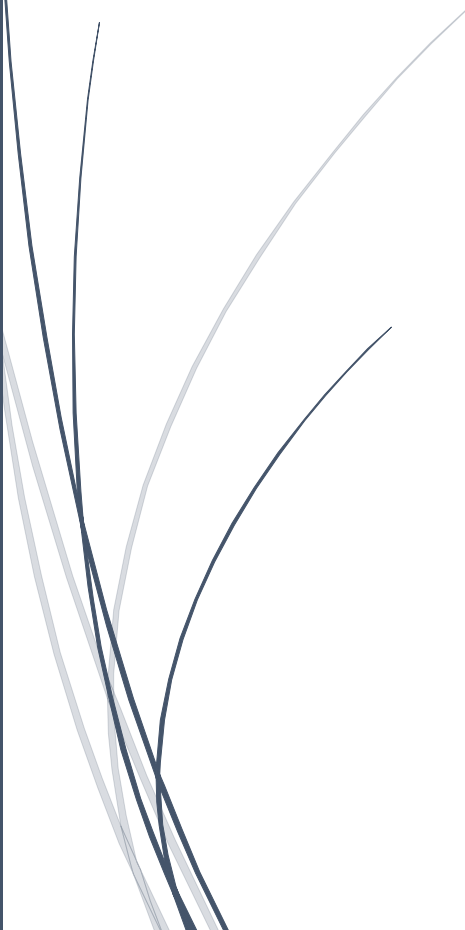


19.01.2022

PROSJEKTPLAN: Interkommunalt samarbeid mellom kommunene Våler, Åsnes og Grue



Et hovedprosjekt for
tjenesteutvikling, effektivisering,
sterkere fagmiljøer og innovative
løsninger

Kommunedirektørene i Våler, Åsnes og Grue

Innhold

Innledning	2
Formelle vedtak i kommunene	2
Nåsituasjon	4
Mål og rammer	4
Mål	4
Rammer	4
Omfang og avgrensning	5
Organisering	5
Prosjektledelse	6
Øvrige roller	6
Beslutningspunkter og oppfølging	7
Risikoanalyse og kvalitetssikring	7
Kritiske suksessfaktorer	7
Kvalitetssikring	8
Tidsplan og milepæler	8
Økonomi	8

Innledning

Formelle vedtak i kommunene

Kommunestyrene i Våler, Åsnes og Grue vedtok i juni 2020 å igangsette et utredningsarbeid med sikte på økt interkommunalt samarbeid mellom de tre kommunene innenfor følgende tjenester:

- Tekniske tjenester
- Økonomi/regnskap
- Lønn
- Personal/HR
- Arkiv

Det ble besluttet at kommunestyrene i Våler, Åsnes og Grue er prosjekteiere og beslutningsorgan. Det ble samtidig nedsatt en styringsgruppe bestående av ordførere, kommunaldirektører og en hovedtillitsvalgt fra hver av kommunene

Styringsgruppen fikk i oppdrag å utarbeide en detaljert prosjektplan og sørge for at det ble nedsatt arbeidsgrupper for hvert av de ovennevnte tjenesteområdene.

Telemarksforskning fikk i oppdrag å bistå i utredningsarbeidet. Utredningsarbeidet ble i hovedsak gjennomført i perioden september og oktober 2020. Telemarksforskning hadde ansvar for å gjennomføre prosesser sammen med gruppene, sammenstille data, gjennomføre analyser og bistå med oppsummeringer, konklusjoner og anbefalinger.

Utredningen ser på status på tjenestene i dag med hensyn til organisering, bemanning og fordeling av arbeidsoppgaver som er lagt til de ulike tjenesteområdene. Videre ble det gjennomført SWOT-analyser i samarbeid med arbeidsgruppene for de ulike tjenesteområdene, hvor det ble sett på styrker, svakheter, muligheter og trusler ved og for dagens tjenester. Arbeidsgruppene kom med innspill til hva de ser som fordeler og ulemper med etablering av interkommunalt samarbeid.

Med utgangspunkt i utredningsarbeidet som ble gjennomført, konkluderte Telemarksforskning med at det er aktuelt å gå videre med etablering av interkommunalt samarbeid på alle områdene. Det ble imidlertid pekt på at det vil være behov for noe mer utredningsarbeid knyttet til tekniske tjenester. Konkret vil det være behov for nærmere avklaringer av om eiendomsdrift og -forvaltning også bør inngå i et eventuelt samarbeid. Telemarksforskning mener at det i utgangspunktet vil være hensiktsmessig at dette også inngår for å unngå unødig oppsplitting og fragmentering av fagmiljøer som har mye samhandling i det daglige, men også med tanke på politisk og administrativ oversikt, styring og kontroll over totaliteten av interkommunalt samarbeid.

Telemarksforskning mener at det på de aktuelle samarbeidsområdene er fordelene ved interkommunalt samarbeid jevnt over større enn ulempene. Gjennomgangen av de fem mulige samarbeidsområdene viser at det i stor grad er de samme fordelene som trekkes fram, som er muligheter for å:

- etablere sterkere fagmiljø og få bedre kapasitet og kompetanse
- spesialisere kompetansen
- skape et mer attraktivt fagmiljø og lette rekrutteringen
- redusere sårbarheten/avhengigheten av enkeltpersoner og faren for at all kompetanse forsvinner når enkeltpersoner slutter

- bedre kvaliteten på tjenestene og oppgavehåndteringen
 - bedre forvaltning og sakshandling
 - bedre faglig bistand, råd og veiledning
 - bedre digitaliseringsarbeid
 - mer utviklingskraft/utviklingsfokus
- å hente ut effektiviseringsgevinster og styrke tjenestene på en mer kostnadseffektiv måte enn det som er mulig for den enkelte kommune
- redusere behovet for bruk av konsulenter

Kommunestyrene i de tre kommunene behandlet i oktober/november 2021 spørsmålet om gjennomføring av et hovedprosjekt basert på gjennomført forprosjekt med bistand fra Telemarksforsking. Kommunestyrene i Våler og Åsens fattet likelydende vedtak:

1. Kommunestyret tar utredningen fra Telemarksforsking av 01.11.20 om utvidet interkommunalt samarbeid mellom kommunene Våler, Åsnes og Grue til orientering.
2. Det igangsettes et arbeid med etablering av interkommunale samarbeid mellom kommunene innenfor områdene personal og lønn, økonomi og regnskap, post og arkiv, landbruk og tekniske tjenester.
3. Kommunedirektøren bes fremme forslag til ytterligere stabs- og tjenestefunksjoner med muligheter for økt interkommunalt samarbeid mellom Solør-kommunene.
4. Det igangsettes et arbeid sammen med NAV regionalt og de øvrige Solør-kommunene med mål om etablering av ett felles NAV-kontor under én leder for kommunene Våler, Åsnes og Grue.
5. Våler kommune går i dialog med Hedmark IKT IKS med sikte på å avklare forutsetninger og muligheter for deltagelse i IKT-samarbeidet.
6. Kommunedirektøren gis i oppdrag å organisere arbeidet i punkt 1-5 i samarbeid med kommunedirektørene i de andre kommunene.
7. Forslag til avtaler om etablering av de ulike samarbeidene legges frem for kommunestyret til godkjenning.
8. Kommunedirektøren rapporterer på arbeidet med etablering av nye samarbeid i tertial- og årsrapporteringen til kommunestyret.

Kommunestyret i Grue kommune fattet slikt vedtak:

1. Kommunestyret tar utredningen fra Telemarksforsking av 01.11.20 om utvidet interkommunalt samarbeid mellom kommunene Våler, Åsnes og Grue til orientering.
2. Det igangsettes et arbeid med etablering av interkommunale samarbeid mellom kommunene innenfor områdene;
 - b. økonomi og regnskap
 - c. post og arkiv
3. Kommunedirektøren gis i oppdrag å organisere arbeidet med vedtaket i samarbeid med kommunedirektørene i de andre kommunene.
4. Forslag til avtaler om etablering av de ulike samarbeidene legges frem for kommunestyret til godkjenning.

5. Kommunedirektøren rapporterer på arbeidet med etablering av nye samarbeid i tertial- og årsrapporteringen til kommunestyret.

Nåsituasjon

Hver av kommunene har store økonomiske utfordringer med en betydelig ubalanse mellom inntekter og utgifter. Alle kommunene er derfor i betydelig omstilling for å tilpasse kvalitet og omfang på tjenestene til kommunenes løpende inntekter. Alle tre kommuner opplever reduksjon i folketallet, men en økende andel eldre og færre barn og unge. Reduksjon i folketallet innebærer at kommunene står overfor en situasjon hvor kommunen kontinuerlig må tilpasse tjenestene til lavere inntekter og færre innbyggere.

Alle kommunene har klare folkehelseutfordringer særlig knyttet til oppvekst, leveår og helsetilstand (jf. Folkehelseinstituttets folkehelseprofil). Kommunene har står grad av utenforskap, stor uføregrad og lav yrkesdeltagelse.

Åsnes kommune er registrert i Register om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK), som innebærer begrensninger i kommunestyret myndighet til å godkjenne budsjett samt vedta lån og garantier. Grue og Våler er per i dag ikke i ROBEK, men har i likhet med Åsnes store økonomiske utfordringer og et betydelig omstillingsbehov.

De tre kommunene ønsker i denne situasjonen å utvide det interkommunale samarbeidet fore å opprettholde gode og forsvarlige velferdstjenester overfor innbyggerne og skape mer robuste stabs- og støttefunksjoner.

Mål og rammer

Mål

Mål for prosjektet er:

- Bedre tjenestekvalitet gjennom mer robuste og kompetente fagmiljøer
- Mer kostnadseffektive tjenester
- Styrket driftsøkonomi med bedre balanse mellom inntekter og utgifter i alle kommunene
- Utredning og utprøving av interkommunalt samarbeid på områder som i liten grad er prøvd ut i Kommune-Norge for øvrig
- Utprøving av fleksible samarbeidsformer basert på erfaringene fra Covid-19-pandemien med økt digital samhandling mellom mennesker med samme kontoradresse, men med stor grad av fleksibilitet hva gjelder arbeidssted
- Økt rekrutteringsgrunnlag ved nytilsettinger
- Hensiktsmessig lederstruktur tilpasset fremtidig organisering av tjenestene
- Styling av interkommunalt samarbeid basert på god dialog og tillit mellom partene

Rammer

Vedtaket i Grue avviker fra vedtakene i Våler og Åsnes når det gjelder områdene for interkommunalt samarbeid og anmodningen om å fremme forslag til ytterligere stabs- og tjenestefunksjoner for økt interkommunalt samarbeid mellom Solør-kommunene.

Kommunedirektørene i Våler og Åsnes vil gå videre med etablering av interkommunalt samarbeid innenfor de områdene som fremgår av kommunestyrenes vedtak i de to kommunene uavhengig av den avgrensning av samarbeidsområdene som fremgår av vedtaket i Grue kommune. Grue vil fortløpende ta stilling til om de skal delta i et utvidet

interkommunalt samarbeid med Våler og Åsnes utover det som kommunestyret i Grue så langt har vedtatt.

Denne prosjektplanen beskriver organisering og gjennomføring av et hovedprosjekt for realisering av økt interkommunalt samarbeid mellom de tre kommunene basert på kommunestyrenes vedtak om VÅG-prosjektet.

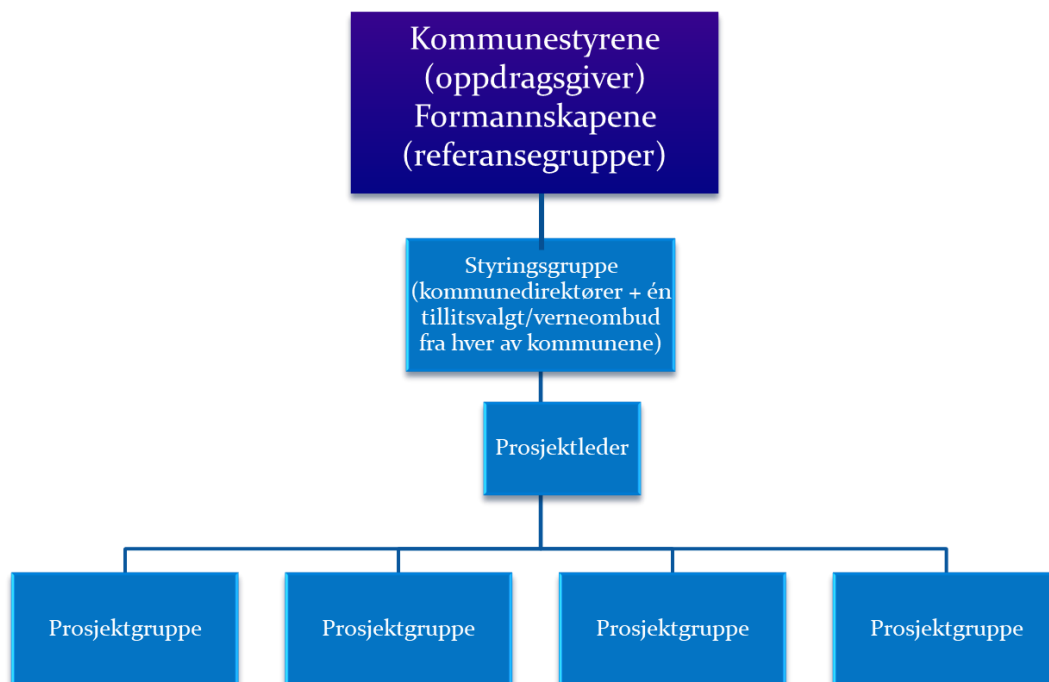
Arbeidet med etablering av felles NAV-kontor i Solør og Våler og Åsnes kommunes eventuelle deltagelse i Hedmark IKT (H-IKT) vil bli organisert i egne prosjekter i samarbeid med henholdsvis NAV regionalt og H-IKT.

Omfang og avgrensning

Prosjektet planlegges gjennomført i perioden januar 2022 til desember 2024. Prosjektet består av tre faser. De enkelte fasene er nærmere beskrevet under kapittelet beslutningspunkter og oppfølging nedenfor.

Kommunene er enige om at de samarbeidene som nå skal utvikles kan åpne for interkommunalt samarbeid på flere områder, men at det vil være opp til hver av kommunene å ta stilling de konkrete forslagene til samarbeidsløsninger som fremkommer.

Organisering



Prosjektledelse

Prosjektansvarlig (PA) og leder for styringsgruppen: Kommunedirektøren for Åsnes kommune er prosjektansvarlig for prosjektet og leder av styringsgruppen. Hver enkelt kommunedirektør er ansvarlig for gjennomføring av prosjektet overfor eget kommunestyre.

Prosjektleder (PL): Det engasjeres prosjektleder i minst 50 % stilling for prosjektperioden. Prosjektleder koordinerer arbeidet til prosjektgruppene, sørger for nødvendig fremdrift og avklaringer og rapporterer til styringsgruppen. Det vil være viktig å sikre tett oppfølging av prosjektet gjennom hele prosjektperioden. I tillegg til å koordinere arbeidet med realisering av de interkommunale samarbeidene som de respektive kommunestyrene har vedtatt at det skal jobbes videre med, vil prosjektleder være pådriver i arbeidet med å løfte fram og realisere ytterligere samarbeidstiltak mellom de tre kommunene. Prosjektleder vil få delegert budsjettansvar for prosjektet.

Øvrige roller

Oppdragsgiver: Kommunestyrene i de tre kommunene anses som oppdragivere gjennom de vedtak som er fattet i hver av kommunene. Forslag til avtaler om interkommunalt samarbeid vil bli forelagt kommunestyrene for hvert av samarbeidene for endelig beslutning. Forslag til nye mulige områder for økt interkommunalt samarbeid forelegges kommunestyrene i hver av kommunene for beslutning om oppstart av utredning.

Referansegrupper: Formannskapene i de tre kommunene er referansegrupper for prosjektet. Referansegruppene oppgave er å komme med nyttig innspill til prosjektledelsen i dennes arbeid med gjennomføring av prosjektet. Hver av kommunedirektørene sørger for løpende dialog med sine respektive formannskap om prosjektets status, fremdrift og mulige nye samarbeidsområder.

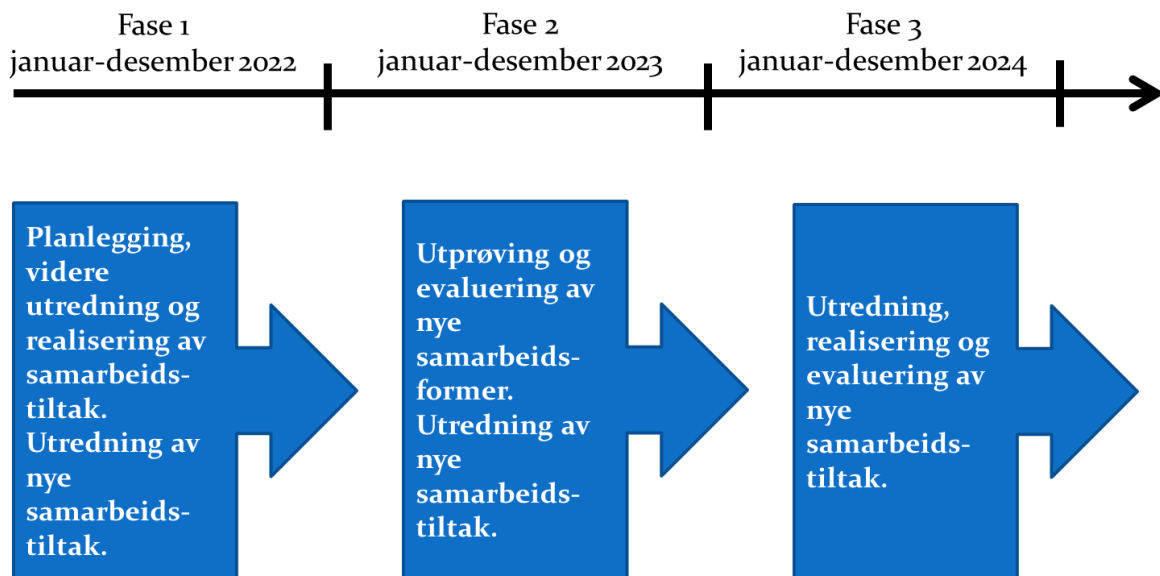
Styringsgruppe: Bestående av kommunedirektørene i hver av samarbeidskommunene pluss én tillitsvalgt/verneombud fra hver av kommunene.

Styringsgruppens hovedoppgaver vil være:

- Styre prosjektets framdrift i henhold til vedtatt fremdriftsplan og budsjett
- Gi innspill til prosjektgruppene og fatte nødvendige beslutninger underveis
- Fremme politisk saker til beslutning i de respektive kommunene
- Godkjenne mandat for hver av prosjektgruppene
- Vedta detaljert fremdriftsplan for prosjektet
- Utarbeide forslag til samarbeidsavtaler og videre utredninger

Prosjektgrupper: Det legges opp til at prosjektet organiseres med bred medvirkning fra de ansatte innenfor de tjenestene det er besluttet å gå videre med i et hovedprosjektet. Hver prosjektgruppe skal ha en leder som utpekes av styringsgruppen. Prosjektgruppens leder har sammen med prosjektleder ansvar for fremdrift i gruppens arbeid. Det kan bli opprettet ytterligere prosjektgrupper ved utvidelse av prosjektet til å omfatte nye samarbeidsområder.

Beslutningspunkter og oppfølging



Arbeidet vil bli organisert i tre faser. Første fase gjelder kalenderåret 2022 og består av planlegging, videre utredning og realisering av samarbeidstiltak der det allerede foreligger politiske beslutninger i de enkelte kommunene om å gå videre med sikte på realisering av de ulike samarbeidene. Parallelt med dette vil arbeidet med å finne frem til nye områder for økt interkommunalt samarbeid startes opp.

Fase 2 strekker seg fra januar til desember 2023 med mulig oppstart i 2022. I denne fasen vil det være fokus på gjennomføring/utprøving og evaluering av nye samarbeidsformer, samt utredning av nye samarbeidstiltak etter beslutning i kommunestyrene i hver av de tre kommunene.

Fase 3 gjelder kalenderåret 2024 og vil omfatte utredning, realisering og evaluering av nye samarbeidstiltak utover de som de respektive kommunestyrene allerede har besluttet å gå videre med for realisering.

Det legges opp til en løpende dialog med formannskapene som referansegruppe gjennom hele prosjektet.

Risikoanalyse og kvalitetssikring

Kritiske suksessfaktorer

- God forståelse og aksept for utfordringer og mål
- God fremdrift og vilje til gjennomføring av prosjektet
- God og tilstrekkelig informasjon
- Høyt engasjement og deltagelse blant ansatte
- God involvering med stor grad av tillit og autonomi
- God prosjektkompetanse og kunnskap om hva som skal til for å lykkes med å realisere de ulike samarbeidstiltakene
- Evne til nytenkning
- Vilje til å vedta og gjennomføre resultatene av prosjektet

- God ledelse på alle nivåer i prosjektet

Kvalitetssikring

- God politisk forankring og forståelse, samt løpende dialog med folkevalgt nivå
- God informasjon til alle ansatte gjennom hele prosjektet
- Bred medvirkning fra ansatte og tillitsvalgte i prosjektet
- Muligheter for bruk av ekstern kompetanse på områder hvor kommunen selv ikke har god nok kunnskap

Tidsplan og milepæler

Det vil bli utarbeidet en detaljert aktivitets- og fremdriftsplan for behandling i styringsgruppen for hver av de tre fasene i prosjektet.

Økonomi

Det må avsettes ressurser til gjennomføring av prosjektet. Kommunenes bidrag vil primært være de ansattressurser som vil delta i gjennomføring av prosjektet. Kommunene søker i fellesskap Statsforvalteren i Innlandet om skjønnsmidler til gjennomføring av et treårig prosjekt for økt interkommunalt samarbeid mellom Solør-kommunen.

Relevante utgifter i prosjektet vil være:

- Prosjektledelse
- Vikarer og overtid
- Egeninnsats fra ledere og andre ansatte i kommunen
- Kjøp av ekstern bistand
- Andre driftsutgifter knyttet til møter, reiser, samlinger m.v.

Det er utarbeidet følgende foreløpige budsjett for hvert år i prosjektperioden:

Utgift	2022	2023	2024
Prosjektleder - lønn og sosiale kostnader	400 000	400 000	400 000
Personalressurser	200 000	200 000	200 000
Estern bistand	200 000	200 000	200 000
Andre driftsutgifter	50 000	50 000	50 000
SUM	850 000	850 000	850 000

Styringsgruppen utarbeider og vedtar årlig detaljbudsjett for prosjektet innenfor de rammer som er stilt til disposisjon fra de tre samarbeidskommunene.

Det må i tillegg påregnes en betydelig egeninnsats fra ledere og øvrige ansatte i kommunen som dekkes innenfor vedtatte budsjettammer i hver av samarbeidskommunene.

Prosjektansvarlig kan gjøre endringer i budsjettet innenfor totalrammen for prosjektet.

Kommunene forplikter seg under arbeidet med prosjektet til å fordele kostnadene på en måte som reflekterer den enkelte kommunes deltagelse og ressursbruk.

