

Mulighetsrom for interkommunalt samarbeid i Indre Namdal

Utredning (forprosjekt) på oppdrag for Statsforvalteren i Trøndelag*

April 2022



**Oppdraget er forankret i ønske fra kommunene i felles formannskapsmøte 16. september 2021*

0

1

2

3

4

5

6

Denne utredningen er utført av PwC på oppdrag fra Statsforvalteren i Trøndelag i samsvar med avtale av 24. november 2021. Statsforvalteren har initiert utredningen i samråd med de fire kommunene i Indre Namdal.

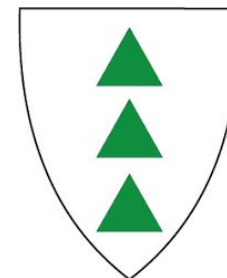
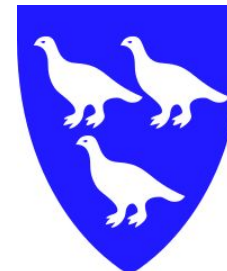
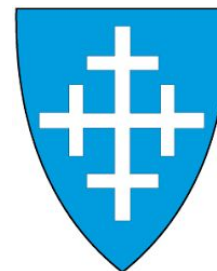
Oppdragsansvarlig partner har vært Geir Are Nyeng. Vårt team har bestått av Frode Singstad (prosjektleder), Randi Ness, Tilde Asphaug Christensen og Ola Lindberg.

PwC vil takke alle som har bidratt med informasjon og innspill til utredningen.

Trondheim, 08.04.2022


Geir Are Nyeng
Partner


Frode Singstad
Prosjektleder



De fire kommunene i Indre Namdal
(IN-kommunene): Røyrvik, Lierne,
Namsskogan og Grong

Denne rapporten er utarbeidet for Statsforvalteren i Trøndelag i forbindelse med oppdrag i samsvar med engasjementsbrevet datert 24. november 2021. Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med kommunene i Indre Namdal og i dokumentasjon som Statsforvalteren og kommunene har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av verken Statsforvalteren eller Indre Namdalskommunenes virksomhet.

Statsforvalteren i Trøndelag har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Statsforvalteren eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet. PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

0

Sammendrag

1

Statsforvalteren i Trøndelag har i samråd med kommunene i Indre Namdal engasjert PwC for å gjennomføre et forprosjekt der målet er å kartlegge status og analysere muligheten for et langsiktig og sterkere strategisk interkommunalt samarbeid mellom kommunene. Forprosjektet er gjennomført i perioden november 2021 til mars 2022. PwC har innhentet data om erfaringer med samarbeidet og mulighetsrom for videre samarbeid gjennom en bred spørreundersøkelse, dybdeintervjuer med administrativ og politisk ledelse og en felles workshop.

2

3

4

Utredningen viser at erfaringene med samarbeidet fram til nå i stor grad er positive. Kommunene er samstemte i at de ikke hadde klart å tilby like gode tjenester uten samarbeid. Det som trekkes fram som mest negativt ved dagens samarbeid, er når kommuner opplever å miste arbeidsplasser, og en opplevelse av manglende tillit og liten kontroll.

5

6

Det er et stort potensial for mer interkommunalt samarbeid mellom de fire kommunene i Indre Namdal. De aller fleste kommunale ledere og folkevalgte mener at kommunene bør samarbeide mer. Samtidig har det vært gjort et godt grunnarbeid for å etablere et langsiktig, strategisk og forpliktende samarbeid også tidligere. Dette har blant annet resultert i en viljeserklæring og en håndbok, men uten at man har lyktes med å hente ut ønskede effektene. Et viktig spørsmål er derfor hva som skal til for at man lykkes med å forplikte seg mer til samarbeid denne gangen?

Denne utredningen viser at et viktig første steg er å sette tillit på agendaen. Det må bygges en større tillit mellom kommunene, større forståelse for hverandres behov, og større raushet for at man kan ha ulike prioriteringer. Et mål må være at kommunene aksepterer at de ikke kan komme best ut av alle samarbeid, men at de på sikt vinner på å være del av IN-samarbeidet.

Denne utredningen er et forprosjekt, som skal danne grunnlag for videre arbeid med å etablere interkommunalt samarbeid i Indre Namdal. To forhold som bør utredes nærmere i det videre arbeidet, er nye muligheter for organisering og kostnadsmodeller. Forsøksloven åpner for forvaltningsforsøk, som kan innebære nye organisasjonsmodeller og ny fordeling av oppgaver og ansvar mellom forvaltningsnivåer.

Det er interesse for slike forsøk i Indre Namdal, men utredningen gir ikke svar på hvordan dette eventuelt kan gjennomføres. Kostnadsmodeller er et tema som kan skape uenigheter og bidra til å redusere den tilliten som trengs. Det finnes neppe en universell modell som sørger for hensiktsmessig fordeling for alle mulige samarbeid, og det bør derfor avklares tydeligere hvilken strategi som skal legges til grunn på dette området.

Det er mange områder som egner seg godt for mer samarbeid, innen ulike sektorer og overgripende tjenester. Den sektoren som skiller seg ut med størst potensial er helse og velferd. Her kan det både opprettes standard tjenestesamarbeid innen f.eks. rus og psykiatri, eller det kan tenkes nytt rundt hvordan man organiserer helse og velferdstjenestene på tvers av kommunene med felles institusjonsavdelinger, ambulerende team eller forvaltningsforsøk.

Det er et stort potensial innen samarbeid om digitalisering, på to måter: kommunene kan samarbeide om felles ressurser innen digitalisering, som kan være pådrivere for den digitale transformasjonen i og på tvers av kommunene. I tillegg gir digitalisering muligheter for å etablere samarbeid og fagmiljø på tvers av geografi, uten at man må flytte arbeidsplasser i samme grad som før.

Kommunene er utfordret på å prioritere aktuelle samarbeidsområder, men selv da blir de aller fleste prioritert veldig høyt. Det vil neppe være hensiktsmessig å iverksette arbeid på så mange fronter samtidig. Det er dermed behov for å gjøre noen strategiske valg rundt hvilke områder man ønsker å gå videre med først.

PwC anbefaler at kommunene bruker denne utredningen som grunnlag for å etablere en tydelig strategi og en konkret plan for utvikling av samarbeidet i Indre Namdal. En slik strategi bør inneholde (se forslag til prosess på side 32.):

- Full oversikt over aktuelle samarbeidsområder og prioritering av dem: tidsramme for når og hvordan det kan etableres samarbeid på ulike områder, inkludert risikoer og barrierer knyttet til de enkelte samarbeidsområdene
- Vurdering av om og i så fall på hvilke områder det kan etableres forvaltningsforsøk.

Videre må det iverksettes tiltak for å bygge tillit mellom kommunene og sørge for et mer langsiktig og forpliktende samarbeid. Blant disse tiltakene er bedre møteplasser og bedre standarder for felles rapportering på samarbeidsområdene (se side 20).



- 0 Sammendrag
- 1 Innledning: bakgrunn, mandat og metode
- 2 Erfaringer fra samarbeidet fram til i dag
- 3 Mulighetsrom for videre samarbeid
- 4 Hvordan bygge et forpliktende og strategisk samarbeid?
- 5 Hvilke områder bør det samarbeides om?
- 6 Oppsummering og anbefaling



0

1

2

3

4

5

6

1

Innledning: bakgrunn, mandat og metode



Bakgrunn og mandat

Tidligere utredninger har vist at Indre Namdal skiller seg ut som en region med stort behov for mer og tettere samarbeid

Statsforvalteren i Trøndelag fikk i 2021 gjennomført en kartlegging og analyse av det interkommunale samarbeidet i fylket (heretter omtalt som NIVI-rapporten). I denne analysen pekes det på at kommunene i Indre Namdal har et særlig behov for styrket kommunesamarbeid om tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling. I rapporten kommer det fram at det er behov for mer samarbeid om nesten alle typer oppgaver. Bakgrunnen for behovet er nasjonale reformer, kompetanse og rekrutteringsutfordringer, kamp om arbeidskraft, behov for kostnadseffektivisering, demografiske endringer, muligheter innen digitalisering, samt erfaringer fra koronapandemien.

I NIVI-rapporten trekkes blant annet følgende fram med relevans for samarbeidet i Indre Namdal (IN-kommunene):

- Indre Namdal framstår som Trøndelags mest sårbare kommuneregion, hvor det åpenbart er behov for nye mål og strategier i det interkommunale samarbeidet.
- Dagens samarbeidsmønster bærer preg av mye kjøp og salg av tjenester, vekslende deltakelse og ulike kommunekonstellasjoner. Det er grunn til å tro at det er rom for en mer planmessig og strategisk organisering av samarbeidet, inkludert bedre utnyttelse av nye digitale løsninger og en mer aktiv arbeidsdeling for stedsuavhengige tjenester.
- Indre Namdal kan være en særlig aktuell kandidat til å utvikle et nasjonalt forvaltningsforsøk med bruk av nye virkemidler, ev. som del av en bredere regional mobilisering i hele Region Namdal. NIVI nevner som eksempel forsøk med en ny type samarbeidsmodell for distriktkommuner, basert på prinsipper om desentralisering av utviklingskompetanse og nye modeller for samarbeid om tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling.

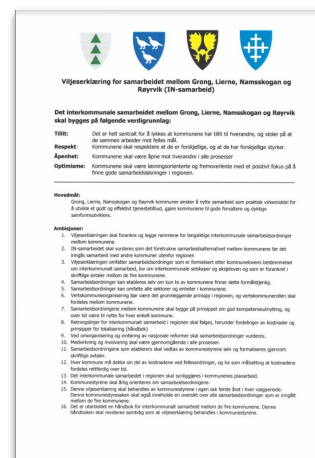
Demografisk utvikling tilsier mer samarbeid

Kommunene i Indre Namdal er blant [de i Trøndelag med mest negativ befolkningsutvikling](#). Samtidig viser befolkningsframskrivninger at eldrebølgen nærmer seg, og at kommunene om få år må kunne yte tjenester til langt flere eldre - med langt mindre arbeidskraft boende i kommunene. Dette krever nytenkning!

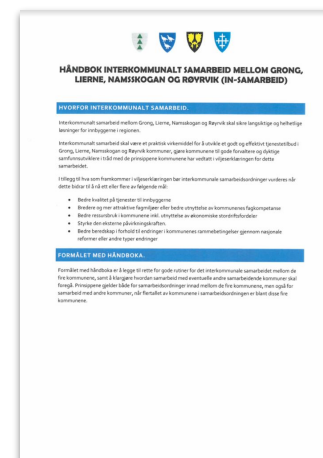
Kommunene har tidligere forpliktet seg til mer og tettere samarbeid

I 2017 vedtok de fire kommunene to dokumenter som legger føringer for samarbeidet:

- Viljeserklæring for samarbeidet beskriver hvilket verdigrunnlag samarbeidet skal bygge på, og overordna ambisjoner for samarbeid og samarbeidsform
- Håndboka beskriver rutiner for det interkommunale samarbeidet, med styringsmodell, årshjul for møter og rapportering, prinsipper for etablering av samarbeidsområder, økonomi/kostnadsfordeling osv.



Viljeserklæring for
samarbeidet



Håndbok: interkommunalt
samarbeid

Mandat fra Statsforvalteren

Statsforvalteren i Trøndelag har engasjert PwC for å få kartlagt status og analysert muligheten for et langsiktig og sterkere strategisk interkommunalt samarbeid mellom kommunene i Indre Namdal, i hovedsak innenfor kommunenes rolle som samfunnsutvikler og tjenesteleverandør.

Oppdraget skal anses som et forprosjekt. Målet er å lage et grunnlag som kan legges til grunn for et senere hovedprosjekt, der kommunenes videre arbeid og videre prosesser kan bygge på innsikter og vurderingene fra denne utredningen.

Metode for datainnsamling, analyse og bearbeiding

Utredningen er gjennomført som en effektiv prosess i fire faser:



Oppstart

Oppstartsfasen har bestått av oppstartsmøter med både oppdragsgiver Statsforvalteren og ved de fire kommunene ved kommunedirektørene, samt intern planlegging av PwC.

Datainnsamling

Datainnsamlingen har skjedd gjennom innhenting med flere ulike kilder, se til høyre.

Analyse og vurdering

Informasjon fra datainnsamlingen er analysert og bearbeidet av PwC. Enkelte problemstillinger er deretter bearbeidet videre i en felles workshop, se til høyre.

Rapport

PwC har utarbeidet denne rapporten med mål om at den skal være konkret og lettfattelig, og bli et godt verktøy for kommunene i det videre arbeidet.

Et utkast til rapport er kvalitetssikret av Statsforvalteren og kommunene ved de fire kommunedirektørene.

Det er innhentet og analysert data på flere måter:



Metoder i utredningen

Dokumentanalyse

Utredningen er basert på en gjennomgang av utvalgte dokumenter fra og om de fire kommunene, som kommunebilder, kunnskapsgrunnlag for sårbarhetsvurdering, Fylkesmannen i Nord-Trøndelags tilråding for kommunereform, ny strategi for Namdalsregionen m.m.

Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse ble sendt ut til administrativ og politisk ledelse i de fire kommunene – totalt 126 addressenter. Vi mottok 93 svar, noe som resulterte i en samlet svarprosent på 73,8 %. Administrativ ledelse utgjorde 59,1 % av respondentene (politisk ledelse 40,1 %). Alle fire kommuner var godt representert med svar på både administrativt og politisk nivå.

Dybdeintervjuer

Det er gjennomført dybdeintervju med politisk og administrativ ledelse fra de fire kommunene. Fra politisk nivå var ordfører, varaordfører og opposisjonsleder invitert. Intervjuene ble gjennomført digitalt som semistrukturerte gruppeintervju.

Workshop

Det ble gjennomført en digital workshop den 26.1.2022. Alle formannskapsmedlemmer i de fire kommunene, samt kommunedirektørenes ledergruppe (strategisk ledelse) var invitert. I workshopen presenterte PwC resultater og analyser, og det ble jobbet med å utvikle og prioritere tiltak for videre samarbeid i digitale grupperom.



0

1

2

3

4

5

6



2

Erfaringer fra samarbeidet fram
til i dag

Samarbeidet har gitt mange gevinster, og særlig innen samling av fagområder og spesialisering, kompetansedeling og bruk av digitale verktøy

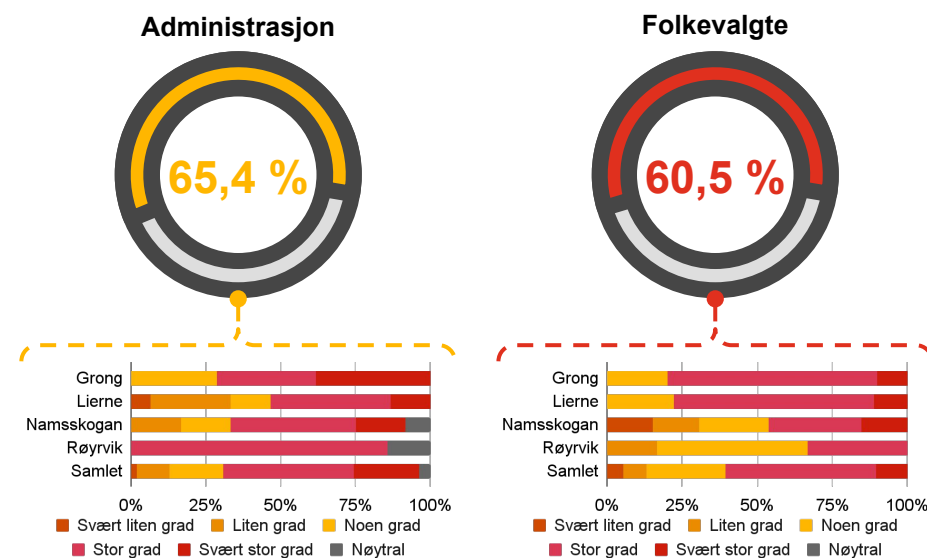
De fire kommunene har etablert samarbeid på en rekke områder. For å kunne vurdere hva som fungerer godt og som dermed er verdt å bygge videre på, og hva som bør endres, har vi stilt folkevalgte og administrative ledere spørsmål om hva som har vært de største gevinstene og utfordringene med samarbeidet så langt. Se mer om utfordringer på neste side.

Spørreundersøkelsen viste at det som flest opplever som de største gevinstene av samarbeidet, er samling av fagområder og spesialisering, og kompetansedeling på tvers av kommunene. Over 65 % av administrative ledere i de ulike kommunene vurderte at samling av fagområder og spesialisering i stor eller svært stor grad var en gevinst som følge av det interkommunale samarbeidet. Den samme prosenten var noe lavere blant de folkevalgte (60,5 %). Funn fra intervjuene peker på at fagområdene i kommunene blir små og sårbare alene, og at man ved å jobbe på tvers kan bygge et sterkere fagmiljø og gi ansatte mulighet for mer spesialisering.

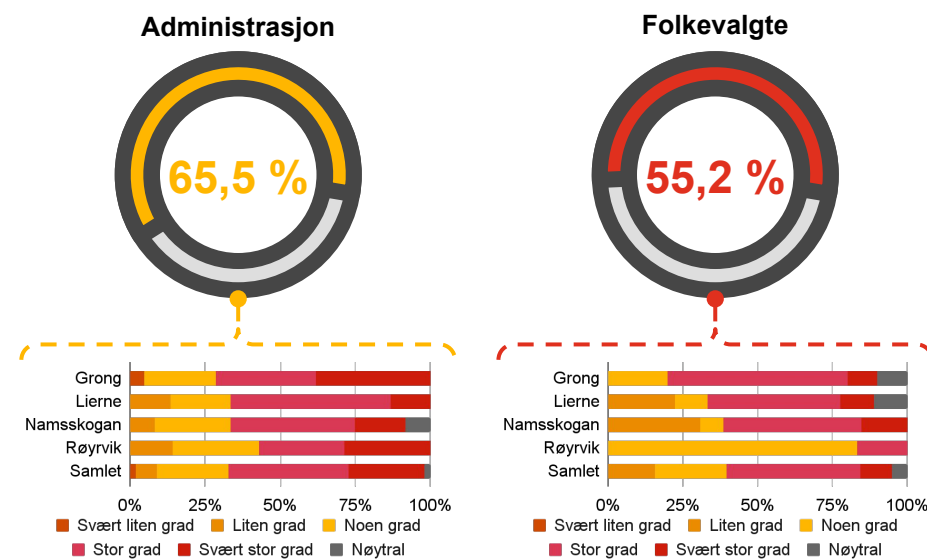
Kompetansedeling på tvers av kommunene blir sett på som en gevinst i stor eller svært stor grad av 65,5 % i administrasjonen og 55,2 % blant de folkevalgte. Fordelene knytter seg her til at man får tilgang på kompetanse man kanskje ikke bestitter i egen kommune, og at man ved å dele kompetanse mellom kommunene lettere kan rekruttere spesialisert kompetanse. Også uformelle fagnettverk spiller inn her. Det er en rekke områder hvor kommunene ikke har formalisert samarbeid, men hvor de samarbeider gjennom uoffisielle fagnettverk der de utveksler erfaringer og kunnskap.

Avslutningsvis er økt bruk av digitale verktøy en gevinst som trekkes frem av mange. Det pekes også på at økt digitalisering gir gevinster i form av at terskelen for samarbeid senkes, både gjennom nye samarbeidsområder, men også gjennom nye samarbeidsformer.

I hvilken grad gir samarbeidet gevinster innen samling av fagområder og spesialisering? (stor/svært stor grad)



I hvilken grad gir samarbeidet gevinster innen kompetansedeling på tvers av kommunene? (stor/svært stor grad)



Samarbeidet byr også på flere utfordringer. De som oppleves som størst er bortfall av arbeidsplasser og tap av styring og kontroll.

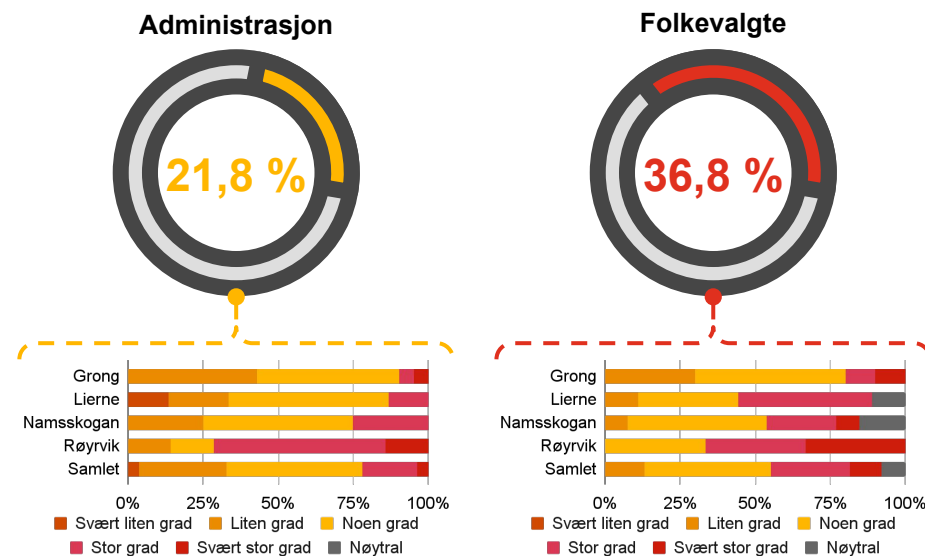
Mye ligger til rette for mer samarbeid i Indre Namdal, men likevel har det ikke lyktes kommunene å få til et forpliktende samarbeid i den grad det kan være behov for. For å forstå mer av hva som er til hinder for utvidet samarbeid har vi i spørreundersøkelsen spurt hvilke utfordringer kommunene ser ved interkommunale samarbeidet.

De to utfordringene som trekkes fram som størst, er bortfall av arbeidsplasser og styring og kontroll. Spørreundersøkelsen viser at ~22 % av administrasjonen i kommunene så på bortfall av arbeidsplasser som en utfordring i stor eller svært stor grad. Tilsvarende svar blant de folkevalgte var ~37 %. Røyrvik skiller seg i begge gruppene ut som den kommunen som i størst grad så på dette som en utfordring. Det som skaper utfordringer er i hovedsak lokalisering av arbeidsplassene i samarbeidet. Arbeidsplassene havner i de fleste tilfeller i vertskommunen, og de lange avstandene i regionen gjør at arbeidstakerne flytter til den kommunen der arbeidsplassen havner. Følgelig mister kommunene både arbeidsplasser og innbyggere. Dette kan se ut til å være en større utfordring for de minste kommunene. Det er en oppfatning av at valg av vertskommune i mange tilfeller fører til sentralisering av arbeidsplasser i de større kommunene.

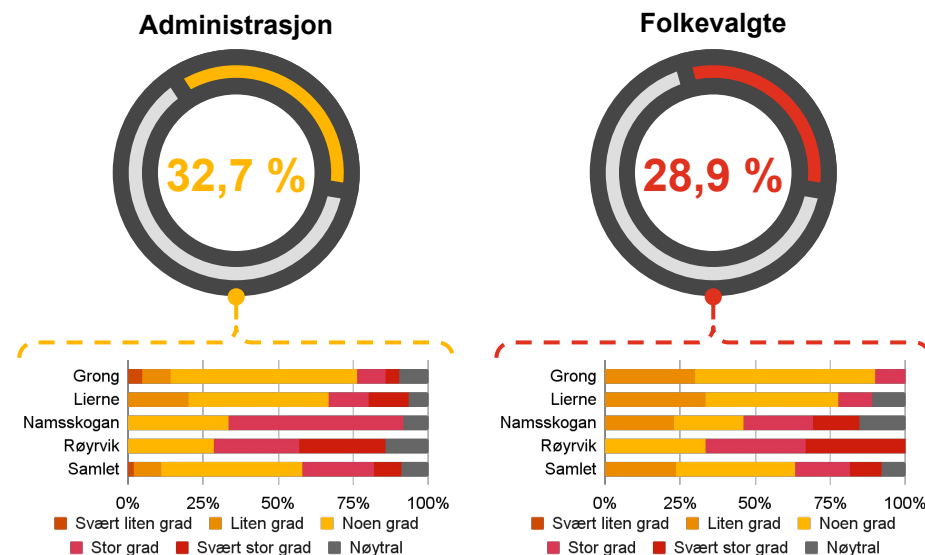
En annen utfordring omhandler styring og kontroll. Her så vi fra spørreundersøkelsen at administrasjonen i større grad så på dette som en utfordring (~33 %) enn de folkevalgte (~29 %). En av årsakene til utfordringene er at det mangler jevnlig rapportering og evaluering av samarbeidene. Det er et ønske om tettere løpende rapportering og årlige evalueringer av samarbeidene. Flere trekker frem at det må vises vilje hos vertskommunene til å utarbeide rapportering og interesse hos samarbeidskommunene til å oppdatere seg på status i samarbeidene. Tettere rapportering og evaluering vil også kunne bidra til at de folkevalgte får bedre kjennskap til de ulike samarbeidene. Det er de mindre kommunene som ser størst utfordringer med styring og kontroll. Dette skyldes at samarbeidene i mange tilfeller medfører et økende behov for koordinering.

En tredje utfordring er der regelverk er til hinder for et smidig samarbeid. Det eksemplet som konkret trekkes fram av kommunene er arkivregelverket, som stiller det som oppfattes som rigide krav til hvilken dokumentasjon som må lagres hvor (hos verkskommunen, hos samarbeidskommuner osv.), noe som kompliserer samarbeidet.

I hvilken grad byr samarbeidet på utfordringer innenfor disse områdene: Bortfall av arbeidsplasser (stor/svært stor grad)



I hvilken grad byr samarbeidet på utfordringer innenfor disse områdene: Styring og kontroll (stor/svært stor grad)



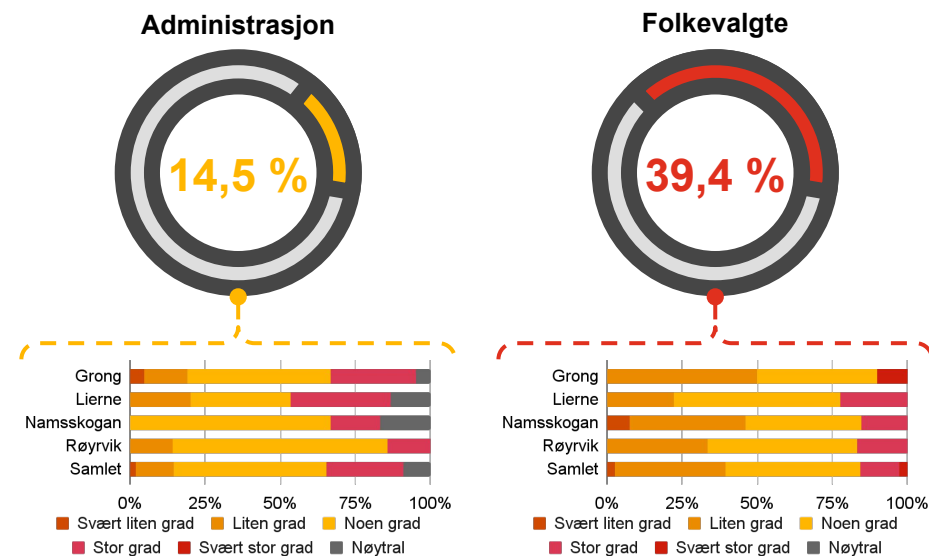
Kommunene evner bare i noen grad å jobbe mot samme mål, og opplever ikke tilstrekkelig fellesskapsfølelse med de andre kommunene

Kommunene har i dag samarbeid på flere ulike kommunale tjenesteområder, og har gjennom disse samarbeidene over år tilegnet seg erfaringer rundt hvordan dette samarbeidet fungerer. I spørreundersøkelsen ble kommunene bedt om å vurdere en rekke påstander om samarbeidskultur. De to påstandene vi har tatt utgangspunkt i her, er de to påstandene med mest negativ oppslutning.

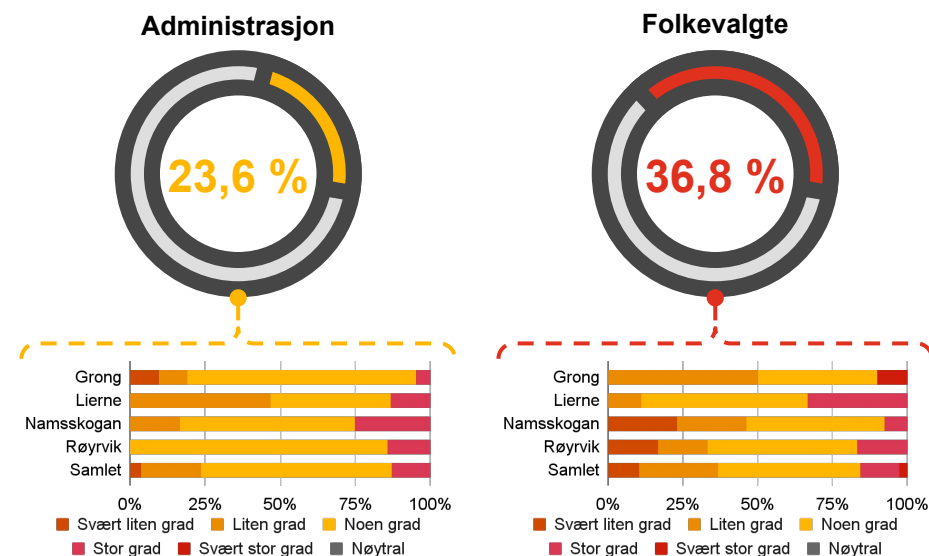
14,5 % blant administrative ledere mener at kommunene i liten eller svært liten grad evner å jobbe mot et felles mål. Til sammenligning var det nesten 40 % av de folkevalgte som svarte det samme. Dette er først og fremst et resultat av at kommunene ikke har formalisert felles mål for samarbeidene, og mangler en prosess for å følge opp mål og status med dertil hørende løpende rapportering og evaluering. Et annet moment her er at kommunene i varierende grad ser etter samarbeid også utenfor Indre Namdal, og en oppfatning av at kommunene inngår samarbeid som først og fremst gagnar deres egne kommuner, fremfor regionen som helhet.

Dette kommer også til uttrykk gjennom en annen påstand i spørreundersøkelsen. 23,6 % av de administrativt ansatte mener at kommunene i liten eller svært liten grad har en fellesskapsfølelse med de andre. Her igjen ser vi at prosentandelen er høyere for de folkevalgte (36,8 %). Det etterlatte inntrykket fra intervjuene er at kommunene har en sterkere fellesskapsfølelse med resten av namdalsregionen enn Indre Namdal. At politikerne svarer mer negativt på denne påstanden, virker til å bunne ut i at det finnes få felles samarbeidsområder eller møtepunkter på politisk nivå. Administrasjonen skaper fellesskapsfølelse mellom kommunene gjennom bedre kjennskap til de ulike samarbeidene, og tett samarbeid med de andre kommunene i hverdagen gjennom formaliserte og uformelle samarbeidsområder. På politisk nivå mangler det et forum for både å bli kjent med samarbeidene og de andre kommunene. Også lokalisering av de ulike samarbeidene skaper strid, og er med på å bryte ned fellesskapsfølelsen.

I hvilken grad vil du si at kommunene evner å jobbe mot et felles mål? (liten/svært liten grad)



I hvilken grad vil du si at kommunene har en fellesskapsfølelse med de andre? (liten/svært liten grad)





0

1

2

3

4

5

6

3

Mulighetsrom for videre samarbeid



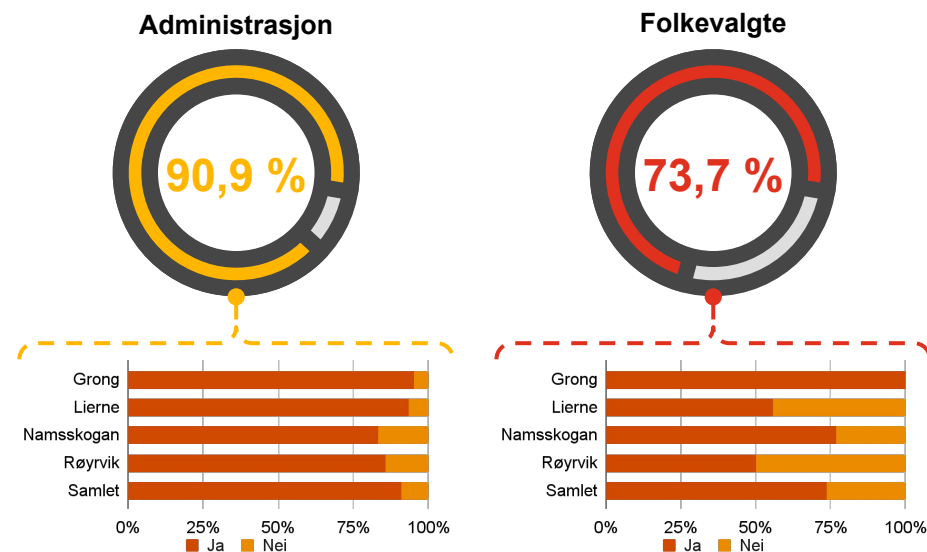
Det er behov- og potensial for tettere samarbeid enn i dag - innen en rekke tjenesteområder

Det etablerte samarbeidet gir en rekke gevinster og noen opplevde utfordringer som det må jobbes med å løse. Uansett oppgir kommunene at det både er behov, og potensial, for tettere samarbeid i dag. Det kommer til uttrykk gjennom spørreundersøkelsen, intervjuer og workshop med administrasjon og folkevalgte i kommunene.

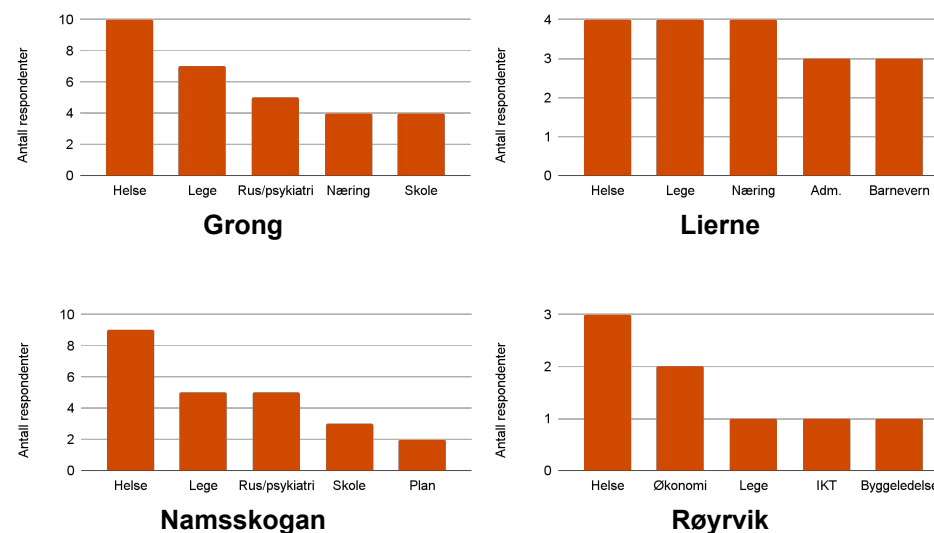
Spørreundersøkelsen viser at det soleklare flertallet av ledere og folkevalgte i kommunene ønsker å samarbeide tettere enn de gjør i dag. På administrativt nivå svarer ~91 % av respondentene i stor eller svært stor grad på spørsmål om i hvilken grad kommunene bør samarbeide tettere enn i dag. Andelen som mente kommunene bør samarbeide tettere var noe lavere på politisk nivå, men likevel ~74 %. Det viser at det er bred forståelse for, og ønske om, å samarbeide tettere. Kommunene er samtidig på mange tjenesteområder avhengig av et tett og godt samarbeid for å kunne levere gode tjenester, og oppgir i spørreundersøkelse og intervju at de ikke kunne tilbudt bedre tjenester i dag uten interkommunalt samarbeid. Et ønske om større og mindre sårbare fagområder, rekruttere og beholde viktig og spesialisert kompetanse, samt muligheter for stordriftsfordeler er noen av grunnene til at behovet for tettere samarbeid melder seg. Alt dette kan ses i sammenheng med forventet utvikling i folketall og demografi.

De områdene kommunene i hovedsak trekker frem som områder de potensielt bør samarbeide tettere om, er helsesektoren (mer spesifikt innen legetjeneste, rus og psykiatri), næring og administrative støttetjenester. Administrative støttetjenester kan være innenfor økonomiområdet, felles koordineringsressurs, digitaliseringskoordinator, etc. Også andre fellesressurser innen byggeledelse og kommunal planlegging trekkes frem i intervjuer. Bildet er ganske likt på tvers av kommunene. Vi ser at eksempelvis barnevern også trekkes frem av noen, selv om det allerede er etablert samarbeid der. Innenfor økonomiområdet er det i dag samarbeid på regnskap og lønn (Grong deltar ikke i lønnsamarbeidet). Kommunene ser altså et potensial innenfor flere nye områder, samtidig som de ser en mulighet til å styrke områder det allerede samarbeides om.

Bør kommunene samarbeide tettere enn de gjør i dag? (ja)



Innen hvilke områder bør de samarbeide tettere? (topp fem)



Det er et stort mulighetsrom innen samarbeid om kompetanse og rekruttering, også gjennom digitalisering

I tillegg til samarbeid om konkrete tjenesteområder, viser spørreundersøkelsen og intervju at det er et stort mulighetsrom for tettere samarbeid om kompetanse og rekruttering.

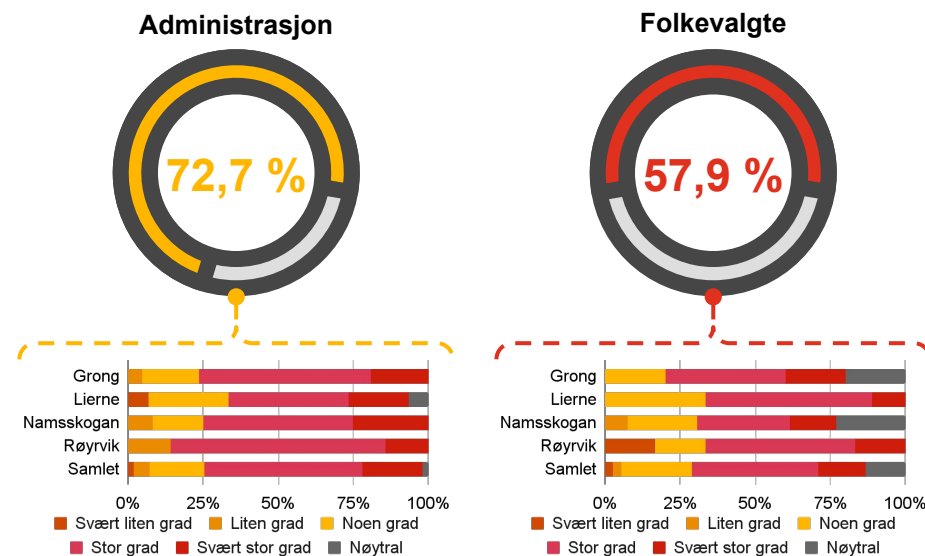
På spørsmål om det er nødvendig med bedre tilrettelegging for samarbeid om kompetanse, svarer 72,7 % av administrativt ansatte i stor eller svært stor grad, mot 57,9 % av de folkevalgte. Forskjellen mellom disse kan skyldes at administrasjonen sitter nærmere tjenesteytingen og derfor ser kompetansebehovene tydeligere enn de folkevalgte. Forklaringen på at så mange ser dette som et tydelig behov, er et av hovedargumentene for tettere interkommunalt samarbeid: at økende krav til spesialisert kompetanse, mer komplekse tjenester, brukere med mer sammensatte behov osv. utfordrer kommunene i stadig større grad.

Samtidig med at kompetansebehovene øker, er det krevende for små kommuner i distrikts-Norge å rekruttere og beholde relevant kompetanse. Dette er årsaken til at et klart flertall av både administrativt ansatte (72,7 %) og folkevalgte (68,4 %) svarer at det bør legges bedre til rette for samarbeid om rekruttering.

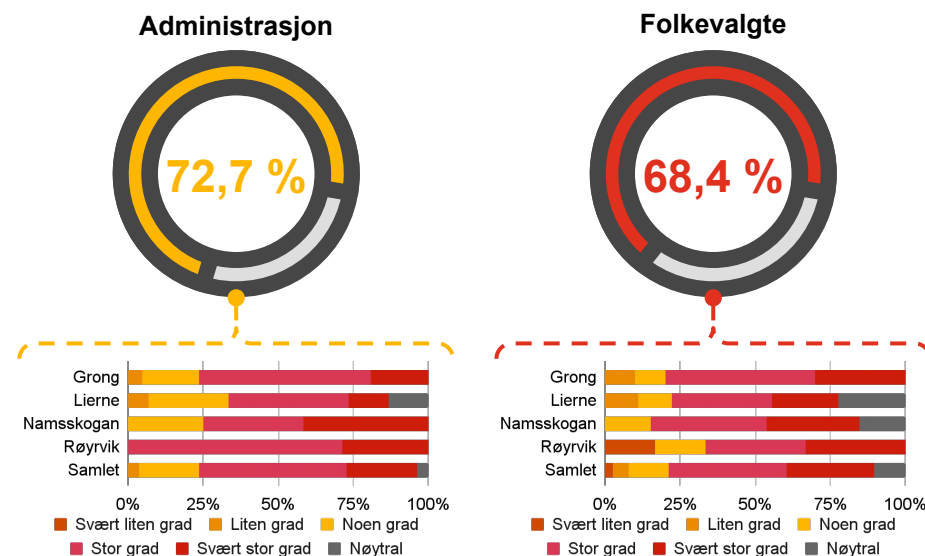
Oppsummert viser dette at *kompetanse og rekruttering* er et felt der mulighetsrommet for nærmere samarbeid er stort. Dette henger tett sammen med et poeng som trekkes fram av mange i spørreundersøkelse og intervju: digitalisering legger i dag til rette for at man kan tenke nytt om hvordan man rigger samarbeid. Kanskje kan det bygges fagmiljø som sikrer sterkere kompetanse uten at de ansatte nødvendigvis må sitte fysisk sammen? Kanskje er det lettere å rekruttere spesialisert kompetanse til en full stilling som skal dekke fire kommuner, en til en 30 %-stilling som kun skal dekke én, og at dette er lettere å lykkes med når man kan gjennomføre flere oppgaver digitalt?

Hvordan kommunene kan samarbeide tettere og kompetanse og rekruttering beskrives nærmere i kapittel 5.

Det er nødvendig med bedre tilrettelegging for samarbeid om kompetanse (stor/svært stor grad)



Det bør legges bedre til rette for samarbeid om rekruttering (stor/svært stor grad)



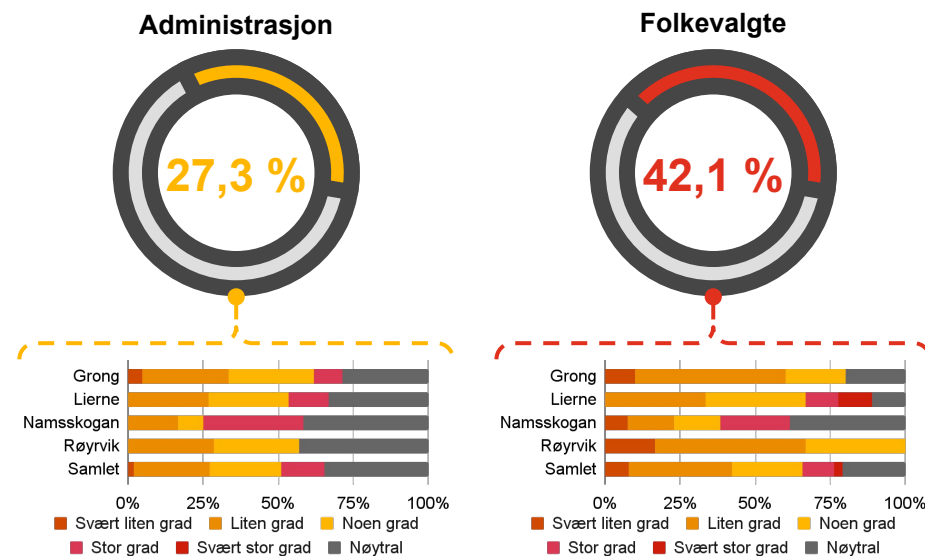
For å utnytte mulighetsrommet må samarbeidet bli bedre på styring og kontroll, og alternative former for organisering må vurderes

Et suksesskriterium for å etablere gode, langsiktige samarbeidsrelasjoner er at de deltakende kommunene opplever tillit til samarbeidet. Videre må det etableres gode styringsmekanismer, som sikrer at kommunene opplever sikkerhet for at de tjenestene som leveres gjennom samarbeidet er gode og effektive nok til at samarbeidet er rett valg for deres kommune og deres innbyggere.

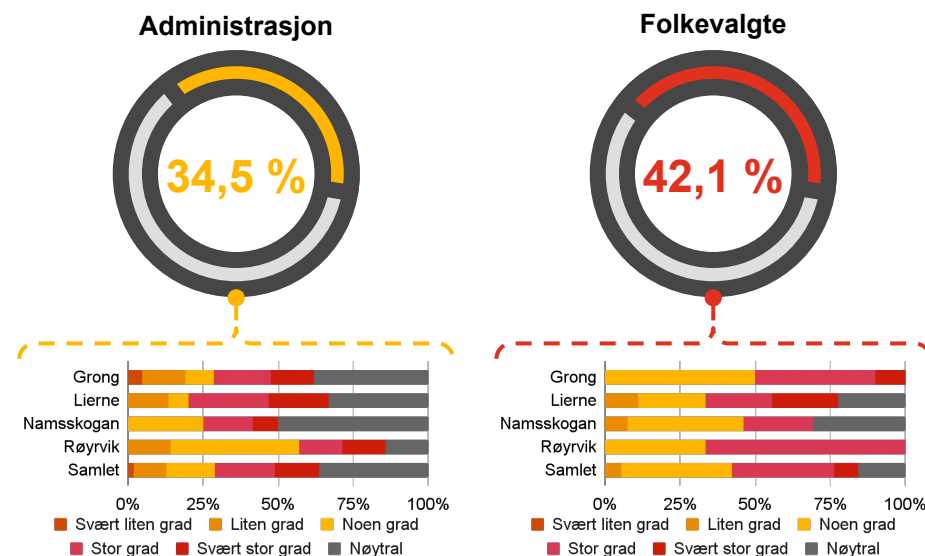
Spørreundersøkelsen viser at det er stor usikkerhet om samarbeidet, slik det har fungert fram til i dag, senker behovet for styring. Kun en liten andel svarer at samarbeidet senker dette behovet, mange er usikre (svarer "i noen grad" eller "vet ikke") og 27,3 % av administrasjonen og 42,1 % av de folkevalgte svarer negativt. Som det fremgår tidligere i rapporten anses tap av styring og kontroll som en av de største utfordringene med samarbeidet. For å utnytte mulighetsrommet for samarbeid videre må man derfor etablere mekanismer som bidrar til å bedre styring og kontroll med samarbeidet.

En viss andel av respondentene i spørreundersøkelsen mener at alternative former for organisering av samarbeidet kan gi større gevinster (34,5 % av administrativt ansatte og 42,1 % av folkevalgte). Gjennom intervjuene blir det i liten grad konkretisert hvordan dette kan og bør skje. Alternative former for organisering kan henspille på ulike forhold: nye styringsmekanismer i det etablerte samarbeidet i sin nåværende form (f.eks. nye møteplasser eller beslutningsorganer), nye organisatoriske former for samarbeid (f.eks. etablering av folkevalgt nemnd) eller helt nye måter å tenke om samarbeid på (f.eks. etablering av forvaltningsforsøk). Kommunene er selv lite konkrete på hvilke forvaltningsforsøk som kunne ha vært aktuelle og hvilke konkrete gevinster man i så fall kan få av det. Et område som nevnes er innenfor arkiv, der regelverket til dels oppleves å hindre et smidig samarbeid.

Samarbeidet senker det overordnede behovet for styring (liten/svært liten grad)



Alternative former for organisering av samarbeidet kan gi større gevinst (stor/svært stor grad)



To hovedtema prioriteres videre

Basert på innsikt fra spørreundersøkelsen og intervjuene, samt bakgrunnen for oppdraget (NIVI-rapporten, håndboka og villighetserklæringen osv.), er det særlig to hovedtema som framstår særlig viktige for å lykkes enda bedre med det interkommunale samarbeidet i Indre Namdal:

Hvordan bygge et forpliktende og strategisk samarbeid?

Hvilke områder bør det samarbeides om?

Det er stort behov for et tettere samarbeid i Indre Namdal, og spørreundersøkelsen viser at de aller fleste ønsker et tettere samarbeid. Videre er det lagt et godt grunnlag gjennom villighetserklæring og håndboka.

Spørsmålet er derfor: hva skal til for å få kommunene til å forplikte seg til et mer strategisk samarbeid? F.eks. gjennom bedre styring og kontroll, endret organisering osv. Dette er tema for det neste kapitlet.

Spørreundersøkelsen og intervjuene viser at det er behov for- og ønske om samarbeid innen en rekke ulike tjenesteområder, og innen kompetanse og rekruttering. Det andre temaet det bør arbeides videre med er derfor å definere hvilke områder som bør prioriteres for videre utredning om samarbeid. Dette er tema for kapittel 5.





4

Hvordan bygge et forpliktende
og strategisk samarbeid?

Hva kjennetegner samarbeid som lykkes?

Alle interkommunale samarbeid er ulike, og det er umulig å finne en universell formel for hvordan man skal lykkes med å etablere et samarbeid alle aktører vil forplikte seg til over lengre tid, og der man lykkes med å utvikle felles mål og prioriteringer. Forskning på det såkalte Byregionprogrammet (utviklingsprogram for byregioner, som varte fra 2014 til 2018) oppsummerer mange viktige erfaringer fra arbeidet med å etablere samarbeid innad i de ulike byregionene. Denne kunnskapen kan ha overføringsverdi også til andre interkommunale samarbeid. Basert på forskning på programmet oppsummerte Distriktssenteret "10 grunner til at regionale samarbeid lykkes":



Tillit må settes på agendaen! Uten tillit blir samarbeidet en tidstyv



Ledere må ha evne og vilje til å utnytte hele regionens potensial



Ledere må ta ansvar for kontinuerlig forankring i egen organisasjon



Regionalt samarbeid kan ikke kopieres, det krever enighet om felles utfordringer



Sørg for å ha samme oppfatning av målene! Ulik målforståelse bryter ned samarbeid



For å nå målene må alle viktige aktører være med på laget



For å få næringslivet med på samarbeidet, må dere vise at det er nyttig for dem



En regional strategisk næringsplan skaper ikke vekstkraft i seg selv; oppfølgingen er viktigst



Regionene må ha evne til raskt å utnytte muligheter som dukker opp underveis



Ta dere tid til å feire resultater! Samarbeid uten begeistring og entusiasme gir sjelden resultat

"10 teser om regionalt samarbeid", kilde: Distriktssenteret (kompetansesenteret for distriktsutvikling)

Denne utredningen har vist at det er behov for å jobbe med flere av disse faktorene for IN-samarbeidet. Ut fra spørreundersøkelse, intervjuer og workshop mener vi at de faktorene som er markert ovenfor er særlig viktig å fokusere på for IN-kommunene. Hvordan kommunene skal lykkes med å bygge større **tillit**, beskrives på de neste sidene. Det samme gjelder behovet for **felles målforståelse**. Det at ledere tar større ansvar for **kontinuerlig forankring i egen organisasjon**, er et ansvar som påligger både politiske og administrative ledere. Fordi kommunedirektørene ofte er de største kontinuitetsbærerne, samtidig som de er tettere på de tjenestene samarbeidene gjelder, er disse særlig viktige. Alle kommunedirektørene i IN-kommunene er relativt nye, samarbeider godt seg imellom uttrykker tro på et sterkere samarbeid. Dette er et godt utgangspunkt for videre samarbeid.

Å ta seg **tid til å feire resultater** er en kritisk suksessfaktor, som ofte glemmes i det daglige. Et samarbeid kan ikke bare bygges på avviksrapporing; man må også løfte fram alt det gode arbeidet som gjøres. Dette avhenger av at man har etablert gode nok kanaler for rapportering, rutiner for evaluering og gode møteplasser for å beslutningsstakere.

Det må jobbes med å etablere tillit innad i samarbeidet, styrke styring og kontroll og sikre felles syn på mål og prioriteringer

Tillit må settes på agendaen!

Samarbeidet i Indre Namdal har over tid vært preget av for lite helhetlig samhandling og innsats. Behovet for å bygge opp tilliten er stort mellom alle kommunene, og ser ut til å være noe større på politisk nivå. For å lykkes med å etablere et mer langsiktig og strategisk samarbeid, er det derfor kritisk å etablere en større tillit. Et hovedmål må være at kommunene har tilstrekkelig tillit til hverandre ved at man aksepterer å ikke komme best ut av samarbeidet hver gang: for eksempel at man går med på å "miste" noen arbeidsplasser fra sin kommune i én omgang, fordi man vet at kommunen får flere arbeidsplasser i neste omgang, eller på sikt kommer styrket ut av samarbeidet.

Tillit tar tid å bygge opp og krever en gjensidig, kontinuerlig innsats. Som det beskrives på forrige side: "Tillit må settes på agendaen!"

Et godt utgangspunkt for å bygge tillit er å sikre åpenhet og transparens i samarbeidet gjennom gode rapporteringsrutiner. Det kan bidra til større sikkerhet for at kommunens innbyggere får det tjenestetilbudet de bør få, også gjennom de interkommunale samarbeidene.

Et annet godt utgangspunkt er å sørge for at aktørene kjenner hverandre og har forståelse for hverandres perspektiver. For å lykkes med dette bør det etableres flere felles møteplasser på ulike nivå.

Viljeserklæringen og Håndboka inneholder både gode intensjoner og fornuftige tiltak som kan bidra til å bygge større tillit mellom aktørene. Dette fordrer at de brukes mer aktivt og legges til grunn i alt felles arbeid som IN-kommunene har og planlegger iverksatt.

Alt starter med tillit. Vi må erkjenne at ikke alle kommunene kan få maksimalt ut av hvert samarbeid hver gang – noen ganger kan vi få mer ut av det, andre ganger er det motsatt.

Samarbeidet må etterstrebe bedre styring og kontroll

Denne utredningen viser at det oppleves som en utfordring å gi fra seg styring og kontroll, gjennom at den samlede oversikten over oppgaveløsningen og tjenesteutførelsen blir svekket. Kommunene har behov for å vite mer om status på de tjenestene som ytes, om kvaliteten på tjenestene er gode nok, og om de drives tilstrekkelig effektivt (om kommunene får "nok igjen for pengene").

Det er etablert mekanismer for rapportering i Håndboka, som kun til dels er fulgt opp.

For å styrke samarbeidet i Indre Namdal er det derfor behov for bedre styring og kontroll gjennom bedre informasjonsflyt og jevnlig rapportering. I tillegg bør det gjennomføres jevnlig evalueringer. Til sammen vil dette gi kommunene bedre innsikt og eierskap til oppgaveløsning og tjenestene som utføres, og større trygghet for at tjenestene til innbyggerne deres er gode nok.

Felles mål, prioritering og forankring

Utredningen viser at det er behov for å bruke mer tid på å forstå og bli kjent med hverandre. Vi ser at det, spesielt fra administrativ side, ønskes mer politisk vilje og handlingskraft. Det er behov for å skape mer motivasjon for å videreutvikle samarbeidet og skape en felles enighet om satsning. Det er spesielt to områder som trekkes frem

1. Skape et felles målbilde for IN- samarbeidet: Konkrete og presise formuleringer rundt
 - a. Hvordan samarbeidet skal være videre?
 - b. Hva skal samarbeidet oppnå i årene fremover?
2. Det trengs felles prioritering av hvilke områder IN-kommunene bør samarbeide om, og hvilke områder IN-kommunene bør samarbeide med andre kommuner og/eller flere kommuner.

Folkevalgt,
IN-kommune



0

1

2

3

4

5

6

Tiltak for å bygge tillit, forbedre styring og kontroll og skape felles prioritering og forankring

I workshopen for politisk og administrativ ledelse ble deltakerne utfordret på å komme opp med suksesskriterier og tiltak for hvordan kommunene kan lykkes med de tre forholdene som ble beskrevet på forrige side: bygge tillit, forbedre styring og kontroll og skape felles prioritering og forankring. Dette er forhold som henger tett sammen, og tiltak på et av områdene vil ha stor innvirkning også på de to andre. For eksempel vil bedre rapportering ikke bare gi bedre styring og kontroll, men også bidra til å bygge tillit. De viktigste resultatene av gruppearbeid i workshopen oppsummeres her:

Viktigste tiltak (oppsummering av gruppearbeid i workshop):

Felles møteplasser

- Etablere flere arenaer for dialog mellom kommunene på både administrativt og politisk nivå, med fast møtestruktur organisert i et årshjul.
- Opprette forpliktende møteplasser på politisk nivå – som felles formannskapsmøter. Målet er at politisk ledelse blir bedre kjent med hverandre og bedre kjent med samarbeidene. Møtepunktene bør være fysiske; ikke digitale. Det bør også vurderes å etablere en arena med alle kommunestyrene.
- Fast oppstartsmøte med ny politisk ledelse i etterkant av kommunevalg for: presentasjon av etablerte samarbeid, gjennomgang av etablert samarbeidsform og bli kjent på tvers av kommunene. En viktig suksessfaktor er at ny politisk ledelse gjøres kjent med gevinstene av IN-samarbeidet.

Jevnlig rapportering

- Lage felles mal for jevnlig rapportering på status i samarbeidene til både politisk og administrativ ledelse.
- Utarbeide og innlemme årsrapporter, årsplaner, budsjettkommentarer, etc. fra samarbeidene i kommunenes årsmeldinger.
- Ledere for de ulike samarbeidene bør få presentere status for sine samarbeid på relevante møteplasser (f.eks. felles formannskapsmøte)
- Opprette et evalueringssystem for fast oppfølging, som også inkluderer brukerundersøkelser.

Avgrense og tydeliggjøre samarbeid

- Helhetlig gjennomgang av alle mulige samarbeidsområder og vurdering av hvilke samarbeidsområder som skal og bør utvikles eller videreutvikles.
- Kartlegge hvilke tjenester som er viktig å ha lokalt, og hvilke som kan settes ut i et større samarbeid, samt tydeliggjøre skillet mellom samarbeidet i Indre Namdal og resten av Namdalsregionen.
- Åpenhet, ærlighet og raushet mellom kommunene rundt strategiske valg. Skape forståelse for kommunenes økonomiske situasjon og at noen kan ha andre prioriteringer enn resten.

.. bygge tillit mellom kommunene?

.. forbedre styring og kontroll?

.. skape felles prioritering og forankring?

Hvordan lykkes vi med å ...

0

1

2

3

4

5

6

Nærmere om organisering av samarbeidet og kostnadsmodeller

Organisering

Spørreundersøkelsen viser at mange tror samarbeidet kan ha noe å hente på å tenke nytt rundt organisering. Riktig og fremtidsrettet organisering vil dermed være en nøkkel for å lykkes med et samarbeid som kommunene i større grad vil forplikte seg til. Våre undersøkelser har likevel gitt få konkrete innspill til på hvilken måte organiseringen bør endres. Det virker i liten grad å være interesse eller behov for å opprette folkevalgte nemder (etter kommuneloven § 20-3). Respondentene har mer tro på å styrke tillit og styring gjennom flere møteplasser og forbedret rapportering.

I Nivi-rapporten trekkes Indre Namdal fram som et aktuelt område for å gjennomføre såkalte forvaltningsforsøk etter forsøksloven, som f.eks. kan innebære endret oppgavefordeling mellom forvaltningsnivå og nye styrings- og organisasjonsformer. Aktuelle områder for å vurdere slike forvaltningsforsøk kan ifølge Nivi være full felles helsetjeneste med samarbeid om alle lovpålagte helsetjenester ("helsekommune"), eller en tilsvarende løsning for sosialtjenestene, der også oppgaver som i dag ligger til staten må tas med i samarbeidet. Det siste aktualiseres av barnevernsreformen ("oppvekstreformen") som stiller større krav til planlegging og forebyggende innsats fra kommunene. Kan det bli enklere om alle viktige sosialtjenester er organisert på samme geografiske nivå?

I tillegg kan det finnes andre områder der forvaltningsforsøk kan være aktuelle. Nivi nevner "en ny type samarbeidsmodell i typiske distriktskommuner, basert på prinsipper om desentralisering av utviklingskompetanse og nye modeller for samarbeid om tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling." Et forvaltningsforsøk er ingen "lavthengende frukt", men et omfattende og krevende prosjekt som til gjengjeld kan gi store gevinster. IN-kommunene bør vurdere om de vil investere i å være "first-mover", med å utrede et forvaltningsforsøk på et eller flere områder, og i så fall hvilke.

"Indre Namdal kan være en særlig aktuell kandidat til å utvikle et nasjonalt forvaltningsforsøk med bruk av nye virkemidler, ev. som del av en bredere regional mobilisering i hele Region Namdal."

Interkommunalt samarbeid i Trøndelag, Nivi 2021

Vurderinger knyttet til kostnadsmodell i samarbeidet

Spørsmål om kostnader ved samarbeid er et tema som er forsøkt avklart i IN-samarbeidet tidligere, men som likevel dukker opp ved jevne mellomrom. Ikke minst er det et tema som er egnet til å skape uenighet og etter vår vurdering kan bidra til å redusere den felles tilliten som kreves for å lykkes med et forpliktende og strategisk samarbeid.

Det finnes flere alternative modeller for fordeling av kostnader for interkommunalt samarbeid. I Norge er det vanligvis en fordeling av kostnader med en fast andel pr. kommune og resterende ut fra innbyggertall. For tjenester med en større andel faste kostnader kan det være aktuelt å fordele en større del likt mellom kommunene, mens innbyggertall kan ilegges større vekt i tilfeller hvor innbyggertallet er kostnadsdriveren.

Ifølge Håndboka skal kostnader i IN-samarbeidet som hovedregel fordeles etter en "20/80-modell": 20 % faste kostnader, 80 % basert på innbyggertall. I praksis har det vist seg vanskelig å forplikte seg til denne modellen, og nye samarbeid er inngått med andre modeller for kostnadsfordeling.

Selv om hovedregelen for kostnadsfordelingen synes å være omforent og relativt godt forankret, tyder erfaringene på at kostnadsfordelingen er et forhold som må avklares for hvert enkelt samarbeidsprosjekt, og at dette er ønsket av flere parter i samarbeidet. For nye samarbeidsprosjekt anbefales det derfor at vurdering skjer i tidlig fase, og at det legges opp til jevnlig evaluering med mål om å komme fram til en bedre kostnadsmodell der det er behov for det. Videre er det et poeng at gevinstene for samarbeidet ses på samlet, og at vurderingen rundt beste kostnadsmodell også inneholder andre vurderinger som tjenestekvalitet.



5

Hvilke områder bør det
samarbeides om?



Det er behov for og potensial for samarbeid på mange områder, men noen må prioriteres

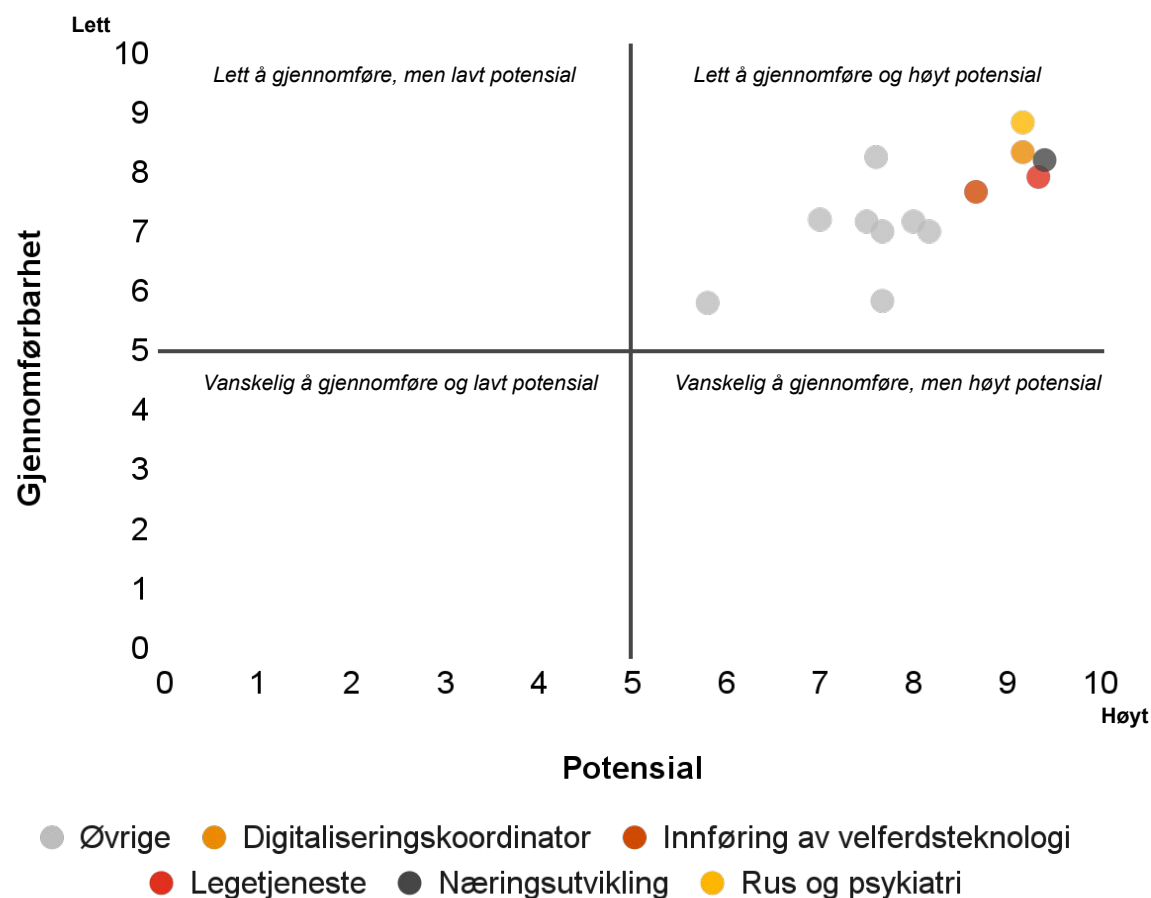
Denne utredningen viser at det er behov og potensial for samarbeid på mange områder. For det videre arbeidet med å utvikle samarbeidet er det viktig å prioritere hvilke områder man skal fokusere på først. I workshopen for politisk og administrativ ledelse jobbet deltakerne derfor i grupper med å prioritere aktuelle samarbeidsområder. Disse områdene var definert av PwC på forhånd, på grunnlag av oppsummeringer av spørreundersøkelsen, dybdeintervju og overordna analyse av tjenestestruktur og sårbarhet i de ulike kommunene basert på tilgjengelige dokumentasjon. Resultatet av prioriteringene vises i matrisen under. På de neste sidene går vi nærmere inn på de ulike kommunale tjenesteområdene, og beskriver behov og potensial for samarbeid på hver av dem.

Gruppene prioriterte samarbeidsområdene langs to dimensjoner – potensial (1-10) og gjennomførbarhet (1-10). Den samlede vurderingen gis av produktet av potensial x gjennomførbarhet, og vises i grafen til høyre. Resultatene viser at gruppene i snitt prioriterte samtlige samarbeidsområder høyt. Dette tyder på at det bør være grunnlag for å gå videre med hvert enkelt av de skisserte samarbeidsområdene. Det må nevnes at prioriteringene ble gjort basert på den kunnskapen de ulike gruppene hadde på dette tidspunktet, og at det kan tenkes praktiske, organisatoriske eller økonomiske barrierer som gjør noen av samarbeidsområdene mindre aktuelle enn prioriteringen skulle tilsi.

De fem samarbeidsområdene som skilte seg ut som mest aktuelle, var *rus og psykiatri*, *næringsutvikling*, *digitaliseringskoordinator*, *legetjeneste* og *innføring av velferdsteknologi*. Basert på denne øvelsen, er det disse samarbeidsområdene kommunene bør starte sonderingene seg imellom om, noe funn fra spørreundersøkelse og intervju støtter opp om.

Også de øvrige samarbeidsområdene ble likevel prioritert høyt, om enn noe lavere enn de fem nevnt over: prosjektledelse byggeprosjekt, felles ressurser på spesialiserte helseområder, overordnet kommuneplanlegging, innkjøp/anskaffelser, samfunnssikkerhet og beredskap, jordmor, spesialiserte avdelinger på institusjoner og administrative støttefunksjoner på helse. Det har kommet få innspill om samarbeid på oppvekstområdet, der det allerede er etablert gode samarbeid bl.a. innen barnevern og PPT.

Prioritering av samarbeidsområder (gjennomsnitt fra 9 grupper i gruppearbeid)



0

1

2

3

4

5

6

0

1

2

3

4

5

6

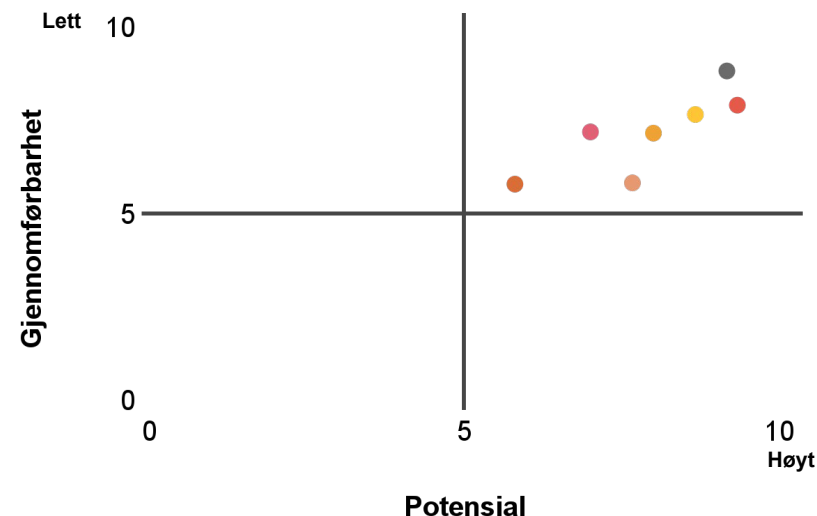
Potensialet er aller størst innenfor helse og velferd

I den nye strategien for Namdalsregionen heter det at “Namdalsregionen skal ha “de beste og mest moderne distriktshelsetjenestene i landet”. Nettopp helsetjenestene er en av grunnene til at Indre Namdal pekes på i NIVI-rapporten som et område med stort behov og potensial for mer samarbeid. Samtlige samarbeidsområder innenfor helse og velferd ble prioritert høyt av de administrative lederne og folkevalgte. Dette fremstår som et område der det ligger potensial både i klassisk interkommunalt tjenestesamarbeid på definerte områder, men der det aller største potensialet kanskje ligger i å tenke helt nytt rundt hvordan man organiserer og yter tjenester.

De to samarbeidsområdene som er høyest prioritert er rus og psykiatri og legetjenesten. For begge disse handler det om å sørge for enklere rekruttering, styrke fagmiljø, øke tjenestekvalitet og redusere sårbarhet gjennom å etablere tjenestesamarbeid. Kommunene har etablert samarbeid om legevakt, og det har vært ulike samarbeid om kommunelege og legetjeneste, men per i dag dekker det ikke alle kommunene. Det er et pågående prosjekt for å vurdere dette. Samarbeid om jordmortjenesten er lavere prioritert, men handler om samme type tjenestesamarbeid. For jordmortjenesten handler det særlig om å legge til rette for å rekruttere og beholde i en stor stilling.

Innføring av velferdsteknologi er også høyt prioritert. Det er etablert mange interkommunale samarbeid om velferdsteknologi og e-helse i Norge. En aktuell løsning for IN-kommunene kan være å ha en felles velferdsteknologikordinator, som samarbeider tett med helsetjeneste i alle kommunene. Samarbeid om administrative støttetjenester (som turnusplanlegging) er lavere prioritert, men likevel ønsket blant mange av dem som sitter tettere på helsetjenestene.

Felles ressurser på spesialiserte tjenesteområder og spesialiserte avdelinger på institusjoner er to lignende tiltak for å tenke nytt på området. Det første handler om å opprette funksjoner innen f.eks. kreftsykepleie, palliativt pleie eller rehabilitering som kan serve alle fire kommunene som “ambulerende”. Det andre handler om å etablere faste avdelinger i en av kommunene som ivaretar ansvaret for definerte brukergrupper fra alle kommunene. Det hyppigst nevnte eksemplet er skjermet avdeling for de mest krevende demenspasientene, men man kan også tenke seg det samme innen f.eks. rehabilitering (der kommunene i dag kjøper tjenester fra Namdal Rehabilitering IKS på Høylandet).



- Administrative støttfunksjoner på helse
- Felles ressurser på spesialiserte helseområder
- Innføring av velferdsteknologi
- Jordmor
- Legetjeneste
- Rus og psykiatri
- Spesialiserte avdelinger på institusjoner

Hvis vi ikke tenker nytt rundt samarbeid i dag, hvordan i all verden skal vi klare å levere disse tjenestene hver for oss - 10 år fram i tid?

Folkevalgt,
IN-kommune



“...Det ligger særlig godt til rette for fornyelse og innovasjon i deler av det etablerte kommunesamarbeidet i Trøndelag. Konkret pekes det på forsøk med felles helsetjenester (helsekommune), felles sosialtjenester knyttet opp mot felles sosialplan og utvikling av nye modeller for tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling i hhv. Trondheimsregionen og fylkets mest typiske distriktskommuner som i Indre Namdal”

Interkommunalt samarbeid i Trøndelag, Nivi 2021

Samarbeidet innenfor samfunnsutvikling og tekniske tjenester kan videreutvikles

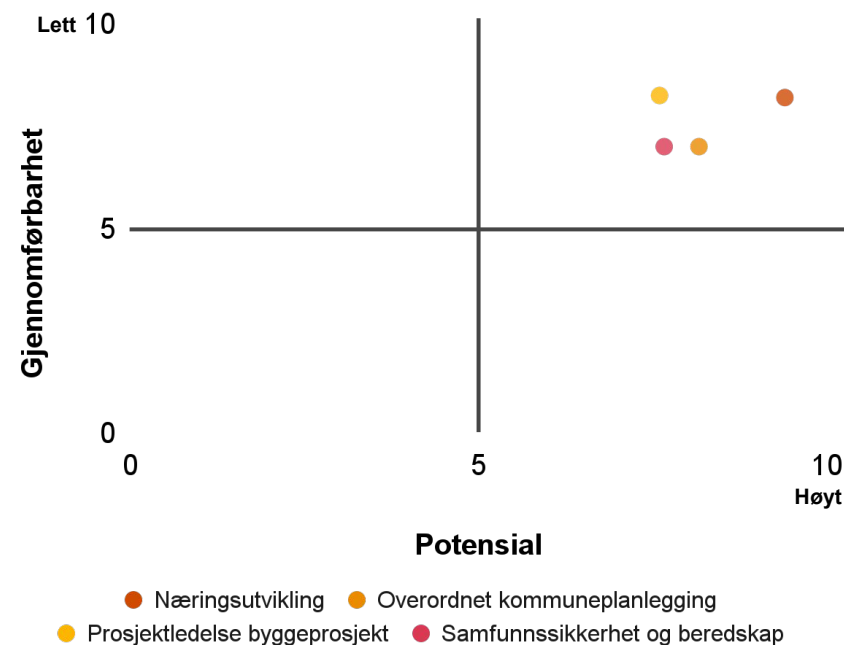
På dette området er det etablert flere samarbeid som i hovedsak fungerer godt. Grong kommune er vertskommune for et samarbeid om plansaksbehandling, byggesaksbehandling og tilsyn, GIS og oppmåling, der også Snåsa og Høylandet til dels deltar i tillegg til IN-kommunene. Mange mener at dette samarbeidet bør videreutvikles til å også omfatte overordna kommunal planlegging etter plan og bygningsloven, noe som trekkes fram som et område kommunen hver for seg er for svake på per i dag. Dette er relativt høyt prioritert (se figur til høyre).

Av de områdene som ble behandlet på workshop med administrativ ledelse og folkevalgte, er det samarbeid om næringsutvikling som er høyest prioritert. Samarbeid på det området må ses i sammenheng med pågående arbeid med næringsvennlig region i regi av regionrådet. Et samarbeid kan etableres på flere måter, og i arbeidet med næringsvennlig region vurderes tiltak både for samarbeid om førstelinje (servicefunksjoner for næringsliv) og andrelinje (forretningsutvikling). Sett fra IN-kommunenes perspektiv kan et felles næringskontor med felles næringsrådgiver(e), eventuelt å kjøpe tjenesten i felles anbud, være et godt utgangspunkt for å tenke helhetlig rundt næringsarbeidet.

Også samarbeid om prosjektledelse og anskaffelser knyttet til byggeprosjekt er høyt prioritert. Alle kommunene gjennomfører med jevne mellomrom store prosjekt, som utfordrer kompetansen for en liten organisasjon. I praksis må de i stor grad basere seg på konsulentinnleie. En felles prosjekt-ressurs kan profesjonalisere kommunenes oppfølging av byggeprosjekter, og redusere kostnader til konsulenter. Et slikt samarbeid kan utvides til også å gjelde andre og enklere anskaffelser enn byggeprosjekt (se neste side).

Et annet høyt prioritert område for samarbeid er samfunnsikkerhet og beredskap. Kommunene har gjort seg mange erfaringer på det området de siste årene, og i hovedsak samarbeidet godt, men de erfarer at det er potensial for tenke mer helhetlig (utenfor kommunegrensene).

Et område som trekkes fram av noen i intervju, men ikke anses for å være høyt prioritert er innen forvaltning og planlegging på VA-området (vann og avløp). Vann og avløp er et område som [ifølge nyere studier](#) bør inngå i større, regionale samarbeid - som favner videre enn de fire IN-kommunene. Innen brann og redning samarbeider kommunene ulike veier: Grong samarbeider med Høylandet og Overhalla, Lierne og Røyrvik deltar i Brannvesen Midt IKS, mens Namsskogan har tjenestene i egen regi. Det er få som tar til orde for at endringer på dette området er prioritert.



Jeg tror de fleste tenker mest lokalt når de snakker om beredskapsplaner, men det er jo mye som kan skje ut over kommunegrensene. Vi tenker i silo!

Adm. leder,
IN-kommune

"Eksempler på vellykkede samarbeid: Fra Indre Namdal vil vi særlig trekke fram samarbeid om brann, tekniske tjenester (...)."

Våre undersøkelser viser at det ligger muligheter i å videreutvikle dagens samarbeid innen tekniske tjenester, også for å styrke fagmiljø og redusere sårbarhet.

Interkommunalt samarbeid i Trøndelag, Nivi 2021

Samarbeid om administrative funksjoner kan gi gode og effektive støttetjenester, men også skape nødvendig utvikling i kommunene

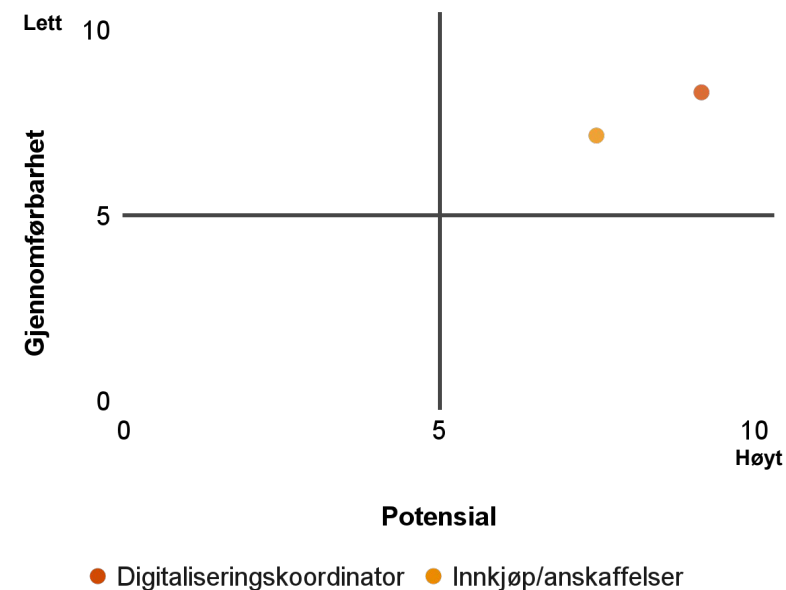
Dette er tjenester som i mindre grad enn andre er “brukernære” i tradisjonell forstand, fordi de i hovedsak retter seg mot andre kommunalt ansatte (som brukere) og mindre grad innbyggere. Undersøkelsene viser at kommunene ser en mulighet i å samle stedsuavhengige administrative støttetjenester på tvers av kommunene, for å skape større og mer spesialiserte fagmiljø. Dette kan skje gjennom digital samhandling, slik at man slipper å måtte flytte arbeidsplasser bort fra kommunene.

Områder som er trukket frem av kommunene i intervju og spørreundersøkelse er:

- Felles HR-/personalenhet
- Felles økonomisjef
- Kommuneadvokat
- Kommunikasjon
- Arkiv, dokumentforvaltning og andre merkantile stillinger
- Fakturamottak
- Sentralbord
- Postmottak
- Innkjøp/anskaffelser
- Digitaliseringskoordinator

I utgangspunktet kan alle disse områdene sies å være aktuelle for samarbeid, og det finnes eksempler på kommuner som samarbeider om de fleste av disse tjenestene. Av områdene listet opp over var det kun de to siste som var med på prioriteringsoppgaven i workshop med administrative ledere og folkevalgte. Begge disse ble prioritert høyt, og digitaliseringskoordinator ble prioritert høyest. En felles digitaliseringskoordinator kan ha et stort potensial for å utvikle IN-kommunene og samarbeidet videre, se mer om det på neste side

Et samarbeid innen innkjøp og anskaffelser kan først og fremst bidra til å profesjonalisere kommunene på et svært krevende og spesialisert fagområde. Små kommuner er anbefalt å inngå i helhetlige, formaliserte innkjøpssamarbeid. Det bør vurderes om dette er et område der man bør tenke enda større enn de fire IN-kommunene.



Det gir ikke mening at alle kommunene skal ivareta alle støttetjenestene på sikt! Vi bør samle oss og skape effektive tjenester i gode, robuste og attraktive fagmiljø.

Adm. leder,
IN-kommune

Det finnes flere eksempler på interkommunale samarbeid om økonomifunksjonen, selv om det av mange er ansett som en oppgave som må ligge i den enkelte kommune. Kommunene i HALD-samarbeidet på Helgeland (Herøy, Alstahaug, Leirfjord og Dønna) har felles økonomikontor og felles økonomisjef. Numedalskommunene i Viken (Nore og Uvdal, Rollag og Flesberg) er et samarbeid på sammenlignbar størrelse som IN, som også har felles økonomikontor.

Det er allerede gode samarbeid i oppvekstsektoren, men også her er det potensial til å tenke nytt.

I denne utredningen har det kommet få konkrete innspill om mer samarbeid innenfor oppvekstsektoren, og det er dermed en sektor det er lett å tenke at ikke bør prioriteres for videre utvikling av nye samarbeid, når det er så mange andre områder der kommunene tydelig ønsker tettere samarbeid. Dette kan henge sammen med at kommunene allerede har et godt etablert samarbeid innen barnevern og PPT. Vi vil likevel understreke at også i oppvekstsektoren er det potensial for å tenke nytt rundt samarbeid, og at det kan styrke kommunene på sikt.

Fagutviklingen i skole og barnehage er i stadig utvikling, og også skole og barnehage utfordres innen digitalisering. Kan tettere samarbeid mellom kommunene styrke kommunene i den faglige utviklingen?

Sentralt for oppvekstsektoren for kommunene i Norge er prinsippet om et tverrfaglig samarbeid for å sikre helhetlige tjenester til kommunenes innbyggere med sammensatte behov. Kommunenes ansvar for tidlig innsats har blitt forsterket og tydeliggjort gjennom barnevernreformen ("oppvekstreformen"). Dette vil utfordre kommunene - og utfordre grensene mellom forvaltningsnivåene. Oppvekst kan dermed være et område der forvaltningsforsøk etter forsøksloven kan gi muligheter som ikke finnes innenfor gjeldende regelverk.

En stor andel av ungdommene i IN-kommunene går på videregående skole i Grong. Finnes det muligheter for tettere samarbeid for å bidra til å sikre gode overganger også mot den videregående skolen?

Hva kan være løsningen?

- Felles oppvekstforum for fagutvikling
- Felles oppvekstkoordinator eller samarbeid om skolefaglig eller barnehagefaglig myndighet
- Forvaltningsforsøk om helt nye former for organisering for forebyggende tjenester til barn og unge - på tvers av forvaltningsnivå



Indre Namdal bør se til andre for inspirasjon

Et interkommunalt samarbeidsforum i Listerkommunene - "Et partnerskap for fremtiden"

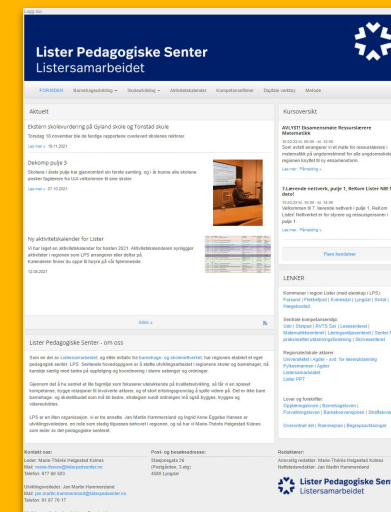
Hvem: Listersamarbeidet består av kommunene Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal, og er et interkommunalt samarbeidsforum for erfaringsutveksling og skoleutvikling. Her treffes skole- og barnehageiere fra alle kommunene sammen med Lister PPT og Lister Pedagogiske Senter (LPS).

Hvordan: Formålet med nettverket er å styrke den skole- og barnehagefaglige kompetansen i regionen gjennom et forpliktende interkommunalt samarbeid. Derfor har regionen opprettet et eget pedagogiske senter (LPS), som har som hovedoppgave å støtte utviklingsarbeidet i regionens skoler og barnehager, særlig med tanke på oppfølging og koordinering av større satsinger og ordninger.

LPS er organisert med tre ansatte som er hhv utviklingsveiledere og leder av organisasjonen. De har også en egen nettside med oversikt over aktivitetsskalender, informasjon knyttet til barnehageutvikling og skoleutvikling i regionen, kompetansefilmer, digitale verktøy mm.

"Gjennom det å ha samlet et lite fagmiljø som fokuserer utelukkende på kvalitetsutvikling, så får vi en spisset kompetanse, trygge relasjoner til involverte aktører, og et stort erfaringsgrunnlag å spille videre på. Det er ikke bare barnehage- og skoletilbudet som må bli bedre, strategien rundt ordningen må også bygges, trygges og videreutvikles"

(Kilde: listerpedsender.no)



Det kan både samarbeides om digitalisering, og digitalisering kan gi mer samarbeid

En felles, interkommunal digitaliseringskoordinator er et av de høyest prioriterte samarbeidsområdene. Det er en sum av at ledere og folkevalgte tror en slik rolle kan skape stor verdi, og at det ikke er veldig krevende å få på plass. I intervju blir det trukket fram hvor kritisk det er at en slik ressurs har rett kompetanse, og en suksessfaktor er åpenbart å rekruttere riktig ressurs.

Kommunene er alle deltakere i Indre Namdal IKT IKS, sammen med kommunene Høylandet og Snåsa. Gjennom dette samarbeidet koordineres anskaffelser og drift av IT-systemer slik at kommunene på mange områder har de samme systemene. Kommunene tror likevel det er mye å gå på i å utnytte systemene fullt ut, for å sikre mer effektive arbeidsprosesser. Dette er også en viktig del av den digitale transformasjonen: å utnytte funksjonaliteten i alle IT-systemer fullt ut. Dette kan være en oppgave for en felles digitaliseringskoordinator, enten som ledd i et utvidet ansvar for Indre Namdal IKT eller utenom dette IKS-et.

En felles digitaliseringskoordinator kan både sette fart på digital transformasjon i den enkelte kommunen, og være en katalysator for mer samarbeid mellom kommunene gjennom digitalisering. En slik ressurs må se helheten i det kommunale tjenestetilbudet og identifisere områder der kommunene kan samarbeide tettere gjennom digitale løsninger.

Som allerede nevnt har kommunene de siste årene erfart at digital samhandling skaper store muligheter for samhandling. Mange av de vi har intervjuet er derfor positive til å vurdere hvilke tjenesteområder eller støttetjenester som kan etableres som interkommunale samarbeid, men uten at man flytter ansatte fra sine nåværende arbeidsplasser. Det vil kreve bevisst og målrettet arbeid for å bygge et godt arbeidsmiljø og et faglig fellesskap på tvers av geografi, men med alle de gode erfaringene kommunene har gjort seg gjennom pandemien, er dette et godt tidspunkt for å iverksette slike samarbeid.

Andre områder kommunene har behov for å styrke digital kompetanse på, og som bør ses på på tvers av kommunegrensene, er velferdsteknologi (se side 23) og personvern, informasjonssikkerhet og cybersikkerhet. Sistnevnte kan vurderes i sammenheng med en digitaliseringskoordinator.



«Vi må ha mer fokus i regionen på den digitale transformasjon, her er vi umodne. Vi må levere tjenestene på en ny måte - sammen.»

Adm. leder,
IN-kommune

«Vi har gode verktøy for å jobbe sammen selv om vi ikke er sammen fysisk.»

Adm. leder,
IN-kommune

«Det er grunn til å tro at det er rom for en mer planmessig og strategisk organisering av samarbeidet i alle fylkets regionale tyngdepunkter, inkludert bedre utnyttelse av nye digitale løsninger og en mer aktiv arbeidsdeling for stedsuavhengige tjenester»

Interkommunalt samarbeid i Trøndelag, Nivi 2021

Samarbeid om digitalisering kan starte med en felles digitaliseringsstrategi

Digitalisering av offentlig sektor skal gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet. I følge undersøkelser fra SSB er dårlig økonomi en av hovedårsakene til at det ikke rekrutteres kompetanse for å styrke digitaliseringsarbeidet, og videre synes mangelen på kompetanse å være det største hinderet for utvikling av kommunale digitale tjenester. Undersøkelsene fra SSB understreker i stor grad behovet for en felles kommunal satsning på digitalisering, framfor at hver kommune satser alene.

Gjennom pandemien har vi sett hvor stor evnen er blant kommunene og ansatte til å gjøre en digital omstilling. Ifølge KS har kommunene blant annet blitt mer positive til digital samhandling og oppgir at digitalisering gir bedre tilgjengelighet, bedre kapasitet og høyere kvalitet. Dette er også inntrykket vi har etter samtaler med kommunene i Indre Namdal. Spesielt trekkes det frem at digitalisering gir et bedre grunnlag for å samarbeide om stedsuavhengige tjenester. Dette er et godt utgangspunkt for å løfte den digitale satsingen ytterligere gjennom en felles satsning i Indre Namdal.

Hva kan være løsningen?

Skal kommunene lykkes i fremtiden må de ha en digital strategi som gir noen overordnede føringer for hvordan de skal jobbe med digitalisering på kort og lengre sikt. En slik strategi bør inneholde

- Beskrivelse av nåsituasjonen med avstand til ønsket nivå
- Kommunenes visjon og mål med et felles digitaliseringsarbeid
- Vurdering og prioritering av felles satsningsområder og tiltak
- En realiseringsplan for å lykkes med implementering av en felles digital strategi.

Strategien bør også knyttes til nasjonale føringer og tiltak man vet at kommer. Videre vil det være viktig å huske at utvikling av en felles digitaliseringsstrategi ikke er et mål i seg selv, men snarere et viktig verktøy for å jobbe bedre og smartere i årene som kommer for å møte felles utfordringer.



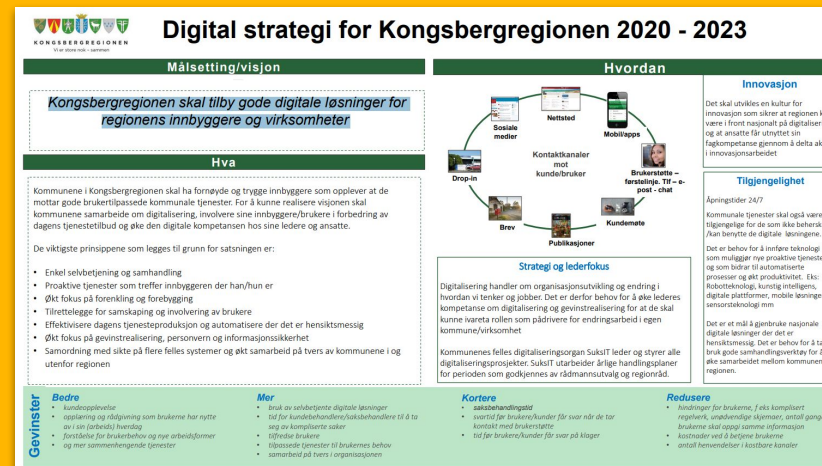
Indre Namdal bør se til andre for inspirasjon

Felles digital satsning med visjonen "Kongsbergregionen skal tilby gode digitale løsninger for regionens innbyggere og virksomheter"

Hvem: Kongsbergregionen er et samarbeid mellom kommunene Rollag, Nore og Uvdal, Kongsberg, Flesberg, Hjartdal, Notodden og Tinn. Kongsbergregionen er et praktisk og politisk, strategisk samarbeid der hvor de jobber sammen for felles strategiske mål, posisjonering og påvirkningsarbeid.

Hvordan: Gjennom en felles satsning på prosjekter innen digitalisering startet kommunene i fellesskap arbeidet med å utvikle tjenestene til innbyggere og næringsliv. Kommunene samarbeider tett om å bruke teknologi på en smart måte til beste for innbyggere og ansatte, og har gjennom dette utarbeidet en omforent digital strategi for perioden 2020-2023, som beskriver hva regionen ønsker å oppnå med satsingen i tillegg til noen felles satsningsområder.

Kommunens felles digitaliseringorgan SuksIT leder og styrer alle digitaliseringsprosjekter. SuksIT utarbeider årlige handlingsplaner for perioden som godkjennes av rådmannsutvalget og regionråd.



Det vil ha stor verdi å samarbeide tettere om kompetanse og rekruttering

IN-kommunene vil framover, som de fleste kommunene i Norge, møte store utfordringer knyttet til rekruttering, særlig av helsepersonell. Alle kommunene i IN-samarbeidet ønsker å øke tilflyttingen til sin kommune for å få tilgang til kompetanse og arbeidskraft. Samtidig bør kommunenes utfordringer ses på som todelt; kommunene må både sørge for å være en attraktiv arbeidsgiver for å beholde eksisterende arbeidskraft, i tillegg til å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for å tiltrekke seg ny arbeidskraft. Våre undersøkelser viser at IN-kommunene i ytterste konsekvens blir konkurrenter om å tiltrekke seg ny arbeidskraft, framfor å samarbeide om å gjøre Indre Namdal til et attraktiv bo- og arbeidsmarked. På sikt vil alle kommunene tape på en slik kultur.

Hva kan være løsningen?

Alle kommuner skal ha en strategisk kompetanseplan som en del av kommunens planverk, og det finnes gode veiledere for dette på blant annet KS.no. Skal kommunene i IN-samarbeidet samarbeide tettere om kompetanse og rekruttering må det først og fremst skapes en felles forståelse av hva som er utfordringene og målet med arbeidet. Det kreves strategisk kompetanseplanlegging og kompetansestyring for å lykkes i dette arbeidet, og videre en god forankring hos kommunenes ledelse, tillitsvalgte og ansatte.



Tips til verktøy!

På regjeringens nettsider finnes det verktøy som kan framskrive tjenestebehov i kommunene. I tillegg har KS utarbeidet en rekrutteringsmodell som ligger

Verktøyene kan være et godt hjelpemiddel for kommunenes videre arbeid med en samlet kompetanse- og rekrutteringsstrategi



Indre Namdal bør se til andre for inspirasjon

Interkommunalt rekrutteringsprosjekt for å sikre tilgang på helsepersonell

Hvem: Kommunene Melhus, Midtre Gauldal og Skaun har gått sammen i et prosjekt hvor de i fellesskap skal gjøre seg mer attraktiv for helsepersonell ved å finne ut hvordan de kan beholde og rekruttere flere ansatte innen helse- og omsorgstjenestene i årene som kommer.

Hvordan: Gjennom en felles satsning skal prosjektet fokusere på følgende fem fokusområder:

1. **Heltidskultur:** flere heltidsstillinger for å bygge robuste fagmiljøer, færre deltidsstillinger
2. **Faglig utvikling:** livslang læring, tid til faglig utvikling inn i turnus
3. **Veiledningssystem:** mentor for nyansatte, kvalitetssikret veiledning av praksisstudenter
4. **Lønns- og arbeidsvilkårspolitikk:** konkurransedyktige vilkår som hensyntar livssituasjon
5. **Kommunikasjon og omdømmebygging:** fortelle historiene om hva kommunene har og kan tilby



Kilde: Adresseavisen Brand Studio for Interkommunalt rekrutteringsprosjekt Helse

Forprosjektet med kartlegging av muligheter og potensialet startet i 2020 og er tatt videre i et hovedprosjekt som går i perioden 2021 tom 2023.



0

1

2

3

4

5

6

6

Oppsummering og anbefaling



Anbefalinger

PwCs utredning har vist at det er et stort potensial for mer interkommunalt samarbeid mellom de fire kommunene i Indre Namdal. De aller fleste kommunale ledere og folkevalgte mener at kommunene bør samarbeide mer.

Våre analyser viser at et viktig første steg er å sette tillit på agendaen. Det må bygges en større tillit mellom kommunene, større forståelse for hverandres behov, og større raushet for at man kan ha ulike prioriteringer. Et mål må være at kommunene aksepterer at de ikke kan komme best ut av alle samarbeid, men at de på sikt vinner på å være del av IN-samarbeidet.

For å lykkes med å bygge tillit mellom kommunene og sørge for et mer langsiktig og forpliktende samarbeid, bør kommunene i IN-samarbeidet:

1. Etablere flere felles, forpliktende møteplasser for å bygge fellesskap, skape innsikt og sikre kontinuitet
2. Etablere bedre struktur på jevnlig rapportering for å styrke innsikt i samarbeidet og sikre opplevelsen av at tjenestene som ytes er gode og effektive nok
3. Avgrense og tydeliggjøre samarbeid, for å sikre at kommunene har felles syn på mål og prioriteringer for samarbeidet. Herunder avklare hvilke tjenesteområder som skal ligge i IN-samarbeidet, og hva kommunene kan/skal samarbeide med andre om.

Se nærmere om tiltakene på side 19.

Denne utredningen er et forprosjekt, som skal danne grunnlag for videre arbeid med å etablere interkommunalt samarbeid i Indre Namdal. To forhold som bør utredes nærmere i det videre arbeidet, er nye muligheter for organisering og kostnadsmodeller. Det er interesse for forvaltningsforsøk i Indre Namdal, men denne utredningen gir ikke svar på hvordan det eventuelt kan gjennomføres, og dette er relativt krevende prosesser å gjennomføre. Når det gjelder kostnadsmodeller bør det avklares tydeligere hvilken strategi som skal legges til grunn for videre samarbeid.

Det er mange områder som er egnet for mer samarbeid, innen ulike sektorer og overgripende tjenester. Kommunene er utfordret på å prioritere aktuelle samarbeidsområder, men selv da blir de aller fleste prioritert veldig høyt. Det vil neppe være hensiktsmessig å iverksette arbeid på så mange fronter samtidig. Det er dermed behov for å gjøre noen strategiske valg rundt hvilke områder man ønsker å gå videre med først.

Vi anbefaler at kommunene bruker denne utredningen som grunnlag for å etablere en tydelig strategi og en konkret plan for utvikling av samarbeidet i Indre Namdal. En slik strategi bør innebære:

- Full oversikt over samarbeidsområder og prioritering av dem: tidsramme for når og hvordan det kan etableres samarbeid på ulike områder
- En strategi for hvilke samarbeid som skal være mellom IN-kommunene og på hvilke områder man bør søke bredere
- Vurdering av om og i så fall på hvilke områder det kan etableres forvaltningsforsøk

Se forslag til en konkret prosess på neste side.

Som ledd i dette arbeidet bør kommunene legge opp til en revisjon av håndboka. Den er et godt utgangspunkt for videre samarbeid, men den må oppdateres og man må sikre at kommunene har eierskap til innholdet.

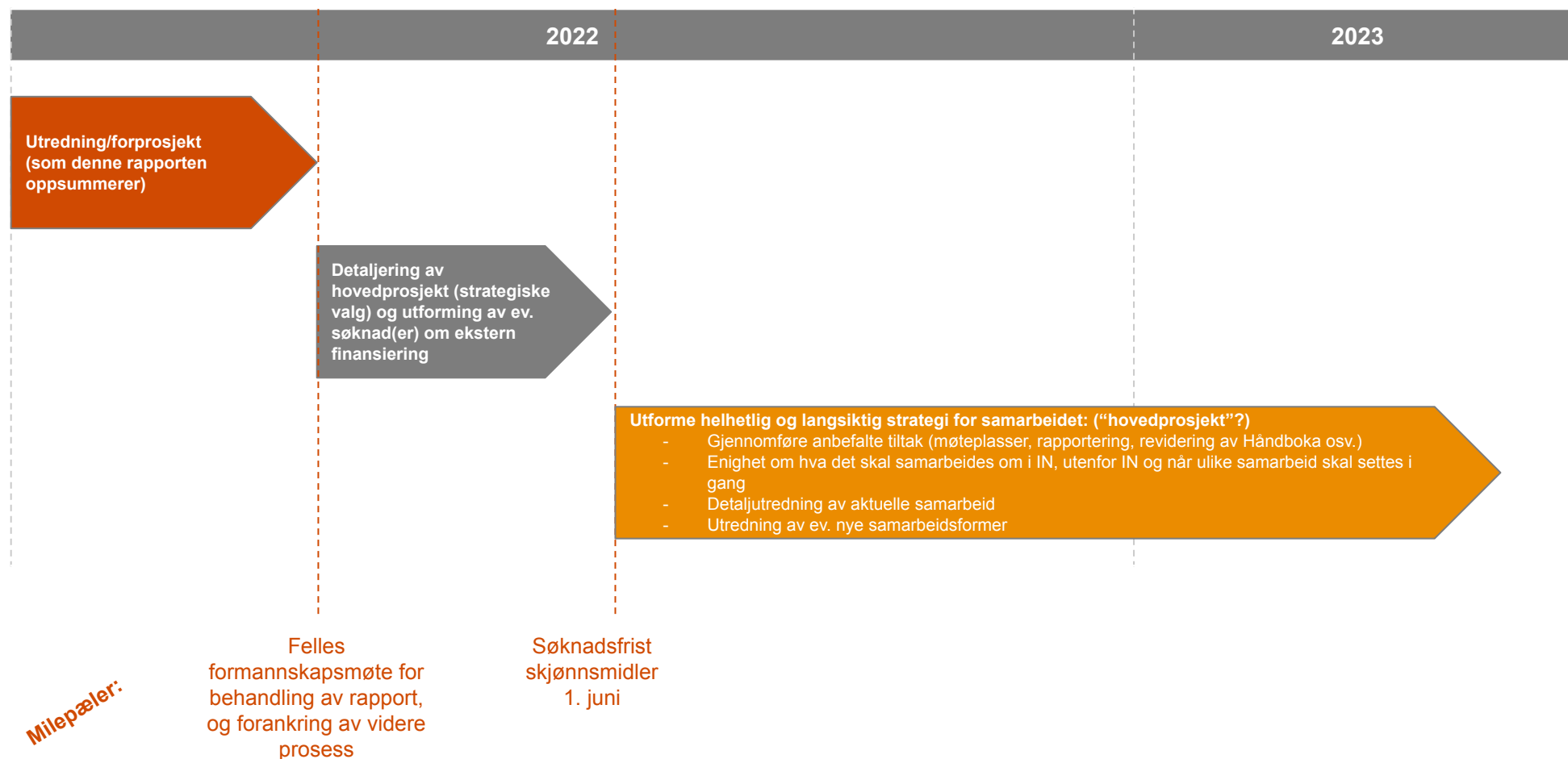


Forslag til videre prosess

Som det fremgår på rapportens side 18 er et suksesskriterium for langsiktige, forpliktende samarbeid at de kommunale lederne tar kontinuerlig ansvar for å forankre samarbeidet. På dette stadiet i prosessen anser vi det som ekstra viktig at kommunedirektørene tar eierskap til prosessen og tar ansvar for å sikre nødvendig framdrift, fasilitere nødvendige møteplasser og forberede nødvendige beslutninger.

Det bør vurderes om det videre arbeidet med å utforme en helhetlig langsiktig strategi for samarbeidet, og ev. detaljutrede aktuelle samarbeid, skal defineres som et hovedprosjekt. I tidslinjen under ligger søknadsfrist for Statsforvalterens skjønnsmidler inne som en av flere mulige kilder til ekstern finansiering av et hovedprosjekt. Uansett om det skal søkes ekstern bistand og ekstern finansiering til et hovedprosjekt eller ikke, er det kritisk at kommunene på dette tidspunktet selv tar fullt og helt eierskap til arbeidet videre.

Vi anbefaler at en første milepæl er et felles formannskapsmøte der denne rapporten kan behandles, og man kan bli enige om videre strategi og prosess:



Tillegg: full oversikt over prioriterte samarbeidsområder

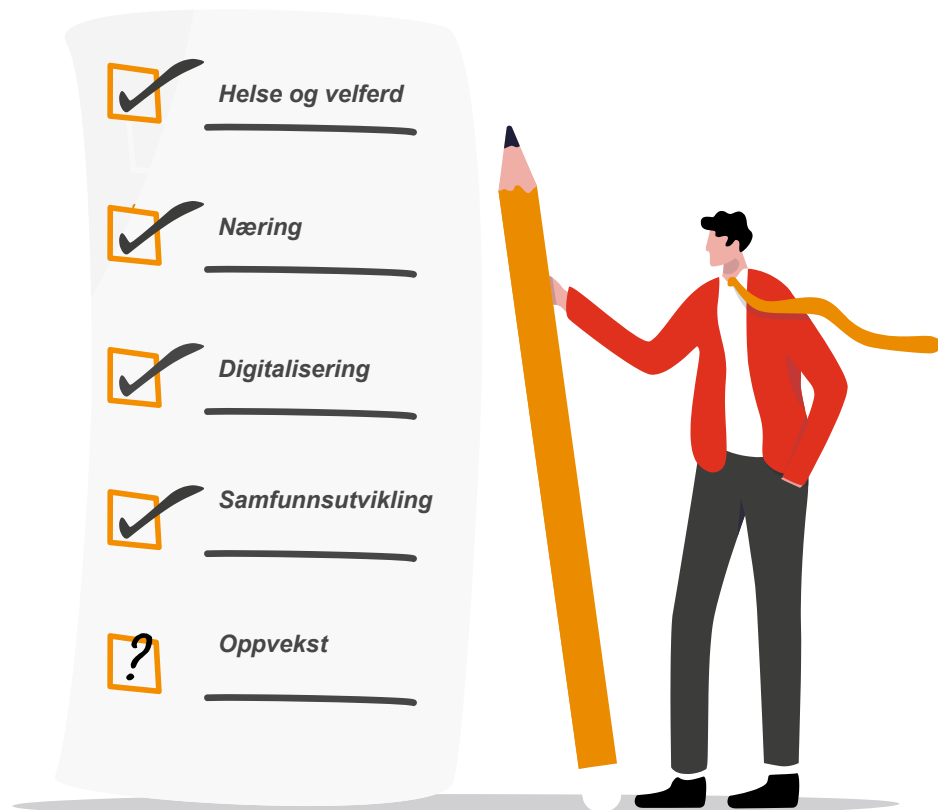
Prioriterte områder for videre samarbeid:

(i prioritert rekkefølge fra workshop 26.1.22:

1. Rus og psykiatri
2. Næringsutvikling
3. Digitaliseringskoordinator
4. Legetjenesten (inkl. fastleger og kommuneoverlege)
5. Innføring av velferdsteknologi
6. Prosjektledelse byggeprosjekt
7. Felles ressurser på spesialiserte helseområder (f.eks kreftsykepleier)
8. Overordnet kommuneplanlegging
9. Innkjøp/anskaffelser
10. Samfunnssikkerhet og beredskap
11. Jordmor
12. Spesialiserte avdelinger på institusjoner (f.eks. rehab eller skjermet avdeling)
13. Administrative støttefunksjoner på helse (turnusplanlegging m.m.)

Andre aktuelle samarbeidsområder som har kommet fram:

- Felles digitaliseringsstrategi
- Personvern og informasjonssikkerhet
- Felles strategisk kompetanseplan
- Felles rekrutteringsprosjekt
- Felles HR-/personalenhet
- Felles økonomisjef
- Kommuneadvokat
- Kommunikasjon
- Arkiv, dokumentforvaltning og andre merkantile stillinger
- Fakturamottak
- Forvaltningskompetanse på VA-området
- Felles oppvekstforum for fagutvikling
- Felles oppvekstkoordinator eller samarbeid om skolefaglig eller barnehagefaglig myndighet
- Forvaltningsforsøk om helt nye former for organisering for forebyggende tjenester til barn og unge - på tvers av forvaltningsnivå





Act with integrity



Make a difference



Care



Work together



Reimagine the possible

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.