillegg vil en eierskapsmelding bidra til å skaffe oversikt over kommunens samlede virksomhet, og bidra til åpenhet ovenfor omverdenen, jamfør anbefaling nr.4. Samtidig kan det i henhold til anbefaling nr. 4, være voldsomt å legge fram en full vurdering av eierskapet hvert år. Hvis ikke kommunen har årlig eiermelding, så bør uansett kommunestyret/kommunestyret få seg forelagt en rapport om selskapene hvert år om økonomi, spesielle saker osv.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende kriterier:

- 4. Det bør regelmessig gjennomføres eiermøter mellom eierne og Salten Brann IKS for å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet.**
- 5. Kommunestyret bør få en årlig rapport om tilstanden for Salten Brann IKS.**

Ivaretagelse av hensynet til samfunnsansvar i kommunens generelle eierstyring

Eierskapsmeldingen skal etter kommuneloven § 26-1 ha disse hovedpunktene:

- a) Kommunens prinsipper for eierstyring
- b) En oversikt over selskaper, kommunale foretak og andre virksomheter som kommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- c) Kommunens formål med sine eierinteresser i virksomheter som nevnt

Ettersom eierskapsmeldingen skal redegjøre for formålet med eierskapet i virksomheten må formålet ikke nødvendigvis være identisk med selskapets formål, jamfør Prop. 46 L (2017-2018).

I henhold til KS anbefaling nr. 1 bør kommunen kommunisere klart hva den ønsker å oppnå med sine selskaper og samarbeid. Revisjonen legger på bakgrunn av overnevnte til grunn at

formål omfatter eierstrategi- hva kommunen ønsker å oppnå med sine selskaper og samarbeid, som det framkommer av KS anbefaling nr.1.

Lovens krav til innholdet i eierskapsmeldingen er minimumskrav. Eierskapsmeldingen kan etter KS anbefaling nr.4, inneholde andre elementer enn de loven stiller eksplisitt krav om. Det kan blant annet være aktuelt å si noe om hvordan arbeidet med eierskapstyring skal organiseres i kommunen; prinsipper knyttet til selskapenes samfunnsansvar, miljø, etikk mv.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende kriterier:

6. Steigen kommunes eierskapsstrategier bør si noe om hensynet til selskapenes samfunnsansvar.

Inneholder kommunens eierstrategi anbefalt konkret informasjon om eierskapsutøvelsen i Salten Brann IKS

KS har utarbeidet en prosessveileder (i det videre omtalt som etikkveilederen) i arbeidet med etikk, samfunnsarbeid og antikorrupsjonsarbeid i kommunen (2006). I et eget kapittel for kommunale selskaper, definerer etikkveilederen samfunnsansvar på følgende måte⁹:

Hva er samfunnsansvar? Enkelt sagt er det viktig å huske at man er en del av samfunnet man virker i, og kommunen må således ta hensyn til alle sine roller som samfunnsaktør for å sikre eget omdømme og langsiktig konkurransekraft.

Etikkveilederen påpeker at kommunens selskaper er en integrert del av samfunnet, og at deres virksomhet medfører økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvenser som både selskapene, deres eiere og resten av samfunnet må leve med virkningene av.

Videre slår etikkveilederen fast at det er et lederansvar å rapportere, og tilsvarende at det er et styreansvar å etterspørre rapportene. Dette betyr at eierne på sin side må gjøre det klart hva de ser på som mål og mening med sitt eierskap i selskapet. Etikkveilederen legger på følgende måte til grunn at eierne bør kommunisere selskapets «mål og mening» tydelig til omverdenen gjennom eierskapsmeldingen:

Forutsetningene for å lykkes med å definere samfunnsansvarlig forretningsdrift som ledestjerne for selskapet, er at man makter å gi begrepet et konkret innhold. Eiere, styret og ledelsen i selskapet må prioritere og utnytte selskapets muligheter i samfunnsutviklingen. Budskapet må kommuniseres til omverdenen i både ord og handling.¹⁰

⁹ KS prosessveileder (2006, s. 29-30).

¹⁰ KS prosessveileder (2006, s.29).

Samfunnsbedriftene peker på at i interkommunale samarbeid kan en felles selskapsesifikk eierstrategi gi retning på tvers av kommuner, og skape forutsigbarhet.¹¹ Når flere kommuner eier et selskap sammen, mener Samfunnsbedriftene at det ikke er praktisk at selskapet skal forholde seg til eiernes ulike eierskapsmeldinger. Da kan man risikere at styret får ulike og motstridende signaler og ingen tar styringen. Videre peker Samfunnsbedriftene på at en felles, selskapsesifikk eierstrategi gir en samlet retning for selskapet, klare mål og forventninger, forutsigbarhet for styret og ledelsen, og bedre samhandling mellom eierne.¹²

Med dette legger vi til grunn at eierne eller det operative eierorganet bør formulere selskapsesifikke mål for samfunnsansvar for det enkelte selskap, i dette tilfellet Salten Brann IKS. Videre at de selskapsesifikke målene må være konkrete og fylt med innhold, slik etikkveilederen vektlegger. Eierne må altså slik vi forstår det, definere tydelig på hvilke områder de mener selskapet skal ta samfunnsansvar og i hvilken grad. Slike føringer bør være basert på konkrete vurderinger av hvilke økonomiske, miljømessige og sosiale konsekvenser som følger av selskapets drift og angi i hvilken grad det forventes at selskapet skal ta ansvar utover det som er minimumskrav i gjeldende regelverk.

7. Eier eller det operative eierorganet bør ha formulert selskapsesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS

Sammensetning og valg av styremedlemmer i Salten Brann IKS

KS anbefaling nr. 10 mener det bør fastsettes i vedtektene eller selskapsavtalen at valg av styrer bør skje ved bruk av valgkomite. Det bør lages retningslinjer som regulerer komiteens arbeid. Ordningen med valgkomite er ikke lovregulert, og den bør derfor vedtektsfestes eller nedfelles i selskapsavtalen. Videre sier anbefaling nr. 10 at:

«Valgkomitéen skal på oppdrag fra selskapets eierorgan finne og foreslå kandidater til styret i selskapet. Det bør være forsvarlige og gjennomtenkte prosesser rundt valg av kandidater i styrene med fokus på kompetanse og personlige egenskaper. Ansvar, rolleforståelse og habilitet er viktige tema. En valgkomité kan arbeide langsiktig og bruke god tid på å kartlegge og finne egnede styrekandidater med den rette kompetansen og bidra til at helheten ivaretas ved den endelige sammensetningen av styret.»¹³

I henhold til Salten Brann IKS selskapsavtale, § 13, skal representantskapet behandle:

¹¹ Samfunnsbedriftene, «Eierstyringsskolen». Hentet fra: <https://www.samfunnsbedriftene.no/artikkel/nar-bor-kommuner-samarbeide-og-hvordan-far-vi-det-til-a-fungere>

¹² Samfunnsbedriftene, «Eierstyringsskolen». Hentet fra: <https://www.samfunnsbedriftene.no/artikkel/eierstyring-pa-alvor-derfor-trenger-du-bade-eierskapsmelding-og-eierstrategi>

¹³ KS veileder «Anbefaling om eierskap, selskapsledelse og kontroll». Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/demokrati-og-styring/ks-folkevalgtprogram-23-27/Anbefalinger-om-eierskap-sept-23-F31-1-.pdf> (s.23)

- Valg av sine styremedlemmer med varamedlemmer etter forslag fra valgkomiteen.
- Valg av valgkomite og dets leder og nestleder.

Kommunens prinsipp nr. 8 for eierstyring, angir at styresammensetning skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra selskapets egenart. Prinsipp nr. 9 for eierstyring omtaler at godtgjørelse til styret skal fremstå som rimelig ut fra ansvar, kompetanse, arbeidsbyrde og virksomhetens kompleksitet.

KS anbefaling nr. 9 sier at kommunen som eierorgan må definere hva slags kompetanse og kapasitet som forventes av styremedlemmene. Det bør tilstrebes å ha en sammensetning med komplementær kompetanse og erfaring. Videre trekker KS anbefaling nr.9 frem at styret skal gjenspeile og representere selskapets behov, og bør ha supplerende kompetanse innen blant annet økonomi, organisasjon og om det markedet som selskapet opererer i. Styret bør også inneha faglig innsikt og god kjennskap til selskapets formål.

KS anbefaling nr. 9 inneholder en anbefaling om å vurdere spørsmål om habilitet ved valg av styremedlemmer. Anbefaling nr. 9 angir at styreverv i selskaper er et personlig verv, hvor medlemmer i styret representerer bare seg selv og skal ivareta det beste for alle eierne. Dersom medlemmer av folkevalgte organer (medlemmer av kommunestyret/kommunestyret) velges til styremedlemmer i selskaper, bør det vurderes om vedkommende kan bli inhabil.

På bakgrunn av overnevnte har vi utledet følgende kriterier:

8. Steigen kommune bør sørge for at valgkomiteer til selskaper kommunen eier, har retningslinjer som regulerer valgkomiteens arbeid.
9. Steigen kommune skal ha tydelige krav om hva slags kompetanse og erfaring som kreves for å bli styremedlem i kommunens selskaper.
10. Steigen kommune bør ha en klar rutine for vurdering av habilitet ved valg av styremedlemmer.

Problemstilling 2: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for utarbeidelse av budsjett som sikrer at budsjettet er i balanse, realistisk, fullstendig og oversiktlig?

Selskapets rutiner for budsjettprosess

Kommuneloven § 25- 1 gjeldende tilsvarende for interkommunale selskap

I årsregnskap for Salten Brann IKS fremgår det regnskapsprinsipper i noter. Her kommer det frem at årsregnskapet er utarbeidet i henhold til bestemmelsene i kommuneloven, forskrifter og god kommunal regnskapsskikk.

IKS- loven § 20 regulerer innholdet i økonomiplanen og årsbudsjettet. I henhold til denne bestemmelsen, skal økonomiplanen og årsbudsjettet vise til:

1. selskapets prioriteringer og økonomiske rammer for virksomheten.
2. målene og premissene som økonomiplanen og årsbudsjettet bygger på.
3. utviklingen i selskapets økonomi og utviklingen i gjeld og andre vesentlige forpliktelser.

I tillegg skal økonomiplanen og årsbudsjettet, jamfør IKS- loven § 20:

1. være realistiske, fullstendige og oversiktlige.
2. settes opp i balanse slik at all bruk av midler i budsjettåret har dekning i årets tilgang på midler.
3. dekke inn negativ egenkapital i årsregnskapet etter § 27 femte ledd tredje punktum.

I forarbeidene til IKS- loven, står det at krav til innholdet i økonomiplanen og årsbudsjettet, i hovedsak svarer til kravene i kommuneloven § 14-4.

Fra forarbeidene til kommuneloven § 14-4: *Tredje ledd* angir for det første en plikt til å planlegge og budsjettere med balanse. Nærmere regler om budsjettbalanse er gitt i § 14-10.

I forarbeidene til kommuneloven § 14- 10, kommer det frem at bestemmelsen utdyper kravet til balanse i økonomiplanen og årsbudsjettet.

Fra forarbeidene til kommuneloven § 14-10, kommer følgende frem om balanse:

Bestemmelsen utdyper kravet til balanse i økonomiplanen og årsbudsjettet. Sammen med reglene om skillet mellom drift og investering setter dette en rettslig ramme for hvor store utgifter kommunene kan ta på seg (..),

Første ledd innebærer at summen av årets utgifter og avsetninger (bruk av midler), herunder inndecking av merforbruk, ikke kan være større enn summen av årets inntekter og bruk av avsetninger fra tidligere år (tilgang på midler). Dette gjelder både for driftsbudsjettet og investeringsbudsjettet. For driftsbudsjettet betyr dette at det må budsjetteres med et netto driftsresultat som minst dekker avsetningene nevnt i tredje til femte ledd. Det kan kun budsjetteres med et lavere netto driftsresultat dersom kommunen kan finansiere differansen med bruk av avsetninger fra tidligere år.

Andre ledd presiserer at driftsbudsjettet skal finansiere avdrag på lån som minst tilsvarer størrelsen på minimumsavdraget beregnet etter § 14-18.

Tredje ledd presiserer at eventuelle merforbruk i tidligere års regnskap skal føres opp til inndecking på årsbudsjettet (..)

Sjette ledd slår fast at kravene til balanse i årsbudsjettet også gjelder for det enkelte år i økonomiplanen.

Fra forarbeidene til kommuneloven § 14-4: *For det andre stilles det krav om at inntektene og utgiftene i økonomiplanen og årsbudsjettet skal være realistiske. Det vil si at inntekter og utgifter innarbeides med det som sannsynlig må påregnes, ut fra alminnelige forventninger om utviklingen i eksterne faktorer og ut fra de bevilgninger og tiltak som kommunestyret vedtar i økonomiplanen og årsbudsjettet. Realismekravet innebærer blant annet at det må gjøres en vurdering av sentrale premisser for utarbeidelse av økonomiplanen og årsbudsjettet, eksempelvis utviklingen i innbyggertall, priser og renter, for å unngå at inntekter overvurderes og utgifter undervurderes. Som en følge av at årsregnskapet skal sammenholdes mot årsbudsjettet, jf. § 14-6 andre ledd andre punktum, er det et premiss at periodiseringen av inntekter og utgifter i årsbudsjettet følger periodiseringsreglene for årsregnskapet.*

Fra forarbeidene til kommuneloven § 14-4: *For det tredje stiller tredje ledd krav til fullstendighet. Med fullstendighet siktes det til at økonomiplanen og årsbudsjettet omfatter hele kommunen som rettssubjekt med tilhørende inntekter og utgifter. Blant annet må økonomiplanen og årsbudsjettet også omfatte økonomiske rammer for kommunale foretak etter kapittel 9. Eksempelvis kan dette være rammer for foretakets drift og investeringer, eller overføringer (bevilgninger) fra kommunekassen til foretaket, eller overføringer fra foretaket til kommunekassen. Styret i foretaket fastsetter det nærmere budsjettet for foretaket innenfor kommunestyrets vedtak, jf. § 9-8 tredje ledd. Kravet til fullstendighet må forstås med utgangspunkt i at kommunale foretak har eget budsjett og regnskap. Dette innebærer for eksempel at inntekter som genereres av foretakets drift føres i budsjettet og regnskapet til foretaket, og ikke i kommunens årsbudsjett.*

Fra forarbeidene til kommuneloven § 14-4: *Til sist stiller tredje ledd krav om at økonomiplanen og årsbudsjettet er oversiktlige. Med oversiktligheit siktes det til hvordan økonomiplanen og årsbudsjettet skal utformes. Det vil for eksempel innebære at årsbudsjettet framstilles i et samlet dokument, at det forklares hvilke premisser som er lagt til grunn, at inntekter og utgifter angis med beløp og tekst, og at mål og premisser for bevilgningene beskrives. Kravet om oversiktligheit må ses i sammenheng med at økonomiplanen og årsbudsjettet skal være lett tilgjengelig for allmennheten, og samtidig klargjøre fullmaktene til underordnede organer i kommunen. Kravet må også ses i sammenheng med departementets oppfølging av kommuner med økonomisk ubalanse.*

For interkommunale samarbeid organisert etter lov om interkommunale selskap (IKS), er det en bestemmelse om interkontroll i lov om interkommunale selskap § 14 fjerde ledd. Der fremgår det at daglig leder av IKS- et er ansvarlig for interkontroll med lovpålagte oppgaver som selskapet utfører på vegne av kommuner.

I regjeringens «Veileder om kommunelovens interkontrollbestemmelser» står det at kommuneloven § 25- 1 gjelder på tilsvarende måte så langt det passer. Det betyr at innholdet

i internkontrollkravet i all hovedsak er likt for IKS- er som for kommunens administrasjon ellers.¹⁴

Kommunedirektøren skal ifølge kommuneloven §25-1, bokstav b) «ha nødvendige rutiner og prosedyrer». I KS sin veileder om kommunedirektørens interkontroll¹⁵, legges det vekt på at den sektorgripende internkontrollen formidler kommunedirektørens forventninger til organisasjonen, og tilrettelegger for etterlevelse, styring og oversikt. Formalisering av arbeidsprosessene for utarbeidelse av budsjett, skjer etter veilederen, gjennom sektorgripende reglementer og rutiner som ofte finnes innenfor områder som delegeringsreglement, økonomi og finansforvaltning. Rutinene og reglementene virksomheten har danner også grunnlaget for hvordan arbeidsprosesser kan og skal gjennomføres av ledere og medarbeidere.¹⁶

Loven stiller krav om at kommunens budsjett skal være realistisk, fullstendig og oversiktlig. For å ivareta dette, legger vi til grunn at det bør være på plass rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser knyttet til utarbeidelse av budsjett. Herunder bør det være en tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for dette arbeidet. Det bør videre etableres rutiner og praksis for å vurdere risiko, både med hensyn til budsjettprosessen og budsjettet i sel selv. Å sikre at det tas høyde for uforutsette hendelser er viktig for å ivareta lovkravet om realisme i budsjettet.

Med utgangspunkt i overnevnte, legger vi til grunn at det bør etableres rutiner og praksis for å vurdere risiko, både med hensyn til budsjettprosessen og budsjettet i seg selv. Å sikre at det tas høyde for uforutsette hendelser kan anses som viktig for å ivareta lovkravet om realisme i budsjettet. Vi legger til grunn at virksomheten bør ha på plass planer eller strategier som sier noe om hvordan man skal forholde seg til denne typen risiko.

På denne bakgrunn utleder vi følgende revisjonskriterium:

- 11. Salten Brann IKS bør ha tilstrekkelige rutiner og prosedyrer for gjennomføring av sentrale arbeidsprosesser og oppgaver i forbindelse med utarbeidelse av budsjett.**
- 12. Salten Brann IKS bør ha tydelig og hensiktsmessig fordeling av roller, ansvar, myndighet og oppgaver for budsjettarbeidet.**
- 13. Salten Brann IKS bør ha rutiner som sikrer en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til**

- a) Balanse**
- b) Realisme**

¹⁴ Regjeringen «Veileder om kommunelovens internkontrollbestemmelser», kapittel 3. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/internkontroll-i-kommunesektoren/id2876831/?ch=4>

¹⁵ KS veileder «Orden i eget hus- kommunedirektørens internkontroll», kapittel 5. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lokaldemokrati/internkontroll/Kommunedirektorens-internkontroll-veileder-F41-web.pdf>

¹⁶ KS veileder «Orden i eget hus- kommunedirektørens internkontroll», s. 55-56.

c) Fullstendighet

d) Oversiktlig

14. Salten Brann IKS bør ha på plass rutiner og praksis for å gjennomføre risikovurderinger/-analyser av:

- Hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler
- Budsjettet.

Problemstilling 3: I hvilken grad har Salten Brann IKS etablert systemer og rutiner for økonomisk rapportering som sikrer eierne et godt grunnlag for eierstyring?

Rapporteringsrutiner internt og eksternt/kommunikasjon mellom eier og selskap i tråd med gitte føringer og rapporteringens innhold

IKS- loven § 13 angir at forvaltningen av selskapet hører under styret, og styret skal:

1. sørge for forsvarlig organisering av selskapets virksomhet.
2. se til at virksomheten drives i samsvar med selskapets formål, selskapsavtalen, selskapets økonomiplan og årsbudsjett og andre vedtak og retningslinjer fastsatt av representantskapet
3. holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
4. se til at selskapets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Videre skal selskapet føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten, jamfør IKS- loven § 13 andre ledd.

Etter kommuneloven § 14- 5 skal kommunedirektøren rapportere om utviklingen i inntekter og utgifter til kommunestyret minst to ganger i året, sammenhold med årsbudsjettet.

Som tidligere anvist i henhold til IKS- loven § 14 om daglig leder, er daglig leder ansvarlig for internkontroll med lovpålagte oppgaver som selskapet utfører på vegne av kommuner. Kommuneloven § 25- 1 gjelder på tilsvarende måte så langt den passer. Dette betyr at rapporteringskravet i kommuneloven også får betydning for interkommunale selskap, selv om IKS- loven og tilhørende forskrift ikke setter eksplisitt krav om at daglig leder skal rapportere til representantskapet minst to ganger i året, slik kommuneloven setter krav om. Bestemmelsene under viser likevel til representantskapets grunnlag for å følge opp selskapets økonomi.

IKS- loven § 18 viser til at representantskapet skal selv vedta selskapets økonomiplan for de neste fire årene og selskapets årsbudsjett for det kommende året.

I henhold til IKS- loven § 19 andre ledd, skal styret straks gi melding til representantskapet hvis utviklingen tilsier at inntektene eller kostnadene vil avvike vesentlig sammenholdt med årsbudsjettet. Styret skal etter lovbestemmelsen, deretter legge frem et forslag til endringer i årsbudsjettet. Forslaget skal behandles av representantskapet.

Etter IKS- loven § 20 skal økonomiplanen og årsbudsjettet vise

1. selskapets prioriteringer og økonomiske rammer for virksomheten
2. målene og premissene som økonomiplanen og årsbudsjettet bygger på
3. utviklingen i selskapets økonomi og utviklingen i gjeld og andre vesentlige langsiktige forpliktelser.

KS anbefaling nr.4 sier at kommunestyret bør få seg forelagt en rapport om selskapene hvert år om økonomi, spesielle saker og lignende. Det kan ifølge anbefalingen være omfattende å legge frem en full vurdering av eierskapet hvert år, så hvis ikke dette skjer hvert år, bør kommunestyret få forelagt en rapport om selskapets økonomi og spesielle forhold.

For å bidra til god kunnskap og dialog med selskapet, anbefaler KS (nr. 6) at det jevnlig gjennomføres eiermøter for å bidra til god kunnskap om og dialog med selskapet. Det bør i henhold til KS anbefaling ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene, som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde. Jamfør KS anbefaling nr. 6 er et eiermøte, et møte mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Dette er en uformell arena, der det ikke skal treffes vedtak, men hvor både eieren og selskapet kan ha gjensidig informasjonsutveksling, forventningsavklaringer og drøfte generell utvikling og rammevilkår for virksomheten. Eiermøter er ikke lovpålagt, men kan være hensiktsmessige for kommunens eierstyring av selskapet. Etter anbefaling nr. 6 skal all eierstyring formelt skje i representantskapet.

Med dette, legger vi til grunn at agendaer i slike møter kan være status for selskapets virksomhet, inkludert økonomi og strategier. Eiermøter kan ses på som viktige for å bidra til god dialog med selskapet og kunnskap om økonomi.

- 15. Salten Brann IKS bør årlig utarbeide en rapport til kommunestyret om økonomi for selskapet.**
- 16. Det bør gjennomføres eiermøter mellom eierne og selskapet for å bidra til god kunnskap om selskapets økonomi og god dialog med selskapet.**
- 17. Salten Brann IKS bør ha på plass system og rutiner for å sikre
-Rapportering fra styret til representantskapet om selskapets økonomiske status**

Salten kommunerevisjon IKS

Org.nr.: 986 655 271 MVA

post@salten-revisjon.no | salten-revisjon.no

Hovedkontor - Fauske

Postadresse: Postboks 140, 8201 Fauske

Besøksadresse: Torggata 10, 8200 Fauske

Avdelingskontor - Steigen

Postadresse: Postboks 429, 8001 Steigen

Besøksadresse: Sjøgata 3, 2. etasje, 8006 Steigen.

SAK 03/26**Dialog med revisor****Saksgang:**
Kontrollutvalget**Møtedato:**
29.01.2026**Vedlegg:**

- Ingen

Bakgrunn for saken:

Saken har bakgrunn i oppgaver kontrollutvalget er pålagt etter Forskrift om kontrollutvalg og revisjon § 3 Kontrollutvalgets oppgaver ved regnskapsrevisjon:

- Kontrollutvalget skal holde seg løpende orientert om revisjonsarbeidet og påse at*
- a. kommunens eller fylkeskommunens årsregnskaper blir revidert på en betryggende måte*
 - b. regnskapsrevisjonen utføres i samsvar med lov, forskrift og kontrollutvalgets instruksjer og avtaler med revisor*
 - c. regnskapsrevisjonen blir utført av revisorer som oppfyller kravene i kapittel 2 og 3.*

Bestemmelsen retter seg mot revisors arbeid med regnskapsrevisjon, men revisors oppdrag omfatter i tillegg forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll og ikke-lovpålagte kontroller med forvaltningen (mindre omfattende undersøkelser). Av denne grunn er det hensiktsmessig at revisor gir en bred orientering om status for sitt oppdrag, og at kontrollutvalget kan stille spørsmål, drøfte og gi innspill til revisor.

Utvalget skal i egne saker behandle revisors uttalelse til regnskap, rapporter fra forvaltningsrevisjon og fra eierskapskontroll, nummererte brev og revisors uttalelse til gjennomført etterlevelseskontroll. Tema utenom dette som naturlig hører med i utvalgets dialog med revisor vil være:

- Revisjonsplan, overordnet revisjonsstrategi (årlig)

- Revisors vurdering av egen uavhengighet (årlig)
- Status og funn ved gjennomføring av løpende regnskapsrevisjon. Status for gjennomføring av bestillinger innen forvaltningsrevisjon, eierskapskontroller og andre mindre omfattende undersøkelser
- Revisors valg av tema for etterlevelseskontroll og bakgrunn for valget
- Gjennomført kvalitetskontroll av revisor
- Revisors oppstartsmøte med administrasjonen

Det er ikke meldt inn skriftlige saker til møtet, men det blir gitt en muntlig orientering om pågående arbeid.

Forslag til vedtak:

Kontrollutvalget tar dialog med revisor til orientering, herunder Status/fremdrift for regnskapsrevisors arbeid:

- Status/fremdrift innen forvaltningsrevisjon, eierskapskontroll etc:

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

SAK 04/26**Møteplan 2026****Saksgang:**
Kontrollutvalget**Møtedato:**
29.01.2026**Vedlegg:**

- a) Steigen kommune, møteplan våren 2026.

Bakgrunn for saken:

Kontrollutvalget behandler og vedtar egen møteplan. I 2025 ble det avholdt 5 møter i utvalget og det er i vedtatt virksomhetsplan lagt opp til samme møtehyppighet i 2026.

Kontrollutvalgets møteaktivitet bør legges opp slik at det kan hensynta oversendelser og mulige bestillinger med kommunestyret, og derfor gjerne ha sine møter i tilknytning til kommunestyret. I tillegg vil utvalget ha behov for å konferere saker med administrasjonen. Vedlagt er samlet møteplan for politisk aktivitet første halvår.

For kontrollutvalget er det særlig viktig å være oppmerksom på behandling av regnskapet fordi formannskapetets innstilling må avvende kontrollutvalgets behandling. Dersom regnskapet er ferdigstilt innen frist skal revisors beretning være avgitt innen 15. april. Formannskapetets regnskapsmøte er satt til 22. april.

Forslag til vedtak:

Kontrollutvalget avholder møte følgende resterende datoer i 2026:

- mandag 20. april
- tirsdag 02. juni
- tirsdag 25. august
- fredag 09. november

Ytterligere møter avholdes ved behov.

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

MØTEPLAN VÅREN 2026.

UTVALG	JAN	FEB	MARS	APRIL	MAI	JUNI	JULI
FORMANNSKAP	(14.*)	9.	11.	22.	27.		
KOMMUNESTYRE		17.	24.		7.	16.**	
PARTSSAMMENSATT UTVALG (PSU)			11.		27.		
PLAN- OG RESSURS		3.	17.	28.		9.	
ELDRERÅDET		9.	16.	27.		4.	
RÅD FOR PERSONER MED FUNKSJONS- NEDSETTELSE (RPF)		9.	16.	23.		3.	
UNGDOMSRÅDET							
STEIGEN KONTROLLUTVALG	29.						
SALTEN REGIONRÅD			12. – 13. (Bodø)			10/11. – 12. (Rødøy)	
Salten Brann, IRIS, HMTS - IKS'ene		25.				1.	
KS NORDLAND		18. – 19. (Strategi- konf.)	16. – 17. (komm.pol. toppmøte)				
SKOLEFERIER			02 – 06. (Vinterferie)	30.03 – 07.04 (Påske)	Elevfri 15.	Siste skoledag 19. juni	

09.12.2025

* Intervju FSK Kommunekompasset

** Lang møtedag

SAK 05/26**Orienteringer****Saksgang:**
Kontrollutvalget**Møtedato:**
29.01.2026**Vedlegg:**

- a) BDO AS, 17. november 2025, Rapport: Salten Brann: Økonomisk situasjon, styring og forbedringsområder
- b) Statsforvalterens tilsynskalender. Utskrift pr 15.01.2026.
- c) Tilsyn med kommunens oppfølging av hjemmeboende eldre
 - c-1. Statsforvalteren i Nordland, 23.09.2025. Rapport etter tilsyn med kommunens oppfølging av hjemmeboende eldre - Steigen kommune 2025
 - c-2. Steigen kommune, svar til Statsforvalteren i Nordland, oversendt 05.11.2025.
- d) Kommunal- og distriktsdepartementet 03.11.2025. Svar på spørsmål om revisors uavhengighet

Bakgrunn for saken:

Mottatte og aktuelle dokumenter og henvendelser legges frem for kontrollutvalget til orientering, og vurdering av eventuell oppfølging. I tillegg til brev og andre henvendelser vil dette gjelde

- Innkallinger til representantskap og generalforsamlinger
- Uttalelser, tolkninger og annet fagstoff fra departement og interesseorganisasjoner innen kontroll og tilsyn (FKT og NKRF)
- Rapporter etter statlige tilsyn

Vedlegg a) er en rapport som BDO har utarbeidet på oppdrag fra Salten Brann IKS. Formålet med rapporten er å gi en helhetlig vurdering av selskapets økonomiske situasjon, virksomhetsstyring og forbedringsområder. Denne tas med til orientering i og med at kontrollutvalget behandler en forvaltningsrevisjon angående økonomistyring i Salten Brann.

Utskrift fra Statsforvalterens tilsynskalender med oversikt over planlagte tilsyn for året fra ulike offentlige myndigheter, følger av vedlegg b).

Vedlegg c-1) Statsforvalteren i Nordland har gjennomført tilsyn med hjemmetjenesten i Steigen og her undersøkt om kommunen sikrer at hjemmetjenesten identifiserer forverring i helse- og funksjonsnivå hos hjemmeboende eldre og at det ved forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak. Tilsynet har avdekket manglende systematikk og uklare ansvarsforhold i hjemmetjenesten. Selv om det foreligger rutiner for kartlegging av pasienters behov, benyttes ikke resultatene systematisk i planlegging, evaluering og oppfølging av tiltak.

For at tilsynet skal avsluttes, må kommunen først oversende dokumentasjon med plan for forbedringsarbeidet innen 05.11.25. Kommunens svar følger av vedlegg c-2. Derneft må kommunen kontrollere at oppfølgingen av lovbrudd fører til forbedring i tjenesten slik at påpekte lovbrudd rettes. Denne dokumentasjonen skal sendes Statsforvalteren innen 30.04.26.

Vedlegg d) Juridisk vurdering fra Kommunal- og distriktsdepartementet etter spørsmål fra FKT om kommunens revisor kan utføre forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll av et selskap som revisoren samtidig er regnskapsrevisor for.

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget

Rapport

Salten Brann: Økonomisk
situasjon, styring og
forbedringsområder

17. november 2025

Forord

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Salten Brann IKS, og har som formål å gi en helhetlig vurdering av selskapets økonomiske situasjon, virksomhetsstyring og forbedringsområder. Salten Brann IKS er et interkommunalt brann- og redningsselskap eid av kommunene Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen, Sørfold og Værøy. Selskapet har et bredt samfunnsoppdrag, og står overfor store utfordringer knyttet til økonomi, ressursutnyttelse og krav fra myndigheter og lokalsamfunn.

Rapporten bygger på en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, inkludert intervjuer med ledelsen, eierkommunene og tillitsvalgte, samt gjennomgang av sentrale dokumenter og regnskapsdata. Målet har vært å etablere et objektivt kunnskapsgrunnlag for videre utvikling og forbedring av økonomi, virksomhetsstyring og ressursbruk i Salten Brann IKS.

Arbeidet er gjennomført i perioden august til november 2025. Vi vil takke alle som har bidratt med innsikt og informasjon, og håper rapporten vil være et nyttig verktøy for både Salten Brann IKS og eierkommunene i det videre arbeidet med å sikre en robust og bærekraftig brann- og redningstjeneste for regionen.

Bodø, 17. november 2025

Aleksander Mevatne
Partner, BDO Consulting

Innhold

Forord	2
1 Oppsummering	5
2 Innledning	7
2.1 Bakgrunn for og formål med oppdraget	7
2.2 Metode og avgrensninger	7
3 Om sektoren	9
4 Om Salten Brann IKS	11
4.1 Formål og målsetninger	11
4.2 Geografiske- og demografiske forhold påvirker Salten brann	11
4.3 Selskapsorganisering og eierskap	12
4.4 Organisering	13
4.5 Brigader	14
4.6 Stasjonsstruktur	15
4.7 Vaktordninger - beredskap	15
4.8 Brannordningen	16
4.9 BDOs vurdering	17
5 Økonomi - Dagens situasjon	18
5.1 KOSTRA tall for Salten Brann	24
5.2 Observasjoner fra intervjuer	27
5.2.1 Økonomisk press i beredskapen	27
5.2.2 Økt investeringsbehov	28
5.2.3 Uforutsigbare kostnader og svekket finansiering	28
5.3 BDO's vurdering av selskapets nåværende økonomiske situasjon	29
5.4 Delkonklusjon	30
6 Virksomhetsstyring	31
6.1 Rammeverk for evaluering av Salten branns virksomhetsstyring	31
6.2 Kort om virksomhetsstyring i Salten Brann	31
6.2.1 Strategi og målsettinger	31
6.2.2 Risikostyring	31
6.2.3 Organisering, roller og ansvar	32
6.2.4 Prestasjonsstyring (budsjettering, måling og rapportering)	32
6.2.5 Kvalitet og kontinuerlig forbedring	32
6.2.6 Samfunnsansvar	32
6.3 Forvaltningsrevisjonens arbeid (sept 2025)	32
6.4 Selskapets egevaluering av modenheten i virksomhetsstyringen	33
6.5 BDO's vurdering	35
6.6 Delkonklusjon	36

7	Forbedringsområder.....	37
7.1	Rammeverk for vurdering av forbedringsområder	37
7.2	Observasjoner fra intervjuer.....	37
7.2.1	Utfordringer knyttet til felles forståelse	37
7.2.2	Muligheter for økonomisk forbedring med ulik effekt	37
7.3	BDO's vurdering.....	38
7.3.1	Øke inntektene	39
7.3.2	Redusere driftskostnadene	40
7.3.3	Effektivisere brannordningen	43
7.4	Delkonklusjon	45
8	Vedlegg.....	47
8.1	Tjenesteleveranser	47
8.2	Modenhetsanalyse av virksomhetsstyringen	48
8.2.1	Datagrunnlaget	48
8.2.2	Sentrale funn fra IAA-score:.....	49

1 Oppsummering

Salten Brann IKS er et interkommunalt brann- og redningsselskap eid kommunene: Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen, Sørfold og Værøy.

Selskapets formål er «å ivareta eierkommunenes behov, plikter og oppgaver vedrørende brann- og ulykkesberedskap, brannforebyggende- og kontrollerende art». I tillegg skal selskapet ivareta andre tiltak som hører inn under dette formålet, forankret i gjeldende regelverk. Selskapet har samtidig ansvaret for drift av nødmeldetjenesten i Nordland gjennom 110-sentralen.

Selskapets finansiering er i hovedsak basert på kommunale overføringer, men denne er under betydelig press som følge av stramme kommunebudsjetter.

På denne bakgrunn er BDO engasjert til å gjennomføre en vurdering av selskapets økonomiske situasjon, med sikte på å etablere et beslutningsgrunnlag for videre utvikling og forbedring av økonomistyring og ressursutnyttelse. Oppdraget har besvart tre problemstillinger:

1. Hvordan er selskapets økonomiske situasjon?
2. Har Salten Brann IKS etablert en helhetlig virksomhetsstyring som bidrar til å realisere deltakerkommunenes målsettinger med selskapet?
3. Hvor har selskapet organisatoriske og økonomiske forbedringsområder?

Salten Brann har en anstrengt økonomisk situasjon

Salten Brann står i en krevende situasjon der økonomiske rammer, teknologiske endringer og et nytt trusselbilde utfordrer selskapets evne til å levere på sitt samfunnsoppdrag.

Selskapet har hatt flere år med negativt brutto driftsresultat, med bunnpunkt i 2022. Først i 2024 ble det registrert et lite positivt resultat. Langtidsbudsjettet indikerer bedring mot 2029 (8-9 MNOK brutto driftsresultat), forutsatt økte kommunale overføringer og alarminntekter. Kostnadene har vokst raskere enn inntektene, der pensjonskostnader er en særlig utfordring. Fondsreserver som tidligere har dekket differanser, er nå brukt opp. Likviditeten er presset og håndteres via kassakreditt.

Presset økonomi har allerede fått konsekvenser gjennom utsatt vedlikehold og etterslep på materiell og kjøretøy, noe som svekker både sikkerhet og operativ kapasitet. Samtidig ser vi økt belastning på ansatte, høyt sykefravær og utfordringer med å etterleve HMS-krav. Når dette kombineres med rekrutteringsutfordringer og behov for moderne kompetanse, blir det tydelig at dagens økonomiske situasjon ikke er bærekraftig over tid.

Vedvarende usikkerhet om finansiering kan i ytterste konsekvens true etterlevelsen av godkjent brannordning.

For å møte disse utfordringene må selskapet og eierkommunene i fellesskap avklare hvilke prioriteringer som er nødvendige, og hva som er et realistisk og bærekraftig finansieringsnivå. Dette bør starte med en grundig eierstrategiprosess der kommunenes krav og forventninger tydeliggjøres og forankres. En sentral del av arbeidet vil være å vurdere dagens løsninger og brannordning objektivt, basert på risiko- og beredskapsanalyser. Slik får kommunenes politiske ledelse et solid kunnskapsgrunnlag for å ta beslutninger om tjenestenivået opp mot egen finansieringsevne, gitt det vanskelige dilemmaet mellom brannberedskap og andre viktige oppgaver.

For å bedre den økonomiske situasjonen på kort sikt, vil vi anbefale at Salten Brann konkretiserer kostnadsreducerende tiltak gjennom en handlingsplan for å:

- Videreføre effektiviseringsarbeidet knyttet til å redusere administrasjons- og felleskostnader.
- Standardisere og optimalisere vakt- og turnusordninger.
- Justere særavtaler og tilleggstenester utover lovkrav.
- Gjennomgå investeringsplaner for kjøretøy og materiell, med prioritering av kritiske behov.

For å bedre den økonomiske situasjonen på lengre sikt vil vi anbefale at Salten Brann vurderer å gjøre en konsekvensvurdering av strukturelle endringer i brannordningen for optimal ressursutnyttelse og robust beredskap, inkludert:

- Samordning av brigade- og stasjonsstruktur basert på objektive risiko- og beredskapsanalyser.
- Optimalisering av selskapets aktiviteter basert på objektive risiko- og beredskapsanalyser på tvers av kommunegrenser.

Salten Brann har en tilfredsstillende virksomhetsstyring

Virksomhetsstyringen i Salten Brann IKS er etter vår vurdering tilfredsstillende og gir et godt grunnlag for at selskapet skal kunne nå sine strategiske mål og oppfylle sitt samfunnsoppdrag. Styringen er basert på klare roller mellom eierorgan, styre og administrasjon, ISO-sertifiserte kvalitetsrutiner og etablerte prosesser for budsjett og rapportering. Samtidig mangler en felles eierstrategi som tydeliggjør mål og forventninger. Det er forbedringsbehov knyttet til tydeliggjøring av visjon og mål, intern kommunikasjon, systematisk etterkontroll av avvik og integrert økonomisk risikostyring (særlig pensjon og likviditet).

For styrke virksomhetsstyringen vil vi anbefale at Salten Brann vurderer å:

- Bidra i en prosess med kommunene for å utarbeide en felles eierstrategi med tydelige mål og forventninger.
- Tydeliggjøre visjon og strategiske mål i hele organisasjonen.
- Tydeliggjøre roller, ansvar og myndighet, og sikre at endringer kommuniseres tydelig ut i organisasjonen.
- Etablere helhetlig risikostyring integrert i budsjett og økonomiprosesser, med fokus på pensjonskostnader og likviditet.
- Ytterligere heving av økonomikompetansen i organisasjonen for bedre analyser og beslutningsgrunnlag
- Ytterligere heve økonomikompetansen i organisasjonen for bedre analyser og beslutningsgrunnlag.

2 Innledning

2.1 Bakgrunn for og formål med oppdraget

Salten Brann IKS er et interkommunalt brann- og redningsselskap som eies av kommunene: Beiarn, Bodø, Fauske, Gildeskål, Hamarøy, Meløy, Saltdal, Steigen, Sørfold og Værøy. Selskapets formål er jf. selskapsavtalen «å ivareta eierkommunenes behov, plikter og oppgaver vedrørende brann- og ulykkesberedskap, brannforebyggende- og kontrollerende art». I tillegg til dette skal selskapet ivareta andre tiltak som hører inn under dette formålet, med forankring i gjeldende regelverk.

BDO er engasjert for å bistå Salten Brann IKS i kartlegging av selskapets nåværende situasjon knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring. Formålet med oppdraget er å danne et objektivt grunnlag for videre utvikling og forbedring av selskapets økonomistyring og ressursbruk. Utfordringer selskapet står ovenfor i dag er i stor grad knyttet til begrenset økonomisk fleksibilitet på bakgrunn av selskapets likviditet, samt risiko for redusert tjenestekvalitet.

Følgende hovedproblemstillinger er utarbeidet for å bedre belyse oppdragets formål:

- Hvordan er selskapets økonomiske situasjon?
- Har Salten Brann IKS etablert en helhetlig virksomhetsstyring som bidrar til å realisere deltakerkommunenes målsettinger med selskapet?
- Hvor har selskapet organisatoriske og økonomiske forbedringsområder?



Figur 1:
Eierkommuner

2.2 Metode og avgrensninger

Prosjektet ble gjennomført med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, for å sikre et helhetlig og faktabasert beslutningsgrunnlag for Salten Brann. Den metodiske tilnærmingen har gjort det mulig å belyse problemstillingen fra flere perspektiver, og samtidig gi dybde og bredde i datagrunnlaget.

Vårt arbeid bygger på intervjuer med ledergruppen fra Salten Brann, representanter fra eierkommunene og tillitsvalgte. BDO har mottatt og gjennomgått relevante dokumenter, herunder regnskap, årsbudsjetter og økonomiplan 2024-2028, samt strategidokumenter. Oppdragets problemstillinger er besvart på bakgrunn av de funn som kommer frem av analyse av selskapet. Kombinasjon av metoder sikrer at situasjonen belyses fra ulike perspektiver.

Intervjuene har tatt utgangspunkt i intervjuguide som ble utarbeidet på forhånd. Intervjuguiden ble delt inn i overordnede spørsmål knyttet til virksomheten, og oppfølgingsspørsmål knyttet til temaene økonomisk situasjon, virksomhetsstyring, forbedringsområder og fremtidsutsikter. Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd, men hovedproblemstillingene ble presentert. På denne måten fikk informantene en grunnleggende forståelse hva intervjuet ville omhandle, uten at svarene ble påvirket i for stor grad.

Som en del av datainnsamlingen har vi gjennomgått en rekke sentrale dokumenter knyttet til virksomheten. Dette inkluderer blant annet:

- Virksomhetsstrategi
- Regnskap
- Budsjetter
- Forvaltningsrevisjon

Dokumentene har bidratt til å gi innsikt i forretningsstrategi, overordnede mål, økonomisk situasjon og virksomhetsstyring i Salten Brann.

I arbeidet med å kartlegge virksomhetens økonomiske situasjon og styring har vi blant annet gjennomgått historiske regnskapsdata for 2017 - 2024, budsjett og resultater fra forvaltningsrevisjonen. Analysen har gitt innsikt i økonomisk utvikling og ressursbruk, og danner ett viktig grunnlag for viderevurdering av Salten Brann.

Evalueringen er gjennomført i perioden august til november 2025. Planleggingsfasen fant sted i slutten av august, med oppstartsmøte 18. august. Datainnsamlingen er gjennomført i slutten av august og begynnelsen av september. Analyse og rapportskriving er gjort i september til november, med ferdigstilling og levering av endelig rapport 17. november 2025.

Avgrensninger

Rapporten vurderer ikke kvaliteten på tjenestene som leveres av Salten Brann IKS, eller i hvilken grad tjenesteleveransene møter kravene til brann- og redningsberedskap som fremgår av primært brann- og eksplosjonsvernloven og brann- og redningsvesenforskriften.

BDO kan ikke påta seg ansvar for fullstendigheten eller riktigheten i det grunnlagsmaterialet som har vært utgangspunkt for våre vurderinger. Våre analyser er basert på opplysninger vi har mottatt fra Salten Brann. Dersom vi har mottatt uriktige eller ufullstendige opplysninger, har vi ikke hatt anledning til å avdekke dette ut over overordnede rimelighetsvurderinger.

3 Om sektoren

Brann- og redningstjenesten er et kommunalt ansvar hvor oppgavene følger av brann- og eksplosjonsvernloven § 11. Kommunene er i samme bestemmelse gitt fullmakt til å pålegge brannvesenet andre oppgaver, så lenge dette ikke svekker de lovpålagte oppgavene.

Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) §11:

- a) gjennomføre informasjons- og motivasjonstiltak i kommunen om fare for brann, farer ved brann, brannverntiltak og opptreden i tilfelle av brann og andre akutte ulykker
- b) gjennomføre brannforebyggende tilsyn
- c) gjennomføre ulykkesforebyggende oppgaver i forbindelse med håndtering av farlig stoff og ved transport av farlig gods på veg og jernbane
- d) utføre nærmere bestemte forebyggende og beredskapsmessige oppgaver i krigs- og kriesituasjoner
- e) være innsatsstyrke ved brann
- f) være innsatsstyrke ved andre akutte ulykker der det er bestemt med grunnlag i kommunens risiko- og sårbarhetsanalyse
- g) etter anmodning yte innsats ved brann og ulykker i sjøområder innenfor eller utenfor den norske territorialgrensen
- h) sørge for feiing og tilsyn med fyringsanlegg.

I tillegg til dette kommer oppgaver innen forebygging og beredskap som er regulert gjennom forskriftene tilhørende brann- og eksplosjonsvernloven.

1.

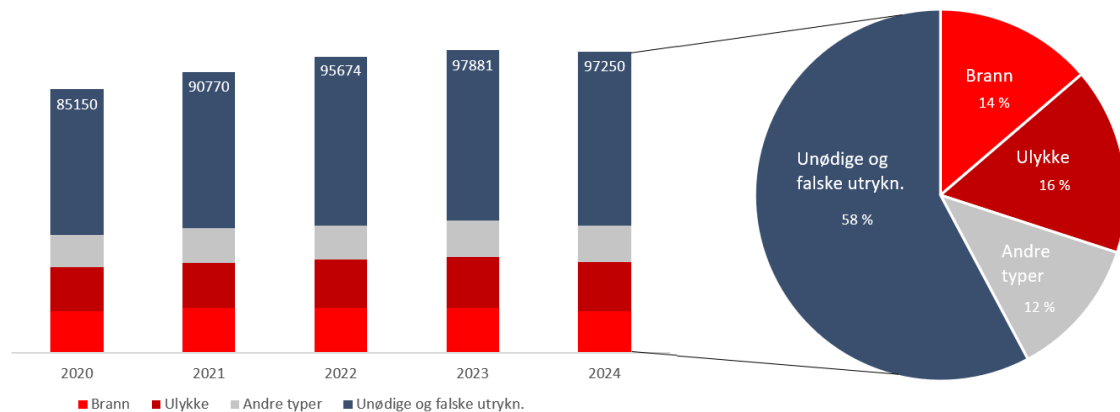
Brann- og redningstjenesten er ofte første nødetat ved hendelser og utfører stadig flere oppgaver, også på vegne av helse og politi. Tjenesten er lokalt forankret og en sentral del av samfunnets beredskap. Samtidig øker kravene til kompetanse og ressurser, drevet av økonomiske rammer, demografi, urbanisering, teknologi, klima og sikkerhetspolitiske forhold.

Kommunenes økonomi har stor betydning for hvordan brannvesenet organiseres og dimensjoneres. Rammebetingelsene påvirker både krav til utstyr og kompetanse, og dermed hvilket tjenestetilbud som kan gis. Urbanisering og smarte bygg krever nytt utstyr og spesialisert kompetanse, mens nasjonale krav til dokumentasjon og beredskap øker presset på ressursene. Flere eldre og fremmedspråklige innbyggere gir nye behov for forebygging og kommunikasjon.

Figuren nedenfor viser antall registrerte oppdrag for landets brannvesen i perioden 2020 til 2024. Som det fremgår av figuren var det en jevn økning fra 2020-2023, og deretter en liten reduksjon frem mot 2024. Nivået i 2024 er omtrent likt 2018. Av diagrammet til høyre fremkommer det at kun 14% av antall oppdrag i 2024 er knyttet til brann.



Figur 2: Endringsdrivere. BDO analyse



Figur 3: Antall oppdrag for alle landets brannvesen 2020-2024, 2024. Bilde DSB, BDO analyse

Samfunnssikkerhetsmeldingen¹ og totalforsvarskonseptet styrker brannvesenets rolle i kriser og krig. Ny teknologi som 5G og droner gir muligheter for bedre beredskap og effektivitet. Brann- og redningstjenesten er derfor i en omstillingsprosess mot mer komplekse oppgaver. Rapport fra NTNU Samfunnsforskning og SINTEF² anbefaler større regionale enheter for å møte krav til kompetanse og effektiv ressursbruk, samtidig som lokal tilknytning ivaretas.

Justis og beredskapsdepartementet fremla i 2023 rapporten «*Fremtidens brann- og redningsvesen*»³ en helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet. I rapporten legges det frem at det ikke er noen jevn og konstant vekst i oppdragsmengden. Det er rimelig å anta at restriksjonene knyttet til covid-19-pandemien hadde en innvirkning på antall og type oppdrag i perioden 2020 til 2022, men at det ikke er hele årsaken til utviklingen. Endringer i rapporteringsform, antall innbyggere og bygninger påvirker også tallene, og det er derfor vanskelig å trekke konklusjoner for om endringen i antall oppdrag har en klar trend.

¹ Meld. St. 10 (2016-2017) *Risiko i et trygt samfunn - Samfunnssikkerhet*
² Fenstad, Almklow, Ishol, Storesund, & Akbrechtsen, 2013, *Framtidens brann- og redningsvesen*
³ Justis- og beredskapsdepartementet, 2023

4 Om Salten Brann IKS

4.1 Formål og målsetninger

Salten Brann har ansvar og myndighet til å utføre oppgaver som er pålagt brannvesenet gjennom loven.

I henhold til selskapsavtalens § 3 er formålet å:

«ivareta eierkommunenenes behov, plikter og oppgaver vedrørende: brann- og ulykkesberedskap, brannforebyggende- og kontrollerende art samt andre tiltak som naturlig hører inn under dette formål innenfor de til enhver tid gjeldende regelverk. Selskapet skal aktivt søke å selge tjenester knyttet til forebyggende og beredskapsrelaterte tjenester. Selskapet kan også ta på seg andre arbeidsoppgaver bestemt av representantskapet, så fremst det ikke svekker de lovpålagte oppgavene.»

Strategien for perioden 2018-2021 har som overordnet mål å være en organisasjon og et brannvesen som skaper trygghet og leverer tjenester med høy faglig standard. Dette innebærer å etablere arenaer for beredskapssamarbeid, tilby tjenester til offentlige virksomheter og kommuner, og være en regional pådriver for innovasjon.

Fire definerte områder underbygger hovedfokus: sikker og effektiv drift, bærekraftig finansiering, bærekraftig utvikling og miljø, fremtidsrettet beredskap. Brannvesenet er en verdistyrkt organisasjon, med følgende visjon:

«Trygghet - nær deg!»

Salten Brann legger spesielt vekt på ordet «trygghet», som skal være grunnlaget for all aktivitet brannvesenet gjennomfører. Det skal skape en viktig og forpliktende garanti ovenfor innbyggere og næringsliv.

4.2 Geografiske- og demografiske forhold påvirker Salten brann

Salten Brann dekker et område som strekker seg over 11 610 km² og inkluderer ti eierkommuner: Bodø, Meløy, Gildeskål, Beiarn, Saltdal, Fauske, Sørfold, Steigen, Hamarøy og Værøy. Befolkningstallet for regionen er per 2025: 85 494⁴.

Regionen er preget av store avstander, krevende topografi og en aldrende befolkning, noe som gir særegne utfordringer for brann- og redningstjenesten sammenlignet med mer urbane brannselskaper i Norge.

I motsetning til mange andre brannselskaper som opererer i mer tettbygde strøk, er Salten preget av store avstander mellom tettsteder og brannstasjoner. Flere kommuner har spredt bosetning og krevende topografi, med fjorder, fjelloverganger og øysamfunn som gjør responstid og logistikk utfordrende. Eksempelvis har Meløy seks brannstasjoner, inkludert på øyer som Meløya og Bolga, som kun er tilgjengelige med båt. Bodø kommune

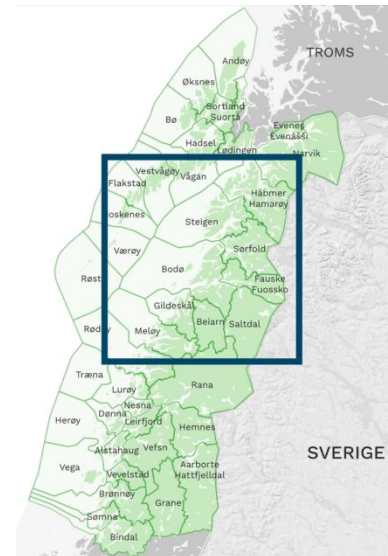
⁴ Kilde: (SSB, 2025)

har stasjoner både i sentrum og i utkantstrøk som Helligvær og Kjerringøy, som krever sjøtransport eller lang reisevei.

Veinettet i Salten er preget av smale fylkesveier, fjelloverganger og vinterutsatte strekninger. Dette påvirker både fremkommelighet og beredskap, spesielt i områder som Beiarn og Sulitjelma (Fauske), hvor tilgangen kan være begrenset i perioder. I tillegg er det begrenset dekning av alternative transportveier, noe som gjør lokal tilstedeværelse avgjørende.

Flere av eierkommunene har en aldrende befolkning og lav befolkningstetthet. I 2025 er gjennomsnittsalderen i Beiarn 49,2 år, Sørfold 47,5 år, Gildeskål 47,5 år og Hamarøy 46,4 år - alle betydelig over landsgjennomsnittet på 41,6 år.⁵ Dette gir spesielle utfordringer knyttet til beredskap, ettersom eldre innbyggere ofte har større behov for hjelp ved brann og andre hendelser. Samtidig kan det være vanskelig å rekruttere og opprettholde deltidsmannskaper i små lokalsamfunn med begrenset arbeidskraft.

Den geografiske spredningen og de demografiske forholdene i regionen har direkte påvirket både antallet og plasseringen av brannstasjoner. Disse er tilpasset lokale behov med mål om å sikre kortest mulig responstid og tilstrekkelig beredskap i hele regionen. Brigadeinndelingen tar hensyn til naturlige barrierer som fjorder og fjell, samt transportmuligheter og befolkningstetthet. Dette gjør at Salten Brann IKS skiller seg fra selskaper i mer urbane områder, hvor færre stasjoner kan dekke større befolkningsmengder med bedre infrastruktur.



Figur 4: Kommunegrensene og Salten Branns operasjonsområde. Kilde: Salten Brann

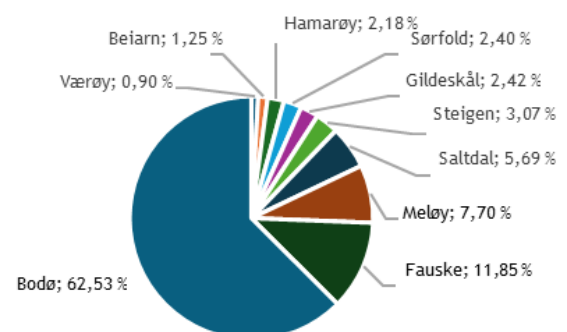
4.3 Selskapsorganisering og eierskap

Eierskapet i Salten Brann er fastsatt etter innbyggerantall som vist i figuren til venstre.

Bodø er største eier med 62,53 %, deretter følger Fauske 11,85 % og Meløy med 7,7 %. De øvrige deltakerkommunene har fra 0,9 prosent til 5,69 % som vist i figuren under.

Selskapet ble etablert i 2007 av åtte deltakerkommuner. Senere har Meløy (2012) og Værøy (2018) gått inn i selskapet. Hver kommune har gått inn med det utstyret de disponerte/eide på det tidspunktet de gikk inn i selskapet.

Fra etableringen har selskapet etter selskapsavtalen hatt ansvaret for vedlikehold, forsikring og nyanskaffelse av utstyr. Eierkommunene har hatt plikt til å stille



Figur 5: Eierfordeling. Kilde: selskapsavtale 01.01.2019

⁵ Kilde: (SSB, 2025)

lokaler, inklusive forvaltning, drift og vedlikehold, til rådighet for selskapet. Dette gjelder både brannstasjoner, nødvendige kontorlokaler og fasiliteter for feier. Ut over dette har eierkommunene ikke plikt til å foreta andre ytelser enn de som fremgår av budsjett og økonomiplaner.

Salten Brann IKS er et selvstendig rettssubjekt, men kommunene har et ubegrenset og solidarisk økonomisk ansvar. Dette innebærer i praksis at selskapet ikke kan gå konkurs og kommunene er ansvarlige for oppdekning av eventuelle underskudd gjennom eierbidraget. Kreditorer kan søke dekning for heftelser i kommunens verdier. Kommunenes ansvarsandel er i henhold til selskapsavtalen tilsvarende sin eierandel.

Selskapet reguleres gjennom IKS-loven og er underlagt lov om offentlige anskaffelser. Selskapet fører regnskap etter kommunale regnskapsprinsipper.

Eventuell ekspansjon av Salten Brann kan skje gjennom inkludering av nye eierkommuner. Ev. uttreden av en kommune må skje skriftlig med ett års varsel.

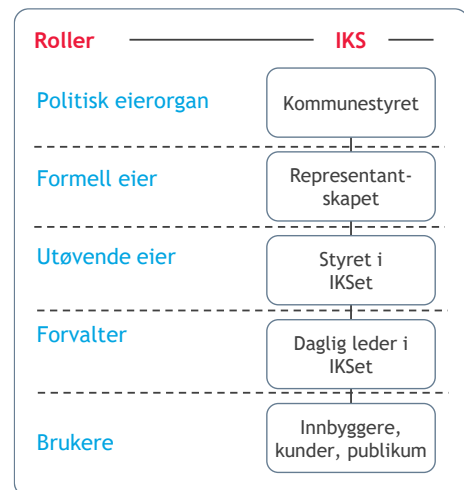
Kommunene som deltaker har myndighet gjennom representantskapet, selskapets styre og selskapsavtalen av 1. januar 2019.

Den formelle eieren er representantskapet, der hver kommune er representert med to medlemmer hver. Representantskapets medlemmer er utgjør to representanter fra hver av eierkommunene, til sammen 20 representanter. Bodø kommune har 9 stemmer i representantskapet. Fauske har 3 stemmer, mens Meløy og Saltdal har 2 stemmer hver. De øvrige kommunene har 1 stemme hver. Samlet har Bodø og Fauske flertall i representantskapet med 55 prosent av stemmene. Dersom man inkluderer Meløy og Saltdal, oppnås et absolutt flertall på over 67 prosent.

Deltakerkommunene kan ikke instruere selskapet uten at dette skjer i form av beslutninger i representantskapet.

Selskapet har et valgt styre som har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Styret involveres i prinsipielle og lovpålagte saker, samt større saker som definert i henholdt til fullmakter. Styret i Salten Brann består av seks medlemmer. Fire oppnevnes av representantskapet mens to velges av de ansatte.

Daglig leder forvalter den løpende driften i selskapet og forholder seg til styret i henhold til selskapets vedtekter.



Figur 6: Roller i et IKS. Kilde BDO

4.4 Organisering

Salten Brann opererer 25 brannstasjoner fordelt på de ti deltakerkommunene og fire brigadeområder.

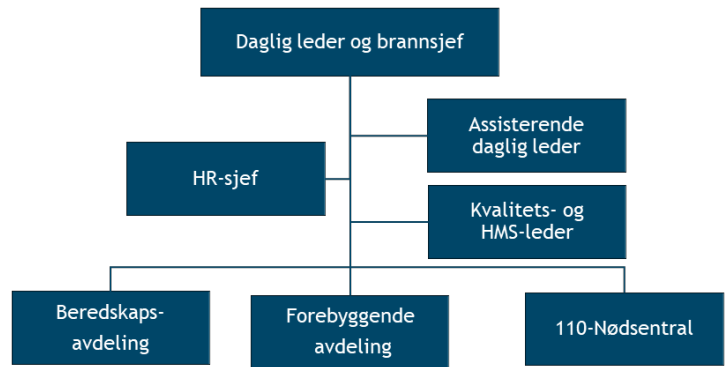
Selskapet har 376⁶ medarbeidere fordelt på 92 årsverk og opererer 43 utrykningskjøretøy.

⁶ Antall medarbeider og årsverk. Kilde Salten Brann (2025)

Organisasjonen er strukturert med en sentral ledelse bestående av daglig leder/brannsjef, assisterende daglig leder, HR-sjef og kvalitets-/HMS-leder.

Daglig leder og ass. daglig leder deler ansvar for økonomi. Bodø kommune leverer tjenester knyttet til regnskap, HR/lønn, arkiv og IKT.

Under ledelsen er det tre hovedavdelinger:



Figur 7: Organisering av Salten Brann IKS. Kilde Salten Brann

Beredskapsavdeling:

Beredskapsavdelingen har ansvar for den operative innsatsen, vaktordninger og beredskap og har til sammen 328 medarbeidere og 43,99 årsverk. Avdelingen organiserer innsatsstyrken og sikrer at bemanning og vaktlag er tilpasset behovet i regionen. Beredskapsavdelingen har ansvar for å ivareta beredskap ved akutte hendelser og sørge for at stasjonene er bemannet og utstyrt i henhold til gjeldende krav.

Forebyggende avdeling:

Forebyggende avdeling inkluderer feieseksjonen og tilsynsseksjonen, og har 22 medarbeidere. Avdelingen har oppgaver knyttet til tilsyn av objekter og bygninger, formidling av forebyggende informasjon, oppfølging av risikoutsatte grupper, feiing av skorsteiner og ildsteder, samt rapportering og tilsyn med fyringsanlegg.

110 Nordland (nødmeldetjeneste):

110-sentralen i Bodø håndterer varsling og koordinering av nødetater i regionen. Sentralen mottar og videreformidler nødmeldinger, og har en sentral rolle i å sikre rask og effektiv respons ved brann, ulykker og andre akutte hendelser. 110-sentralen til Salten Brann dekker et langt større område enn de 10 eierkommunene - hele 41 kommuner, som omfatter hele Nordland fylke.

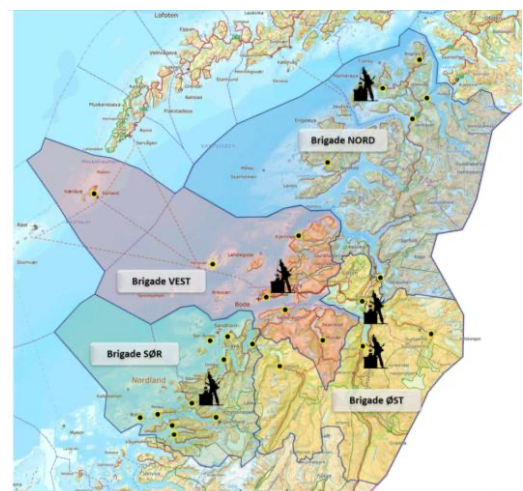
4.5 Brigader

Salten Brann IKS er organisert med fire brigadeområder: Brigade NORD, Brigade VEST, Brigade SØR og Brigade ØST.

En brigade i Salten Brann er et geografisk og organisatorisk område som omfatter flere brannstasjoner og innsatsstyrker, ledet av en brigadeleder.

Brigadeområdene dekker hele Salten-regionen og er tilpasset geografiske forhold, bosettingsmønster og lokale beredskapsbehov.

Hvert brigadeområde har ansvar for innsatsstyrke, vaktordninger og operativ ledelse innen sitt geografiske område. Brigadene fungerer både som operative enheter, som styrker kompetanse og håndteringsevne - særlig ved deltidsstasjonene - og som administrative enheter, med ansvar for personell- og materiellforvaltning samt bidrag til økonomiforvaltningen.



Figur 8: Brigadestruktur og stasjoner (prikker). Kilde: Salten Brann

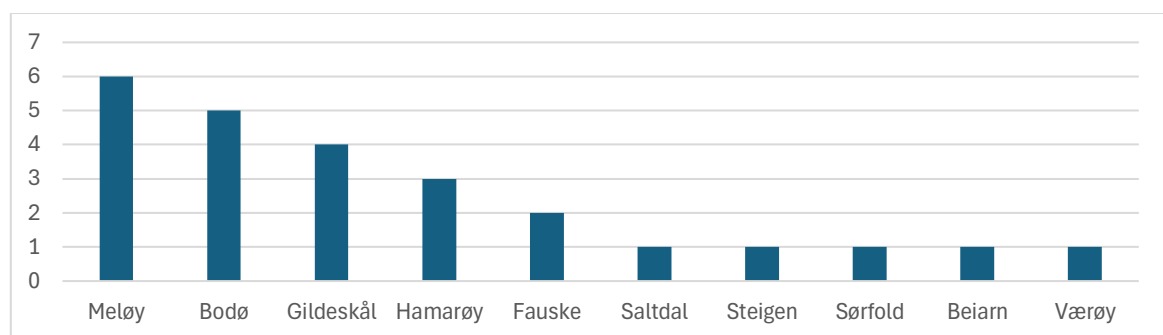
Brigadelederne koordinerer beredskap, bemanning og oppfølging av personell, samt støttefunksjoner knyttet til opplæring, øvelser og HMS.

Organiseringen er basert på risikovurderinger (ROS), hvor lokale forhold ligger til grunn for dimensjonering av innsatsstyrke og vaktlag. Bemanning og ressursfordeling varierer mellom brigadeområdene, avhengig av risikobilde, avstander og tilgjengelighet.

Brigadestrukturen ivaretar både lovpålagte minimumskrav og kommunale behov for beredskap, og gir fleksibilitet til å håndtere akutte hendelser, større ulykker og spesialoppdrag.

4.6 Stasjonsstruktur

Salten Brann opererer 25 brannstasjoner fordelt mellom deltakerkommunene, men ulik størrelse, bemanning og funksjon.



Tabell 1: Oversikt over antall stasjoner per eierkommune. Kilde: Salten Brann

Tabellen ovenfor viser fordelingen av stasjoner per eierkommune. Strukturen er historisk betinget og preget av lokale prioriteringer, men gir samtidig et bredt dekningsområde og lokal tilstedeværelse. Stasjonene har ulik bemanning: noen er heltidsbemannet, andre har deltidsstyrker eller frivillig beredskap.

4.7 Vaktordninger - beredskap

Salten Brann organiserer beredskapen gjennom vaktordninger tilpasset stasjonenes størrelse, bemanning og geografiske plassering. Vaktordningene er avgjørende for å sikre tilstrekkelig innsatskapasitet ved brann og andre akutte hendelser.

I henhold til brann- og redningsvesenforskriften §14 skal beredskapen organiseres i vaktlag som sikrer nødvendig styrke. Et vaktlag skal som minimum bestå av innsatsleder, utrykningsleder og tilstrekkelig antall konstabler for å håndtere hendelser basert på risiko- og sårbarhetsanalysen. Vaktlagene skal bemannes slik at krav til responstid og innsatskapasitet oppfylles. Vakthavende brannsjef har det operative ansvaret. Det fremgår av §12 en tydelig rollefordeling mellom innsatsleder og utrykningsleder. Innsatsleder har det overordnede ansvaret for koordinering og beslutninger, mens utrykningsleder leder den operative innsatsen på skadestedet.

Forskriften §17 krever at kommunen sørger for kontinuerlig vaktberedskap som sikrer utrykning innen fastsatte tidskrav. Vaktberedskapen kan organiseres som døgntkontinuerlig vakt, hjemmevakt eller kombinasjoner, tilpasset stasjonens størrelse og lokale forhold. Det skal også være rutiner for tilkalling av ekstra mannskaper ved behov.

Salten Brann benytter både heltids- og deltidsberedskap. Enkelte stasjoner har døgntkontinuerlig vakt, mens andre baserer seg på tilkalling. Det finnes også deltidsansatte som ikke inngår i faste vaktordninger, men som bærer nødnett-radio og

deltar ved tilgjengelighet. Økende krav til øving og kursing, særlig for deltidskonstabler, ivaretas gjennom strukturen i vaktordningen.

4.8 Brannordningen

Brannordningen for Salten Brann er et overordnet styringsdokument som beskriver hvordan selskapet skal organiseres og dimensjoneres for å ivareta brann- og redningstjenester i henhold til brann- og eksplosjonsvernloven §11. Dokumentet er utarbeidet i samarbeid med eierkommunene og bygger på risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), samt krav i dimensjoneringsforskriften.

Brannordningen er strukturert i to nivåer:

Nivå 1 - Minimumskrav:

Nivået definerer det lovpålagte minimumsnivået for brannberedskap. Det inkluderer krav til organisering, bemanning og utrustning som sikrer at selskapet kan håndtere brannslukking, trafikkulykker og andre akutte hendelser. Dimensjoneringen baseres på lokale ROS-analyser og skal sikre at alle eierkommuner har tilgang til en forsvarlig beredskap. Tjenestene på nivå 1 er felles for alle kommuner og utgjør grunnlaget for Salten Branns operative kapasitet.

Nivå 2 - Kommunale behov:

Nivået omfatter tjenester utover det lovpålagte minimumskravet og tilpasses den enkelte kommunes risikobilde, ønsker og behov. Eksempler på nivå 2-tjenester er redningsdykking, snøskredberedskap, tunnelberedskap og høyere bemanning ved spesielle objekter. Kommunene velger å finansiere tilleggstjenester basert på lokale prioriteringer. Ressurser som fremskutte enheter og tankbiler benyttes fleksibelt i regionen og bidrar til å styrke beredskapen der behovet er størst.

Samlet ressursbehov i den enkelt kommune fremkommer som summen av de to nivåene som illustrert i figuren under.



Figur 9: Samlet ressursbehov til kommunens brannordning. Kilde Salten Brann, BDO analyse.

Tjenesteleveranser

Salten Brann IKS har ansvar for både forebyggende arbeid og beredskap, og leverer et bredt spekter av både lovpålagte og tilleggstjenester. De lovpålagte tjenestene er definert i brannordningen og omfatter blant annet brannslukking, redningsinnsats, akutt forurensning, forebyggende arbeid og drift av 110-sentralen. I tillegg tilbyr Salten Brann en rekke tilleggstjenester som kommunene kan bestille etter behov - som kurs, alarmtjenester og rådgivning. Noen kommuner betaler for disse tilleggstjenestene, mens andre velger å ikke benytte dem. Dette gir fleksibilitet, men også ulikhet i tjenestetilbudet mellom kommunene. Se vedlegg punkt 7.1 *Tjenesteleveranser*, for en liste over de viktigste tjenesteleveransene, med tilhørende beskrivelse.

4.9 BDOs vurdering

Salten Brann IKS er en sentral samfunnsaktør i Salten-regionen, og har et bredt ansvar for å levere kritiske tjenester til innbyggerne i eierkommunene og fylket gjennom 110-nødsentralen. Med 25 brannstasjoner og over 370 ansatte bidrar selskapet til økt trygghet og høy brannfaglig standard. Den omfattende tilstedeværelsen i regionen muliggjør utnyttelse av lokale ressurser og sikrer rask respons i hele regionen.

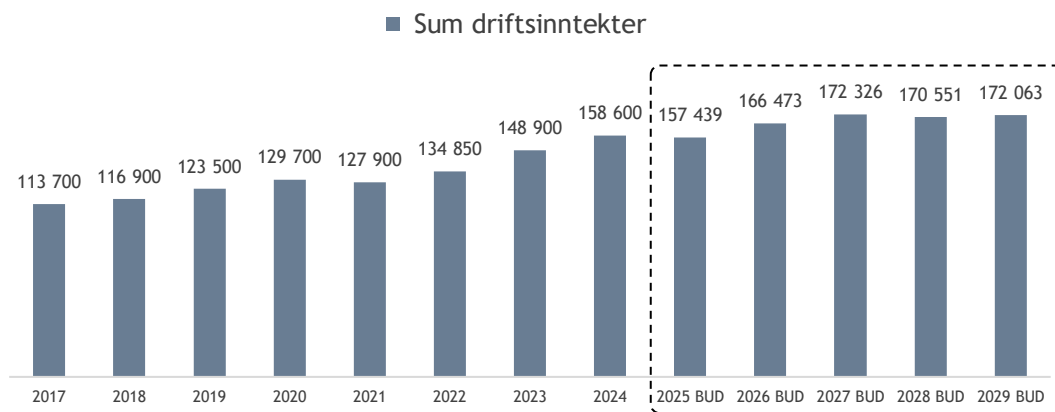
Bak denne styrken ligger imidlertid flere utfordringer. Den krevende topografien, med store avstander og lav befolkningstetthet, skaper utfordringer for selskapet både når det gjelder bemanning og organisering av stasjonsstrukturen. For å opprettholde god responstid og faglig kvalitet, må Salten Brann tilpasse seg varierende lokale forhold. Mange stasjoner er små og har ulik bemanning, noe som gjør det krevende å sikre et jevnt og tilstrekkelig beredskapsnivå på tvers av regionen. Videre varierer vaktordningene mellom stasjonene, og det stilles stadig høyere krav til øving og kursing, også for deltidsmannskaper. I tillegg er selskapet avhengig av at eierkommunene stiller nødvendige lokaler og fasiliteter til disposisjon, mens Salten Brann selv har ansvar for vedlikehold og investeringer i utstyr. Dette samspillet kan skape utfordringer knyttet til fornyelse og nødvendige investeringer. Brannordningen i hver eierkommune må videre tilpasses både lovpålagte minimumskrav og lokale ønsker, som innebærer krevende prioriteringer, der hensynet til kostnadseffektivitet må veies opp mot ønsket beredskapsnivå.

Oppsummert vurderer BDO at Salten Brann har et bredt samfunnsoppdrag som skal ivareta beredskap i hele regionen. De geografiske, demografiske og organisatoriske forholdene medfører imidlertid betydelige utfordringer, som krever kontinuerlig tilpasning og tett dialog med eierkommunene for å sikre en robust og bærekraftig beredskap.

5 Økonomi - Dagens situasjon

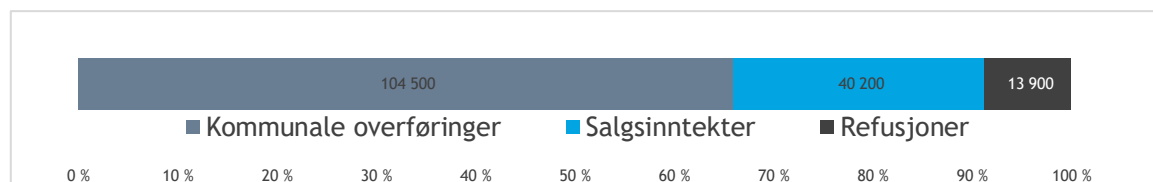
Salten Brann har over lang tid stått i det de selv beskriver som en krevende økonomisk situasjon. For å kartlegge dagens økonomiske situasjon og den historiske utviklingen, har vi analysert faktiske regnskapstall fra perioden 2017 til 2024, samt gjennomgått en rekke relevante dokumenter som belyser selskapets finansielle status.

Salten Brann har hatt en jevn inntekstvekst med et snitt på 4,9 prosent siden 2018 og fram til 2024. For nestet planperiode, budsjetterer selskapet med økning i inntekten på 2,3% prosent i snitt per 2025 - 2029 til 172 mill. kroner i 2029 som vist i figuren under. For økonomiplanperioden 2025 - 2029 er budsjetterte tall fra 2024 brukt som grunnlag. Dette gjør at budsjetterte driftsinntekter for 2025 fremstår lavere enn de faktiske regnskapstallene for 2024, blant annet fordi tilleggsfaktureringer varierer mellom budsjett og regnskap.



Figur 10: Faktiske inntekter 2019 - 2024. Budsjett 2025 - 2029. Kilde: Salten Brann, BDO analyse

Av selskapets inntekter i 2024 er overføringer fra kommunen 104,5 mill. kroner, salgsinntekter 40,2 mill. kroner («tilfeldig salg» til kommunene, i form av eksempelvis salg av teknisk vakttenester og vaktfunksjoner) og refusjoner 13,9 mill. kroner som vist i figuren under. Som det fremgår av figuren utgjorde kommunale overføringer ca. 67 prosent av inntektene, mens salgsinntekter utgjorde ca. 30 prosent av inntektene.



Figur 11: Fordeling av inntekter 2024 (1000). Kilde Salten Brann. BDO analyse

Kommunale overføringer beregnes i samsvar med selskapsavtalens §7 og er sammensatt av en fast tilknytningsavgift som er lik for alle kommuner, samt kostnaden for den enkelte kommunes brannordning. I tillegg kommer en andel av felleskostnadene for brannberedskap, beregnet ut fra hver kommunes andel av de samlede kostnadene ved brannordningen.

Øvrige kostnader som dekker forebyggende tjenester og administrasjon beregnes etter befolkningsandel. Overføringene dekker ikke kostnader knyttet til drift av brannstasjon som kommunene dekker direkte.

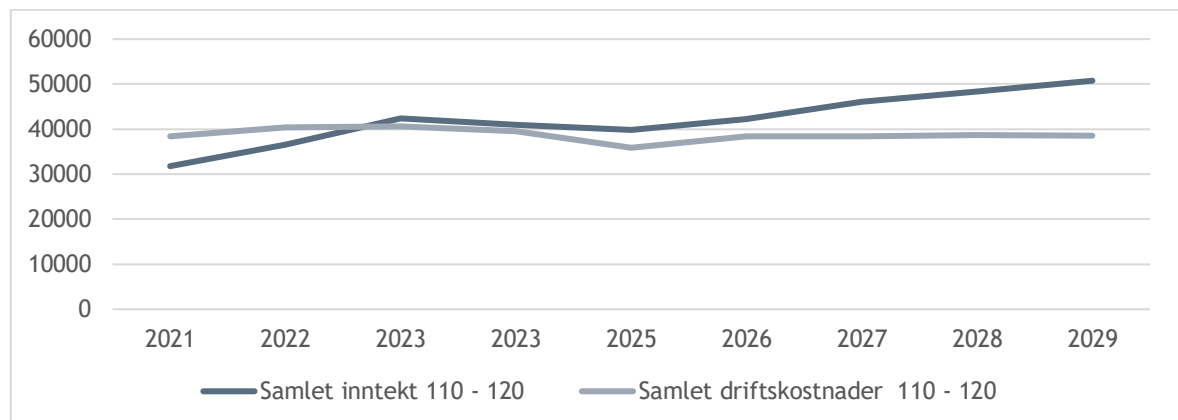
Tabellen under viser utviklingen i kommunale overføringer i perioden 2019 - 2024:

Kom. overf. i MNOK	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Kom. overføringer	83,3	87,5	86,9	88,0	86,8	87,3	96,3	104,5	Snitt
Vekst per år (%)		5%	-1 %	1 %	-1 %	0 %	10 %	9 %	3%

Tabell 2: Kommunale overføringer i tusen kroner, vekst i prosent. Kilde: Salten Brann, BDO analyse

Som det fremgår av tabellen over, har veksten i de kommunale overføringene ligget på +/- 1% i perioden 2019 - 2022. Frem til 2017 fulgte de kommunale overføringene utviklingen i kommunal deflator⁷. I 2023 og 2024 økte de kommunale overføringene markant med henholdsvis 10 % og 9% som en kompensasjon for at utviklingen i kommunal finansiering ikke har holdt tritt med prisveksten (kommunal deflator) i perioden 2019-2022. Fra og med 2026 er det vedtatt at selskapet må forvente en reduksjon i kommunale overføringer på 5%.

Salten Brann IKS har kommersielle inntekter knyttet til alarminntekter på automatiske alarmer. Alarminntektene har hatt en gradvis økning siden 2018 til 2024. Figuren under viser at selskapet, for første gang i 2023, har klart å hente ut et overskudd fra disse inntektene, og at overskuddet er forventet å øke de kommende årene.



Figur 12: Inntekt- og kostnadsutvikling 110 - 120 avdelingen. Kilde: Salten Brann, BDO analyse

Salg av alarmtjenester har vært en lønnsom virksomhet for Salten Brann og finansiert størstedelen av kostnadene knyttet til 110-nødnettet. Inntektene fra alarmsalget har en positiv effekt på kostnadsnivået for eierkommunene i Salten Brann.

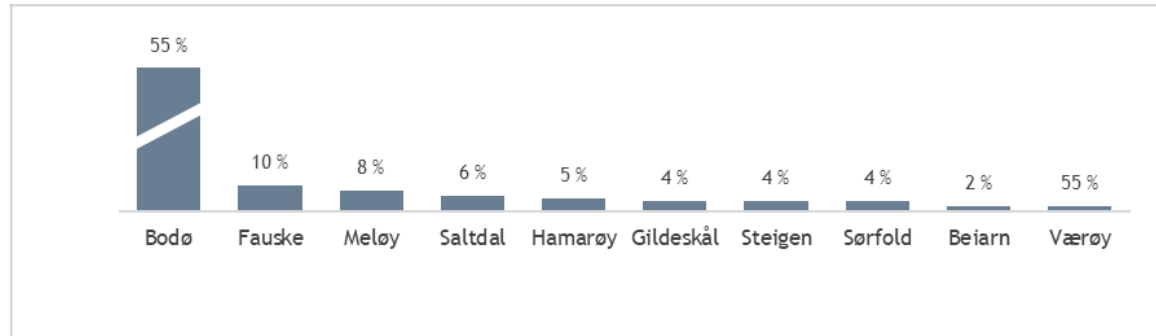
Forventet overskudd utover betaling for dagens nødnett er planlagt brukt til fremtidige investeringer i nødnettet.

Salten Brann IKS har beredskap for oppdrag knyttet til denne typen alarmtjenester, hvor de kompenseres for kostnader knyttet til utrykning på unødvendig og falske utrykninger gjennom fakturering til den respektive eierkommunen.

⁷ Kommunal deflator er en prisindeks som brukes i kommunesektoren for å beregne forventet kostnadsvekst (lønn, varer og tjenester). Når overføringene følger deflatoren betyr det at tilskuddene øker i takt med kostnadsnivået i kommunene.

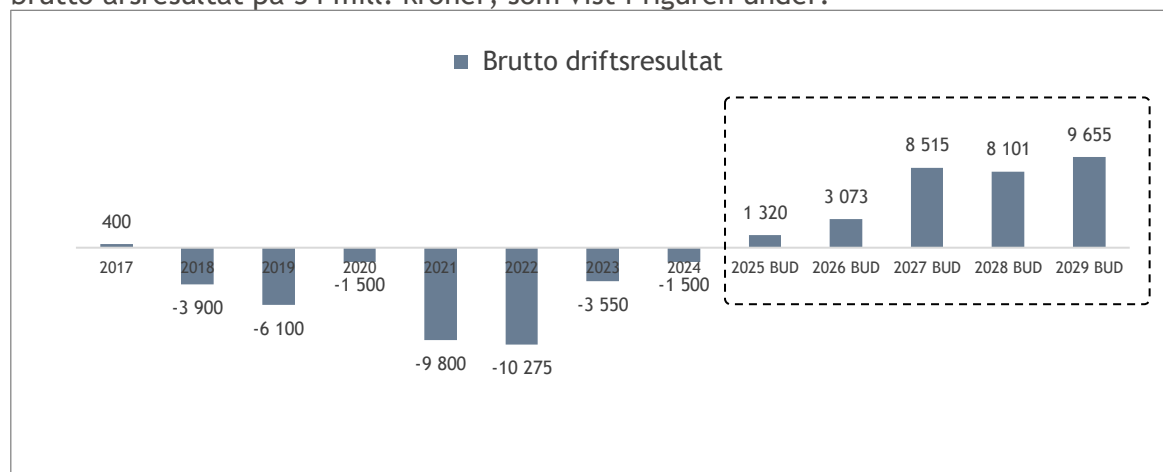
Det pågår for tiden en prosess med mål om å endre drifts- og eierform for salgsvirksomheten 110 Nordland, som kan påvirke de økonomiske disponeringene knyttet til salgsvirksomheten i fremtiden.

Figuren under viser hvordan utgiftene ved brannordningen fordeler seg mellom de ulike eierkommunene. Bodø kommune står for den største andelen, med 55 prosent av kostnadene, etterfulgt av Fauske (10 %), Meløy (8 %) og Saltdal (6 %).



Figur 13: Fordeling av utgifter tilknyttet brannordningen for eierkommunene. Kilde Salten Brann, BDO analyse

Samtidig har selskapet siden 2019 hatt et akkumulert underskudd i form av negativt brutto årsresultat på 34 mill. kroner, som vist i figuren under.



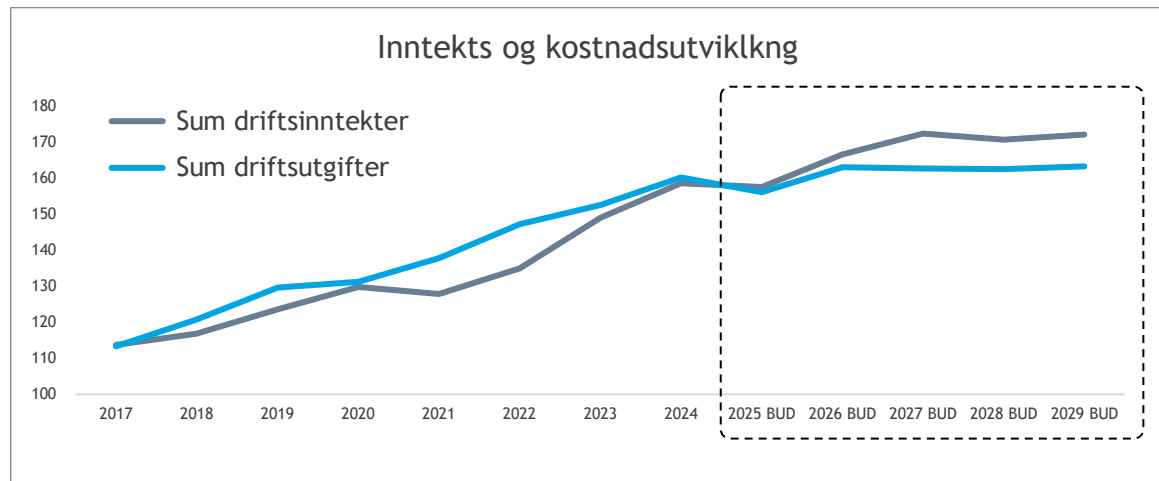
Figur 14: Regnskapsmessig brutto driftsresultat 2017-2024, budsjett 2025 - 2029. Kilde Salten Brann, BDO analyse

Brutto driftsresultat har vært negativt de siste 7 årene, med et bunnpunkt i 2022 på -10,3 mill. kroner. Det akkumulerte fremførte merforbruket fra tidligere år er i 2024 på 8,5 mill. kroner.

Selskapet hadde i 2024 et positivt netto driftsresultat på 0,6 mill. kroner, for første gang på tre år. Selskapet har siden bunnpunktet i 2022 hatt en forbedring i både brutto og netto driftsresultat.

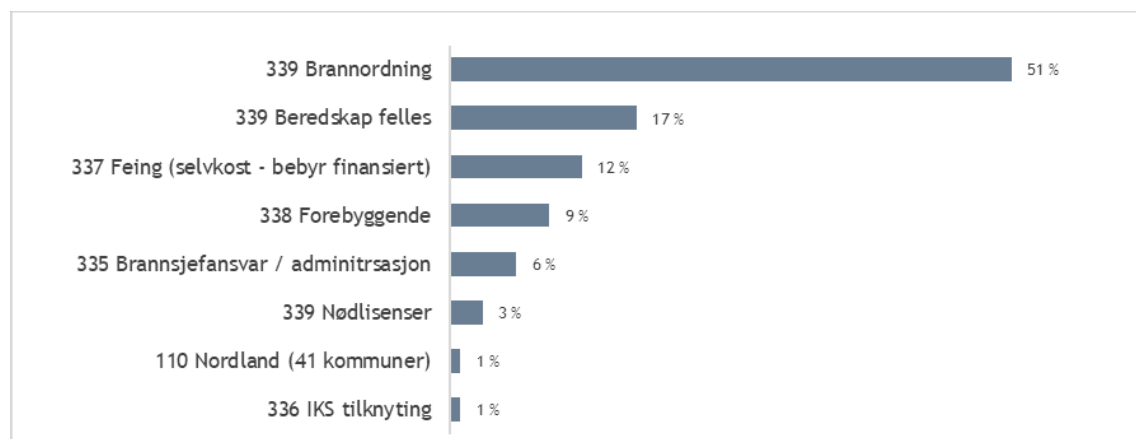
Som det kommer frem, budsjetter selskapet med en positiv resultatutvikling frem mot 2029, hvor selskapet forventer et positivt brutto driftsresultat på 9,7 mill. kroner.

Den positive resultatutviklingen forutsetter at inntektsveksten over tid overstiger veksten i driftsutgiftene, som illustrert i figur 15 under. I budsjettet for kommende planperiode, legger selskapet til grunn et positivt brutto driftsresultat på 8-9 mill. kroner. Dette er overskudd fra alarminntekter som avsettes til fond for fremtidige investeringer i 110-nødnett.



Figur 15: Inntekts- og kostnadsutvikling. Kilde Salten Brann, BDO analyse

Figuren under viser fordelingen av utgifter mellom tjenesteområder. Brannordningen (339) utgjør den største andelen med 51 %. Deretter følger felles beredskap (339) med 17 %. Feiing (337) utgjør 12 % og forebyggende avdeling (338) 9 % av de totale kostnadene mellom tjenesteområdene.



Figur 16: Fordeling av utgifter mellom tjenesteområder. Kilde Salten Brann, BDO analyse

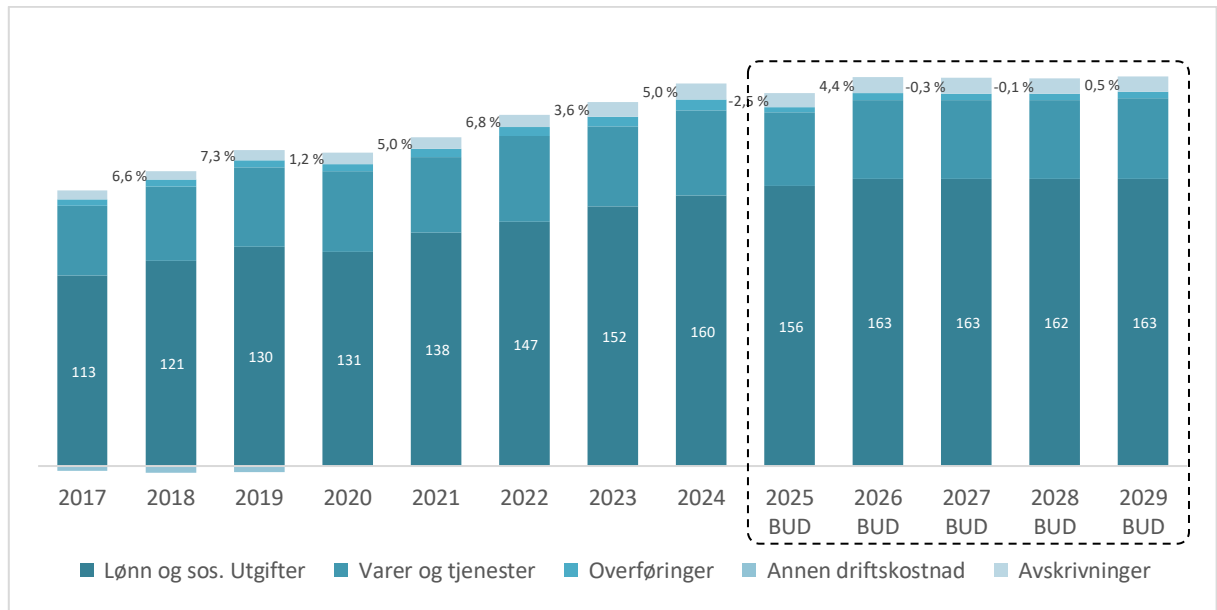
Av utgiftene finansieres brannordningen (51 %) og beredskap felles (17 %) gjennom kommunale overføringer. Feiing er selvkostfinansiert.

Figuren under viser utviklingen i selskapets driftsutgifter i perioden 2017-2024 og budsjett frem til 2029. I perioden frem til 2024 har utgiftene hatt en årlig vekst på mellom 1,2 og 6,8 prosent. For perioden 2025-2029 er det budsjettert med en realvekst på 0 prosent. Den historiske utviklingen er basert på faktiske tall, mens den fremtidige utviklingen er basert på budsjettforutsetninger. For økonomiplanperioden 2025 - 2029 er budsjetterte tall fra 2024 brukt som grunnlag. Dette gjør at budsjetterte driftskostnader for 2025 fremstår lavere enn de faktiske regnskapstallene for 2024.

Sum driftsutgifter (MNOK)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	I snitt
Driftsutgifter	113	121	130	131	138	147	152	160	
Vekst per år (%)		6,6 %	7,3 %	1,2 %	5,0 %	6,8 %	3,6 %	5,0 %	5,1 %

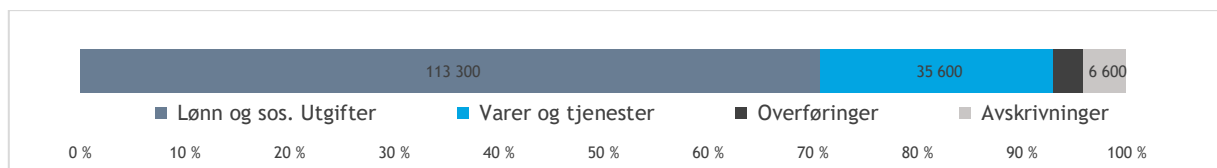
Figur 17: utviklingen i selskapets driftsutgifter i perioden 2017-2024 og budsjett frem til 2029.
Kilde Salten Brann, BDO analyse.

Fra 2023 til 2024 økte kostnadene med 5 prosent⁸. Til sammenligning var gjennomsnittlig prisvekst i Norge, fra 2023 til 2024, på 3,1 prosent (SSB, 2025). Dette tilsier en kostnadsvekst som er vesentlig høyere enn den generelle prisveksten i Norge.



Figur 18: Utvikling i selskapets driftsutgifter i perioden 2017 - 2024. Kilde Salten Brann, BDO analyse

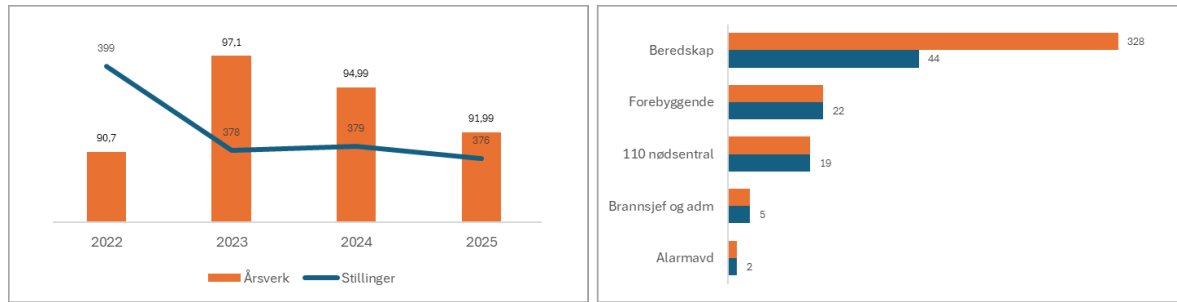
Av selskapets samlede driftsutgifter i 2024 utgjorde lønn og sosiale kostnader 113,3 mill. kroner (71 prosent), mens kjøp av varer og tjenester beløp seg til 35,6 mill. kroner. I tillegg kom avskrivninger på 6,6 mill. kroner og overføringer på 4,6 mill. kroner, som illustrert i figuren under. Lønnskostnadene utgjør den største utgiftsposten for selskapet.



Figur 19: Samlede driftsutgifter i 2024. Kilde Salten Brann, BDO analyse

Tabellen under viser utviklingen i antall stillinger og årsverk, samt fordelingen av årsverk og ansatte mellom avdelingene.

⁸ Økningen i driftskostnader inkluderer også engangsposter for 2024 som ikke medfører varig heving av driftsnivået. Dette inkluderer blant annet forskuttering av kostnader til grunnutdanning som viderefaktureres kommunene, tilbakebetaling av feilutbetalt vaktgodtgjøring samt konsulentkostnader knyttet til utvikling av arbeidsmiljø og ledelse, hvor 70 % refunderes gjennom OU-midler.



Figur 20: Utvikling i antall stillinger og årsverk, og fordeling av årsverk og ansatte mellom avdelinger. Kilde Salten Brann BDO analyse

Som det fremgår av figuren, har antall årsverk blitt redusert siden 2022 og utgjør i dag 92 årsverk. Antall stillinger er tilsvarende redusert med 23 stk.

Videre viser oversikten at beredskapsavdelingen har 7,5 ganger så mange ansatte som det totale antallet årsverk som illustrerer det høye antallet deltidsstillinger i avdelingen.

Gjennomsnittlig årlig vekst har ligget på 5,2 prosent gjennom perioden 2018-2024. Rene lønnskostnader utgjorde 95,3 mill. kroner for 2024, mens budsjetterte lønnskostnader var 90,7 mill. kroner i 2024, som gir et merforbruk på 4,6 mill. kroner.

Utvikling i lønn (MNOK)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	I snitt
Lønnskostnad	80	86	92	90	98	102	109	113	
Vekst per år (%)		8 %	7 %	-2,5 %	8,9 %	4,7 %	6,3 %	4,3 %	5,2 %

Tabell 3: Utvikling i lønnskostnad i MNOK vekst i prosent. Kilde: Salten Brann, BDO analyse

Sosiale kostnader utgjør 11 prosent av selskapets samlede driftskostnader og inkluderer blant annet pensjonskostnader. Pensjonskostnadene representerer en kompleks og utfordrende budsjettpost, både i planlegging og regnskapsføring, ettersom de er svært uforutsigbare. Summen av sosiale utgifter for 2024 var 18,2 mill. kroner. Budsjetterte utgifter for samme periode var 23,5 mill. kroner. Differansen på 5,3 mill. kroner illustrerer uforutsigbarheten tilknyttet kostnaden.

Forbruket på konsulentbistand, som utgjør 12 prosent av innkjøpte varer og tjenester i 2024, står i kontrast til budsjettert forbruk i perioden 2022-2024. Merforbruket av konsulentbistand utgjør i 2024 alene 3,4 mill. kroner.

Sentrale forhold som påvirker likviditeten i selskapet

I 2024 er selskapets fondsreserver brukt opp. Dette gjelder både frie og bundne fond, med unntak av bundet fond til feiertjenesten. Differansen mellom brutto pensjonspremie og budsjettert pensjonskostnad på 10,2 mill. kroner belaster selskapets likviditet, ved at det ikke eksisterer inntektsmidler til å dekke denne kostnaden. Dersom likviditet ikke tilføres, kan selskapet få utfordringer med å oppfylle sine betalingsforpliktelser.

Likviditet handler om hvor godt virksomheten kan betale sine kortsiktige forpliktelser med tilgjengelige midler. Likviditetsgraden viser selskapets evne til å betjene kortsiktige forpliktelser. En likviditetsgrad lik eller større enn 2 regnes for å innebære god likviditet⁹.

⁹ Kilde: proff.no

Balanseregnskapet under viser at Salten Branns likviditetsgrad har vært lavere enn 2 i tidsrommet 2017-2024. I flere perioder har likviditeten vært svak (under 1). Fra 2019-2022 har de en gradvis bedring, før den igjen svekkes til 0,89 i 2023 og 0,76 i 2024.

Balanseregnskap (MNOK)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EIENDELER								
A. Anleggsmidler	217	235	253	281	330	359	342	366
2. Utstyr, maskiner og transportmidler	38	41	46	45	42	49	49	47
IV. Pensjonsmidler	-	-	207	236	288	310	293	319
B. Omløpsmidler	5	6	31	40	36	34	25	20
Sum eiendeler	-	-	284	321	366	393	367	386
EGENKAPITAL OG GJELD								
C. Egenkapital	3	3	(3)	14	16	10	(35)	46
D. Langsiktig gjeld	-	-	264	281	328	352	374	313
E. Kortsiktig gjeld	12	13	23	26	22	32	28	26
Sum egenkapital og gjeld	-	-	284	321	366	393	367	386
Utvikling i likviditet (likviditetsgrad 1)	0,40	0,45	1,35	1,55	1,61	1,08	0,89	0,76

Figur 21: Balanseregnskap 2017 - 2024. Kilde: Salten Brann, BDO Analyse

Salten Branns eiendeler består av utstyr, maskiner og kjøretøy (47 mill. kroner i 2024) og pensjonsmidler (319 mill. kroner i 2024). Selskapet har en investeringsplan knyttet til utskiftning av kjøretøyparken, som innebærer betydelige økonomiske forpliktelser og økte lånekostnader fremover. De planlagte investeringene medfører økte kostnader til renter og avdrag på til sammen 5,4 mill. kroner i 2025, med en forventet økning til 8,8 mill. kroner i 2028.

Fra 2025 vil planlagte effektiviseringstiltak utgjøre 4,3 mill. kroner årlig, ut økonomiplanperioden. Effektiviseringen er rettet mot administrasjonskostnader. Videre i økonomiplanperioden ventes likviditeten å styrke seg gjennom avsetning av fondsmidler. Forutsetningen for dette er at effektiviseringstiltakene rettet mot administrasjonskostnader realiseres og at handlingsrommet for ytterligere reduksjon i driftskostnader utnyttes.

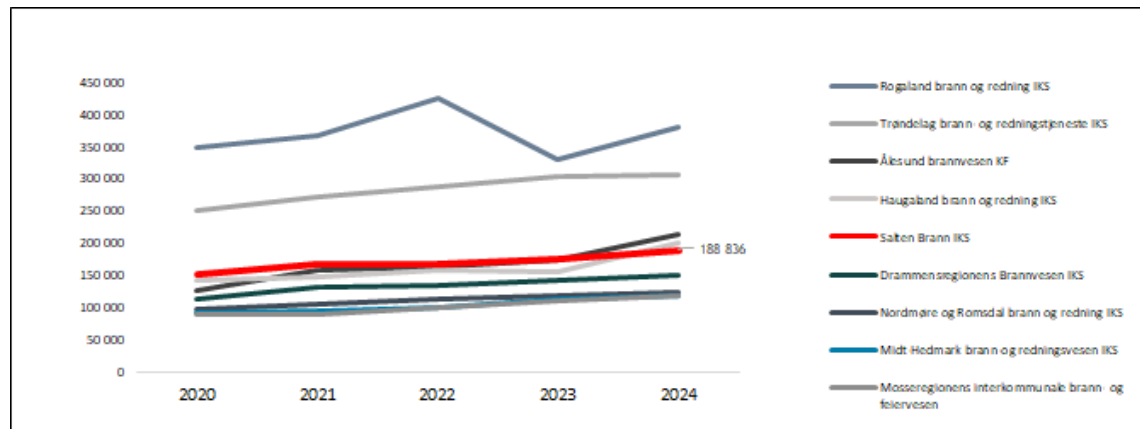
5.1 KOSTRA tall for Salten Brann

KOSTRA (Kommune-Stat-Rapportering) er et nasjonalt system som samler inn og publiserer styringsdata fra kommuner og interkommunale selskaper. For brannvesenet viser KOSTRA hva kommunene har innrapporter av utgifter knyttet til funksjonene 338 (beredskap) og 339 (forebyggende arbeid). Dette inkluderer tilskudd til Salten Brann og andre direkte utgifter som kommunene har ved brannstasjonene.

KOSTRA gir grunnlag for å sammenligne kommuner og brannvesen i Norge etter ulike indikatorer. For å finne sammenlignbare størrelser per brannvesen har vi summert kommunene som er deltakere i de ulike brannvesen. For sammenlignbare brannvesen har vi benyttet sammenligningsgruppen på åtte brannvesen som ble vurdert som hensiktsmessig i forbindelser med gjennomført benchmarking¹⁰. Av alle sammenlignbare selskaper i gruppen vurderer Salten Brann Ålesund Brannvesen som mest sammenlignbar, med bakgrunn i blant annet topografi og flere små samfunn og øyer med beredskapsbehov

¹⁰ Kilde: Benchmarking rapport (Benchmark av Salten Brann IKS). Alle brannvesen som ble benyttet som benchmarking-grunnlag, ekskl. Oslo brannvesen som er betydelig mye større enn de øvrige brannvesen.

som må dekkes. Figuren under viser utviklingen i absolutte ugifter til funksjon 338 og 339 for sammenligningsgruppen for perioden 2020 til 2024.

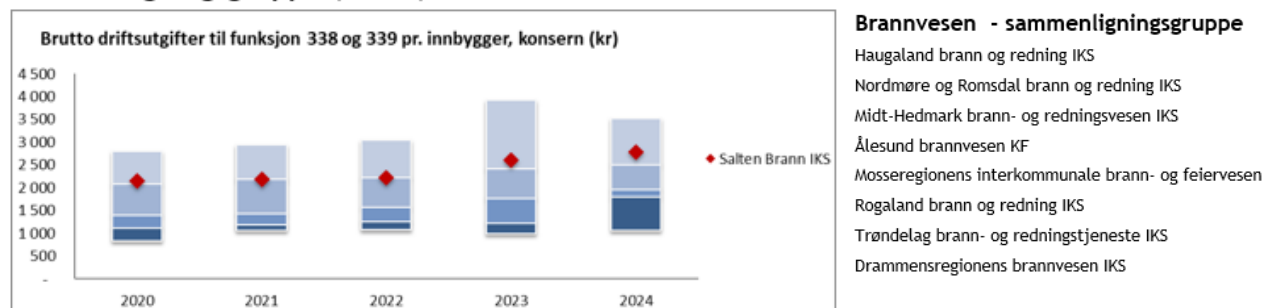


Figur 22: Brutto driftsutgifter (tusen kroner). Kilde: KOSTRA, brannstatistikken. BDO analyse

Som det foregår har brutto driftsutgifter (338 - 339) for Salten Brann utviklet seg omtrent som for de øvrige brannvesen i sammenligningsgruppen. I 2024 var Salten Brann størrelsesmessig midt i gruppen av selskaper målt etter summerte brutto driftsutgifter for kommunene. Selskapet har hatt en relativt lik kostnadsutvikling som Ålesund Brannvesen, der topografi og demografi også spiller en vesentlig kostnadsdrivende rolle.

Figuren under viser Brutto driftsutgifter per innbygger for funksjon 338 og 339 i perioden 2020 til og med 2024 for Salten Brann opp mot sammenligningsgruppen brannvesen. Selskapene er i figuren fordelt i fire kvartiler avgrenset av høyeste og laveste observerte brutto driftskostnad per innbygger.

Sammenligningsgruppe (8 stk.)

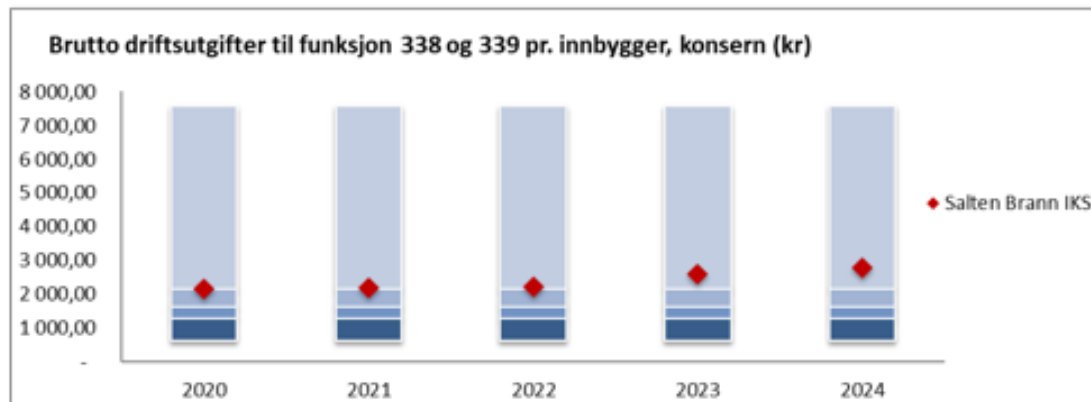


Figur 23: Brutto driftsutgifter til 338 og 339 mot sammenligningsgruppe. Kilde: KOSTRA, brannstatistikken. BDO analyse

Som det fremgår av figuren under, ligger Salten Brann i øvre kvartil gjennom hele perioden, sett opp mot resten av sammenligningsgruppen. Selskapet er med dette det brannvesenet som bruker nest mest ressurser målt etter brutto driftsutgifter per innbygger, eller motsatt, fire brannvesen har lavere brutto driftsutgifter per innbygger enn Salten Brann gjennom perioden.

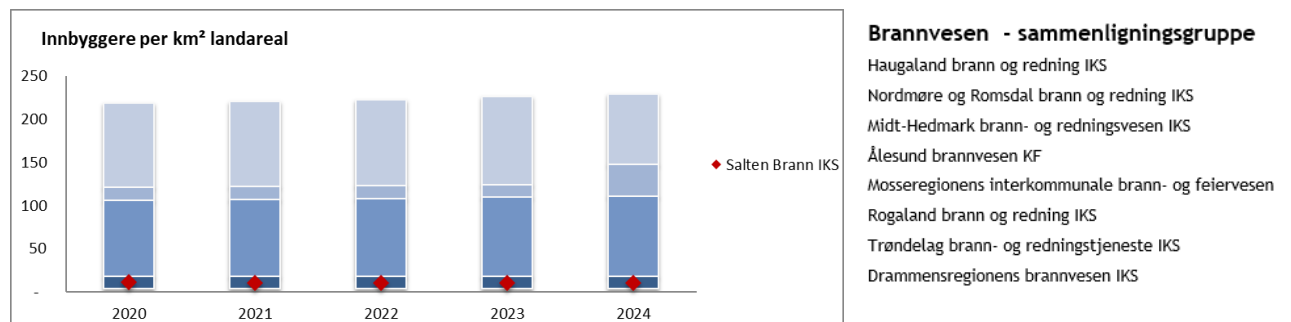
Når vi ser på tallene alle brannvesen i landet (181 stk. i grunnlaget), befinner Salten Brann seg også her i den øverste kvartilen. Det indikerer at selskapet har høyere brutto driftsutgifter til funksjon 338 og 339 enn de 75 prosent av brannvesen i Norge.

Alle brannvesen (181 stk.)



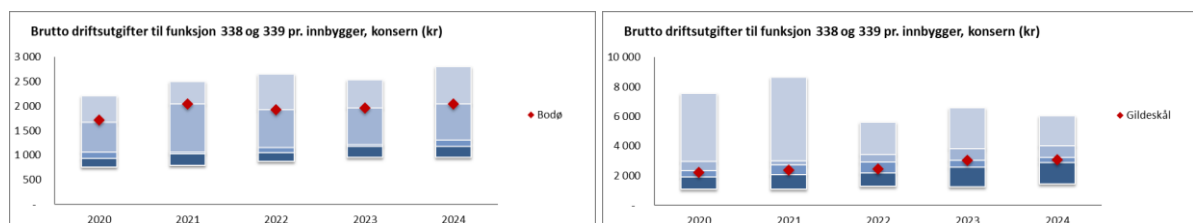
Figur 24: Brutto driftsutgifter til 338 og 339 mot alle brannvesen. Kilde: KOSTRA, brannstatistikken. BDO analyse

Dersom vi ser på andelen innbygger per km², ser vi på sin side at Salten Brann har betydelig færre innbyggere per km² enn de brannvesen som inngår i sammenligningsgruppen som vist i figuren under. Dette indikerer at det er store geografiske forskjeller på områdene de enkelte brannvesent betjener.



Figur 25: Innbyggere per kvadratkilometer. Kilde: KOSTRA, brannstatistikken. BDO analyse

Figurene under illustrerer Bodø kommunes og Gildeskåls kommunes Brutto driftsutgifter til funksjon 338 og 339 per innbygger målt mot den enkelte kommunes KOSTRA gruppe¹¹. For øvrige kommuner, se vedlegg.



Figur 26: Bodø kommune og Gildeskål kommune målt opp mot sine respektive KOSTRA grupper. Kilde: KOSTRA, brannstatistikken. BDO analyse

KOSTRA-grupper er en inndeling av kommuner i sammenlignbare grupper basert på strukturelle kjennetegn som folketall, bosettingsmønster, økonomiske rammebetingelser

¹¹ Kilde: SSB

og tjenestestruktur for å gjøre det mulig å sammenligne ressursbruk og tjenesteproduksjon mellom kommuner med relativt like forutsetninger.

Som figuren viser, ligger Bodø gjennomgående i fjerde kvartil i sin KOSTRA gruppe¹². Dette innebærer at innbyggerne i Bodø har relativt høye utgifter til brann- og redningstjenester sammenlignet med de andre kommunene i samme gruppe. Gildeskål ligger på sin side rundt medianen, som innebærer at kommunens utgifter ligger midt i gruppen av sammenlignbare kommuner, men med en stigende trend. Ser på alle kommunene (se vedlegg), fremkommer det ingen tydelig trend eller systematisk sammenheng i hvilket kvartil de ulike kommunene plasserer seg i over tid.

5.2 Observasjoner fra intervjuer

I forbindelse med gjennomføringen av prosjektet har vi utført en rekke intervjuer, med eierkommunene, styret, ledelsen og tillitsvalgte, for å innhente innsikt om selskapets økonomiske situasjon. Vi vil nå presentere de mest sentrale funnene og observasjonene fra intervjuene.

5.2.1 Økonomisk press i beredskapen

Salten Brann har over tid fått en stadig mer anstrengt økonomi. Ledelsen beskriver situasjonen som «svært presset» og «meget alvorlig», og flere medarbeidere opplever at den økonomiske situasjonen har blitt stadig mer krevende de siste årene. Selskapet har innført innkjøpsstopp og drives nå med insolvent drift. De har over tid brukt opp sine oppsparte midler, inkludert pensjonsfondet, og likviditeten er nå betydelig svekket. Dette har allerede medført at selskapet ikke har tilstrekkelige midler til å oppfylle gjeldende HMS-krav, blant annet når det gjelder anskaffelse av nødvendig sikringsutstyr til sine ansatte.

Det rapporteres om at det over tid vært manglende investeringer og rulleringsplaner, og at mange stasjoner ikke tilfredsstiller kravene til HMS. Det poengteres at dårlig kommuneøkonomi forsterker utfordringene. Videre trekkes det frem at det er et betydelig fremtidig investeringsbehov, spesielt med hensyn til brannbiler og gammelt utstyr på brannbiler.

Den økonomiske situasjonen gjør det utfordrende å håndtere uforutsette utgifter og gir lite rom for investeringer eller utviklingstiltak. Ledelsen peker på at de har hatt et administrativt nedtrekk over tid, og at ytterligere kutt i stillinger eller vaktordninger kan føre til at man ikke lenger har en godkjent brannordning. Ansatte i ledergruppen peker på at det er en reell risiko for at selskapet blir ineffektivt, på bakgrunn av manglende økonomisk handlingsrom og få ressurser. Til tross for den utfordrende situasjonen går driften sin gang, men selskapet blir bremsset av økonomien, og flere opplever at det nedskaleres hele veien, som igjen beskrives å gå ut over både kvalitet og arbeidsmiljø. Eksempelvis nevnes bemanning på arbeidslag, hvor det ofte er fem personer i stedet for åtte. Det er også vanskelig å rekruttere kvalifiserte folk til deltidsstillinger, og det koster mye å utdanne nye ansatte. Flere peker på at det nå er en risiko for at hele «korthuset» kan falle dersom man kutter for mye.

Respondentene opplever at det administrative nedtrekket over tid har ført til et arbeidsmiljø preget av høyt tempo, stress, høyt overtidsforbruk og et relativt høyt sykefravær. Dette har igjen påvirket både kvalitet og HMS. Flere ansatte presiserer at situasjonen er prekær, med kjøretøy fra 1980-tallet og det de beskriver som manglende anerkjennelse fra kommunene om farene dette medfører. Per i dag driftes selskapet med

¹² KOSTRA gruppe Bodø kommune: Ålesund Arendal, Sarpsborg, Skien, Moss, Tønsberg, Sandefjord

HMS-utstyr som ikke tilfredsstiller standard fordi nødvendige anskaffelser og kurs må utsettes. Det er enighet i at HMS ofte blir neglisjert, og det trekkes frem eksempler som manglende sikringsmateriell til stiger og manglende kurs på dette utstyret. I tillegg er det en utfordring at Salten Brann, som arbeidsgiver, er ansvarlig for at arbeidstakerne har et forsvarlig arbeidsmiljø (HMS), men ikke har direkte styring med utbedring av HMS-avvik knyttet til brannstasjonene (jfr Arbeidstilsynets krav til brannstasjoner).

Både ledelsen og ansatte opplever at den økonomiske situasjonen medfører at bemanningen må holdes til et minimum, som resulterer i at de fleste er overarbeidet. Eksempelvis forsøker de å spare penger ved å ha brigadeførere som «poteter» og ved å redusere antall ansatte på vaktlag. Samtidig peker de på at dette ikke vil fungere i lengden, fordi det går ut over kvaliteten, samtidig som det øker risikoen for feil og manglende beredskap.

Enkelte i ledelsen peker på at det over tid har vært drift utover det som er forsvarlig for de ansatte. Respondentene er enige i at manglende støttefunksjoner og økonomiske rammer gjør at kvaliteten på arbeidet går ned, fordi ledere og ansatte ikke får tid til å utføre sine primær oppgaver. Dette fører til at man «springer fra en ytterkant til den andre», fremfor planlagt arbeid.

5.2.2 Økt investeringsbehov

Salten Branns investeringsbehov kan grovt deles i to hovedkategorier:

1. Investeringer i utstyr, materiell og kompetanse
2. Investeringer i brannstasjoner (infrastruktur)

Det er viktig å merke seg at brannstasjonene ikke eies av Salten Brann, men av de respektive kommunene. Ifølge selskapets ledelse har Salten Brann verken fremtidig finansiering eller opptjent kapital til å fornye kjøretøy og materiell. Det er også behov for investeringer i kompetanse for beredskapstjenester. For å kunne ta i bruk ny teknologi i oppdragsløsningen, kreves det også ytterligere finansiering gjennom eierbidrag.

Samtidig vurderes dagens infrastruktur som utdatert og i behov av omfattende oppgraderinger for å møte dagens krav. Eksempelvis oppfyller ikke brannstasjonene Arbeidstilsynets krav til separate rene og skitne soner, og flere stasjoner mangler tilfredsstillende garderobefasiliteter for både kvinner og menn.

Ledelsen uttrykker behov for en helhetlig gjennomgang av infrastrukturen, basert på fremtidige behov og ikke eksisterende løsninger. Hovedbrannstasjonen i Bodø ligger i sentrum på en attraktiv tomt, og det finnes flere mindre sentrumsnære stasjoner som ikke nødvendigvis er optimale med tanke på beredskap og responstid. Det bør også vurderes om dagens plasseringer gir tilstrekkelig nytte sett opp mot kostnadene de medfører.

5.2.3 Uforutsigbare kostnader og svekket finansiering

Flere respondenter poengterer hvordan de kommunale tilskuddene har blitt redusert siden 2018, og det er vedtatt ytterligere kutt fra 2025 til 2026. Samtidig har selskapet opplevd en vesentlig økning i driftsutgifter siden 2019, særlig knyttet til pensjon, kvalitetsheving og nye krav til brannordning. Dette gjør det vanskeligere å opprettholde dagens tjenestenivå og beredskap. I tillegg er det knyttet større utgifter til pensjonskostnader, lønn, finansiering av materiellanskaffelser og renter og avdrag på lån.

Salten Brann IKS sin 110-sentral er i hovedsak finansiert gjennom alarminntekter, noe som utgjør en ekstra økonomisk risiko for selskapet. Dagens alarminntekter utgjør rundt 40 mill. kroner og ca. 25 prosent av selskapets totale inntekter. Det er en kommersiell

tjeneste uten konkurranse, men det er usikkerhet knyttet til fremtidig markedsposisjon. Ledelsen vurderer det som lite sannsynlig at Salten Brann vil kunne operere alene i dette markedet på sikt, og peker på at avhengigheten av disse inntektene ikke er tilstrekkelig håndtert. Enkelte representanter fra ledelsen understreker derfor at selskapets sterke avhengighet av alarminntektene utgjør en økonomisk risiko som bør adresseres fremover.

5.3 BDO's vurdering av selskapets nåværende økonomiske situasjon

Salten Brann har over tid stått i en krevende økonomisk situasjon, som ikke er bærekraftig på sikt.

Selskapet har løpende utgifter som dekkes gjennom kommunale overføringer, salgsinntekter og refusjoner. Likevel har utgiftene vokst raskere enn inntektene, som har ført til negativt brutto driftsresultat i flere år, med et bunnpunkt i 2022. I 2024 ble netto driftsresultat positivt for første gang på 3 år. Selskapets langtidsbudsjett viser en klar forbedring med et positivt brutto driftsresultat, i størrelsesorden 8-9 mill. kroner frem mot 2029. Dette forutsetter imidlertid at alarminntekter utvikler seg i henhold til budsjett, og at de kommunale overføringene økes tilsvarende. De negative resultatene skyldes at utgiftene har vokst sterkere enn inntektene. Mens de kommunale overføringene i perioden 2017-2024 har økt med om lag 3,4 prosent i snitt, har utgiftene økt med 5 prosent. I tillegg har selskapet hatt pensjonsinnbetalinger som ikke har vært dekket av løpende inntekter, men av oppsparte fond, som nå er brukt opp.

Pensjonskostnadene utgjør en kompleks og uforutsigbar budsjettpost. Det har vært store avvik mellom budsjetterte og faktiske pensjonskostnader, som har påvirket likviditeten. Differansen mellom brutto pensjonspremie og budsjettert pensjonskostnad har vært betydelig, og det er ikke avsatt tilstrekkelige midler til å dekke denne forpliktelsen. Dette gir økt økonomisk risiko og usikkerhet for selskapet.

Likviditeten er per oktober 2025 anstrengt, særlig på grunn av store pensjonsforpliktelser og premiebetalinger. Selskapet finansierer i dag dette gjennom en kassakreditt fra Bodø kommune og DNB. Dette kan gjøre det utfordrende for Salten Brann å håndtere uforutsette utgifter og oppfylle betalingsforpliktelser, og det er foreslått å øke kassakreditten for å sikre betalingsevne. Manglende likviditet har allerede fått konsekvenser for investeringer i HMS-utstyr og nødvendig vedlikehold. BDO vurderer likviditeten som presset, blant annet fordi fondsreserver er brukt opp og det ikke er tilstrekkelige midler til å dekke løpende forpliktelser.

Videre har selskapet et betydelig etterslep på investeringer i materiell og infrastruktur. Det er et stort behov for oppgradering av både utstyr og kjøretøy. Dette krever betydelige investeringer, og Salten Brann er helt avhengig av økte eierbidrag for å kunne realisere dette. Mange kjøretøy er gamle, og det er behov for oppgraderinger for å møte dagens krav til beredskap og HMS. Planlagte investeringer vil øke selskapets lånekostnader de kommende årene, og belaste likviditeten og det økonomiske handlingsrommet ytterligere. Samtidig er det begrensede muligheter for å realisere eiendeler, da stasjonene eies av kommunene og fondsreservene er brukt opp. De økte investeringene vil gi høyere avskrivninger, som kan få selskapets netto driftsresultat til å se bedre ut, selv om det i praksis betyr at selskapet får mindre midler tilgjengelig, og mindre handlingsrom i budsjettet.

Det er betydelig usikkerhet knyttet til fremtidig finansiering. Kommunale overføringer er selskapets hovedinntektskilde, men flere eierkommuner har stram økonomi, og det er vedtatt reduksjon i overføringene fra 2025. Samtidig har driftskostnadene økt, særlig knyttet til lønn, pensjon og kvalitetskrav. Selskapet er avhengig av inntekter fra

alarmsalg (110), hvor det er usikkerhet om fremtidig markedsposisjon og konkurranse. Dersom inntektene ikke øker, kan det bli vanskelig å opprettholde dagens tjenestenivå.

Det stilles i tillegg økende krav til kompetanse, dokumentasjon og beredskap fra nasjonale myndigheter, som vil fordyre driften ytterligere. Det er også utfordringer med å rekruttere og beholde kvalifisert personell, blant annet fordi lønnsnivået ligger lavere enn i sammenlignbare brannvesen.

Den økonomiske situasjonen i Salten Brann har allerede fått konsekvenser for driften. Selskapet beskriver manglende investeringer, utilstrekkelig HMS-utstyr og at flere stasjoner ikke tilfredsstiller kravene til arbeidsmiljø og sikkerhet (HMS-krav). Videre har selskapet utfordringer med å opprettholde bemanning på et forsvarlig nivå, og ansatte opplever økt arbeidsbelastning, stress og høyt sykefravær. Ledelsen beskriver situasjonen som «svært presset» og «meget alvorlig», og peker på at ytterligere kutt kan true selskapets evne til å opprettholde en godkjent brannordning.

Uten økt forutsigbarhet i finansieringen, og en avklaring av eierkommunenes forventninger og bidrag, kan det etter vår vurdering være svært utfordrende å opprettholde dagens tjenestenivå og beredskap.

5.4 Delkonklusjon

BDO vurderer at Salten Brann befinner seg i en økonomisk situasjon preget av betydelige utfordringer.

Oppsummert er hovedutfordringene ved dagens økonomiske situasjon:

- Stram likviditet og oppbrukte fondsreserver
- Betydelige pensjonsforpliktelser og økende lønnsutgifter
- Etterslep på investeringer i materiell, kjøretøy og bygg
- Økende krav fra myndigheter og samfunn
- Manglende forutsigbarhet og avklaringer fra eierkommunene

6 Virksomhetsstyring

6.1 Rammeverk for evaluering av Salten branns virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring handler om å sikre at alle deler av en organisasjon arbeider sammen for å nå felles mål på en effektiv, bærekraftig og målrettet måte.

BDOs tilnærming til virksomhetsstyring bygger på at virksomhetsstyring omfatter hele kjeden fra målsettinger til strategiutforming og strategiimplementering, der alle ledd i kjeden må være hensiktsmessig utformet og tilpasset. Vi kaller dette helhetlig virksomhetsstyring som illustrert i figuren til høyre.

BDO definerer med dette virksomhetsstyring som alle strukturer og prosesser som er etablert for å lede virksomheten mot dens definerte mål.

For å vurdere virksomhetsstyringen i Salten Brann IKS har BDO benyttet en helhetlig tilnærming, der vi har sett på hvordan organisasjonen integrerer strategisk styring, operasjonell drift, risikohåndtering, resultatoppfølging og ledelse, med utgangspunkt i IAAS-rammeverket¹³.



Figur 27: Helhetlig virksomhetsstyring. Kilde BDO

6.2 Kort om virksomhetsstyring i Salten Brann

6.2.1 Strategi og målsettinger

Salten Branns formål og overordnede mål er forankret i selskapsavtalen og brannordningen, i tråd med lov om interkommunale selskaper (IKS-loven) og kommuneloven. De respektive kommuners eierskapsmeldinger gir føringer for eierstyring, styrekompetanse og samfunnsansvar. Men kommunene har ikke etablert en felles eierstrategi for selskapet med definerte målsettinger, krav og forventninger.

Generelle forventninger til samfunnsansvar er eksempelvis nedfelt i eierskapsmeldingen til Bodø kommune. Det er gjennom budsjettprosessen at det utarbeides årlige mål og prioriteringer.

6.2.2 Risikostyring

Salten Brann IKS har utarbeidet en risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS) som omhandler operasjonelle beredskapshendelser. Det foreligger ikke dokumenterte rutiner for systematiske risikovurderinger knyttet til budsjettprosessen eller økonomistyringen. Risikovurderinger gjennomføres i forbindelse med større investeringer og enkelte driftsområder, men det er ikke etablert en helhetlig, systematisk risikostyringsprosess for

¹³ The Institute of Internal Auditors (IIA) er en internasjonal bransjeorganisasjon for internrevisorer

økonomi og virksomhetsstyring. Pensjonskostnader og likviditet er identifisert som vesentlige risikoområder for selskapet.

6.2.3 Organisering, roller og ansvar

Virksomheten er organisert med et representantskap som øverste eierorgan, et styre og en daglig leder. Representantskapet består av politisk valgte representanter fra eierkommunene. Styret har ansvar for den overordnede styringen av selskapet, mens daglig leder har ansvar for den daglige driften. Det er utarbeidet et delegeringsreglement som tydeliggjør roller og myndighet i selskapet. Avdelingsledere, daglig leder, styret og representantskapet er involvert i budsjettprosessen. Eierkommunene gir styringssignaler til selskapet gjennom representantskapet og eiermøter som gjennomføres 2 ganger per kalenderår.

6.2.4 Prestasjonsstyring (budsjettering, måling og rapportering)

Salten Brann IKS har etablerte og skriftliggjorte rutiner for budsjettarbeidet, beskrevet i dokumentet «Prosess med frister». Budsjettprosessen følger et årshjul med faste milepæler og involverer avdelingsvis prioriteringer for drift og investeringer. Budsjettet utarbeides med mål om balanse, realisme, fullstendighet og oversiktighet.

Det rapporteres jevnlig om økonomisk status til styret og representantskapet, og det utarbeides årsberetning og årsmelding til selskapets representantskap.

Løpende økonomirapportering omfatter statusoppdateringer, avviksanalyser og prognoser.

Selskapet uttrykker et behov for å styrke den økonomifaglige kompetansen i selskapet, og det er uttrykt ønske om å ansette en slik kompetanse, spesielt for å styrke budsjettarbeidet og den økonomiske styringen.

6.2.5 Kvalitet og kontinuerlig forbedring

Salten Brann IKS er ISO-sertifisert, og det gjennomføres risikovurderinger og kvalitetsarbeid som del av denne sertifiseringen. Det utarbeides årlige årsmeldinger og rapporter som gir innsikt i selskapets virksomhet og økonomi. Det er etablert rutiner for rapportering og oppfølging av økonomi og budsjett. Det gjennomføres justeringer underveis i budsjettåret basert på prognoser og avvik, men det er ikke etablert en formalisert prosess for systematisk etterkontroll og læring av avvik.

6.2.6 Samfunnsansvar

Bodø kommunes eierskapsmelding gir generelle føringer for samfunnsansvar, og det forventes at selskapet tar samfunns- og miljøansvar ut over det som er pålagt ved lov. Selskapet har et tydelig samfunnsansvar gjennom sine lovpålagte oppgaver innen brannvern og beredskap. Det er ikke utarbeidet selskapsspesifikke mål for samfunnsansvar for Salten Brann IKS, men selskapet har tatt på seg flere helseoppdrag som ikke er lovpålagt, i tråd med eierkommunenes ønsker og behov i lokalsamfunnene.

6.3 Forvaltningsrevisjonens arbeid (sept 2025)

Forvaltningsrevisjonen gjennomført av Salten kommunerevisjon IKS for Bodø kommune (september 2025) har kartlagt virksomhetsstyringen i Salten Brann IKS med utgangspunkt i om eierstyringen utøves i tråd med eierskapsmeldingen og etablerte normer for god eierstyring. Undersøkelsen omfatter flere sentrale områder direkte relatert til selskapets virksomhetsstyring, herunder strategi- og målprosesser, budsjett- og økonomistyring, risikohåndtering, organisering og rollefordeling, rapportering, kvalitetssikring og samfunnsansvar.

Revisjonen viser at selskapet har etablert strukturerte rutiner for budsjettarbeid, økonomirapportering og styringsprosesser, med tydelig ansvarsfordeling mellom representantskap, styre og administrasjon. Det utarbeides årlige mål og prioriteringer, og det rapporteres jevnlig om økonomisk status til styret og eierne. Selskapet har en klar organisasjonsstruktur og følger et årshjul for sentrale prosesser.

Revisjonen har basert sitt arbeid på følgende dokumenter som relevante for selskapets virksomhetsstyring:

- Selskapsavtale for Salten Brann IKS
- Årsmeldinger fra Salten Brann IKS
- Årsbudsjetter fra Salten Brann IKS
- Strategidokumenter fra Salten Brann IKS
- ROS-analyse (Risiko- og sårbarhetsanalyse) for Salten Brann IKS
- Møteinnkallinger og protokoller fra eiermøter
- Protokoller fra representantskapsmøter

Revisjonen konkluderer med at virksomhetsstyringen i Salten Brann IKS i stor grad gir grunnlag for eierstyring og kontroll, men at det er flere områder hvor selskapets virksomhetsstyring kan videreutvikles og formaliseres, der revisjonen anbefaler selskapet å vurdere:

- Styrke Salten Brann sin økonomisk faglige kompetanse.
- Utbedre og komplettere sine skriftlige rutiner for å sikre en budsjettprosess som legger til rette for at budsjettet ivaretar kravene til balanse og realisme.
- Gjennomføre rutinemessige risikovurderinger/analyser av hvor i prosessene med utarbeidelse av budsjett det er risiko for at det oppstår svikt, feil og mangler.

6.4 Selskapets egnevaluering av modenheten i virksomhetsstyringen

Som en del av grunnlaget for å vurdere virksomhetsstyringen har ledergruppen i Salten Brann gjennomført en egnevaluering av modenheten til selskapets virksomhetsstyring etter IAAs rammeverk. Formålet med evalueringen har vært å vurdere modenhetsnivået på sentrale områder i virksomheten for å identifisere styrker og forbedringsområder.

Egenevalueringen er gjennomført som en spørreundersøkelse, hvor ledergruppen har vurdert virksomheten på en skala fra 1 (Tilfeldig) til 5 (Optimalisert) for ulike temaområder. I tillegg har respondentene gitt kvalitative kommentarer for å utdype svarene. Ni respondenter fra ledergruppen har deltatt i undersøkelsen. Se vedlegg *punkt 7.2 Modenhetsanalyse av virksomhetsstyringen* for datagrunnlaget og sentrale funn.

Svarene fra ledergruppen viser at virksomhetsstyringen i Salten Brann IKS i hovedsak befinner seg på nivå 2-3 («Påbegynt» til «Etablert»), med enkelte områder som nærmer seg nivå 4 («Videreutviklet»).

Samlet sett vurderes virksomhetsstyringen i Salten Brann på et etablert modenhetsnivå på 2,9, som tilser at virksomhetsstyringen er tilfredsstillende, der helhetlige løsninger og felles definisjoner er på plass.

Modenhetsnivået innebærer at Salten Brann IKS har et tilfredsstillende styringssystem på flere områder, men at det fortsatt er forbedringspotensial.

I modenhetsevalueringen er det særlig syv områder som peker seg ut som forbedringsområder. Dette er områder hvor 40 prosent, eller mer enn fire av respondentene, har gitt en evaluering på nivå 1 eller nivå 2.

Disse respondentene har, i tråd med IAAs definisjon, vurdert at virksomheten har lav eller begrenset modenhet på de aktuelle områdene. Dette indikerer behov for tiltak som kan styrke styring, kontroll og utvikling. Ifølge IAAs beskrivelse innebærer nivå 2 at:

- Visjonen fremstår som mangelfull eller uklart formulert, og de strategiske målsetningene er lite tydelige og i liten grad kjent i organisasjonen.
- Ansvars- og myndighetsstrukturen er fragmentert og uklar, og den er verken godt dokumentert eller forankret.
- Informasjon og kommunikasjon er svakt organisert, med manglende oversikt over målgrupper og uklare ansvarsforhold for formidling.
- Risikostyringen skjer usystematisk og fragmentert, og oppfølging og kontroll med sentrale aktiviteter og risikoområder er tilfeldig og mangler struktur.
- Det er svakheter i hvordan avvik analyseres og vurderes.
- Kontinuerlig læring og forbedring er ikke systematisert, og det mangler rutiner og arenaer for å omsette feil og forbedringspotensial til konkrete tiltak.

Respondentene har gitt utfyllende kommentarer som belyser både styrker og svakheter i virksomhetsstyringen. Det trekkes frem at selskapet har etablert systemer og rutiner for kvalitetssikring, blant annet gjennom ISO 9001-sertifisering, og at sentrale dokumenter blir systematisk evaluert og justert. Det pekes samtidig på mangler i plangrunnlag og analyser, samt behov for forbedringer i dokumentasjon og kommunikasjon.

Virksomhetsstrategien inneholder visjon, verdier og mål, og det gjennomføres informasjonsmøter med ansatte, men ekstern kommunikasjon og dialog med eiere har forbedringspotensial. Etske retningslinjer og personalhåndbok er godt innarbeidet, men det mangler egne dokumenter for verdier, samfunnsansvar og HMS. Dokumentasjonen støtter delvis strategiske mål, men handlingsplaner og prioriteringer er ikke alltid i tråd med visjon og verdier. Organisering og ansvar er delvis tydeliggjort, men det finnes mangler i delegasjon og harmonisering. Intern kommunikasjon er fragmentert, og kriseplaner mangler på enkelte områder. Belønningsordninger er dokumentert, men økonomiske insentiver er begrenset. Operasjonell planlegging og økonomistyring fungerer i hovedsak godt, men beslutningsprosesser preges av usikkerhet. Kjerneprosesser og risikostyring er etablert, men integrering og prioriteringsgrunnlag kan forbedres. Etterlevelse av lover og regler har høyt fokus, og det finnes gode systemer for kontroll og oppfølging. Beskyttelse av verdier og ressurser er godt ivaretatt, og monitorering, evaluering og kontinuerlig forbedring er integrert i virksomheten, med noe variasjon mellom operative og administrative områder.

Oppsummert indikerer modenhetsvurderingen og utfyllende kommentarer at Salten brann har følgende forbedringsområder:

- Uklart formulert visjon og lite tydelige mål som er dårlig kjent i organisasjonen.
- Fragmentert og uklar ansvars- og myndighetsstruktur, mangler dokumentasjon og forankring.
- Svakt organisert intern kommunikasjon, manglende oversikt over målgrupper og uklare ansvarsforhold for formidling.
- Usystematisk og fragmentert risikostyring, mangler strukturert oppfølging av risikoområder.
- Tilfeldig kontroll med sentrale aktiviteter, svak avviksanalyse og vurdering.
- Kontinuerlig læring og forbedring er ikke systematisert, mangler rutiner og arenaer for å omsette feil og forbedringspotensial til konkrete tiltak.
- Mangler helhetlige analyser og prioriteringsgrunnlag, handlingsplaner er ikke alltid i tråd med visjon og verdier.

6.5 BDO's vurdering

Virksomhetsstyringen i Salten Brann er etter vår vurdering i hovedsak tilfredsstillende og gir et godt grunnlag for at selskapet skal kunne nå sine strategiske mål og oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

Selskapets formål og overordnede mål er forankret i selskapsavtalen og brannordningen, og årlige mål og prioriteringer fastsettes gjennom budsjettprosessen. Samhandlingen med eierkommunene skjer primært via representantskapet og eiermøter, hvor styringssignaler og forventninger formidles. Selv om disse arenaene legger til rette for dialog, er det fortsatt rom for forbedring når det gjelder ekstern kommunikasjon og samhandling med eierne.

Det mangler en felles eierstrategi med tydelig definerte mål, krav og forventninger. Dette kan svekke den strategiske forankringen og retningen for virksomheten. En samlet og tydelig eierstrategi vil kunne styrke styringsdialogen og selskapets evne til å levere på sitt samfunnsoppdrag.

Selskapet har gjennom sin virksomhetsstrategi og ISO-sertifisering etablert rutiner for kvalitetssikring og kontinuerlig forbedring, og det rapporteres jevnlig om økonomisk status til styret og eierne. Ledelse og styre får jevnlig informasjon gjennom rapportering og analyser, og det utarbeides årsmeldinger og rapporter som gir innsikt i selskapets virksomhet og økonomi. Ansvarsfordelingen mellom representantskap, styret og administrasjon er tydelig, og det er utarbeidet et delegeringsreglement som klargjør roller og myndighet.

Selskapet har etablerte rutiner for budsjettarbeid og økonomirapportering. Budsjettprosessen følger et årshjul med faste milepæler, og det rapporteres jevnlig om økonomisk status, avvik og prognoser. Dette gir eier og styret et godt grunnlag for å følge opp selskapets økonomi og sikre at samfunnsansvaret ivaretas - både gjennom lovpålagte oppgaver og i tråd med eierkommunenes forventninger.

Likevel peker både forvaltningsrevisjonen og selskapets egen modenhetsvurdering på at det er forbedringspotensial knyttet til tydeliggjøring av visjon og mål, samt systematisk oppfølging og etterkontroll av avvik. Dette innebærer at selv om det finnes strukturer og rutiner, er det behov for å styrke arbeidet med å gjøre mål og indikatorer mer kjent og relevante i hele organisasjonen, og å sikre at læring av avvik blir en integrert del av virksomhetsstyringen.

Modenhetsvurderingen viser også utfordringer med intern kommunikasjon og dokumentasjon, noe som kan svekke beslutningsgrunnlaget. Det er derfor viktig å videreutvikle rapporteringsrutiner.

Risikofaktorer håndteres i dag gjennom ROS-analyser, særlig knyttet til beredskapshendelser. Det gjennomføres risikovurderinger ved større investeringer og enkelte driftsområder, men det mangler en helhetlig og systematisk risikostyringsprosess for økonomi og virksomhetsstyring. Enkelte risikoområder, som pensjonskostnader og likviditet, er identifisert, men det bør etableres rutiner for løpende risikovurderinger i budsjettprosessen.

Et tiltak for å styrke beslutningsgrunnlaget kan være å øke den økonomifaglige kompetansen i organisasjonen. Dette vil gi ledelse og styre et bedre grunnlag for å vurdere økonomiske konsekvenser, identifisere risikofaktorer og fatte informerte beslutninger i tråd med beste praksis. Det må likevel nevnes at selskapet selv vurderer at økonomistyringen i dag er bedre enn den har vært, og at innkjøp av økonomitjenester fra Bodø kommune også påvirker kvaliteten på regnskapet. Dersom selskapet skal ivareta all økonomistyring selv, vil dette medføre en vesentlig kostnadsøkning sammenlignet med dagens situasjon.

Selskapets organisering støtter i hovedsak effektiv styring og ressursutnyttelse, med rutiner for involvering av ulike ledernivåer i budsjettprosessen. Likevel viser modenheitsvurderingen at det er behov for å tydeliggjøre ansvars- og myndighetsstrukturen ytterligere, samt styrke intern kommunikasjon og dokumentasjon for å sikre at hele organisasjonen trekker i samme retning.

6.6 Delkonklusjon

Oppsummert er vår vurdering at Salten Brann IKS har en tilfredsstillende virksomhetsstyring, men at det er flere områder hvor virksomhetsstyringen kan videreutvikles og formaliseres. Dette gjelder særlig tydeliggjøring av mål og strategier, systematisk risikostyring, styrking av økonomifaglig kompetanse, og forbedring av intern og ekstern kommunikasjon. Ved å adressere disse områdene vil selskapet kunne styrke sin evne til å nå sine mål, sikre effektiv ressursutnyttelse og oppfylle sitt samfunnsoppdrag på en enda bedre måte.

For å styrke virksomhetsstyringen ytterligere anbefales følgende tiltak:

- Utarbeide en felles eierstrategi med tydelige mål, krav og forventninger fra eierkommunene.
- Tydeliggjøre visjon og strategiske mål og sikre at disse er kjent og relevante på alle nivåer i organisasjonen.
- Tydeliggjøre roller, ansvar og myndighet, og sikre at endringer kommuniseres tydelig ut i organisasjonen.
- Etablere en helhetlig risikostyringsprosess som integreres i økonomistyring og budsjettarbeid, herunder styrke økonomifaglig kompetanse for bedre beslutningsgrunnlag.
- Forbedre intern og ekstern kommunikasjon, inkludert dokumentasjonsrutiner og informasjonsflyt.
- Systematisere læring fra avvik og sikre at dette blir en integrert del av virksomhetsstyringen.

7 Forbedringsområder

7.1 Rammeverk for vurdering av forbedringsområder

Som en del av vårt arbeid har vi identifisert og vurdert mulige organisatoriske og økonomiske forbedringsområder. Salten Brann står overfor betydelige økonomiske utfordringer som følge av endrede rammevilkår og stramme kommunale budsjetter. Nedenfor presenteres områder som etter vår vurdering kan bidra til mer bærekraftig drift og sikre nødvendig beredskap.

Det har ikke ligget innenfor BDOs mandat å tallfeste potensielle inntektsøkninger eller kostnadsreduksjoner. Basert på vår gjennomgang har vi imidlertid konkretisert en rekke hypoteser knyttet til mulige forbedringstiltak.

7.2 Observasjoner fra intervjuer

I det følgende presenteres de mest sentrale funnene og observasjonene fra intervjuene tilknyttet organisatoriske og økonomiske forbedringsområder.

7.2.1 Utfordringer knyttet til felles forståelse

Gjennom intervjuer med selskapets ledelse, tillitsvalgte og eierkommunene fremkommer det at beslutninger om finansiering tidvis tas på et begrenset grunnlag. Dette skyldes blant annet at brann- og beredskapsområdet er komplekst, og at det kan være krevende å ha full oversikt over sammenhengen mellom tjenestenivå, lovpålagte krav og kostnader.

Selskapets virksomhetsstrategi, som har vært gjeldende siden 2018, er forankret i representantskapet gjennom vedtak. Likevel opplever flere parter at det er behov for bedre dialog og innsikt i hva strategien innebærer i praksis, og hvilke økonomiske konsekvenser den medfører. Flere kommuner har utfordrende økonomi og ønsker å redusere kostnader, samtidig som det er et sterkt ønske om høy kvalitet på tjenestene. Dette understreker behovet for en mer strukturert prosess for å avklare prioriteringer og rammer.

Det er ulike oppfatninger om dagens kostnadsfordelingsmodell. Flere kommuner mener den ikke oppleves som rettferdig, og det er uenighet om hvorvidt den er bærekraftig på sikt. Enkelte kommuner opplever at modellen gir uheldige utslag, for eksempel at nedleggelse av en stasjon kan medføre at kommunen må betale mer av felleskostnadene. Det er stor åpenhet fra eierkommunene sin side om at noen mener de betaler for lite eller for mye.

Ny virksomhetsstrategi er under utarbeidelse, og en plan for å etablere en eierstrategi er underveis. Flere i ledelsen mener at det er et uttalt behov for en bedre struktur og arena for å diskutere og forankre endringer i rammebetingelser og drift med eierkommunene, for eksempel knyttet til kostnadsreduksjon og beslutningstaking.

7.2.2 Muligheter for økonomisk forbedring med ulik effekt

Det er allerede planlagt effektiviseringstiltak på 3,1 mill. kroner med årlig virkning på 4,3 mill. kroner fra 2025, særlig innen administrasjon og felleskostnader.

Det trekkes frem at selskapet har hatt en betydelig økning i alarminntekter. Samtidig pekes det på at inntjeningen kunne vært økt ytterligere ved å utnytte potensialet i alarminntektene fra 110-sentralen, eller ved å tilby faglige kurs, forutsatt at det fantes

tilgjengelige ressurser utenfor dagens særavtaler og turnusordninger, noe selskapet per i dag ikke har.

Den største delen av brannvesenets kostnader er knyttet til lønn, og mange ansatte har særavtaler og jobber turnus. Flere respondenter peker på at det finnes et potensial for å kutte kostnader ved å se på turnusordningene, og vurdere om flere ansatte kan overføres til dagstilling.

Dette er imidlertid et grep ledelsen er tilbakeholden med å ta, da det i stor grad vil påvirke de ansattes arbeidshverdag, inntekt og kollegiale relasjoner. Ledelsen trekker også frem vanskelighetsgraden av å estimere den faktiske gevinsten av dette, når man også må kalkulere for risiko for oppsigelser, og en krevende rekrutteringssituasjon i sektoren.

Ledelsen fremhever at en revidering av brannordningen har det største kostnadsbesparende potensialet, og at brannordningen må dimensjoneres etter hva som vurderes som faglig forsvarlig.

Videre beskrives et er potensiale i å redusere antall stasjoner, brigader og vaktordninger, samt tydeliggjøring av skillet mellom lovpålagte og tilleggstjenester.

Enkelte peker på at for eksempel dagens turnusordning gir mye ledig tid, og ineffektiv ressursbruk, og at en omorganisering kan gi bedre utnyttelse av personell og redusere behovet for overtid.

I sum, er det stor enighet blant både ledelsen i Salten Brann og representantene fra eierkommunene, i at det særlig er to grep som kan bidra til å bedre den økonomiske situasjonen på kort sikt:

1. Å endre strukturen i brannordningen (antall stasjoner, vaktordninger mv.)
2. Å utnytte arbeidsstyrken bedre med hensyn til ledig tid og tilgjengelig kompetanse

7.3 BDO's vurdering

Salten Brann står overfor betydelige økonomiske utfordringer som følge av endrede rammevilkår og strammere kommunale budsjetter.

Selskapet har over tid hatt lavere inntekter enn utgifter, som har skapt en anstrengt økonomisk situasjon. For å sikre en bærekraftig økonomi må selskapet enten øke inntektene, redusere kostnadene, eller kombinere begge tiltakene.

For å øke inntektene, kan dette i praksis gjøres gjennom å øke 1) kommunale overføringene, 2) alarmsalg i 110-sentralen, eller 3) salg av kurs- og kompetansetjenester. Kostnadsreduksjon på sin side, kan oppnås enten ved å 1) redusere ressursbruken eller 2) bruke ressursene mer effektivt. Ressursene i Salten Brann kan grovt deles i to kategorier: mannskaper (heltids- og deltidsansatte) og brannordningsstruktur (brannbiler, utstyr og stasjoner).

Salten Brann kan ut fra dette forbedre sin økonomiske situasjon gjennom tre hovedgrep:

- Øke inntektene
- Redusere driftskostnadene
- Effektivisere brannordningen

For å sikre bærekraftig drift og nødvendig beredskap har BDO identifisert mulige forbedringsområder som kan bidra til å styrke økonomien i selskapet, som beskrives nedenfor.

7.3.1 Øke inntektene

BDOs gjennomgang har vist at Salten Brann har tre alternativer for å øke inntektene: 1) Kommunale overføringer, 2) Alarmsalg i 110-sentralen eller 3) Salg av kurs- og kompetansetjenester.

1. Kommunale overføringer

Salten Brann har en økonomisk modell som tilsier at resultatet i selskapet skal gå i null over tid. De kommunale overføringene skal dermed ikke økes utover det som er nødvendig for å dekke selskapets faktiske driftsutgifter.

Kommunale overføringer utgjorde i 2024 104,5 mill. kroner. Dette tilsvarer rundt 65 % av Salten Branns totale inntekter. Etter en periode med lav vekst fra 2019 til 2022 ($\pm 1\%$) ble overføringene økt med henholdsvis 10 % i 2023 og 9 % i 2024 som kompensasjon for prisvekst. Overføringene beregnes i henhold til selskapsavtalens § 7, som omfatter tilknytningsavgift, kommunespesifikk brannordning og andel felleskostnader.

I vedtatte langtidsplan har selskapet et balansert budsjett der overføringer fra kommunene dekker budsjetterte utgifter, og der alarmsalget bidrar med et overskudd som avsettes til fond som buffer mot fremtidige krav og behov knytte til 110 nødnett.

Potensialet for at selskapet får økt sine inntekter gjennom økte kommunale overføringer vurderes som begrenset. Siden eierkommunene allerede har stram kommuneøkonomi og et ønske om å redusere utgiftene til brann og beredskap, er det lite sannsynlig at overføringene vil økes vesentlig. For 2025 er det heller planlagt en reduksjon i bidrag på 5 %. Dersom det likevel skulle vedtas økte overføringer, vil dette kunne bidra til å opprettholde dagens tjenestenivå og dekke økte kostnader.

2. Alarmsalg i 110-sentralen

Alarminntektene fra 110-området utgjorde rundt 40 mill. kroner i 2024, med første positive resultat i 2023 og en forventning om videre økning hvor overskuddet er tiltenkt å bidra til fremtidige investeringer i 110-sentralen. Det er budsjettert med overskudd innen alarmsalget for økonomiperioden fremover, med et forventet driftsresultat på 3,9 mill. kroner i 2025. Det pågår en prosess om endret drifts-/eierform for 110-virksomheten, som kan påvirke disponeringsrommet av inntektene i tiden fremover.

Inntekter fra alarmsalg representerer en viktig og lovende inntektskilde for Salten Brann. Selskapet har identifisert et betydelig vekstpotensial og har budsjettert med en gjennomsnittlig økning i alarminntektene på 2,2 mill. kroner årlig (omtrent 5 prosent) i perioden 2026-2029.

Det er knyttet usikkerhet til den langsiktige prognoser for salgsutviklingen, blant annet som følge av mulig økt konkurranse og endrede rammebetingelser. Samtidig pågår det en prosess med å skille ut alarmsalget i et eget selskap. Dette kan påvirke hvordan inntektene kan disponeres i fremtiden. Det kan videre være hensiktsmessig at Salten Brann i denne prosessen avtalefester hvordan overskuddet skal disponeres.

Salg av alarmtjenester har vært en lønnsom virksomhet for Salten Brann, som har finansiert størstedelen av kostnadene knyttet til 110-nødnett. Uten disse inntektene ville kommunene måtte dekke disse kostnadene på annen måte. Et alternativ er at ikke hele overskuddet fra alarminntektene godtgjøres kommunene gjennom redusert bidrag til nødnett (som i dag utgjør 14 kroner per innbygger). En del av overskuddet kan i stedet tilfalle selskapet, og benyttes til å finansiere øvrige aktiviteter og at kommunene betaler mer direkte til 110-nødnett.

Salten Brann får i dag kompensasjon fra 110-sentralen for alle utrykninger knyttet til alarmer. Inntektene bidrar direkte til finansiering av beredskapen. Det er imidlertid opp

til den enkelte brigadeleder å sørge for at disse inntektene faktisk faktureres 110-sentralen, uten at dette er nedfelt i tydelige rutiner som sikrer at det faktisk blir gjort. Sterkere fokus på dette vil kunne bidra til økte inntekter for Salten Brann.

3. Inntekter kurs og kompetanseheving

Forebyggende avdeling kan ha mulighet til å supplere lovpålagte oppgaver med kurs- og kompetansetjenester, som brannvern, førstehjelp og varme arbeider. Det kan også vurderes å øke salget av feiertjenester.

For å sikre god gjennomføring bør tilbudene struktureres som tydelige produkter med moduler, priser og vilkår, og organiseres rundt turnus slik at instruktørtid ikke svekker beredskapsevnen. Det er også viktig å planlegge logistikk og reisetid med tanke på regionens krevende geografi.

7.3.2 Redusere driftskostnadene

BDOs gjennomgang viser at Salten Brann har tre hovedalternativer for å redusere kostnader og øke effektiviteten. Disse handler om enten å redusere ressursbruken eller utnytte ressursene mer effektivt. Alternativene kan deles inn i tre kategorier: 1) Redusere administrasjon og felleskostnader, 2) Bedre struktur på vaktordninger og turnus innad i brigadestrukturen eller 3) Justere tjenesteleveransen.

1. Effektivisering i administrasjonen og felleskostnader

Administrasjonen i Salten Brann består i dag av syv ledende stillinger, inkludert daglig leder og brannsjef. I en benchmark-rapport fra 2023¹⁴, sammenlignes Salten Brann med flere andre brann- og redningsvesen i Norge. Her fremkommer det at Salten Brann har flere likhetstrekk med Rogaland brann og redning IKS («Rogaland») og Haugaland brann og redning IKS («Haugaland»). Samtidig organiserer disse selskapene sine administrative ressurser på ulike måter. Dette illustrerer at det finnes flere alternative modeller for administrativ organisering i et brannvesen, som kan være til inspirasjon for Salten Brann. Tabellen under viser selskapenes administrative ressurser gruppert etter felles og ulike stillinger.

Det er imidlertid viktig å erkjenne at Salten Brann IKS opererer under andre rammevilkår enn Rogaland og Haugaland, blant annet med færre administrative stillinger og mer bruk av eksterne forvaltningstjenester. Direkte sammenligninger kan derfor være misvisende, og løsninger må tilpasses egne behov og lokale forhold. Tabellen under gir likevel inspirasjon for videre utvikling.

¹⁴ Kilde: Bedriftskompetanse

Salten Brann IKS	Rogaland brann og redning IKS ¹⁵	Haugaland brann og redning IKS ¹⁶
Felles stillinger		
Brann- og redningssjef	Brann- og redningssjef	Brann- og redningssjef
Leder beredskapsavdelingen	Avdelingsleder beredskap	Leder beredskap
Leder forebyggende avdeling	Avdelingsleder forebyggende	Leder forebyggende
Leder 110-Nødsentralen	Leder 110 Sør-Vest	
Ulike stillinger		
Assisterende daglig leder	Stabssjef og varabranssjef	Leder stab
Kvalitets- og HMS leder	Kommunikasjonssjef	Leder logistikk
HR-sjef	Leder økonomi	
	Avdelingsleder miljørettet helsevern og skjenkekontroll	

Tabell 4: Administrative ressurser i Salten Brann IKS, Rogaland Brann- og redning IKS og Haugaland Brann- og redning IKS. Kilde: Hjemmesider til respektive selskaper, BDO Analyse

Som det fremgår av tabellen, har selskapene organisert de administrative ressursene ulikt. Selv om selskapene deler flere kjernefunksjoner, som brann- og redningssjef, leder for beredskap og leder for forebyggende arbeid, er det betydelige variasjoner i hvordan støttefunksjoner og spesialområder er organisert. For eksempel har Rogaland egne dedikerte roller for kommunikasjon og økonomi, mens Haugaland har samlet flere funksjoner under leder stab, inkludert økonomi og prosjektstyring. Dette understreker at organiseringen i stor grad tilpasses lokale behov, størrelse og kompleksitet, og at optimalisering av lederstruktur handler om å balansere effektivitet, kompetanse og ressursbruk. Sammenligningen viser også både Haugaland og Rogaland har dedikerte ressurser til økonomifunksjonen.

Salten Brann har allerede planlagt effektiviseringstiltak med en årlig innsparing på 4,3 mill. kroner fra 2025, hvorav 3,1 mill. kroner er realisert i 2024. Tiltakene er i hovedsak rettet mot reduksjon av administrasjonskostnader og felleskostnader. For administrasjon er det identifisert et potensial for reduksjon i lønn, varer og tjenester, samt økt bruk av digitale tjenester og redusert konsulentbruk. Tiltakene er ikke konkretisert i en handlingsplan. For å strukturere realiseringen av disse gevinstene, bør det etableres en tydelig handlingsplan, med spesifikke tiltak for å øke effektiviteten i administrasjonen og redusere felleskostnadene.

2. Bedre struktur på vaktordninger og turnus innad i brigadestrukturen

Salten Brann IKS er i dag organisert med fire brigadeområder, hvor hvert område har ansvar for innsatsstyrke, vaktordninger og operativ ledelse innen sitt geografiske område. Gjennom økonomiplanen og intervjuer fremkommer det at dagens brigader kan ha et forbedringspotensial gjennom alternativ ledelsesstruktur. Til sammenligning har Rogaland organisert sin beredskapsavdeling i seksjoner for utrykning og deltidsstyrke, mens Haugaland har en todeling mellom heltid- og deltidsberedskap. Dette illustrerer at det finnes ulike måter å strukturere beredskapen på, og at Salten Brann kan hente inspirasjon fra andre organiseringer.

Ansatte er den viktigste ressursen til Salten Brann. Samtidig er kostnader ved arbeidskraft den største kostnadsposten, og mange ansatte omfattes av særavtaler og turnusordninger. I vår gjennomgang har flere intervjuobjekter pekt på at kan være mulig å redusere kostnader ved å endre turnusordninger og vurdere om flere ansatte kan overføres til dagstillinger. Selskapet har også identifisert mulige effektiviseringsgevinster ved å ikke

¹⁵ <https://www.rogbr.no/om-oss/ledelsen>

¹⁶ <https://www.hbre.no/om-oss/ledelse>

erstatte gyldig fravær i hjemmevaktordninger som ligger over minimumskravet. Samtidig beskrives slike tiltak å være sensitive grep, da endringer kan påvirke arbeidshverdagen blant ansatte som allerede opplever press. Ledelsen understreker også at det vil være krevende å beregne den faktiske gevinsten, særlig med tanke på risiko for oppsigelser og utfordringer med rekruttering i sektoren.

Med 293 ansatte som til sammen utgjør 5,99 årsverk¹⁷, hvor krav til kurs og utdanning er likt for både hel- og deltidsansatte, er bemanningsplanlegging og brigadestruktur en sentral del av kostnadene til Salten Brann.

En helhetlig gjennomgang av struktur på vaktordninger og turnus innad i brigadestrukturen kan derfor være nyttig for å belyse mulige tiltak og sikre en mer effektiv ressursutnyttelse.

3. Justere tjenesteleveranse

BDO erfarer at samtlige eierkommuner i dag har et beredskapsnivå som ligger over lovpålagt minimum, og at Salten Brann leverer en rekke tjenester utover kommunenes «må-ha» nivå.

Tilpasninger, reduksjoner eller avvikling av tilleggstjenester vil kunne gi en betydelig reduksjon i Salten Branns ressursbruk. Dette har et stort potensial for kostnadsbesparelser og kan bidra til å redusere kommunenes utgifter til brannordningen.

BDO har i samarbeid med Salten Brann gjennomført en analyse av tjenesteleveranser for å vurdere mulighetsrommet for kostnadsreduksjon. Beiarn kommune ble valgt som eksempel, hvor tjenesteleveranser fra Salten Brann til kommunen ble gjennomgått for å identifisere tjenester som er bestilt av kommunen, utover lovpålegg og ROS-analyse.

Kartlegging av tilleggstjenester	Beiarn Kommune				
	Bakgrunn for tjenesteleveransen				
Tjeneste	Leveranse iht. lovpålegg og ROS-analyse	Lovpålagt	ROS-analyse (sektor)	ROS-analyse (kommunal)	Bestilt tjeneste (tilleggstjeneste utover lovpålegg og ROS-analyse)
Brann- og redningstjeneste generelt	x	x	Rød	x	
Brannbekjempelse	x	x	Rød	x	
Røykdykking					
Redningsdykking					
Brann i vegetasjon	x	x	Gul		
Trafikkhendelser generelt	x		Gul	x	
Tungbilredning				x	
Tunnelulykker			Gul		x
Overflateredning					x
Klimarelaterte hendelser	x		Rød	x	
Nasjonale instruksjoner, PLIVO					x
Møteaktivitet	x				x
Akutt forurensning	x		Grønn	x	
Akutt helsehjelp					x
Vaktbyttetrening	x				x

Tabell 5: Analyse av tjenesteleveranser for Beiarn kommune. Kilde: Salten Brann, BDO Analyse

¹⁷ Tall innhentet i intervju med assisterende brannsjef

Som tabellen ovenfor viser, har Beiarn kommune seks bestilte tjenester (tilleggstjenester utover lovpålagte krav og ROS-analyse). Det vil være nyttig å gjennomføre en analyse av kostnadene for disse tjenestene, samt hvilke besparelser eierkommunen kan oppnå dersom de reduseres eller fjernes.

Det vil videre være hensiktsmessig å etablere en standardisert metodikk for vurdering av tjenestebehovet for alle eierkommuner og samtlige brannstasjoner, slik at man oppnår en felles forståelse av hva som utgjør et minimumsnivå, og hva som regnes som tilleggstjenester. Dette for å sikre en forståelse av tjenesteleveransene, potensiell mer effektiv ressursdisponering, samt tydeliggjøre for kommunene hvilke tjenester de ev. kan avvike for å kunne redusere utgiftene til brannordningen.

7.3.3 Effektivisere brannordningen

Kommunen betaler for brannordningen som er definert gjennom lovpålagte oppgaver, ROS-analyser og tilleggstjenester som kommunene ber om. Brannordningen utgjør hovedelementet i kostnadsfordelingsmodellen som avgjør den enkelte kommunes årlige utgifter til Salten Brann. De sentrale kostnadsdrivere i brannordningen er bemanning og stasjoner.

Ledelsen i Salten Brann fremhever at en revidering av brannordningen har det største potensialet for kostnadsbesparelser. Brannordningen bør dimensjoneres etter faglig forsvarlighet, og det pekes på muligheter for å redusere antall stasjoner og vaktordninger.

BDOs gjennomgang viser at Salten Brann har to alternativer for å gjøre endringer i brannordningsstrukturen: 1) Alternativ brannordning basert på minimumskrav og prioriterte risikoområder og 2) Optimalisert brannordning uavhengig av kommunale grenser.

1. Alternativ brannordning basert på minimumskrav og prioriterte risikoområder

På oppdrag fra styret har selskapet gjennomført en vurdering av brannordningen, basert på en brann- og redningsberedskap som minst tilfredsstiller lov- og forskriftskrav, samtidig som grunnleggende prioriterte risikoområder (ROS-områder) søkes ivarettatt.

I dette arbeidet er det utarbeidet tre alternative nivåer for fremtidig brannordning med besparelser sammenlignet med dagens ordning:

- Lavt nivå innebærer en beredskap på minimumskrav.
- Balansert nivå ivaretar, i tillegg til minimumskravene, identifiserte risikoområder.
- Høyt nivå møter eller overgår kravene

Alternativer for fremtidig brannordning	Lav	Balansert	Høy
Beiarn	545 325	0	0
Bodø	4 676 826	1 122 246	0
Fauske	1 229 111	531 067	0
Hamarøy	1 472 813	138 793	0
Meløy	1 650 599	413 650	72 985
Steigen	1 076 393	545 325	0
Værøy	545 325	0	0
Salten Brann	11 196 392	2 751 081	72 985

Tabell 6: Oversikt over alternativer for fremtidig brannordning. Kilde: Salten Brann IKS, revisjon av brannordning, sluttbehandling 22.04.2025¹⁸

¹⁸ Salten Brann, 2025, Revisjon av brannordning (https://www.saltenbrann.no/_f/p4/i64181d17-8559-40aa-850d-6e3fbf12f752/sak-10-25-revisjon-av-brannordning-sluttbehandling.pdf)

Tabellen over viser at et «lavt nivå» ville gitt en årlig kostnadsreduksjon på 11,2 millioner kroner sammenlignet med dagens brannordning, mens et «balansert nivå» ville gitt en besparelse på 2,75 millioner kroner per år. Det endelige resultatet avhenger av hvilke endringer den enkelte kommune velger å gjennomføre, samt hvilke ROS-områder som prioriteres.

Selv om det kan være mulig å velge en modell på minimumsnivå, anbefaler brannsjefen å legge seg på et balansert nivå. Dette innebærer en brann- og redningsberedskap som både tilfredsstiller lov- og forskriftskrav og ivaretar de risikoområdene som er identifisert gjennom ROS-analyser.

Ved valg av brannordning bør det gjøres en grundig avveining mellom økonomiske hensyn, beredskapsmessig kvalitet og lokale prioriteringer. BDO erfarer at realisering av potensialet av en alternativ brannordning, vil sterkt avhenge av hvilke valg den enkelte kommune tar, og i hvilken grad endringene lar seg gjennomføre i praksis, med bakgrunn i politisk og administrativ vilje til å prioritere å legge ned enkelte stasjoner, tjenester og vaktordninger.

2. Optimalisert brannordning uavhengig av kommunale grenser

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) anbefaler i rapporten *Fremtidens brann- og redningsvesen* at små og fragmenterte brannvesen bør samarbeide tettere eller organiseres i større enheter. DSB fremhever at regionalisering gir bedre ressursutnyttelse og mer robuste fagmiljøer - noe som er avgjørende for kvalitet og sikkerhet i tjenesten.

Selv om Salten Brann allerede er et relativt stort brannvesen, er dagens organisering fortsatt preget av historiske strukturer og kommunegrenser. I dag har de ti eierkommunene til sammen 25 brannstasjoner, noe som utgjør en betydelig kostnadsdriver, både fordi hver stasjon må driftes, vedlikeholdes og bemannes, og fordi det begrenser fleksibiliteten i ressursstyringen. Mange av stasjonene er bemannet av deltidsansatte, som må gjennom samme opplæring og kurs som heltidsansatte. Ved å redusere antall stasjoner, kan det bli mulig å øke andelen heltidsansatte og samle ressursene mer effektivt. Dette kan potensielt gi lavere totale kostnader, ettersom færre ansatte må gjennom omfattende opplæring og oppfølging, og ressursene kan utnyttes bedre på tvers av regionen.

En konsolidering av stasjonsstrukturen kan legge til rette for en større heltidsstyrke, noe som vil styrke beredskapen og redusere sårbarheten i ressursinnsatsen. Det kan også argumenteres for at heltidsansatte brannkonstabler har bedre forutsetninger for å være faglig oppdatert og raskt tilgjengelige når situasjonen krever det.

En modell der brannordningen organiseres mer regionalt og uavhengig av kommunegrenser, kan gi betydelige effektiviseringsgevinster og bedre intern ressursstyring. Dersom vurderinger av stasjonsstruktur og bemanning gjøres på tvers av kommunegrenser, kan tjenestene tilpasses mer effektivt og i mindre grad bli styrt av lokale, politiske hensyn.

For å lykkes med en regional tilnærming hvor brannordningen vurderes uavhengig av kommunegrenser, kreves gjennomgang i selskapsavtalen, en tydelig eierstrategi og klare rammer for rapportering og kontroll. Gjennomførbarhet og suksess avhenger av politisk vilje og tillit mellom eierkommunene og administrasjonen.

7.4 Delkonklusjon

BDOs gjennomgang viser at det finnes flere mulige tiltak for å forbedre Salten Branns økonomiske situasjon. Muligheten for å øke inntektene vurderes som begrenset, da hovedinntektene er kommunale overføringer, alarminntekter og kurs-/kompetansetjenester. Det er usikkerhet knyttet til hvor mye disse kan økes, og det er allerede gjennomført betydelige justeringer i overføringene de siste årene. Dersom selskapet kunne prioritere alarminntektene selv, ville dette bidra til å styrke økonomien.

For å bedre sin økonomiske situasjon, står derfor Salten Brann i praksis tilbake med å redusere sine utgifter. Her er det identifisert flere tiltak som kan realiseres på kort sikt:

- Videreføre pågående effektiviseringsprosess med reduksjon av administrasjons- og felleskostnader innen identifiserte områder, hvor deler av potensialet allerede er realisert
- Bedre struktur på vakt- og turnusordninger, endringer i særavtaler og justeringer i brigadestruktur
- Reduksjon av tilleggstjenester utover lovpålagte krav

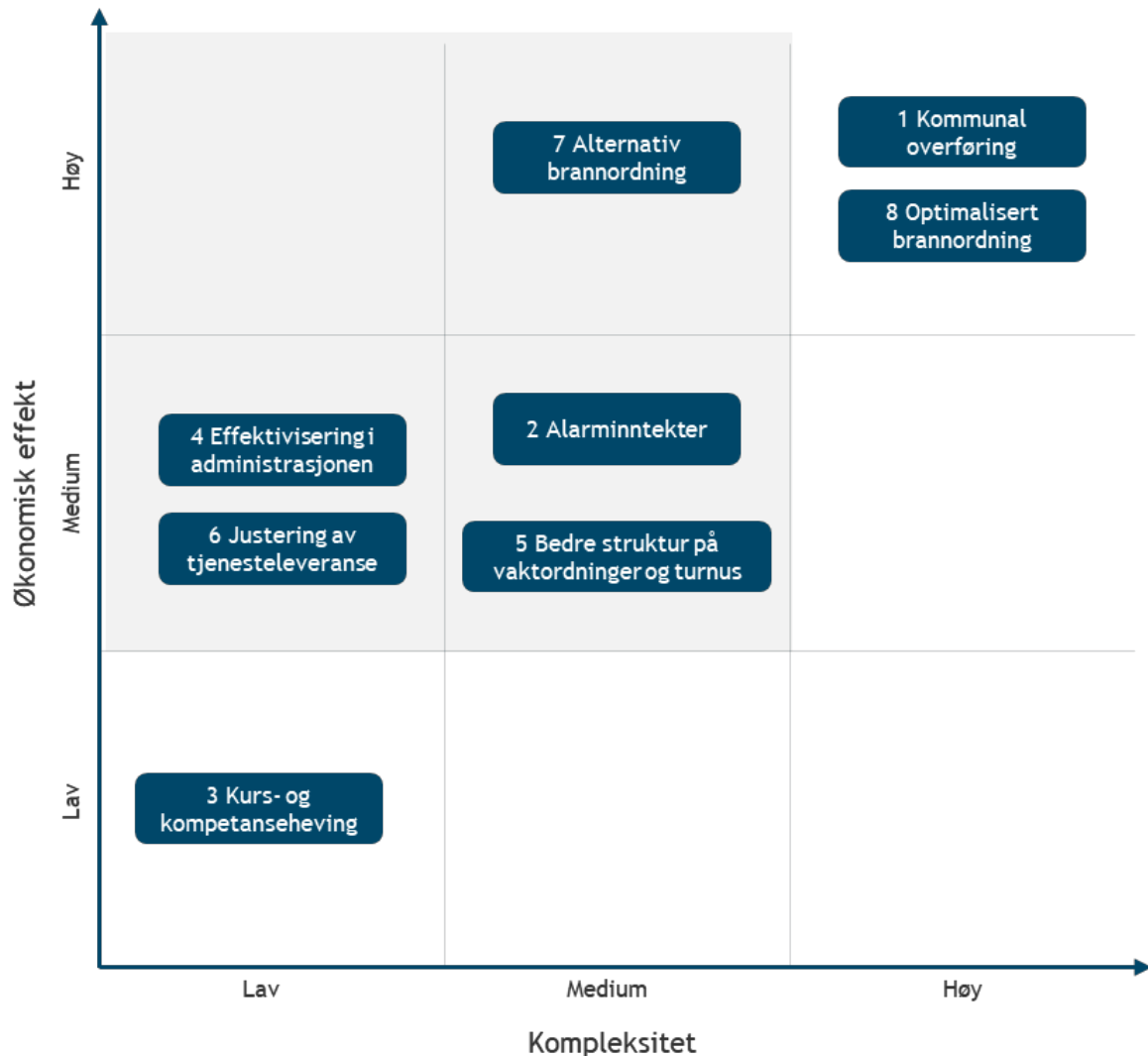
Salten Brann har siden 2018 vært i en kontinuerlig effektiviseringsprosess der de nå rapporterer at de, med noen få unntak, er skåret inn til beinet. For å oppnå større og mer varige kostnadsbesparelser er det BDOs vurdering at eierkommunene må gjøre en vurdering av alternative brannordninger. Dette innebærer at struktur og antall stasjoner bør vurderes i en helhetlig sammenheng. En slik gjennomgang bør ta utgangspunkt i objektive risiko- og beredskapsvurderinger, og vurdere hvordan endringer kan påvirke og eventuelt styrke beredskapen sammenlignet med dagens ordning.

Basert på vår gjennomgang har vi konkretisert en rekke hypoteser knyttet til mulige forbedringstiltak, som vist i tabellen under.

#	Tiltak	Økonomisk effekt	Kompleksitet	Tidspunkt for realisering
Inntektøkning gitt dagens brannordning				
1	Kommunal overføring	Høy ¹⁹	Høy	Medium
2	Alarminntekter	Medium	Medium	Mellomlang sikt
3	Kurs- og kompetanseheving	Lav	Lav	Kort sikt
Kostnadsreduksjon gitt dagens brannordning				
4	Effektivisering i administrasjonen	Medium	Lav	Kort sikt
5	Bedre struktur på vaktordninger og turnus innad i brigadestrukturen	Medium	Medium	Kort sikt
6	Justering av tjenesteleveranse	Medium	Lav	Kort sikt
Strukturelle endringer				
7	Alternativ brannordning basert på minimumskrav og prioriterte risikoområder	Høy	Medium	Mellomlang sikt
8	Optimalisert brannordning uavhengig av kommunale grenser	Høy	Høy	Lang sikt

Tabell 7: Identifiserte forbedringsområder og BDOS vurderinger. Kilde: BDO Analyse

¹⁹ Brann- og eksplosjonsvernloven pålegger kommunene ansvaret for å etablere og drifte et brannvesen som ivaretar forebyggende og beredskapsmessige oppgaver på en sikker og effektiv måte. Det er dermed kommunenes ansvar å sikre at lovkravene overholdes. Selv om det vurderes som lite sannsynlig at kommunene vil øke finansieringen under dagens situasjon, kan dette ikke utelukkes, og den økonomiske effekten av økt finansiering vurderes som høy, fordi ansvaret er forankret i lovverket.



Figur 28: Identifiserte forbedringsområder og BDOs vurderinger. Kilde: BDO Analyse

Som det fremgår av tabellen, kan de ulike tiltakene kategoriseres med hensyn til økonomisk effekt, kompleksitet og tidspunkt for forventet effekt²⁰. Det er vår vurdering at det må gjennomføres strukturelle endringer for at Salten Brann skal kunne påregne en høy økonomisk effekt, men at vi vurderer dette som relativt komplekse prosesser som vil og bør brukes tid på.

Vi understreker at vurderingene er skjønnsmessige, og at tilgang til ytterligere informasjon eller innsikt kunne ha ført til en alternativ vurdering.

²⁰ Definisjon av økonomisk effekt: Høy > 2 MNOK, Medium mellom 2 - 1 MNOK, Lav < 1 MNOK. Definisjon av tidsperspektiv: Lang > 5 år, Mellomlang mellom 2-5 år, Kort < 2 år.

8 Vedlegg

8.1 Tjenesteleveranser

Salten Brann IKS har ansvar for både forebyggende arbeid og beredskap, og leverer et bredt spekter av tjenester som dekker ulike typer hendelser og risikoer. De viktigste tjenesteområdene er:

Tjeneste	Beskrivelse
Brann- og redningstjeneste	Kjerneoppgaven er å håndtere bygningsbranner, boligbranner og andre akutte hendelser. Dette inkluderer sikring av liv og verdier, evakuering og skadebegrensning.
Brannbekjempelse	Aktiv innsats for å slokke branner i bygninger, kjøretøy og industriområder, ved bruk av vann, skum og spesialutstyr.
Røykdykking	Innsats i røykfylte miljøer ved brann, med spesialutstyr for trygg inntrenging, søk, redning og slokking.
Brann i vegetasjon	Innsats ved skog-, lyng- og gressbranner, ofte i krevende terreng og med behov for samarbeid med luftressurser.
Trafikkhendelser og tungbilredning	Håndtering av trafikkulykker, inkludert frigjøring av fastklemt personer og sikring av skadested. Spesialberedskap for ulykker med tunge kjøretøy og farlig gods.
Tunnelulykker	Innsats i tunneler krever særskilt kompetanse innen røykdykking, ventilasjonshåndtering og evakuering.
Overflateredning	Redning på vannoverflater ved bruk av båter og redningsutstyr. (Dykkerberedskap er ikke inkludert.)
Klimarelaterte hendelser	Beredskap ved flom, stormskader, ras og andre ekstremværhendelser, inkludert forebyggende tiltak som lensing og sikring.
PLIVO (Pågående livstruende vold)	Innsats i situasjoner med pågående livstruende vold, i samarbeid med politi og helsevesen, med fokus på evakuering og livreddende tiltak.
Akutt forurensning	Innsats ved oljeutslipp, kjemikalieulykker og annen miljøforurensning. Salten Brann IKS er vertskap for Salten IUA (Interkommunalt utvalg mot akutt forurensning).
Akutt helsehjelp	Assistanse til helsevesenet, inkludert livreddende førstehjelp og innsats ved hjertestans, spesielt i områder med lang responstid for ambulanse.
Forebyggende arbeid og øvelser	Omfatter møteaktivitet, planlegging, samvirkeøvelser og vaktbyttetraining for å opprettholde kompetanse innen blant annet røykdykking, frigjøring og førstehjelp.

Tabell 8: Oversikt og beskrivelse av de viktigste tjenesteområdene til Salten Brann IKS. Kilde: Salten Brann

8.2 Modenhetsanalyse av virksomhetsstyringen

8.2.1 Datagrunnlaget

IAA operer med fem ulike modenhetsnivåer som viser til tabellen under, fra «Tilfeldig» (1) til «Optimalisert» (5). Kjennetegn ved de ulike nivåene fremgår av tabellen under.

1	Tilfeldig	Ikke formalisert eller tilfeldig virksomhetsstyring
2	Påbegynt	Mangelfull, men i utvikling, liten grad av helhetlige løsninger og felles definisjoner
3	Etablert	Tilfredsstillende, helhetlige løsninger og felles definisjoner er etablert
4	Videreutviklet	Velfungerende, systematisk forbedring
5	Optimalisert	Kontinuerlig forbedring, effektivisering og løpende oppfølging som del av kulturen

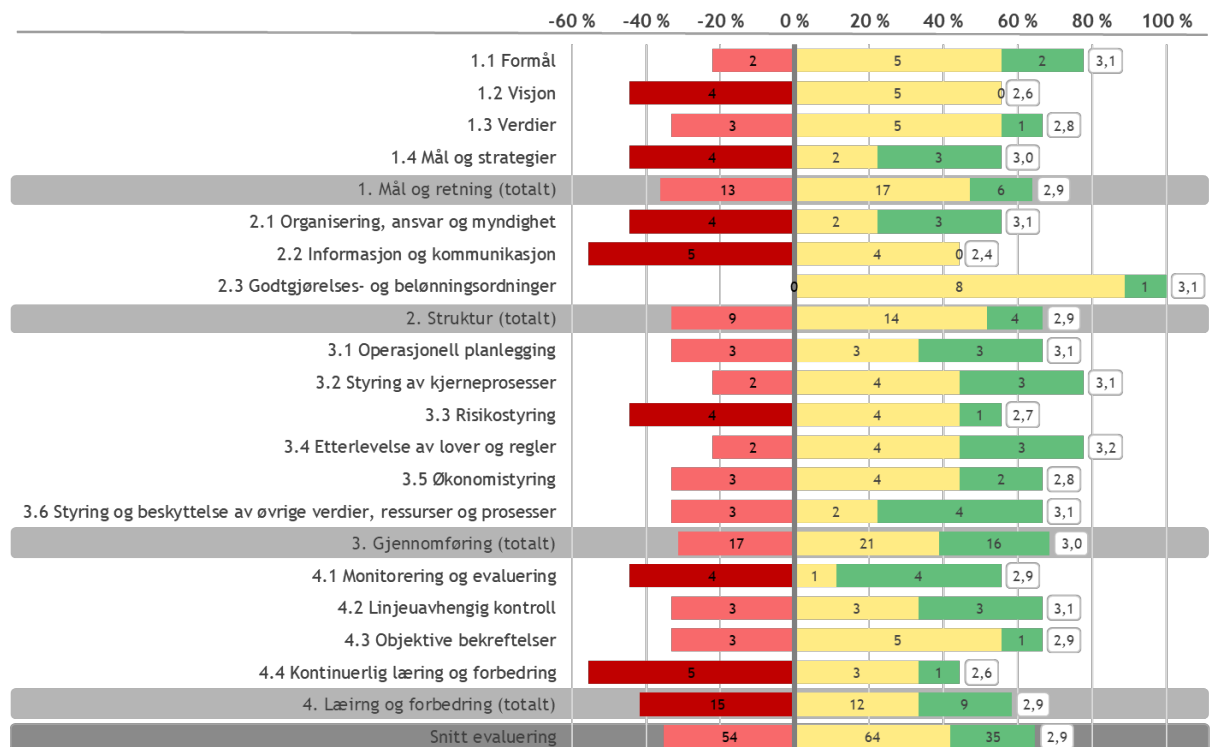
Tabell 9: Skala for modenhetsnivå i virksomhetsstyringen. Kilde IAA, BDO analyse

Evalueringen dekker områdene som Mål og retning for styringen, Struktur, gjennomføringen og Læring og forbedring gjennom 17 ulike temaer som kort beskrevet i tabellen under.

Tema	Kort beskrivelse
1.1 Formål	Formålet beskriver hva virksomheten er til for, og trekker opp rammene for dens drift og aktivitet
1.2 Visjon	Visjonen uttrykker den langsiktige ideen om hva virksomheten vil oppnå og danner grunnlag for mål og strategier
1.3 Verdier	Verdiene uttrykker hva virksomheten ønsker å stå for og danner grunnlaget for kulturbygging
1.4 Mål og strategier	Mål og strategier bygger opp under virksomhetens visjon og verdier
2.1 Organisering, ansvar og myndighet	Organiseringen, med tydelige ansvars- og myndighetsstrukturer, er tilpasset virksomheten
2.2 Informasjon og kommunikasjon	Relevant, pålitelig og tilstrekkelig informasjon blir innhentet og kommunisert til rett tid
2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger	Godtgjørelses- og belønningsordninger støtter opp under virksomhetens mål og verdier
3.1 Operasjonell planlegging	Strategiske mål operasjonaliseres i konkrete mål og handlingsplaner
3.2 Styring av kjerneprosesser	Kjerneprosessene er definert, styrt og dokumentert
3.3 Risikostyring	Risikostyring bidrar til å styre usikkerhet knyttet til virksomhetens måloppnåelse
3.4 Etterlevelse av lover og regler	Virksomheten drives i samsvar med lover og regler
3.5 Økonomistyring	Økonomistyringen gir beslutningsstøtte og bidrar til virksomhetens tilgang til og bruk av ressurser
3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser	Øvrige verdier, ressurser og prosesser identifiseres, styres og beskyttes
4.1 Monitorering og evaluering	Systematisk monitorering og evaluering er etablert for sentrale aktiviteter slik at avvik og uønsket utvikling kan oppdages og håndteres
4.2 Linjeuavhengig kontroll	Linjeuavhengige kontrollfunksjoner bidrar til utvikling og forbedring av virksomhetens styring og drift
4.3 Objektive bekreftelser	Objektive bekreftelser og råd gir styret og ledelsen tryggere beslutningsgrunnlag
4.4 Kontinuerlig læring og forbedring	Behov for forbedring og læring blir kontinuerlig identifisert, og tiltak blir iverksatt

Tabell 10: Tema og beskrivelse av områdene som dekkes av evalueringen. Kilde: BDO

I figuren har vi slått sammen nivåene 1-2 (rødt) og 4-5 (Grønt)²¹ for analyseformål.



Figur 29: Modenhet i virksomhetsstyringen. Kilde IAA, BDO analyse. Rød (nivå 1-2), Gul (nivå 3) Grønn (nivå 4-5). Figuren viser antall svar og gjennomsnittsvurdering per tema. Samlet gjennomsnittlig score for evalueringen er 2,9

Gjennomsnittlig score for alle 17 tema er 2,9 som beskrives som «Tilfredsstillende, der helhetlige løsninger og felles definisjoner er etablert.

8.2.2 Sentrale funn fra IAA-score:

1.0 Mål og retning

- Formål, visjon, verdier og mål/strategier:**

Disse områdene har en spredning fra nivå 2 til 5, men majoriteten av svarene ligger på nivå 2-3. Dette indikerer at det finnes formelle dokumenter og strategier, men at felles forståelse og forankring på tvers av organisasjonen ikke er tilstrekkelig. Kommentarene understreker manglende felles forståelse og behov for bedre integrering mellom daglig drift, styret og eiere.

2.0 Struktur

- Organisering, ansvar og myndighet:**

Her ligger svarene hovedsakelig på nivå 2-4. Det er dokumentasjon på plass, men det er fortsatt uklartheter rundt delegasjon av ansvar og myndighet.

²¹ Ni av spørsmålsstillingen er vurdert til nivå 5 av en eller flere, mens seks av er gitt score 1 av en eller flere.

Kommentarene peker på behov for tydeligere roller og bedre harmonisering av tjenesteutøvelsen.

- **Informasjon og kommunikasjon:**
Svarene ligger på nivå 2-3, noe som indikerer at kommunikasjonen fungerer, men er fragmentert og kan forbedres. Det er behov for mer enhetlige informasjonskanaler.
- **Godtgjørelses- og belønningsordninger:**
Svarene er konsentrert rundt nivå 3-4. Ordningene er etablert, men det er usikkerhet rundt hvorvidt de belønner ønsket adferd, langsiktighet og etikk.

3.0 Gjennomføring

- **Operasjonell planlegging og styring av kjerneprosesser:**
Her er det en spredning fra nivå 2 til 5, med hovedvekt på nivå 3-4. Planleggingen og styringen fungerer, men det er rom for bedre integrering og systematikk.
- **Risikostyring og etterlevelse av lover og regler:**
Svarene ligger på nivå 2-4. Risikostyringen er i hovedsak god, men begrenses av ressurstilgang og manglende prioriteringsgrunnlag. Etterlevelse av lover og regler har høy prioritet, men oppfølgingen kan styrkes.
- **Økonomistyring, Styring og beskyttelse av øvrige verdier:**
Svarene varierer fra nivå 1 til 5, med hovedvekt på nivå 2-4. Økonomistyringen er rutinemessig, men preges av usikkerhet og lang beslutningsvei.
- **Monitorering, kontroll og læring:**
Svarene ligger på nivå 1-5, med hovedvekt på nivå 2-4. Det er gode systemer for monitorering og kontroll, særlig innen operative aktiviteter, men kontinuerlig læring og forbedring kan styrkes på avdelingsnivå.

Som det fremgår av figuren peker syv områder seg særskilt ut. Dette er områder hvor mer enn 40 prosent, eller mer enn fire av respondentene har gitt en evaluering på nivå 1 eller nivå 2. For nivå to er IAAs beskrivelse av modenhetsnivået for disse syv områdene gjengitt i tabellen under.

Score	Tema	Beskrivelse
2	1.2 Visjon	Visjonen er mangelfull, eller uklart formulert.
2	1.4 Mål og strategier	Virksomhetens strategiske/overordnede mål fremstår som mangelfulle og uklare, og er i liten grad kjent i organisasjonen.
2	2.1 Organisering, ansvar og myndighet	Virksomhetens ansvars- og myndighetsstruktur fremstår som fragmentert og/eller uklar. Den er i begrenset grad dokumentert, kjent og forankret i organisasjonen.
2	2.2 Informasjon og kommunikasjon	Oversikten over virksomhetens målgrupper og interessenter og deres informasjonsbehov er mangelfull. Det er ikke entydig avklart hvem som har ansvar for informasjon og kommunikasjon til de ulike målgruppene, og hvordan denne skal formidles.
2	3.3 Risikostyring	Virksomhetens risikostyring foregår usystematisk og fragmentert.
2	4.1 Monitorering og evaluering	Virksomhetens oppfølging og kontroll med sentrale aktiviteter, risikoutsatte områder og viktige kontrolltiltak, foregår tilfeldig og usystematisk. Avdekkede avvik blir ikke systematisk analysert og vurdert.

Score	Tema	Beskrivelse
2	4.4 Kontinuerlig læring og forbedring	Feil, uønskede hendelser og forbedringspotensial som er avdekket gjennom internkontroll og monitorering, eller av andre- eller tredjelinjefunksjoner, blir i liten grad registrert og rapportert som endrings- og forbedringsbehov. Arena og rutiner for systematiske lærings- og forbedringstiltak er ikke etablert.

Tabell 11: IAAs beskrivelse av modenhetsnivået i syv områder. Kilde: IAA

Datagrunnlaget med angivelse av nivå på virksomhetsstyringen etter IAAs beskrivelser. (obs svar 1-9 er ikke fra entydige respondenter)

Tema	svar 1	svar 2	svar 3	svar 4	svar 5	svar 6	svar 7	svar 8	svar 9
1.1 Formål	2	2	3	3	3	3	3	4	5
1.2 Visjon	2	2	2	2	3	3	3	3	3
1.3 Verdier	2	2	2	3	3	3	3	3	4
1.4 Mål og strategier	2	2	2	2	3	3	4	4	5
2.1 Organisering, ansvar og myndighet	2	2	2	2	3	3	4	5	5
2.2 Informasjon og kommunikasjon	2	2	2	2	2	3	3	3	3
2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3.1 Operasjonell planlegging	2	2	2	3	3	3	4	4	5
3.2 Styring av kjerneprosesser	1	2	3	3	3	3	4	4	5
3.3 Risikostyring	2	2	2	2	3	3	3	3	4
3.4 Etterlevelse av lover og regler	1	2	3	3	3	3	4	5	5
3.5 Økonomistyring	1	2	2	3	3	3	3	4	4
3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser	1	2	2	3	3	4	4	4	5
4.1 Monitorering og evaluering	1	2	2	2	3	4	4	4	4
4.2 Linjeuavhengig kontroll	1	2	2	3	3	3	4	5	5
4.3 Objektive bekreftelser	2	2	2	3	3	3	3	3	5
4.4 Kontinuerlig læring og forbedring	2	2	2	2	2	3	3	3	4

Figur 30: Datagrunnlag med angivelse av nivå på virksomhetsstyringen. Kilde: BDO

Kommentarer fra respondentene

Tema og kommentarer

1.1 Formål

Selskapet er ISO sertifisert etter blant annet kvalitetsstandarden (ISO9001), og har gjennom kvalitetsarbeidet systematisk revisjon av alle dokumenter i systemet. Selv om en del av plangrunnlaget er mangelfullt, og det eksisterer forbedringsområder innenfor både dokumenter og analyser, er likevel alle sentrale dokumenter gjenstand for systematisk evaluering og justering.

Kan være ulike perspektiver fra eiere, styre, selskapsledelse, avdeling og ansatte (hel- og deltid)

Manglende felles forståelse mellom daglig drift, styret, representantskapet og kommuner generelt

Tema og kommentarer

Svaret er ikke likt for alle de oppsummerte dokumenter. Noen har en høyere vurdering og noe en lavere. Svaret er et gjennomsnitt.

1.2 Visjon

Selskapet har en virksomhetsstrategi som beskriver blant annet ledestjerne, visjon, verdier og misjon, og definerer strategiske målsetninger. Det gjennomføres månedlige informasjonsmøter, der alle ansatte er invitert, og der aktuelle tema belyses med rom for spørsmål og diskusjon. Det er imidlertid rom for forbedring innenfor kommunikasjonsmateriell, ekstern kommunikasjon og dialog med selskapets eiere.

Kan være ulike perspektiver fra eiere, styre, selskapsledelse, avdeling og ansatte (hel- og deltid)

Manglende felles forståelse mellom daglig drift, styret, representantskapet og kommuner generelt

Samme kommentar som foregående

1.3 Verdier

Selskapet har etiske retningslinjer og personalhåndbok som er godt innarbeidet, jevnlig vurdert og etterlevd. Det eksisterer pr nå ikke et eget verdidokument, en policy for samfunnsansvar eller en egen HMS-håndbok. Elementer av alle disse finnes imidlertid i andre definerte og kjente dokumenter.

Kan være ulike perspektiver fra eiere, styre, selskapsledelse, avdelinger og ansatte (hel- og deltid)

Her jobber vi systematisk for å bli bedre.

1.4 Mål og strategier

De nevnte sentrale dokumentene er delvis til stede, og bygger i en viss grad opp under virksomhetens visjon og verdier. Dokumentene som eksisterer, er i hovedsak basert på analyser og suksessfaktorer.

handlingsplaner og prioriteringer understøtter ikke alltid visjon, mål og strategier. Ulike perspektiver fra eiere, styre, selskapsledelse, avdelinger og ansatte (hel- og deltid)

2.1 Organisering, ansvar og myndighet

Elementer av den nevnte dokumentasjonen er på plass, men det eksisterer vesentlige mangler. Eksempelvis er det mangelfull tydelighet i delegasjon av ansvar og myndighet, mangelfull harmonisering av tjenesteutøvelsen i identiske funksjoner og utilstrekkelige kommunikasjonsplaner.

Noen funksjoner har uklare ansvars- og myndighetsområder.

2.2 Informasjon og kommunikasjon

Fungerer på en adekvat måte

Hva som er tilstrekkelig kommunikasjon, er det sikkert mange meninger om.

Selskapet har fragmenterte informasjonskanaler internt (ikke enhetlig). Det er behov for å revidere / etablere krisepaner for noen områder.

2.3 Godtgjørelses- og belønningsordninger

Alle nevnte dokumenter er på plass. I hvilken grad de belønner langsiktighet og etikk er diskutabelt

De fleste stillinger har ikke økonomiske belønningsordninger - er i kapittel 4.

3.1 Operasjonell planlegging

Den operasjonelle planleggingen fungerer alt vesentlig godt og hensiktsmessig.

Her har vi gode rutiner på økonomistyring. Kan bli bedre på arbeidsplanlegging. Avdelingen har ikke så mange KPI-er. De fleste handlingsplaner er relatert til utdanning og tekniske / datatekniske løsninger.

Tema og kommentarer

3.2 Styring av kjerneprosesser

Følger opp og rapporteres som ledd i selskapets kvalitetssystem

Hovedprosessene er identifisert og beskrevet. Handlingsdel og aktiviteter er ikke alltid integrert vertikalt og horisontalt i organisasjonens styring og gjennomføring.

Systematisk gjennomgang og oppdatering av prosedyrer på avdelingsnivå.

3.3 Risikostyring

Vilje til gjennomføring blir begrenset pga. ressurstilgang.

Fungerer i hovedsak godt, med en reservasjon for vurdering av intern risiko (f.eks. risiko i årsbudsjettet)

Strekk i laget. Her kan det mangle grunnlag for prioritering og gjennomføring horisontalt og vertikalt i organisasjonen.

Avdelingen er i ferd med å oppdatere ROS med påfølgende beredskapsplan.

3.4 Etterlevelse av lover og regler

Fokuset på innsikt og etterlevelse av virksomhetens lovgrunnlag og etterlevelsen av dette er høyt.

Tiltak er iverksatt og gjennomføres. Kan være variasjon i kulturer.

Har gode systemer - kan bli bedre på etterlevelse/oppfølging

3.5 Økonomistyring

Selskapet fremstår ofte som usikker og har beslutningsvegring ifm. økonomiske forhold. Avgjørelses preges av usikkerhet tilknyttet usikker økonomi. Kontrollen er ofte preget av lang beslutnings vei(politisk).

Alle nevnte sentrale dokumenter utarbeides rutinemessig, og legges til grunn i virksomhetsstyringen.

Hovedelementer er etablert. Opplever stadig omprioriteringer og utsettelse med bakgrunn i økonomiske forhold.

Forløpende kontroll med oppfølging på avdeling og i ledermøter.

3.6 Styring og beskyttelse av øvrige verdier, ressurser og prosesser

Et flertall av de nevnte dokumentene er på plass, og understøtter virksomhetens interne styring og beskyttelse av verdier.

Avdelingen har god kontroll på dette. Er gjenstand for utvikling parallelt med innføring av nye systemer.

4.1 Monitorering og evaluering

Høyest grad av ivaretagelse innenfor operative aktiviteter, noe lavere innenfor administrative.

Er etablert og integrert innenfor noen områder

Ingen standard, men jobbes med

4.2 Linjeuavhengig kontroll

Ivaretas i sin helhet gjennom selskapets kvalitetssystem

Ulike perspektiver og ståsteder er viktige elementer for å skape utvikling og forbedring. Dette må virke sammen med virksomhetens styring og drift.

ivaretas gjennom ISO dokumenter

Tema og kommentarer

4.3 Objektive bekreftelser

Ivaretas i sin helhet gjennom selskapets kvalitetssystem

4.4 Kontinuerlig læring og forbedring

Vi har adekvate systemer og høyt fokus på kontinuerlig læring og forbedring rettet mot det operative virksomheten, og i betydelig grad mot den administrative.

Kan utvikles bedre på avdelingsnivå.

Kontakt

Aleksander Mevatne
Partner, Consulting

M: +47 909 05 663

e-post: aleksander.mevatne@bdo.no

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar i henhold til garanti, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA. Medlem av Den Norske Revisorforening.

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.



Om tilsynskalender

I tilsynskalenderen finner du oversikter og rapporter over planlagte og gjennomførte statlige tilsyn og forvaltningsrevisjoner i kommuner og fylkeskommuner.

INNHold

Søk om bruker

Her søker du om brukertilgang og velger rolle dersom du skal registrere noe i kalenderen.

Samordning av statlige tilsyn

Om samordningsoppdraget, formål, hensikt og andre føringer.

Forvaltningsrevisjoner

Rutiner for registrering av forvaltningsrevisjoner.

Statlig tilsynsetat

Informasjon om statlige tilsynsetater.

Statsforvalteren

Samordning av tilsyn hos Statsforvalteren i aktuelt fylke.

Finn tilsyn og forvaltningsrevisjoner i kommuner og fylkeskommuner i Norge

Kommune	0	▼
Fylkeskommune		▼
Utføres av		▼
Fagområde	21	▼
Lovhjemmel		▼
Type tilsyn		▼
Antall innbyggere		▼

Fjern alle filtre ✕

Forvaltningsrevisjoner: 2

Tilsyn:3



Sist endret 
Kommune 
Fagområde 
Utføres av 
Dato 
Status 
Dokumenter 

Sist endret: 10. Nov 2025

Steigen

Samfunnssikkerhet og beredskap
STATSFORVALTEREN I NORDLAND
27.08.26
Planlegging

Ingen
dokument



Tilsyn med kommunal beredskapsplikt

Kopier lenke

Hvem får tilsyn

Enhet:

Org.nr.:

Steigen kommune

STEIGEN KOMMUNE

962299385

Hvem fører tilsyn

Fagavdeling:

Org.nr.:

Kontakt:

STATSFORVALTEREN I NORDLAND

Kommunal- og beredskapsavdelinga

974764687

Okkenhaug, Maria

Samordner

Kontaktperson

Statsforvalteren i Nordland

Regie Sjø

Kategori:

Type:

Fagområde:

Lovhjemmel:

Planlagt tilsyn

Stedlig tilsyn

Samfunnssikkerhet og beredskap

Sivilbeskyttelsesloven

Opprettet: 10.11.2025

Sist endret: 10.11.2025

Sist endret: 26. Nov 2025

Steigen

Krisesenter
STATSFORVALTEREN I NORDLAND
01.01.26-30.06.26
Planlegging

Ingen
dokument



Tilsyn med kommunens lovpålagte oppgaver etter krisesenterlova pgf.2, 3, 4 og kommunelova pgf. 25-1

Kopier lenke

Hvem får tilsyn

Enhet:

Org.nr.:

Steigen kommune

STEIGEN KOMMUNE

962299385

Hvem fører tilsyn

Fagavdeling:

Org.nr.:

Kontakt:

STATSFORVALTEREN I NORDLAND

Oppvekst- og velferdsavdelinga

974764687

Eilertsen, Sonja Elisabeth

Samordner

Kontaktperson

Statsforvalteren i Nordland

Regie Sjø

Kategori: Planlagt tilsyn
Type: Dokumenttilsyn
Fagområde: Krisesenter
Lovhjemmel: Kommuneloven
Krisesenterloven

Kommentar til dato: Tilsynet vil bli varslet i januar og gjennomført innen 30.06.2026

Opprettet: 26.11.2025

Sist endret: 26.11.2025

Sist endret: 19. Dec 2025

Steigen

Barnehage
STATSFORVALTEREN I NORDLAND
30.01.26
Planlegging

Ingen
dokument



Håndtering av dispensasjoner fra utdanningskravet for pedagogisk leder og dispensasjon fra pedagognormen

Kopier lenke

Hvem får tilsyn Steigen kommune
Enhet: STEIGEN KOMMUNE
Org.nr.: 962299385
Hvem fører tilsyn STATSFORVALTEREN I NORDLAND
Fagavdeling: Oppvekst og velferd
Org.nr.: 974764687
Kontakt: Borge, Markus Setså
Samordner Statsforvalteren i Nordland
Kontaktperson: Regie Sjø
Kategori: Planlagt tilsyn
Type: Dokumenttilsyn
Fagområde: Barnehage
Lovhjemmel: Barnehageloven
Kommentar til dato: Dato for tilsyn er foreløpig. Foreløpig dato er frist for innlevering av dokumentasjon.

Opprettet: 19.12.2025

Sist endret: 19.12.2025

 **Tilsynskalender**

 **Tilgjengelighetserklæring**

 **Om Tilsynskalenderen**

 **Statsforvalteren**

 **Kontakt oss**

 **Få brukertilgang**

 **Samordning av statlig tilsyn**

 **Forvaltningsrevisjoner**



Steigen kommune
Rådhuset
8281 Leinesfjord

Saksbehandler, innvalgstelefon
Linn Adele Orø Sund, 75547894

Rapport - landsomfattende tilsyn - kommunale helse- og omsorgstjenester til hjemmeboende eldre 2025 - 2026

Statsforvalteren i Nordland gjennomførte tilsyn med Steigen kommune 11.06.25-13.06.25. Vi undersøkte om kommunen sikrer at hjemmetjenesten identifiserer forverring i helse- og funksjonsnivå hos hjemmeboende eldre, og at det ved forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak.

Tilsynet ble gjennomført som del av et landsomfattende tilsyn initiert av Statens helsetilsyn. Utkast til rapport fra tilsynet ble oversendt 08.07.25 der kommunen ble bedt om å gi tilbakemeldinger på faktagrunnlaget dersom de oppdaget feil. Vi mottok tilbakemelding den 12.09.25. Disse er tatt til etterretning.

Endelig rapport vil bli publisert på nettsidene til Statens helsetilsyn.

Med hilsen

Beate Iren Johansen (e.f.)
underdirektør

Linn Adele Orø Sund
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk godkjent

Vedlegg:

1 Endelig rapport Steigen

Kopi til:

Statens helsetilsyn

Postboks 231 Skøyen

0213

OSLO





Steigen kommune
Myklebostad 1
8283 Steigen

Saksbehandler
Linn Sund

Rapport etter tilsyn med kommunens oppfølging av hjemmeboende eldre - Steigen kommune

Sammendrag

Statsforvalteren i Nordland har gjennomført tilsyn med hjemmetjenesten i Steigen kommune. Vi undersøkte om kommunen sikrer at hjemmetjenesten identifiserer forverring i helse- og funksjonsnivå hos hjemmeboende eldre og at det ved forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak.

Tilsynet er gjennomført som del av et landsomfattende tilsyn iverksatt av Statens helsetilsyn. Tidsrommet for tilsynsbesøket: 11.06.25-13.06.25 med oppsummerende møte 13.06.25.

Statsforvalterens konklusjon:

Tilsynet avdekker manglende systematikk og uklare ansvarsforhold i hjemmetjenesten. Selv om det foreligger rutiner for kartlegging av pasienters behov, benyttes ikke resultatene systematisk i planlegging, evaluering og oppfølging av tiltak.

Når ansvarsforhold er uklare, og det ikke finnes felles rutiner eller faste møtepunkter for evaluering, kan dette føre til at forverring i pasientens helsetilstand eller funksjonsnivå ikke fanges opp i tide, med risiko for at pasienten ikke får nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester.

Samlet sett innebærer dette en svikt i tjenestene og et brudd på kravene til faglig forsvarlighet og systematisk styring etter helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1 og forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring §§ 6-9.

Innhold

Rapport etter tilsyn med kommunens oppfølging av hjemmeboende eldre - Steigen kommune	1
Sammendrag.....	1
1.0 Tilsynets tema og hvordan vi har gjennomført tilsynet.....	2
2.0 Rettslig grunnlag for tilsynet	2
2.1 Krav til forsvarlighet	3
2.2 Krav til systematisk styring og kvalitetsforbedring.....	3
2.3 Pasient- og brukerrettigheter.....	3
3.0 Kommunens organisering og styringssystem for hjemmebaserte tjenester	3



4.0 Presentasjon av faktum og vurdering av funnene	6
4.1 Om kommunen identifiserer forverring i helsetilstand og funksjonsnivå	6
4.2 Om forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak.	8
5.0 Hovedkonklusjon.....	10

1.0 Tilsynets tema og hvordan vi har gjennomført tilsynet

Landsomfattende tilsyn med kommunale helse- og omsorgstjenester for perioden 2025-2026 dreier seg om ivaretagelse av grunnleggende behov hos eldre som bor hjemme. Dette tilsynet er en av flere tilsynsaktiviteter som blir gjennomført i løpet av disse to årene, og inngår i den overordnede tilsynssatsningen på helse- og omsorgstjenester til eldre i perioden 2024-2027.

Tema for denne tilsynsaktiviteten er om forverring i helse- og funksjonsnivå hos hjemmeboende eldre blir identifisert, og om forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak. Tilsynet er avgrenset til å gjelde hjemmeboende eldre over 75 år og som har langvarig behov for helsehjelp i hjemmet.

Tilsynet har som formål å rette oppmerksomheten mot betydningen av tidlig oppdagelse av forverring i helsetilstand og funksjonsnivå hos eldre, og hva som kreves av kommunen for å ivareta dette. For pasienten kan tidlig oppdagelse av forverring bety høyere grad av livskvalitet og selvstendighet, samt bedre behandlingsmuligheter med økt sjanse for effektiv behandling. Tidlig oppdagelse kan også forhindre at mindre helseutfordringer utvikler seg til en alvorlig tilstand, som igjen kan redusere behovet for sykehusinnleggelser. Samtidig kan det avlaste pårørende og være samfunnsøkonomisk gunstig.

Tilsynet bygger på systemrevisjon som metode for å se sammenhengen mellom praksis og kommunes styring av tjenesten og arbeid med kvalitetsforbedring. Det er kommunens ansvar som virksomhet som har vært utgangspunkt for tilsynet, og undersøkelsene har bestått av dokument- og journalgjennomgang, intervjuer og pasienterfaringer. Vi har ikke overprøvd enkeltsaker, men har brukt informasjon fra pasientjournaler for å se om kommunens praksis er et resultat av systematisk styring og forbedringsarbeid.

Pasientenes tilbakemeldinger og erfaringer med hjemmebasert helsehjelp er viktig informasjon for å belyse kvaliteten på tjenesten og kommunens praksis. Et utvalg pasienter har besvart en spørreundersøkelse utarbeidet for dette tilsynet.

2.0 Rettslig grunnlag for tilsynet

Tilsynet er gjennomført som et lovlig tilsyn med hjemmel i helse- og omsorgstjenesteloven § 12-3 og helsetilsynsloven § 4. Vi gir her en generell oversikt over hvilke lov- og forskriftsbestemmelser som er lagt til grunn i dette tilsynet. Normeringen av god praksis er nærmere konkretisert i rapportens kapittel 4-1 og 4.2.



2.1 Krav til forsvarlighet

Forsvarlighetskravet i helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1, stiller krav til både organisering og til innholdet i tjenester som kommunen tilbyr. Det innholdsmessige kravet går ut på at tjenestene skal være en viss kvalitet og omfang, de skal ytes i tide og være helhetlige og koordinerte.

2.2 Krav til systematisk styring og kvalitetsforbedring

Den delen av forsvarlighetskravet som omhandler krav til organisering, henger tett sammen med kravet om å arbeide systematisk med kvalitetsforbedring og bruker- og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesteloven § 4-2. Forsvarlighetskravet omfatter videre en plikt for kommunen til å legge til rette for at helsepersonellet kan oppfylle sine plikter. I dette tilsynet innebærer det undersøkelser av om kommunen legger til rette for at helsepersonell kan yte forsvarlig helsehjelp etter helsepersonelloven § 4 og til å oppfylle dokumentasjonsplikten i helsepersonelloven § 39. Kravet om å legge til rette for forsvarlige tjenester i helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1 omfatter også å sikre tilstrekkelig fagkompetanse i tjenesten. Denne delen av forsvarlighetskravet henger sammen med kommunens overordnede ansvar for å systematiske tiltak som sikrer at virksomhetens aktiviteter blir planlagt, gjennomført, evaluert og korrigert i samsvar med krav fastsatt i lov og forskrift, jf. helse- og omsorgstjenesteloven § 3-1 tredje ledd. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten tydeliggjør og utdyper innholdet i kravet til styring og kvalitetsforbedring.

2.3 Pasient- og brukerrettigheter

Pasienten/pårørende har rett på informasjon og til å medvirke i ide ulike valg som skal gjøres i forbindelse med et behandlingsforløp, jf. pasient- og brukerrettighetsloven §§ 3-1, 3-2, 3-3 og 3-5. Involveringen er videre viktig for å sikre at hjemmetjenesten har oppdatert informasjon om pasienten.

3.0 Kommunens organisering og styringssystem for hjemmebaserte tjenester

Kommunens styringssystem for de hjemmebaserte tjenestene skal være tilpasset kommunens/bydelens størrelse, egenart, aktiviteter og risikoforhold, og være dokumentert i den form og omfang som er nødvendig for å sikre at praksis er i tråd med lovpålagte krav. I dette kapitlet gir vi en kort presentasjon av kommunens organisering og styringssystem for hjemmebaserte tjenester. Presentasjonen har ikke til hensikt å gi en full oversikt over alle styringsaktiviteter- og prosesser, men er tilpasset de opplysninger som kom fram i tilsynet med størst betydning for tilsynets tema.

Kommunens organisering og ansvarsområder

Steigen kommune har ca. 2675 innbyggere, hvor 338 innbyggere er over 75 år (kilde: [Kommunefakta – SSB](#)). Kommunen består av fastland og øyer med bruer og båtforbindelser. Kommunesenteret ligger i Leinesfjord. Her ligger også Steigentunet, som er kommunens helse- og omsorgssenter og base for hjemmetjenestene. Steigentunet har 20 omsorgsboliger som også hører til hjemmetjenesten. 12 av boligene var i bruk på tidspunktet for tilsynet. I tillegg er hjemmetjenesten organisert i 3 områder, Nord-Steigen, Midt-Steigen og Sør-Steigen. Tilsynet omfatter alle 4 områdene. De ansatte i hjemmetjenesten har kompetanse som sykepleier, helsefagarbeider eller assistent. Noen jobber bare inne i omsorgsboligene, noen kun i hjemmetjenesten/utegruppa og noen begge steder.



Hjemmetjenestene ble omorganisert i 2024. Tidligere var omsorgsboligene i Steigentunet døgnbemannet, men bemannes nå av hjemmetjenesten. Dersom personal på natt drar ut, overtar annen nattevakt på bygget ansvaret for omsorgsboligene. Turnusene er slått sammen for omsorgsboligene, utegruppa og praktisk bistand.

Avdelingsleder for hjemmetjenesten tiltrådte stillingen i mai 2025, er en del av ledergruppen og rapporterer til virksomhetsleder. Virksomhetsleder for hjemmetjenesteområdet har ansvar for miljøtjenesten, hjemmetjenesten/utegruppa, omsorgsboliger, hukommelsesteamet og dagsenter. Virksomhetsleder rapporterer til kommunalleder for helse- og omsorg, som har det overordnede ledelsesansvaret for alle helse- og omsorgstjenestene.

Kommunen har eget tildelingskontor som kartlegger tjenestebehovet og fatter vedtak om tjenester. Tildelingskontoret samarbeider med hukommelsesteamet, hjemmetjenesten og syn- og hørselskontakt ved kartlegging.

Kommunen har ansatt fagutviklingssykepleier, som blant annet har ansvar for innføring av nye rutiner, planlegge opplæring på utvalgte fokusområder, styring av tilganger i fagsystemet Profil og opplæring i journalføring.

Sykepleierkompetansen ble i 2021 organisert i et eget sykepleierteam. Teamet er en egen tjeneste med 12 årsverk, som skal ivareta sykehjemmet og hjemmetjenesten. Kommunen er i prosess for å se på om det er behov for avdelingsleder for sykepleierteamet. Målet er å frigjøre 60% stilling fra høsten 2025, som kan ha helhetlig ledelse i teamet.

Teamet er for tiden organisert under sykehjemmet, og personalansvaret følges opp av virksomhetsleder for institusjonsområdet. Det foreligger ikke mandat eller prosedyre for sykepleierteamet. Formålet med teamet er blant annet bedre ressursutnytting, samt at det skal være lettere å rekruttere sykepleiere grunnet definert ansvarsområde. Enkelte oppgaver som tidligere ble utført av helsefagarbeidere, skal nå ivaretas av sykepleierteamet. Teamet skal etter planen bemannes med tre sykepleiere på dagvakt på ukedagene. En har hovedansvar ute, en er inne, og en er der hvor behovet er størst. Sykepleierne som jobber i hjemmetjenesten, er tilknyttet hver sitt områdeteam ute i tjenesten. Det er utarbeidet en liste over oppgaver områdesykepleier trenger å ha oversikt over.

Områdeteamene fungerer som primærteam i utegruppa, mens pasientene inne i omsorgsboligene har primærkontakt og sekundærkontakt.

Kommunen har en ansatt i 20 % stilling i hukommelsesteamet og en ansatt i 20% stilling som syns- og hørselskontakt.

Styringssystem og møtestruktur

Virksomhetslederne har faste ledermøter med avdelingslederne og fagutviklingssykepleier hver onsdag, hvor saker knyttet til drift drøftes. Det skrives ikke referat fra disse møtene. Hver tirsdag gjennomføres samhandlingsvisitt/tildelingsmøter, hvor saker knyttet til pasient/bruker på KAD, korttidsopphold og sykehus drøftes, samt søknader fra hjemmeboende om institusjonsopphold og høyere omsorgsnivå. Resultater av drøftingene dokumenteres i fagsystemet Profil.

Annenhver torsdag er det administrasjonsmøte/stabsmøte med kommunalsjef og HR, hvor saker om ansettelser, avvik, varsling ol. er tema.



Driftsrapport er et nytt daglig møte på ukedager med avdelingsleder, fagutviklingssykepleier og sykepleierteam, hvor de planlegger uka og fordeling av sykepleiere.

Det er tett samarbeid mellom avdelingslederne. De har ikke faste møter, men det settes opp møter ved behov. Det gjennomføres personalmøter hvor bla meldte avvik tas opp. I disse møtene kan også saker knyttet til pasienter være tema. Det skrives referat fra møtene.

Rapporter gjennomføres ved hvert vaktshift. Morgenrapporten foregår fra 07.30 og avdelingsleder, sykepleier og hjemmehjelp deltar fra 08.00. Arbeidslister lages av fast helsefagarbeider. Helsefagarbeiderne og assistentene i utegruppene fordeles etter hvilken primærgruppe de tilhører. Sykepleier har oppdrag ute i hjemmetjenesten ut fra behov for sykepleiekompetanse.

En av de ansatte i hjemmetjenesten har et særskilt ansvar for tiltaksplan og har en beskjedbok som ligger tilgjengelig for de ansatte på vaktrommet. I beskjedboken kan det formidles behov for endring i tiltaksplanen. I tillegg til beskjedbok, kan det gis beskjed via e-post eller huskelapp i Profil. Huskelappene kommer ikke opp på PADene og må derfor skrives ut til de som skal på jobb ute i hjemmetjenesten.

Styrende dokumenter

Statsforvalteren har fått tilsendt Steigen kommunens organisasjonskart, plan for gjennomføring av kurs i trygg akuttmedisin for ansatte, rutine for samhandlingsvisitt, beskrivelse av områdeinndelingen av helse- og omsorgstjenesten, samt beskrivelse og plan for kompetanseheving knyttet til utvalgte fokusområder. Fokusområdene er utarbeidet med utgangspunkt i medarbeidersamtaler, og er satt opp etter tjenestens vurdering av områder det er behov for forbedring og oppdatering.

Stillingsbeskrivelser for de ulike faggruppene er ikke utarbeidet.

Hjemmetjenesten har tilgang på rutiner gjennom portalen [Digipro helse](#). Vi ba om å få en oversikt over hvilke rutiner hjemmetjenesten aktivt bruker, og mottok da utskrift av skjema fra Digipro for følgende områder: opplæring av nyansatt, opplæring i legemiddelhåndtering, sjekklister og prosedyrer for primærkontakt, individuell kartlegging ved ernæringsmessig risiko og risikovurdering for underernæring, prosedyre for journalføring, kartlegging av funksjonsnivå, forebygging av fall, prosedyre for oppdatering av tiltaksplan i Profil.

Kommunen bruker Profil som journalsystem. Hjemmetjenesten bruker PAD/LMP for å lese tiltaksplan, løpende rapport og kvittere for utført tiltak når de er ute hos pasientene i hjemmetjenesten. Endringer i tiltaksplan og rapportering må gjøres på PC på basen.

Kommunen bruker Compilo som avvikssystem. Avvik sendes til nærmeste leder, som fordeler videre til den som skal behandle avviket. Behandling av avvik blir foretatt av både ledere og fagutviklingssykepleier. Det fremkommer også at de som jobber ute i hjemmetjenesten ikke har mulighet til å melde legemiddelavvik og at dette må registreres under et annet område. Avvikene kan bli tatt opp i personalmøter eller direkte med den som har meldt avviket. Virksomhetsleder har egne møter med lederne hvor det diskuteres om det er spesielle typer avvik som går igjen.



4.0 Presentasjon av faktum og vurdering av funnene

Vurderinger av kommunens praksis bygger på Helsedirektoratets nasjonale faglige råd, «Tidlig oppdagelse og rask respons ved forverret somatisk tilstand», Helsedirektoratet nasjonale veileder, "Oppfølging av personer med store og sammensatte behov" og relevant fagteori om sykepleie. I dette kapitlet vil Statsforvalteren presentere faktum vi har lagt til grunn og hvordan vi har vurdert faktumet opp mot lovkravene som er undersøkt i tilsynet. Hvert område presenteres hver for seg med vurdering.

4.1 Om kommunen identifiserer forverring i helsetilstand og funksjonsnivå

Normering av god praksis for å identifisere forverring i helsetilstand og funksjonsnivå

Statsforvalteren har for undersøkelsen tatt utgangspunkt i målepunkter som er vesentlige for å kunne identifisere forverring i helsetilstand og funksjonsnivå. Målepunktene er hver for seg og samlet en angivelse av god praksis, og innebærer at hjemmetjenesten:

- fanger opp nye eller endrede symptomer og tegn som skal føre til handling, også utover det som er beskrevet i pasientens journal eller tiltaksplan
- dokumenterer og formidler observasjoner på en måte som gjør det mulig å følge med på utvikling over tid
- bygger observasjoner på oppdatert informasjon om pasientens helsetilstand og funksjonsnivå
- følger med på om behandlingstiltak har ønsket effekt regelmessig og systematisk vurderer pasientens helsetilstand og funksjonsnivå

Hvorvidt avvik fra god praksis innebærer brudd på kravet om forsvarlige tjenester avhenger av hvor stort avviket fra god praksis er, omfanget og hvilken risiko og konsekvens avviket har for pasientene.

Kommunens praksis med å følge med på pasientens helsetilstand og funksjonsnivå

I forkant av tilsynet ba vi om å få tilsendt 10 journaler på pasienter over 75 år der det hadde vært en forverring i helsetilstanden siste halvår. Vi har gjennomgått 10 fullstendige pasientjournaler, 2 fra omsorgsboligene og 8 fra utegruppa.

Vi gjennomførte intervju med 12 ansatte og ledere i hjemmetjenesten, noen i hver stillingsgruppe. I forkant av tilsynet ba vi hjemmetjenesten om å dele ut et spørreskjema til pasientene i hjemmetjenesten. Vi fikk svar fra 25 pasienter.

Sykepleierteamet har vært preget av vakanser og fravær, som har ført til at teamet ikke har fungert etter intensjonen. Det er vurdert nødvendig å sikre sykepleierkompetansen inne i sykehjemmet, som medfører at det oftest er hjemmetjenesten og områdeteamene i utegruppene som blir berørt ved mangel på sykepleier. Sykepleierne som er på vakt i sykehjemmet, har da også vakt i hjemmetjenesten.

Det fremgår gjennom samtaler med ansatte og ledere at det er uklare ansvarsforhold i sykepleierteamet. Løpende observasjoner av pasientenes helsetilstand ute i hjemmetjenesten, blir i liten grad foretatt av sykepleiere.

Alle pasientene i hjemmetjenesten har tiltaksplaner, men det er variasjon i hvor beskrivende disse er. For pasientene i omsorgsboligen ligger ansvaret for å holde tiltaksplanen oppdatert og



registrering av IPLOS- data til primærkontakten, og for øvrige pasienter i hjemmetjenesten ligger ansvaret til primærteamet. Det opplyses at det er utfordrende å holde tiltaksplaner oppdatert og det er ingen arenaer der de ansatte i områdeteamet kan diskutere pasientene, ingen faste møtepunkter mellom områdeteamet og sykepleierteamet eller internt i områdeteamene. For å få gjort endringer i pasientens tiltaksplan, må de ansatte i hjemmetjenesten benytte datamaskin stasjonert på Steigentunet. Det lar seg ikke gjøre å endre pasientens tiltaksplan på PAD/LMP som benyttes ute i tjenesten. Dette, samt mangel på avsatt tid og faste møtepunkter for teamet, medvirker til at tiltaksplanen ikke blir oppdatert i tilstrekkelig grad.

Journalsystemet er utformet slik at assistenter og helsefagarbeidere ikke har tilgang til innboks for PLO- meldinger. Det ligger til sykepleiers ansvarsområde å gjennomgå og besvare PLO- meldinger gjennom vakta. PLO- meldinger skrives ut av sykepleier og gis til den ansatte som skal ut til pasienten, eller kopieres direkte inn i pasientens journal. PLO- meldinger fører ikke konsekvent til endring i tiltaksplan selv om det kan fremkomme nye opplysninger i samhandling med eksempelvis legetjenesten.

Ved journalgjennomgang fant vi at IPLOS-registrering, ernæringskartlegging og fallkartlegging blir gjennomført rutinemessig og ved indikasjon. I åtte av ti journaler var pasientens brukerstatus oppdatert.

Videre fant vi at aktive tiltak ikke evalueres, men at nye tiltak opprettes uten at det går frem hva bakgrunnen for opprettelse av nye tiltak er. Gjennom intervjuene ble vi gjort kjent med at nye tiltak ofte var et resultat av muntlige diskusjoner i miljøet, som ikke ble nedfelt i journal. Evaluering av om iverksatte tiltak hadde forventet effekt, er ikke dokumentert. Gamle tiltak blir ikke avsluttet og bidrar til å gjøre tiltaksplanen uoversiktlig. Hos eksempelvis en pasient, der det var journalført endringer i kognitiv funksjon i løpende journal, kunne vi ikke finne at det var opprettet tiltak eller evalueringspunkt for å følge med på endringen. I en annen journal fant vi at det ble gjennomført regelmessige målinger der resultatene over tid indikerte en forverring i pasientens helsetilstand. Det forelå imidlertid ikke dokumentasjon som viste at det ble foretatt en faglig vurdering av hensikten med å videreføre målingene, til tross for at tiltaket ikke syntes å ha ønsket effekt. Manglende evaluering og korrigering av iverksatte tiltak, medførte at tiltaket ble videreført uten nødvendig tilpasning til pasientens endrede behov og helsetilstand.

Når det meldes behov for tjenester til en ny pasient, drar saksbehandler på hjemmebesøk og kartlegger pasienten i forbindelse med tildeling av tjenester. Det benyttes da et omfattende kartleggingsskjema fra Digipro helse. Saksbehandler overfører innhentet informasjon til journalsystemet Profil.

Det er uklart i hvor stor grad hjemmetjenesten gjør en egen faglig vurdering eller kartlegging for utarbeidelse av tiltaksplaner, eller om tiltaksplanene baseres på vedtaket. Det fremgikk av informasjonen vi fikk, at det ikke er praksis for å involvere pasient eller pårørende i utarbeidelsen av tiltaksplaner, selv om det fremgår av virksomhetens rutiner at det ligger til primærkontaktens oppgaver (Digipro), å gjennomføre førstegangssamtale og oppfølgingssamtale en til to ganger i året.

I forkant av tilsynet mottok vi en oversikt over ansvarlige for de tre hjemmetjenesteamrådene, som også beskrev hva sykepleier måtte ha oversikt over. Eksempler på områder sykepleier skal ha oversikt over er IPLOS, ernæringskartlegging, fallkartlegging mv. Det er likevel ikke definert at det ligger til sykepleiers ansvar å følge opp at det blir gjennomført. Vi mottok ingen stillingsbeskrivelser for de ulike faggruppene i hjemmetjenesten, eller andre dokumenter som viser ansvarsfordelingen.



Det gjennomføres personalmøter med en viss regelmessighet i virksomheten og det skrives referat fra møtene som tilgjengeliggjøres for de ansatte. Møtene kan utgå dersom det er få som deltar.

Statsforvalterens vurdering

Det er etablert rutiner for kartlegging av både ernæringsstatus og fallrisiko, og dette gjennomføres ved indikasjon og som en del av standard praksis. Det er likevel utydelig hvordan resultatene av kartleggingen brukes i det videre arbeidet rundt pasienten, særlig knyttet til evaluering av tiltak og tiltakets effekt, samt systematisk oppfølging over tid.

Vi finner at nye tiltak opprettes uten dokumentert begrunnelse, og gamle tiltak avsluttes ikke. Det fremkommer at muntlig informasjonsoverføring om pasientenes helsesituasjon kan danne grunnlag for opprettelse eller endring i tiltak. Endringer i funksjon, som kognitiv svikt, følges ikke nødvendigvis opp med tiltak eller evaluering. Manglende målsetning, evaluering og korrigering av tiltak, kan medføre at tiltaket ikke samsvarer med pasientens behov, og kan også føre til at ineffektive eller unødvendige tiltak videreføres.

Ut over samhandlingsvisitt og daglige rapporter, er det ingen arenaer for tverrfaglig drøfting og evaluering av tjenesten til pasientene, eksempelvis brukermøter i områdeteamene. Når det ikke er et system for å holde informasjon om pasienten oppdatert, vil det være en risiko for at tiltakene ikke bygger på riktig og oppdatert informasjon om brukerens helsetilstand og funksjonsnivå.

Det er uklart hvilken funksjon sykepleierteamet skal ha og hvordan sykepleiernes kompetanse skal benyttes. Sykepleierne foretar i liten grad løpende observasjoner av pasientene i hjemmetjenesten. Når sykepleierkompetansen ikke benyttes jevnlig ute hos pasienten, er det utfordrende for sykepleierne å følge med på endringer. På grunn av ressursituasjonen i tjenesten og mangel på rutiner for evaluering, påhviler det den enkelte ansatte ute i tjenesten et stort faglig ansvar for å følge opp pasientens helsesituasjon.

4.2 Om forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak.

Normering av god praksis for å iverksette nødvendige tiltak ved forverring i helse- og funksjonsnivå

Statsforvalteren har for undersøkelsen tatt utgangspunkt i at pasienter skal få rett hjelp til rett tid. Hvilke tiltak som er nødvendige ved forverring hos pasienten vil avhenge av hvor akutt situasjonen er, og hva forverringen består i.

Statsforvalteren har tatt utgangspunkt i følgende målepunkter, som hver for seg og samlet, gir en angivelse av god praksis. God praksis for oppfølging med nødvendige tiltak, innebærer at hjemmetjenesten:

- følger opp med kartlegging og vurdering når det er nødvendig for å få en klarere forståelse av forverringen
- gjennomfører nødvendige tiltak, undersøkelser og målinger ved behov
- endrer tiltakene i helsehjelpen ved behov
- kontakter andre instanser for vurdering av tiltak, bistand eller faglig veiledning når dette er påkrevd
- kontakter fastlege eller andre instanser for å vurdere behov for endret behandling eller omsorgsnivå



Hvorvidt avvik fra god praksis innebærer brudd på kravet om forsvarlige tjenester avhenger av hvor stort avviket fra god praksis er, omfanget og hvilken risiko og konsekvens avviket har for pasientene.

Kommunens praksis for å iverksette nødvendige tiltak ved forverring i helse- og funksjonsnivå

Ved endring i pasientens helsetilstand ut over 14 dager, er rutinen at hjemmetjenesten skal melde behovet for endring av vedtak til saksbehandler på Tildelingskontoret, gjennom Profil, e-post eller direkte kontakt.

Det er lav terskel for å kontakte legetjenesten, og hjemmetjenesten formidler beskjed via ansvarlig sykepleier som kontakter lege. De ansatte ute i tjenesten tar også kontakt med lege etter avtale med pasienten, dersom det er behov for legetime. Ved behov for tjenester som krever særskilt observasjon og oppfølging, får pasienten tilbud om KAD- eller korttidsopphold. Hukommelsesteamet gjennomfører kognitive kartlegginger etter henvisning fra fastlegen.

De ansatte ute i tjenesten opplever et stort ansvar for oppfølgingen av hjelpebehovet til pasientene, samt at det er ofte uklart hvem av sykepleierne i teamet som har ansvar, spesielt ved fravær av områdesykepleier.

Vi ble kjent med at de ansatte opplever at det ikke legges tilstrekkelig til rette for gjennomføring av kompetanseheving eller andre krav fra ledelsen. Det fremgår av oversikten over fokusområder, at det er frivillig om de ansatte tilegner seg kompetanse som vurderes som nødvendig. De ansatte opplever det vanskelig å prioritere kompetanseheving i arbeidstiden. For kurs i Digipro helse, mottar avdelingsleder jevnlig rapporter over hvem som har gjennomført kurs. Det er utydelig hvordan ledelsen følger opp om de ansatte gjennomfører oppsatt kursplan.

Avvik meldes i Compilo, og de ansatte føler seg trygge på å skrive avvik. Det er uklart hvordan avvik benyttes for læring og forbedring i tjenesten, og hvordan avvik brukes for å identifisere mønstre, årsaker eller behov for endringer i prosedyrer og praksis. Avdelingsleder for hjemmetjenesten mottar ikke avvik fra sykepleierteamet, da de går til virksomhetsleder for sykehjemmet. Avdelingsleder for hjemmetjenesten blir gjort kjent med avvik for hjemmetjenesteområdet ved videresending fra virksomhetsleder, eller fra den som har meldt avvik. I forkant av tilsynet ba vi om en oversikt over avvik for de siste seks måneder. Vi mottok ingen avvik i forbindelse med kommunens dokumentoversendelse.

Hjemmetjenesten har ikke etablert praksis eller rutiner for vurdering av samtykkekompetanse i situasjoner der pasienter med kognitiv svikt motsetter seg helsehjelp. Gjennom dokumentasjon og samtaler med ansatte fremkommer det at det i slike tilfeller i liten grad foretas en faglig vurdering av pasientens evne til å forstå konsekvensene av å takke nei til foreslåtte tiltak eller helsehjelp.

I forkant av tilsynet, ble hjemmetjenesten bedt om å dele ut spørreundersøkelse til alle tjenestemottakere over 75 år, med unntak av pasienter med kun trygghetsalarm. Vi mottok tjuefem anonymiserte besvarelser. Av disse besvarelsene går det frem at elleve av pasientene ikke hadde opplevd forverring av sin helsetilstand de siste seks måneder. De øvrige fjorten hadde opplevd forverring og fem av pasientene svarte at helsehjelpen ble endret som følge av forverringen. Videre opplyste atten av tjuefem pasienter at de ikke hadde en fast person i kommunen de kunne kontakte ved behov. Det er uvisst for de øvrige syv pasientene som har svart ja eller vet ikke, om kontaktpersonen det refereres til er en ansatt i hjemmetjenesten.



Statsforvalterens vurdering

De ansatte i hjemmetjenesten er i stor grad faglærte, men opplever ikke å ha tilstrekkelig kompetanse på de faglige utfordringene de møter i tjenesten. Det gjennomføres vurderinger, undersøkelser og målinger ved behov, men ikke systematisk. Av virksomhetens rutiner fremgår at for eksempel NEWS skal benyttes systematisk, men dette gjenfinnes ikke ved gjennomgang av journal og ved samtale med de ansatte. Dette kan medføre at forverring ikke fanges opp og at utviklingen i pasientens helsetilstand ikke blir fulgt med på. Når det ikke gjennomføres systematiske målinger over tid ved indikasjon, kan det medvirke til at nødvendige tiltak ikke iverksettes i tide.

Hjemmetjenesten tar kontakt med lege og andre instanser ved behov for vurdering og veiledning, men rutinene bør spesifisere hvem som har ansvar for å ta kontakt og hvem som skal kontaktes. I følge nasjonale faglige råd ([Helsedirektoratet](#)) bør virksomheten etablere rutiner for systematiske observasjoner av pasienters vitale funksjoner. Det er også et faglig råd at virksomheten bør etablere rutiner for varsling og respons ved tegn på forverret tilstand.

Selv om de ansatte kjenner pasientene godt og har lav terskel for å kontakte annet medisinsk personell, vil det være risiko knyttet til vurderinger av helsetilstand når det ikke er etablert et system som sikrer at dette blir gjort. Det foreligger ikke rutiner for å vurdere samtykkekompetanse hos pasienter med kognitiv svikt som motsetter seg helsehjelp, og det er usikkerhet knyttet til hvem som skal gjøre en vurdering av samtykkekompetansen. Dette innebærer risiko for at forverring i helsetilstand ikke oppdages eller følges opp og kan medvirke til at pasientens rettsikkerhet svekkes.

Det gjøres endringer i pasientens tiltaksplan når det er nødvendig, men formålet med tiltaket er i liten grad faglig begrunnet. Dette kan gjøre det utfordrende å følge med på effekten av tiltaket og medføre at tiltak videreføres uten at det har den ønskede effekten.

Det er uklarthet knyttet til ansvarsfordelingen i tjenesten, og det er ikke etablert faste arenaer for faglig drøfting eller evaluering av pasientenes status, og om iverksatte tiltak har ønsket effekt. Tjenesten har ikke en felles praksis for hvor observasjoner skal dokumenteres og evalueres, og det vil derfor være utfordrende å følge med på utvikling over tid.

Majoriteten av pasientene som har besvart spørreundersøkelsen opplyser at de ikke har en fast person de kan kontakte ved behov. Dette kan medføre at brukervedvirkningen reduseres og indikerer at rollen som primærkontakt ikke er tydelig kommunisert eller praktisert i tråd med virksomhetens rutiner.

5.0 Hovedkonklusjon

Her presenterer vi konklusjonen av vår undersøkelse, basert på vurderingene i kapittel 4.

Tilsynet avdekker manglende systematikk og uklare ansvarsforhold i hjemmetjenesten. Selv om det foreligger rutiner for kartlegging av pasienters behov, benyttes ikke resultatene systematisk i planlegging, evaluering og oppfølging av tiltak.

Når ansvarsforhold er uklare, og det ikke finnes felles rutiner eller faste møtepunkter for evaluering, kan dette føre til at forverring i pasientens helsetilstand eller funksjonsnivå ikke fanges opp i tide, med risiko for at pasienten ikke får nødvendige og forsvarlige helse- og omsorgstjenester.



Samlet sett innebærer dette en svikt i tjenestene og et brudd på kravene til faglig forsvarlighet og systematisk styring etter helse- og omsorgstjenesteloven § 4-1 og forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring §§ 6-9.

6.0 Oppfølging av påpekte lovbrudd

Kommunen har et selvstendig ansvar for å etterleve krav til forsvarlige tjenester. I dette kapitlet redegjør vi for hva vi forventer kommunen skal gjøre i prosessen med å rette påpekte lovbrudd, slik at kravene til kvalitet og sikkerheten for pasienten blir ivaretatt.

For at tiltak skal føre til forbedret praksis, forutsetter Statsforvalteren at kommunen setter seg inn i tilsynsrapportens kapittel 3 og 4 i sin planlegging og gjennomføring av forbedringsarbeidet. Det er opp til kommunen selv å bestemme hvordan lovbruddet skal følges opp for å forbedre hjemmetjenestens oppfølging av hjemmeboende eldre.

For at tilsynet skal kunne avsluttes er det nødvendig at kommunen oversender dokumentasjon. Det omfatter i første omgang en plan for forbedringsarbeidet, med kommunens egne frister og angivelse av hvordan kommunen vil følge med på at om de iverksatte tiltakene fører til forbedring av tjenestene. Vi ber om at slik plan sendes oss innen **05.11.25**.

Kommunen må selv kontrollere at oppfølgingen av lovbrudd fører til forbedring i tjenesten slik at påpekte lovbrudd rettes. Dokumentasjon på kommunens egen kontroll med resultatet sendes Statsforvalteren innen **30.04.26**. Dokumentasjonen skal også omfatte beskrivelse av hvordan et forbedret styringssystem er egnet til å etablere ny praksis, og hvordan praksis kan følges opp over tid.

Endelig rapport oversendes Statens helsetilsyn for publisering på <https://www.helsetilsynet.no/tilsyn/tilsynsrapporter/>.

Med hilsen

Beate Iren Johansen
underdirektør

Linn Sund
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk godkjent

Tilsyn i Steigen kommune – sikrer kommunen at hjemmetjenesten identifiserer forverring i helse- og funksjonsnivå hos hjemmeboende eldre, og at det ved forverring blir fulgt opp med nødvendige tiltak.

Plan for forbedringsarbeid

Hovedfunn pr. November 2025 har vi delt inn i følgende fem hovedkategorier:

Kompetanseheving og rutiner, ledelse (veileder om ledelse og kvalitetsforbedring), samarbeid (stillingsbeskrivelser, ansvarsfordeling, samhandling og ansvarsfordeling sykepleieteam/ hjemmetjeneste, primærkontaktoppgaver, faglig arena/ rapport), tiltak (tiltaksbeskrivelser, evaluering, brukermedvirkning), kartlegging og identifisering av forverring/ endring av tiltak.

Hvordan vi skal jobbe videre med funnene, avhenger av prosessen vi skal i gang med.

Vi har etablert en prosessgruppe som skal sørge for at det jobbes fortløpende med tiltak. Videre vil vi inkludere ansatte, tillitsvalgte og verneombud i en større del av arbeidet. Det planlegges å etablere en arbeidsgruppe bestående av frivillige ansatte som kan representere personalgruppen. Disse, sammen med prosessgruppen, vil stå for mye av arbeidet. Månedlige allmøter skal sikre informasjon ut til alle ansatte, samt sørge for inkludering og mulighet for justering av prosessen.

For å måle resultatet av forbedringsarbeidet, skal vi gjennomføre journalkontroll på 8 brukere i hjemmetjenesten, som kommer innenfor tilsynets omfang. De velges ut fra de ulike områdene i hjemmetjenestene.

Den planlagte prosessen framstilles i skjema under.

Prosessgruppe	Opprettet 22.9, virksomhetsleder hjemmetjenesten, avdelingsleder hjemmetjenesten, saksbehandler tildelingskontor/systemansvarlig EPJ, fagutviklingssykepleier/systemansvarlig EPJ.
Arbeidsgruppe	Prosessgruppen + gruppe valgt 17.11, 4 representanter fra personalgruppen. Variasjon i kompetanse, erfaring og arbeidssted.
Fellesmøter	Alle ansatte i hjemmetjenesten, sykepleierteam og verneombud/tillitsvalgte + prosessgruppen.

Sak/tiltak	Dato	Ansvarlig	Oppfølging
Opprettet prosessgruppa. Oppstart prosess.	22.9	-	Utført
Sendte rapporten på mail til tillitsvalgte og verneombud. Møteinnkalling med beskjed om å lese rapporten til møtet, 3 ukers frist.	30.9		Utført
Områdemøter i hjemmetjenesten settes opp. Egen møteplan.	Oppstart 13.10 - pågående.	Avd.leder hj.tj	Utført
Møte med prosessgruppa å lage forslag til prosessplan og metode. Gjennomgang av rapporten for å ta ut hovedpunkter å jobbe videre med.	16.10	Prosessgruppa	Utført
Møte med tillitsvalgte og verneombud – trekke ut hovedpunkter – og presenterer plan for videre prosess fra prosessgruppa.	21.10	Prosessgruppa	Utført

Prosessgruppemøte - Sette opp prosess for fellesmøte i hjemmetjenesten + sområdesykepleier.	27.10	Prosessgruppa	Utført
Fellesmøte m hj.tj, omr.spl. - Presentere rapporten - Presentere forslag fra prosjektgruppa + tillitsvalgte/verneombud - De kommer med innspill via gruppearbeid med forhandsdefinerte spørsmål	28.10	Prosessgruppa	Utført
Skjema med spørsmålene fra gruppearbeidet leveres ut til alle områder i hj.tj og sykepleierteam, for å nå flest mulig.	28.10	Avd.leder hj.tj	Utført
Prosessgruppa sammenfatter alle innspill	30.10	Prosessgruppa	Utført
Møte i prosessgruppa: skrivearbeid og oppsett av plan med frister.	3.11	Prosessgruppa	Utført
Innsending	4.11		
Journalkontroll av 8 journaler, 2 på hvert område Måling etter 3 mnd og 6 mnd på samme journaler. Mål: følge med om iverksatte tiltak fører til forbedring i tjenestene.	6.11	Fagutviklingssykepleier	
Send ut referat med sammenfatning til tillitsvalgte/verneombud, sykepleierteam og hjemmetjenesten på epost, før allmøte.		Fagutv.spl	
Prosessgruppemøte, Oppsett av prosess 17.11	13.11	Prosessgruppa	
Ansettelse av avdelingsleder for sykepleierteam – 60%. Ansvar for sykepleierteam flyttes fra avdelingsleder hjemmetjenesten og sykehjem.	November		
Første månedlige fellesmøte, Arbeidsmøte prosess Møte med alle i hjemmetjenesten, sykepleierteam og verneombud/tillitsvalgte: Gå gjennom innspillene, prioritere hva vi skal starte å jobbe med. Finne representanter til arbeidsgruppe (bør være i stor stilling, variasjon i kompetanse, erfaring og arbeidssted).	17.11 14-15.30	Prosessgruppa	
Arbeidsmøte m gruppe valgt 17.11 Ut fra det som kom fram på møtet 17.11 - prioritering og tiltaksliste.	27.11 13-15	Prosessgruppa	
Prosessgruppemøte Oppsett av prosess for 9.12 Sette datoer for prosess fra februar.		Prosessgruppa	
Andre månedlige fellesmøte Arbeidsmøte prosess	9.12	Prosessgruppa	
Arbeidsmøte med gruppe valgt 17.11	Uke 51 15.12	Prosessgruppa	
Januar – midtevaluering med tillitsvalgte/verneombud - Hva tenker vi, ser vi bedring, justering av prosessen.	Januar	Prosessgruppa	
Prosessgruppemøte Oppsett av prosess 19.1		Prosessgruppa	

Tredje månedlige fellesmøte Arbeidsmøte prosess	19.1	Prosessgruppa	
Journalkontroll – samme utvalg	Uke 5	Prosessgruppa	
Februar: - Prosessgruppemøte i forkant av fellesmøte - Fjerde fellesmøte - Arbeidsmøte			
Mars: - Prosessgruppemøte i forkant av Femte fellesmøte - Arbeidsmøte			
April: - Prosessgruppemøte i forkant av - Sjette fellesmøte - Arbeidsmøte			

Forum for Kontroll og Tilsyn
Postboks 41 Sentrum
0101 OSLO

Deres ref

Vår ref
25/2558-2

Dato
3. november 2025

Svar på spørsmål om revisors uavhengighet

Kommunal- og distriktsdepartementet viser til brev 17. juni 2025. I brevet ber dere departementet avklare om kommunens revisor kan utføre forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll av et selskap som revisoren samtidig er regnskapsrevisor for.

Departementet vil vise til at det følger av kommuneloven § 24-4 første ledd at revisoren skal være «uavhengig». Hva som menes med dette er nærmere regulert i forskrift om kontrollutvalg og revisjon §§ 16, 17 og 18.

Forskriften § 18 oppstiller noen objektive grenser for hvilke stillinger, verv og tjenester som revisoren kan ta. Bestemmelsen regulerer ikke direkte spørsmålet om kommunens revisor kan utføre forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll av et selskap som revisoren samtidig er regnskapsrevisor for. Til sammenligning regulerer den heller ikke spørsmålet om én og samme revisor kan være både regnskapsrevisor og forvaltningsrevisor for samme kommune.

Forskriften §§ 16 og 17 oppstiller mer generelle kriterier for revisorens uavhengighet. Bestemmelsen i § 16 slår fast at revisoren ikke kan utføre revisjon eller annen kontroll for kommunen hvis det foreligger «særegne forhold» som er «egnet til å svekke tilliten til revisorens uavhengighet og objektivitet». Videre følger det av § 17 at revisoren ikke kan utføre revisjon eller annen kontroll for kommunen hvis revisoren eller dens nærstående har «en slik tilknytning» til den reviderte eller kontrollerte virksomheten eller virksomhetens ansatte eller tillitsmenn at den er «egnet til å svekke revisorens uavhengighet og objektivitet».

Bestemmelsene i §§ 16 og 17 innebærer at det må gjøres en konkret vurdering av om kommunens revisor er egnet til å gjennomføre forvaltningsrevisjonen eller eierskapskontrollen på en nøytral måte når revisoren samtidig er regnskapsrevisor for selskapet. Bestemmelsene bygger på den tidligere revisorloven § 4-1, som nå er avløst av revisorloven § 8-1. Det følger av departementets veileder til forskriften fra mars 2021 (H-2494) på s. 14 at tolkningen av revisorloven § 8-1 dermed vil være relevant for forståelsen av forskriftsbestemmelsene.

Revisorloven § 8-1 andre ledd fastslår at revisoren ikke skal utføre lovfestet revisjon hvis det foreligger en tilknytning mellom revisoren og den reviderte som utgjør en risiko for egenkontroll, egeninteresse, partiskhet, fortrolighet eller press som er egnet til å svekke tilliten til revisorens uavhengighet. Ett av momentene som skal vurderes, er altså om tilknytningen utgjør en risiko for egenkontroll.

Departementet vil vise til at en forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll ikke nødvendigvis innebærer en kontroll med selskapets regnskapsrevisjon eller regnskapsrevisorens arbeid som sådan. Departementet kan likevel ikke utelukke at en forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll også kan berøre regnskapsmessige forhold. Om det er en risiko for at kommunens revisor kan komme til å kontrollere sitt eget arbeid eller konklusjoner fra regnskapsrevisjonen, mener departementet at dette tilsier at det foreligger «særegne forhold» eller en «tilknytning» som er egnet til å svekke tilliten til revisorens uavhengighet og objektivitet. Dette må imidlertid vurderes konkret for hver enkelt forvaltningsrevisjon eller eierskapskontroll.

Med hilsen

Ragnhild Spigseth (e.f.)
avdelingsdirektør

Signe Bechmann
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer



SAK 06/26

Eventuelt

Saksgang:
Kontrollutvalget

Møtedato:
29.01.2026

Vedlegg:

Bakgrunn for saken:

Vurdering:

Forslag til vedtak:

Røkland, 21. januar 2026

Ronny Seljeseth
Sekretær for kontrollutvalget