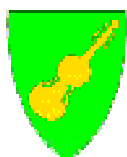


# Grenseløst samarbeid

*Helhetlig samarbeid  
med felles rådmann mellom  
Granvin herad og Ulvik herad*



Sluttrapport  
Juni 2004

## Innhold

Sammendrag .....	3
1. Bakgrunn og målsetning.....	5
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Målsetning.....	5
1.3 Prosjektgjennomføring i to faser.....	6
2. Interkommunalt samarbeid som strategi.....	9
2.1 Hva utløser interkommunalt samarbeid .....	9
2.2 Samarbeidsformer og organisering.....	10
2.3 Gevinster og kostnader ved interkommunalt samarbeid.....	12
3. Granvin og Ulvik – noen kjennetegn.....	13
3.1 Arbeidsliv og sysselsetting .....	14
3.2 Kommuneøkonomi .....	14
4. Dagens situasjon innenfor samarbeidsområdene.....	16
4.1 Organisasjonsstruktur og eksisterende samarbeid .....	16
4.2 Muligheter og forutsetninger i samarbeidet.....	17
4.3 Temaer som er fokusert i iverksettingsfasen.....	18
5. Forslag til samarbeidsløsninger.....	19
5.1 Stab/støtte .....	19
5.2 Helse .....	20
5.3 Teknisk .....	21
5.4 Plan.....	22
5.5 Innkjøp.....	23
5.6 Organisasjonsmodeller.....	24
5.7 Former for bruker- og medarbeiderdialog.....	25
5.8 Styrings- og målekort - prinsippskisse.....	25
6. Erfaringer med prosjektgjennomføring og oppnådde resultater.....	27
6.1 Erfaringer med prosjektgjennomføringen .....	27
6.2 Fokus på resultater i fire perspektiver.....	28
7. Kommentarer og anbefalinger for veien videre .....	32
7.1 Anbefalinger.....	32
7.2 Etterord.....	34

## Sammendrag

*Det interkommunale samarbeidsprosjektet "Grenselaust Samarbeid" mellom Granvin og Ulvik ble iverksatt i 2002 som en strategi for å møte kommunenes utfordringer knyttet til en presset kommuneøkonomi, evnen til å kunne tilby kvalitativt gode tjenester, og behovet for å kunne gi fremtidige og nåværende ansatte attraktive og interessante arbeidsoppgaver.*

*Siden 2001 har de to kommunene hatt felles rådmann som det interkommunale samarbeidet bygger på. Etter hvert har det også blitt opprettet en rekke andre felles stillinger.*

*"Grenselaust samarbeid" har foregått i to faser – en forprosjektfase i 2002 og en iverksettelsesfase i 2003/2004. Prosjektet har arbeidet med å utvikle samarbeidet på følgende tjenesteområder:*

- Stab/støtte – med felles leder og felles personalpolitiske retningslinjer*
- Helse – med felles leder og samordning av personell*
- Teknisk – med felles leder og samordning av VA og kart/oppmåling*
- Plan – med samordning av metoder og planprosessene*
- Innkjøp – med felles innkjøpsansvarlig og forbedring av innkjøpsrutinene*
- Næring/landbruk – med tettere samarbeid om like funksjoner*

*Gjennom prosjektet har kommunene utviklet hensiktsmessige og praktiske samarbeidsløsninger. Noen er allerede implementert i linjeorganisasjonene mens andre venter på en politisk avklaring. Foreløpig viser resultatene fra samarbeidet at det er oppnådd en årlig økonomisk innsparing på 2 mill kroner gjennom bruk/oppretting av felles stillinger. Samarbeidet har medført tettere kollegialt samarbeid og grunnlag for å sikre og forbedre tjenestekvalitet.*

*Et tett samarbeid til tross, fagmiljøene er fremdeles små. Samtidig opplever ansatte ulemper med å arbeide i to kommuner. Det viser seg også at det politiske beslutningssystemet oppleves tungrodd og ikke er tilpasset den interkommunale hverdagen.*

*At samarbeidet mellom Granvin og Ulvik har kommet så langt skyldes i første rekke:*

- *felles lederskap har skapt kultur for samarbeid i organisasjonene*
- *like kommunestørrelser med mange like utfordringer som kan håndteres i fellesskap*
- *korte geografiske avstander og tilnærmet like organisasjonsstrukturer*
- *lange samarbeidserfaringer både på uformell og formell basis*
- *personlig kjennskap mellom fagpersoner i de to kommunene*
- *tydelig uttrykt samarbeidsvilje blant nøkkelmedarbeidere og politikere*
- *bred prosjektdeltakelse som har sikret bredt eierskap og realistiske løsninger*
- *lang prosjektperiode som har sørget for modning og tilvenning av løsningene*

*I tillegg til de spesifikke tilrådingene om samarbeidsløsninger innenfor de involverte fagområdene, anbefales nå at det arbeides videre med:*

- *En nærmere avklaring av roller og ansvarsfordeling i toppadministrasjonene*
- *Ordninger som i større grad utnytter det felles IKT-systemet*
- *Større grad av samlokalisering av felles tjenester*
- *Økt intensitet i samarbeidet om næring/landbruk*
- *Inngåelse av gjensidig forpliktende samarbeidsavtaler*
- *Geografisk utvidelse av samarbeid*
- *Utrede muligheter og begrensninger ved en fullstendig felles administrasjon*
- *Vurdere/utrede ordninger for et politisk interkommunalt beslutningsorgan*

*Av sentrale læringspunkter fra prosjektet og som har relevans også for andre samarbeidende kommuner er:*

- *Kommunene må ha en klar oppfatning i forkant om hva en vil med samarbeidet/prosjektet*
- *Rollen og sammensetningen til prosjektets styringsgruppe og øvrige prosjektgrupper, må være avklart på forhånd*
- *Prosjekt må ha en omforent gjennomføringsplan med bestemte beslutningspunkter underveis og prosjektarbeidet må gis prioritet*
- *Ansatte og tillitsvalgte må delta aktivt i prosjektet for å sikre eierskap og realisme i utarbeidingen av samarbeidsløsningene*
- *Den politiske og administrative ledelsen må gi klare føringer og tidligere vedtak må respekteres*
- *Kommunene må være villige til å etablere en funksjonsfordeling seg i mellom basert på den enkelte kommunes forutsetninger og fortrinn*
- *Det må være vilje til strukturelle endringer i forbindelse med samarbeidet, der i blant omlokaliseringer av funksjoner og arbeidsplasser*
- *Det må erkjennes at interkommunalt samarbeid krever en modningsprosess der man både gir og får*
- *Enkeltpersoners motstand skal respekteres men ikke overdøve en ellers positiv samarbeidsprosess*
- *Den politiske kompleksiteten øker i interkommunalt samarbeid, og man trenger rutiner som kan håndtere eventuelle konflikter*
- *Kommunenes ansatte og brukerne må informeres underveis*

*Denne rapporten er utviklet av KPMG i samarbeid med delprosjektgruppene og styringsgruppen i Granvin og Ulvik. KPMG er allikevel formelt ansvarlig for datagrunnlag, vurderinger og anbefalinger som fremkommer i rapporten.*

*KS har gjennom UoD-ordningen finansiert KPMGs bidrag i prosjektet og utarbeidelse av denne rapporten*

# 1. Bakgrunn og målsetning

## 1.1 Bakgrunn

De to nabokommunene Granvin og Ulvik innerst i Hardangerfjorden, har siden 2001 hatt interkommunalt samarbeid som en viktig strategi for å sikre effektive og gode tjenester til innbyggerne, og for å kunne bestå som to selvstendige kommuner.

Samarbeidet mellom Granvin og Ulvik er bygget opp rundt en felles rådmann, og etter hvert også en rekke andre felles stillinger og funksjoner.

## 1.2 Målsetning

Våren 2002 startet et 2-årig utviklingsprosjekt knyttet til følgende samarbeidsområder:

1. Tekniske driftstjenester, med særlig fokus på VA-tjenester
2. Helsetjenesten
3. Personalforvaltning/stab-støtte funksjoner

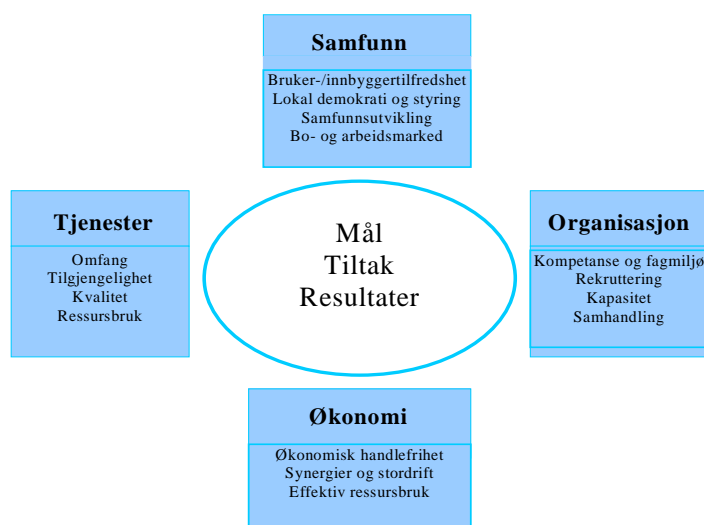
Hovedmålsetningen har vært å:

- *Legga til rette for administrativ og politisk samhandling på tvers av kommunegrensene.*
- *Sikra effektivitet og kvalitet på dei tenestene som kommunane produserer.*
- *Utarbeide ein tenleg samarbeidsmodell knytt til aktuelle tenester og styringa av desse, og som kan handtera eventuelle konfliktar som måtte oppstå i samarbeidet.*
- *Utarbeida eit system for brukardialog.*
- *Identifisera og eventuell prøva ut konkrete organiseringsmodellar for dei prioriterte tenesteområda i prosjektet.*

I tillegg til de organisatoriske og kvalitative målsetningene, ble det i starten av prosjektet definert en økonomisk målsetning om å oppnå en økonomisk innsparing på kr 850.000,- i 2004.

Prosjektet definerte videre 4 langsiktige målsetninger:

- Etablere et bedre tjenestetilbud til kommunenes innbyggere (tjenestemålsetting - innhold, tilgjengelighet, omfang, kvalitet)
- Oppnå effektiv ressursbruk som gir større økonomisk handlefrihet (økonomimålsetting - inntekter, utgifter, investeringer)
- Sikre utvikling og utnyttelse av egen kompetanse (organisasjonsmålsetting - politisk og administrativ organisering, utvikling, kompetanse)
- Sikre regionen og lokalsamfunnene en positiv og demokratisk utvikling (samfunns målsetting - bosetting, infrastruktur, næringsliv, arbeidsmarked, demokrati)

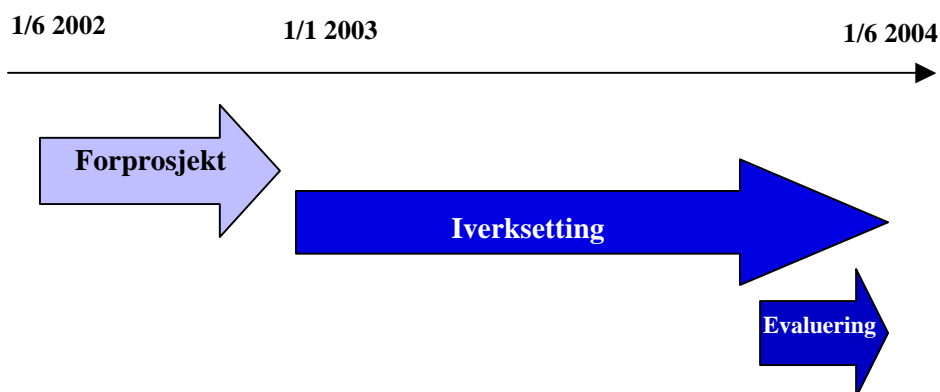


KPMG ble innleid som ekstern konsulent og har i hovedsak fungert som en fag- og prosessveileder i prosjektet. Konsulenten har også utarbeidet samlerapporter underveis: Forprosjektrapport - desember 2002, Underveisrapport - desember 2003 samt denne sluttrapporten – juni 2004. I tillegg har KS Konsulenttjenester utarbeidet en evalueringsrapport vedr ordningen med felles rådmann – juni 2003.

### 1.3 Prosjektgjennomføring i to faser

Prosjektet er gjennomført i to faser:

- Forprosjektfasen, juni 2002 – desember 2002
- Iverksettingsfasen med prosjektevaluering, januar 2003 – mai 2004

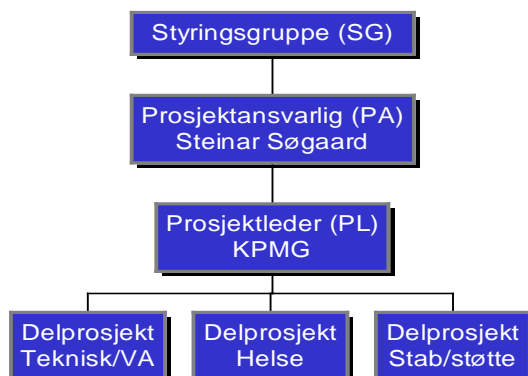


I forprosjektet ble det arbeidet med å:

- Avgrense og definere mandat for arbeidsområdene
- Definere kriterier (suksessfaktorer) for samarbeidet
- Kartlegge og vurdere dagens situasjonen i kommunene knyttet til de valgte samarbeidsområdene

- ❑ Kartlegge andre utfordringer i kommunene som best kan løses gjennom et interkommunalt samarbeid
- ❑ Foreslå og utrede aktuelle organisasjons- og samarbeidsmodeller
- ❑ Vurdere mulighetene for bruk av IKT i utvikling av samarbeidet
- ❑ Angi et anslag for det økonomiske innsparingspotensialet
- ❑ Utarbeide en overordnet prosjektplan gjennomføringsfasen

Forprosjektet ble organisert på følgende måte:



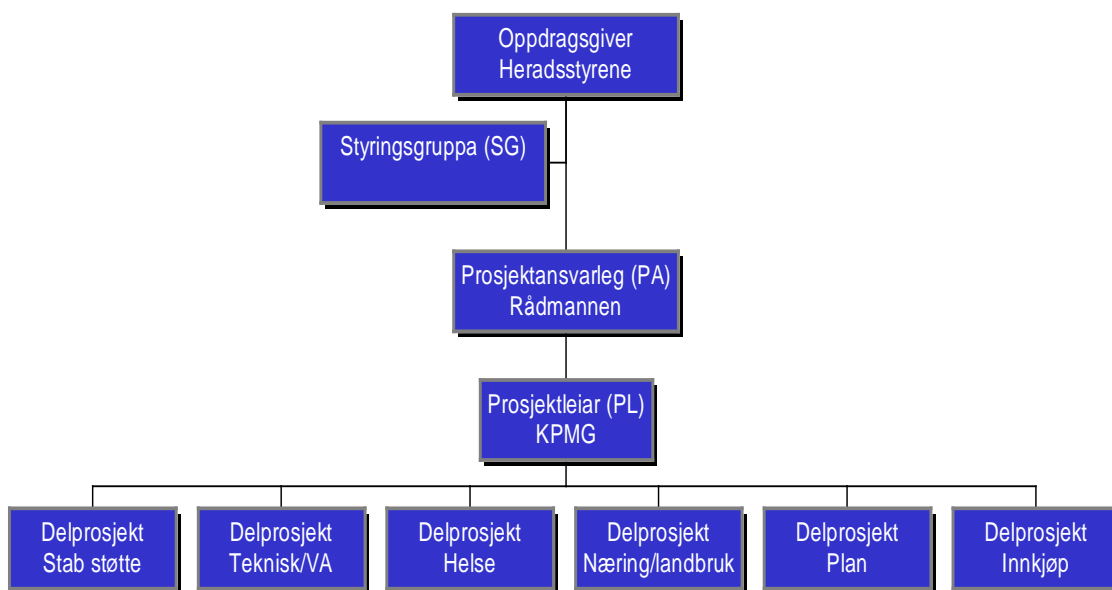
I forprosjektet var Styringsgruppa besatt med ordførere, et utvalg formannskapspolitikere samt tillitsvalgte i de to kommunene. Rådmannen har vært prosjektansvarlig, dvs. ansvarlig for at prosjektgjennomføringen slik som de to heradsstyrene har bestemt, og har dessuten hatt ansvar for informasjonen om prosjektet internt i organisasjonene og eksternt til innbyggerne. Tre delprosjektgrupper ble etablert i forprosjektet, teknisk, Helse og stab/støtte. Disse ble bemannet med ansatte og tillitsvalgte.

Sentrale anbefalinger fra forprosjektet mht. samarbeidets omfang og innretning var:

- Etablere tettere samarbeid knyttet til administrasjon og tjenesteproduksjon for
  - kommuneplanlegging
  - Næringsutvikling
  - Personal
  - Arkiv og innkjøp
  - Felles stabslederfunksjon
  - Psykiatri
  - Helsesøster / jordmortjeneste
  - Helsesemter
  - Kart og oppmåling
  - Vann og avløp
- Sette av personalressurser, gi prioritet og definere tids- og handlingsplaner i det videre prosjektarbeidet
- Avklare en arbeids- og funksjonsfordeling mellom kommunene basert på spesielle egenskaper, fortrinn og kompetanse, og som muliggjør større grad av spesialisering
- Etablere felles lederstillinger også innenfor de tekniske fagområdet og tilknyttet stabsfunksjonene
- Samlokalisere fagfolk i kommunene for å skape og bedre dra nytte av større fagmiljø
- Inngå formelle avtaler om samarbeidet som forplikter begge kommunene
- Etablere felles fora for kommunepolitikere for å drøfte interkommunale saker
- Nyttiggjøre den etablerte digitale infrastrukturen i samarbeidet

Etter styringsgruppas behandling av tilrådingene fra forprosjektet og senere behandling i heradsstyrene, ble det vedtatt å utvide antallet delprosjekt fra tre til seks i iverksettingsfasen av prosjektet. Samtidig ble det bestemt at man foreløpig ikke ønsket å arbeide videre med forslaget fra helsegruppa om et felles helsesenter for de to kommunene. Det ble også etablert et eget prosjekt med sikte på å utvikle det politiske samarbeidet mellom kommunene, uavhengig av det administrative prosjektet.

Utvidelsen av antallet prosjektgrupper i iverksettingsfasen har i realiteten betydd en avgrensning og presisering av tematisk fokus. Den samme prosjektorganiseringen ble videreført, men nå med seks delprosjektgrupper.



Målsetningene med iverksettingsfasen har vært å:

- omsette anbefalingene fra forprosjektet til praktisk handling i kommunene
- tilpasse de organisatoriske løsningene
- tilføre kommunene erfaring og kompetanse knyttet til det interkommunale samarbeidet
- kartlegge kritiske suksessfaktorer
- lage et system for bruker- og medarbeiderdialog
- evaluere prosjektgjennomføringen og foreslå endringer og videre utviklingsområder
- måle resultater av prosjektet knyttet til bl.a. ressursmobilisering, medarbeidertilfredshet, styringsform, brukerdiallog og –tilfredshet.
- skissere nye samarbeidsområder og vurdere eventuelt flere deltakerkommuner



## 2. Interkommunalt samarbeid som strategi

### 2.1 Hva utløser interkommunalt samarbeid

Interkommunalt samarbeid blir stadig oftere benyttet som strategi for å løse kommunale oppgaver og håndtere de utfordringene kommunene står ovenfor. På generelt grunnlag kan man trekke frem en del faktorer som er med på å utløse interkommunalt samarbeid som løsningsstrategi.

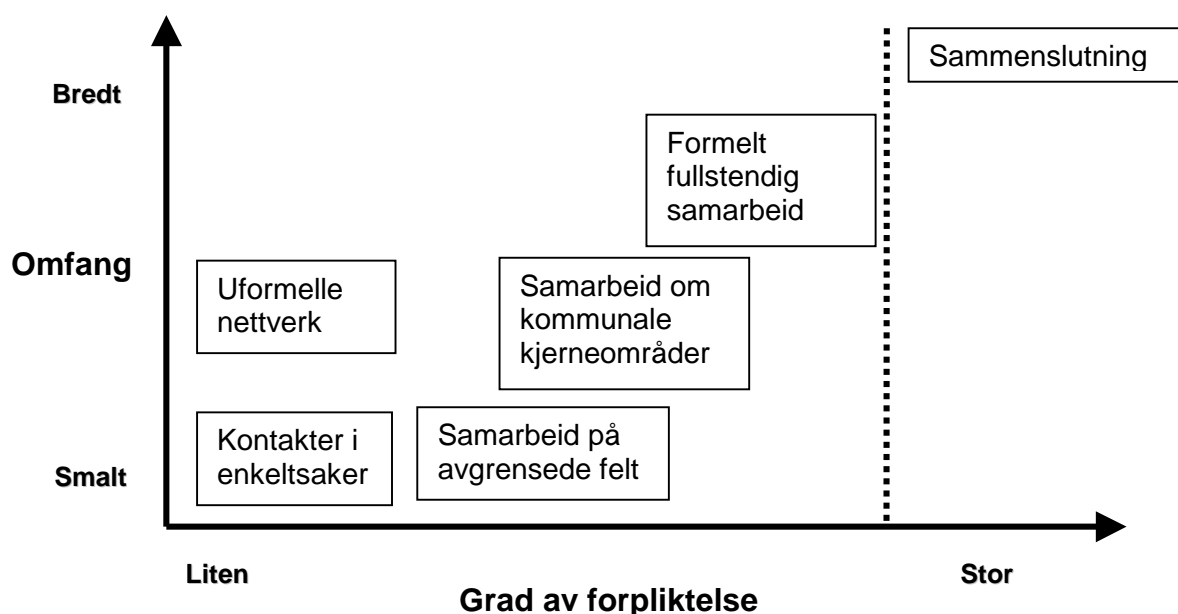
- Ressurs- og kompetanseutfordringen** – tettere samarbeid muliggjør kostnadsbesparelser og bedre tilgang på nøkkelmedarbeidere, og dermed muligheter til å lage attraktive fagmiljøer for ansatte.
- Kvalitetsutfordringen** – mer opplyste og krevende innbyggere stiller større krav til tjenestene. Samarbeid om kritiske tjenester kan både høyne kvaliteten og redusere konkurranseelementet fra eksterne tilbydere (dersom det er ønskelig).
- Mobilitetsutfordringen** – en mer mobil befolkning og reduserte avstandsurempere som følge av bedre kommunikasjonsløsninger har skapt økt interesse for regioners totale tilbud.
- Regional utfordring** – man opplever at den regionale arbeidsdeling (skolebygda, handelssenteret, bank/finanssenteret, industristedet, bostedet osv.) har blitt klarere og at mange kommuner har blitt mer spesialiserte. Konkurransen om folks og bedrifters gunst foregår ikke mellom kommuner men mellom regioner. Tjenesteyting, planlegging og utvikling må således betraktes i en videre geografisk sammenheng
- Digital utfordring** – datateknologien muliggjør økt tilgjengelighet av tjenester. Samarbeid om utbygging og organisering av datanettverk senker kostnadene og øker mulighetene for å yte tjenester over et større geografisk område, uten at ressursene må flyttes fysisk mellom kommunene. Større forventinger til ”24-timers-kommunen” gi økte krav til tilgang for brukerne, mer informasjon og mer medvirkning.
- Dagens kommunegrenser** er forankret i en gammel oppfatning av kommunen som geografisk enhet og administrator. Ofte harmonerer ikke grensene med dagens rolle som utøvende og proaktive serviceorganisasjoner. Mange innbyggerne identifiserer seg med den større regionen de og kommunen tilhører.
- Regjeringen** ønsker mer robuste kommuner og regioner som kan gi et likeverdig og stabilt tjenestetilbud til befolkning og næringsliv, og kommunene stimuleres til å inngå tettere samarbeid (eller kommunesammenslutninger) gjennom:
  - støtte til prosjekter om interkommunalt samarbeid eller utredninger om kommunesammenslutninger
  - støtte til prosjekter som innebærer konkret utprøving av samarbeidsmodeller som er nyskapende og har overføringsverdi til andre kommuner
  - fylkesmennene som har fått videre fullmakter til å støtte utviklings- og omstillingsprosjekter fra potten av skjønnsmidler

## 2.2 Samarbeidsformer og organisering

Interkommunalt samarbeid kan foregå med bruk av forskjellige modeller og med forskjellig grad av intensitet og forpliktelse. Graden av forpliktelse og formalisering kan spenne fra det helt uformelle og kontakt om enkeltsaker, til bredt anlagte og institusjonaliserte samarbeid som er regulert i ulike lover og avtaler.

Helhetlig interkommunalt samarbeid krever en samarbeidskultur med et sterkt ønske om felles oppgaveløsning, og innebærer høy grad av spesialisering og arbeidsdeling mellom kommunene. Erfaringer viser at bredt anlagte interkommunale samarbeid basert på høy grad av forpliktelse må utvikles gjennom en modningsprosess som kan ta flere år.

Figuren nedenfor viser ulike typer samarbeidsformer plassert langs to dimensjoner: omfanget på samarbeidet og graden av forpliktelse (Kilde: Telemarksforskning).



De fleste kommuner er involvert i et interkommunalt samarbeid, og mange steder praktiseres samarbeid i enkeltsaker og uformelle nettverk mellom enkeltpersoner. Slike samarbeidsformer kan være viktige fordi de ofte er forløpere til mer omfattende og forpliktende samarbeidsformer. De fleste interkommunale samarbeidsprosjekter tilstreber imidlertid en bevegelse i retning oppover og til høyre i figuren for dermed å øke potensialet for samarbeidsgevinster.

Nedenfor gis en oppsummerende beskrivelse av de mest aktuelle samarbeidsmodellene, med hensyn til finansiering, arbeidsgiverforhold, ledelse, rapportering, styring og konsekvenser i forhold til anskaffelsesregelverk og mva.:

	<b>Utvekslingsmodell</b>	<b>Vertskommune-modell</b>	<b>§ 27 – samarbeid</b>	<b>Interkom. selskap IKS</b>
<b>Finansiering</b>	Hver kommune budsjetterer og bærer sine kostnader	Tjenesten finansieres av hver kommune gjennom budsjettvedtak	Tjenesten finansieres i henhold til samarbeidets budsjett og vedtekter	Tjenestene finansieres av eierkommunene og selskapets inntekter
<b>Arbeidsgiver</b>	Medarbeidere er ansatt i de respektive kommuner	Medarbeidere er ansatt hos vertskommunen	Medarbeidere er ansatt i deltakerkommunene eller i samarbeidsorganet	Medarbeidere er ansatt i selskapet.
<b>Ledelse</b>	Lokal ledelse men med en interkommunal koordinator	Ledelsen tilsettes av vertskommunen	Ledelsen tilsettes av styret.	Selskapet har egen ledelse som tilsettes av styret
<b>Rapportering</b>	Rapportering særskilt for hver kommune, kombinert med fellesrapporter fra fellesprosjekter	Løpende tjenesterapportering fra virksomhetsleder til oppdragskommunene	Løpende tjenesterapportering fra virksomhetsleder til deltakerkommunene	Daglig leder rapporterer til styret. Styret rapporterer til eierkommunene
<b>Politisk styring</b>	Foregår gjennom den enkelte kommunes styringsorganer	Har som regel ikke eget styringsorgan. Styringsmyndighet i vertskommunen og etter avtale med oppdragskommunene	Kommunestyrene oppnevner eget styre og vedtar vedtektene i samarbeidet	Foregår gjennom vedtektene til selskapet. Generalforsamlingen velger styret
<b>Spesielt i forhold til anskaffelser</b>	Når en kommune kjøper tjenester fra en annen over terskelverdien, som vertskommunemodellen	Full kompensasjon for merverdiavgift. Kjøpende kommuner må følge anskaffelsesforskriften ved tildeling av oppdrag	Merverdiavgift utløses ikke. Kjøpende kommuner omfattes ikke av anskaffelsesforskriftene ved tildeling av oppdrag	Merverdiavgift utløses ikke. Ved produksjon i egenregi og ved sterk deltakelse av kjøpende kommuner omfattes det ikke av anskaffelsesforskriftene ved tildeling av oppdrag

### **Felles administrasjon**

I en del tilfeller kan felles administrasjon med felles ledelse være en aktuell løsning for å kunne oppnå administrative stordriftsgevinster. Modellen innebærer formell sammenslutning av kommuneadministrasjonene i regionen (for eksempel som et IKS), men der kommunestyrene opprettholdes som prioriterende og ansvarlig organ i forhold til innbyggerne. Det enkelte kommunestyre bestiller tjenester fra administrasjonen basert på sine spesielle prioriteringer og behov. Den felles administrasjonen kan samles ett sted eller være desentralisert basert på en hensiktsmessig geografisk funksjonsfordeling.

Ordningen er ikke prøvd ut i norske kommuner i full skala (krever i tilfelle dispensasjon fra kommuneloven). Granvin og Ulvik kommuner er trolig nærmest i å utvikle samarbeidet seg i mellom til en felles administrasjon basert på felles rådmann og andre felles stillinger.

### **Samkommune-modellen**

Dette er en samarbeidsform som går enda videre enn felles administrasjon i det den også oppretter felles politiske beslutningsorgan, men på avgrensede saksområder. Modellen har sitt opphav i Finland, der kommunene på mange måter må erstatte det manglende regionale nivået. I samkommunen er samkommunestyret det øverste organet som velges av de respektive deltakerkommuners egne kommunestyre. Samkommunen har egen ordfører og rådmann som går på omgang mellom deltakerkommunene. Samkommunen har ingen ansatte. Oppgaver som overføres til samkommunen, utføres av deltakerkommunenes ansatte som da er under samkommunens styring og ledelse. Bruk av samkommune-modellen krever dispensasjon fra kommuneloven.

Samkommunemodellen er nå under utprøving mellom Levanger og Verdal kommuner under navnet "Innherred Samkommune" ([www.innherred-samkommune.no](http://www.innherred-samkommune.no)).

### **Interkommunalt samarbeid og EØS-reglene**

Fra noen konkrete tilfeller den siste tiden kan det tyde på at EØS-reglene vil bli tolket strengere for kommuner i forbindelse med kjøp av tjenester fra eksterne rettssubjekter. Anskaffelsesreglene kommer i utgangspunktet til anvendelse i alle tilfeller hvor det foretas en anskaffelse fra andre rettsssubjekter (selskap, kommuner osv.) enn kommunen selv.

Utgangspunktet er at kommunene ikke kan tildele oppdrag til et annet rettssubjekt uten konkurranse. Unntakene er dersom kommunen har en dominerende eierposisjon (over 80%) i selskapet eller at selskapet har det alt vesentlige av sin omsetning knyttet til den aktuelle kommunen (prisnippet om egenregi).

### **2.3 Gevinster og kostnader ved interkommunalt samarbeid**

Forventningene om kostnadseffektivitet og stordriftsfordeler er en viktig drivkraft bak interkommunalt samarbeid. Men i tillegg til å kunne få mer igjen for hver krone vil også samarbeidet ha mange andre potensielle gevinster og kostnader som vil påvirke den totale kostnadseffektiviteten ved tiltaket. I tabellen under viser de vanligste gevinster og kostnader i forbindelse med interkommunalt samarbeid (Kilde: Lundtorp og Weber 2001. *Kommunalt samarbejde – nu og i fremtiden. Kommunernes Landsforening*).

<b>Gevinster +</b>	<b>Kostnader ÷</b>
<i><b>Etableringsfasen</b></i>	<i><b>Etableringsfasen</b></i>
+ Statlige tilskudd	÷ IKT-utstyr, maskiner
+ Rasjonaliseringsgevinster/organisasjonsendringer	÷ Bygninger, lokaler
+ Frigjøring av bygningsmasse i forbindelse med samlokalisering	÷ Konsulentbruk
+ Samarbeidet skaper nettverk på flere områder som i utgangspunktet ikke omfattes av samarbeidet	÷ Seminar, studiereiser, tid
	÷ Omskolering av ansatte
	÷ Oppsigelser
<i><b>Driftsfasen</b></i>	<i><b>Driftsfasen</b></i>
+ Lavere enhetskostnader	÷ Tilpasning til høyere servicenivå
+ Bedre kvalitet	÷ Mer reisevirksomhet og møter
+ Større skatteinntekter	÷ Mer omstendelige beslutningsprosesser
+ Ny næringsvirksomhet	÷ Mer administrasjon

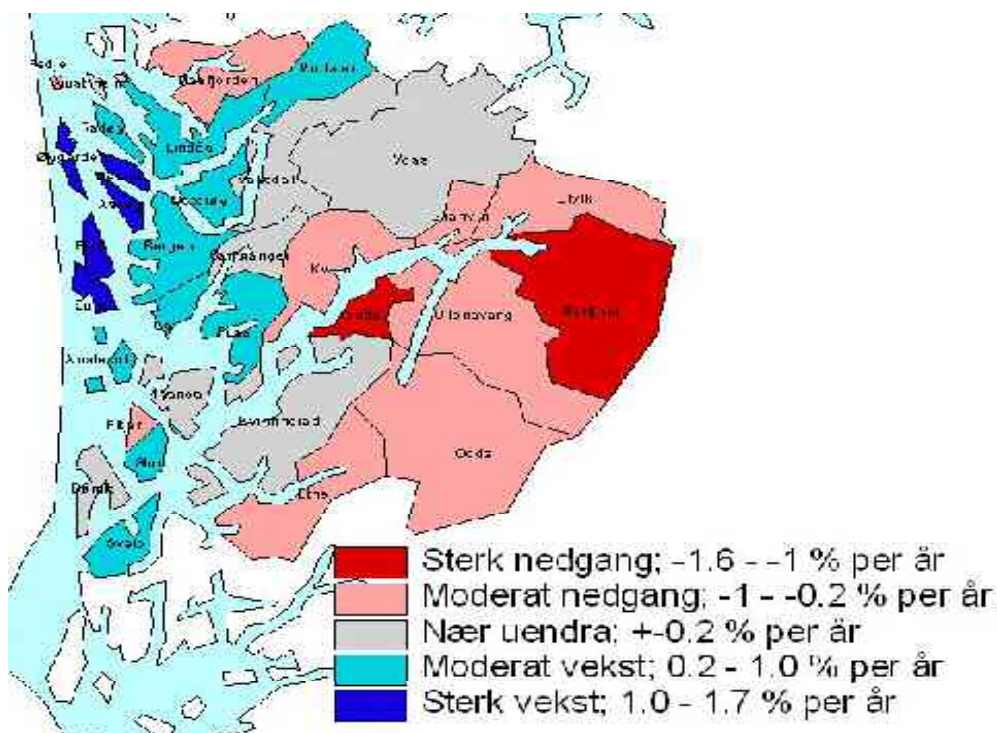
Beregning av kostnadseffektiviteten ved samarbeidstiltak, kan være problematisk. Det skyldes vanskeligheter med å fremskaffe korrekte opplysninger om tidlige/nåværende utgifter ved samarbeidstiltaket fordi det ikke er sammenliknbart. Ofte vil den kvalitetsmessige merverdien av et samarbeidstiltak ikke fremkomme av en ren økonomisk/regnskapsmessig sammenlikning.

### 3. Granvin og Ulvik – noen kjennetegn

Granvin og Ulvik i Hardanger har til sammen 2.200 innbyggere. Som en rekke andre små kommuner i distrikts-Norge har også Granvin og Ulvik en negativ befolkningsutvikling. Dette gjelder for hele Hardanger-regionens 7 kommuner (Jondal, Odda, Ullensvang, Eidfjord, Kvam, Ulvik og Granvin). Skjønt Granvin og Ulvik fremstår med den laveste befolkningsnedgangen i Hardanger de siste 10 årene.

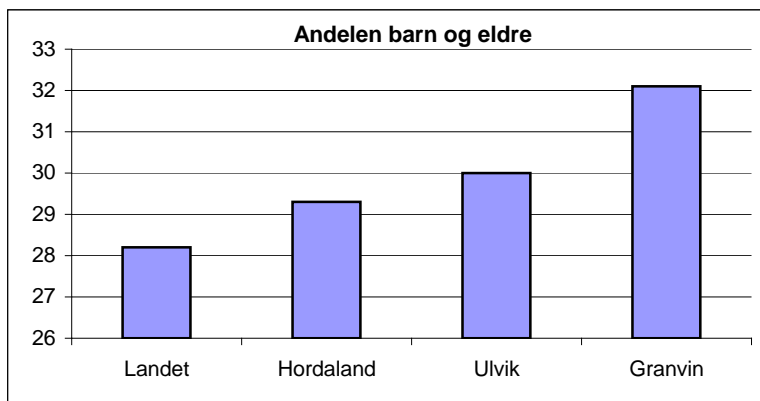
Hordaland som helhet har hatt en positiv befolkningsutvikling, og det er sentrale kommuner i Bergens-området som har den sterkeste befolkningsutviklingen.

**Folketallsutvikling i kommunene i Hordaland uttrykt som gjennomsnittlig vekst pr år i perioden 1998 – 2004 (foreløpige tall for 2004). Kilde SSB / Hordaland Fylkeskommune.**



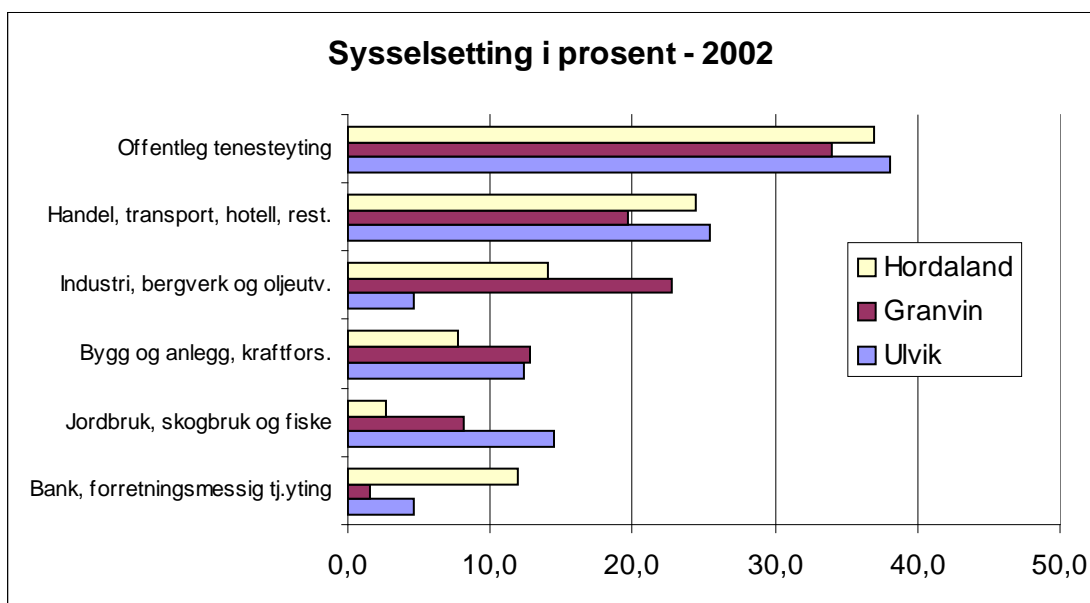
I følge SSBs befolkningsprognose frem til 2010 (middelalternativet), vil Hardanger-regionen måtte regne med en ytterligere avskalling av befolkningen.

Ikke bare befolkningsmengden men også strukturen på befolknings sammensetningen, skaper spesielle utfordringer for kommunene. Sammenliknet med gjennomsnittet i fylket, har både Granvin og Ulvik en relativ høy andel av de mest "krevende" innbyggerne, de eldste (over 80) og yngste (under 18).



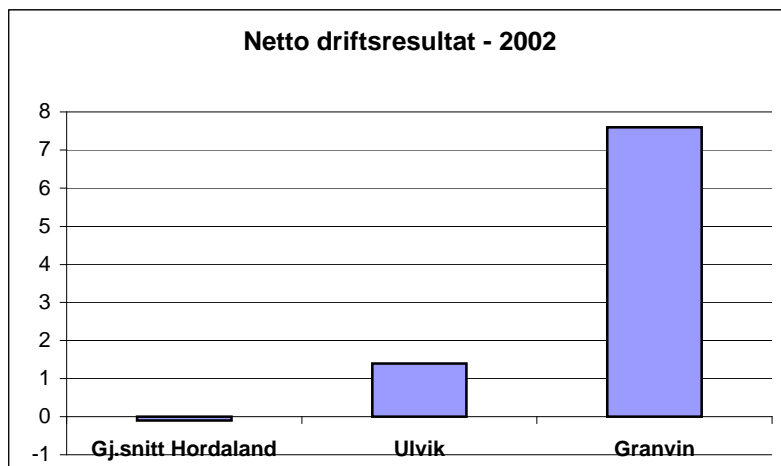
### 3.1 Arbeidsliv og sysselsetting

Offentlig tjenesteyting er den klart største sysselsetteren i Granvin og særlig i Ulvik. Granvin utmerker seg i større grad som industrikommune mens Ulvik er større når det gjelder landbruk. Begge har imidlertid relativt stor innslag av handelsnæring og turistrelatert virksomhet.



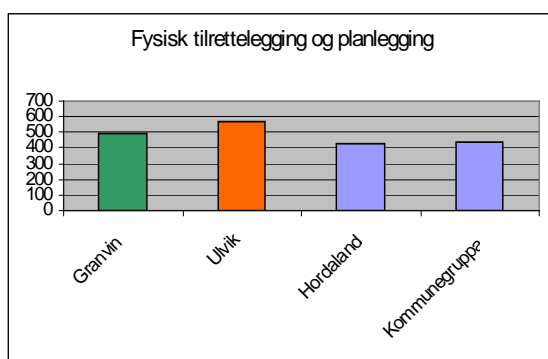
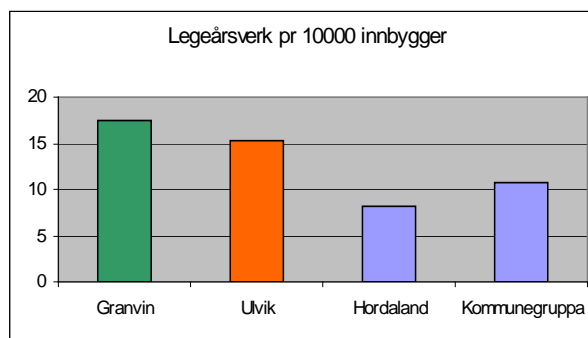
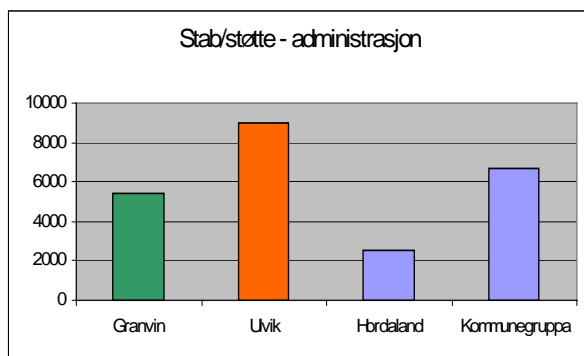
### 3.2 Kommuneøkonomi

Netto driftsresultatet benyttes som en indikator på kommunenes økonomiske handlefrihet. En kommune med sunn kommuneøkonomi bør ha et netto driftsresultat på over 3% av totale driftsinntekter. Dette for at kommunene skal kunne takle uforutsette svinginger i utgifter/inntekter, finansiere investeringer med driftsmidler og sette av midler til senere bruk (reserve).



Når KOSTRA-tallene for 2002 legges til grunn befinner Granvin seg innenfor målet for sunn kommuneøkonomi. Ulvik ligger under, men har samtidig et bedre resultat enn gjennomsnittet av kommuner i Hordaland.

Når det gjelder produktivitetsindikatorer så bruker Ulvik jevnt over mer ressurser enn Granvin. Nedenfor vises ressursbruken innenfor noen samarbeidsområdene basert på KOSTRA-tall for 2002



## 4. Dagens situasjon innenfor samarbeidsområdene

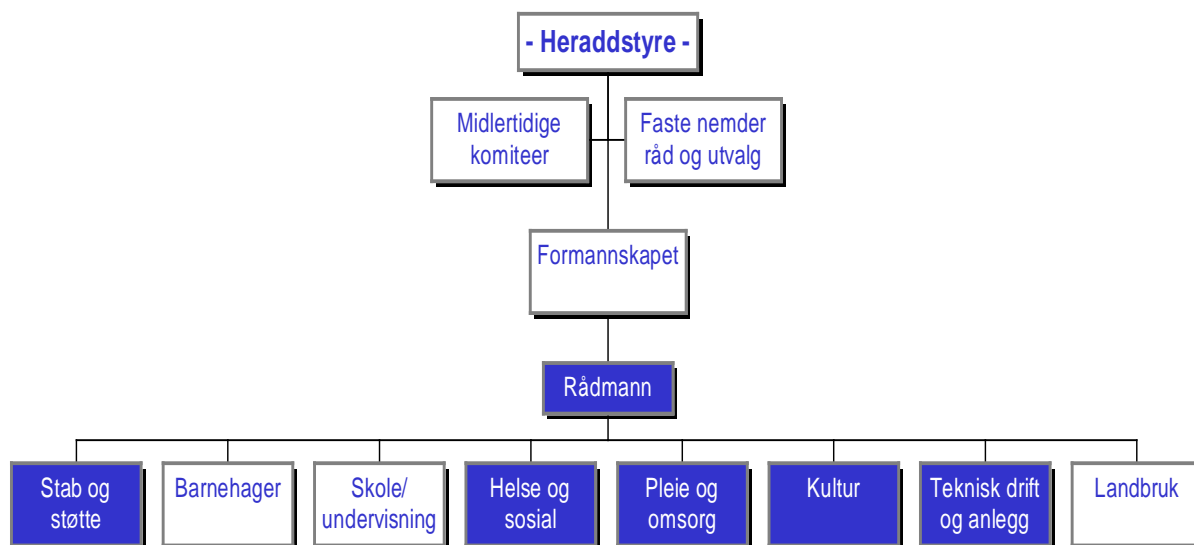
### 4.1 Organisasjonsstruktur og eksisterende samarbeid

Granvin og Ulvik har etablert flere samarbeidsordninger seg i mellom og deler mange stillinger. Pr mai 2004 hadde kommunene følgende fellesstillinger:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rådmann – 50/50</li> <li>• Økonomisjef – 50/50</li> <li>• Helse- og sosialeleder – 50/50</li> <li>• Skatteinnkrever - 40/60</li> <li>• Leder for stab/støttefunksjoner - 40/60</li> <li>• Flyktningkonsulent 50/50</li> <li>• IKT-ansvarlig – 40/60</li> <li>• Næringsrådgiver - 20/80</li> <li>• Arkivleder – 20/80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturadministrasjon – 20/80</li> <li>• PLO-leder og økonomi- og personalkonsulent – 50/50</li> <li>• Brannsjef (sammen med Eidfjord) – 30/20</li> <li>• Skogbrukssjef og fagkonsulent innen landbruk – 40/60 og 25/75</li> <li>• Teknisk sjef – 50/50</li> <li>• Byggesaksbehandler - 35/15</li> <li>• Pedagogisk konsulent – 50/50</li> </ul>
--	--

Kommunene har med en slik leder- og stillingsstruktur anlagt en organisering som i høy grad legger til rette for at den kommunale driften utføres i interkommunal regi.

Begge kommunene har etablert en administrative to-nivåmodell. Politisk er kommunene organisert etter komitémodellen. Lik organisasjonsstruktur er en fordel i utviklingen av samarbeidet. Dermed har man naturlige samarbeidspartnere i den andre kommunen, og felles stillinger og funksjoner lar seg lettere etablere.



= Samorganisering Granvin og Ulvik



## 4.2 Muligheter og forutsetninger i samarbeidet

Slik Granvin og Ulvik fremstår i dag, er det flere faktorer som understøtter videreutviklingen av det interkommunale samarbeidet. Samtidig er det også faktorer som hemmer utviklingen.

Hva som fremmer samarbeidet +	Hva som hemmer samarbeidet ÷
+ Like i størrelse og mange av de samme utfordringene	÷ Historiske og kulturelle forskjeller mellom kommunene
+ Kort geografisk avstand mellom kommunene	÷ Ulik kvalitet på teknisk utstyr
+ En tilnærmet lik administrativ og politisk organisasjonsstruktur	÷ Uklar funksjonsfordeling mellom kommunene
+ Lange erfaringer med å samarbeide	÷ Uenighet om lokalisering av felles funksjoner
+ Deler allerede flere sentrale administrative og operative stillinger	÷ Små og sårbare fagmiljøer selv når kommunene ses i sammenheng
+ Stor vilje blant nøkkelmedarbeidere og politikere til å utvikle det interkommunale samarbeidet	÷ To-kommunesamarbeidet er i mange sammenhenger for snevret i forhold til å oppnå ønskede effekter.
+ Oppgraderte og sammenkoblede datasystem via bredbånd.	

Den statlige politikken i forhold til kommunene er en viktig rammefaktor for Granvin og Ulvik kommuner så vel som for øvrige kommuner. Også de fleste generelle driverne for etterspørselen etter flerkommunale løsninger gjelder for de to kommunene.

Det er etter KPMGs vurdering særlig fire faktorer som gjør at de politiske rammevilkårene virker sterkere i Granvin og Ulvik enn i mange andre kommuner:

- Kommunene er *gjennomgående mindre* – målt i folketall – enn kommuner i de fleste andre regioner
- Granvin og Ulvik har en befolkningssammensetning og et *næringsliv* som møter større utfordringer i en moderne kunnskapsøkonomi enn andre kommuner og vestlandsregioner.
- Granvin og Ulvik har et mer *spredd bosettingsmønster* enn kommuner flest (80 % av den norske befolkning bor i dag i byregioner)
- De fleste endringer i det *kommunale inntektssystemet* slår negativt ut for Granvin og Ulvik (skatteandelen trappes opp, økt storbytilskudd, raskere innslag for befolkningsøkning for vekstkommuner, redusert terskelvirkning for kommuner i vekst).

Disse forholdene skaper ekstra utfordringer for Granvin og Ulvik i arbeidet med å produsere kommunale tjenester og sørge for utvikling i lokalsamfunnet.

### 4.3 Temaer som er fokusert i iverksettingsfasen

De seks delprosjektene har definert følgende utfordringer på sine ansvarsområder:

<b>Stab/støtte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for teamarbeid på tvers av kommunegrensene</li> <li>• Redusere sårbarheten ved vakanser, særlig IKT</li> <li>• Klargjøre informasjonsansvaret i organisasjonen</li> <li>• Sikre kvalitet gjennom videreutvikling</li> <li>• Videreutvikle det regionale opplærings samarbeidet på enhetsnivå</li> <li>• Større grad av teamarbeid/back-up, særlig på områdene IKT og personal</li> </ul>
<b>Helse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusere sårbarheten ved spontant og planlagt fravær</li> <li>• Iverksette tiltak som skaper felles kollegialitet mellom personalgruppene</li> <li>• Etablere felles dataplattform på helsestasjonene og legekantorene</li> <li>• Utveksle tjenester ved kritiske situasjoner med lav bemanning</li> <li>• Felles forum for personalmøter</li> <li>• Felles internkurs og opplæringstiltak</li> </ul>
<b>Teknisk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Like tekniske oppgaver, men ulike typer anlegg og kompetanse i herada</li> <li>• Mer effektivitet og bedre kvalitet innen VA, kart, oppmåling og GIS</li> <li>• Oppfølging av statlige regler og forskrifter</li> <li>• Utarbeiding av hovedplaner for vass og kloakk og geodata-planer</li> <li>• Bedre styring med større utbyggingsprosjekter</li> <li>• Bedre kontroll med daglig drift for å sikre rimelige løsninger</li> </ul>
<b>Plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer effektivitet og bedre kvalitet på planarbeidet</li> <li>• Ulvik har nær det dobbelte av ressurser i forhold til Granvin</li> <li>• Granvin har bedre teknisk utstyr for fremstilling av kart og rapporter</li> <li>• Oppdaterte planer og systematisk rullering</li> <li>• Tilgjengelige planer både for ansatte og eksterne</li> <li>• Ta i bruk orto-foto for bedre visualisering</li> <li>• Bedre opplæring i bruk av kartsystemene (GIS)</li> </ul>
<b>Innkjøp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksisterer ingen reell innkjøpsordning i kommunene i dag</li> <li>• Innkjøpet skjer til dels tilfeldig og dels gjennom innkjøps-/rammeavtaler</li> <li>• Innkjøpsavtalene man har er lite kjent blant ansatte</li> <li>• Trenger system og struktur for innkjøpsansvarlige ved de ulike enhetene</li> <li>• Kommunene har ikke tilstrekkelig innkjøpskompetanse, denne må skaffes</li> </ul>
<b>Næring/ landbruk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer målrettede tiltak</li> <li>• Kvalitet på det faglige arbeidet kan økes ved å ikke alltid være tilgjengelig (åpningstider)</li> </ul>

## 5. Forslag til samarbeidsløsninger

I arbeidet med å innrette samarbeidet innenfor de seks samarbeidsområdene, er det valgt løsninger som antas å gi positive gevinster knyttet til de fire perspektivområdene, samfunn/brukere, tjenestekvalitet, organisering og kommuneøkonomi. Samtidig er det lagt vekt på at løsningene er realistiske å gjennomføre. Samarbeidsløsningene som er utarbeidet fremgår av arbeidsgruppens delprosjektrapporter, og gjengis i hovedtrekk nedenfor.

Delprosjektrapportene ligger som vedlegg til denne rapporten.

### 5.1 Stab/støtte

<b>Stab/ støtte</b>	<p><b>Omfatter</b> Intern/ekstern service, Sentralbord, Post/arkiv, Fellessekretariat (inkl pol sekretariat), info tjeneste, beredskapskoordinering, samordnet kommuneplanlegging, Næringsrådgivning, økonomiavdeling., bibliotek</p> <p><b>Spesielle utfordringer</b> Felles rådmann mange samarbeidsordninger krever koordinering og fornuftig bruk av de totale ressursene</p> <p><b>Samarbeidsform:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Felles leder av stab/støtte ansatt i begge kommunene (på plass)</li><li>▪ Felles personalpolitiske retningslinjer</li><li>▪ Felles seniorpolitiske retningslinjer (på plass)</li><li>▪ Felles lønnspolitisk plan</li></ul> <p><b>Lokalisering:</b> I utgangspunktet lokalisering i begge kommunene. Felles lokalisering av interne støttetjenester etter "en balansert modell" slik at begge gir og får</p> <p><b>Spesielle behov for utstyr og kompetanse i samarbeidet:</b> Felles saksbehandlingssystem, felles server, elektronisk personalarkiv, samt felles personalmodul i web-sak</p> <p><b>Antatte konsekvenser</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Letter å få til samarbeid og teamarbeid på tvers</li><li>+ Mer spesialiserte tjenester og dermed bedre kvalitet</li><li>+ Innsparing ved koordinering av innkjøp</li><li>÷ Ekstra utgifter ved mer reising/transport</li><li>÷ Mer stress for ansatte som må jobbe i to kommuner</li></ul>
-------------------------	---

## 5.2 Helse

<b>Helse</b>	<p><b>Omfatter</b> Kommunehelsetjenesten</p> <p><b>Spesielle utfordringer</b> Tjenesten har begrensede ressurser og er sårbar ved fravær og vakanser</p> <p><b>Samarbeidsform</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Felles helse/sosial-leder ansatt i begge kommunene (på plass)</li><li>▪ Felles personalmøter for helsearbeidere for faglige og organisatoriske spørsmål (på plass)</li><li>▪ Utveksle tjenester ved kritiske tjenester ved ferie og sykdom (delvis på plass)</li><li>▪ Samordning av deltakelse i ulike faglige fora og felles internkurs/opplæringstiltak.</li><li>▪ Vil utvide samarbeid om helse i retning av nabokommunene.</li></ul> <p><b>Lokalisering:</b> Ingen felles lokalisering av personell utover lederfunksjonen og ved vikariering</p> <p><b>Spesielle behov for utstyr og kompetanse i samarbeidet:</b> En forutsetning for samarbeidet er felles dataplattform på helsestasjonene og legekantorene i form av IKT-løsning og programvare med direkte samband mellom kantorene i de to heradene. Er ikke på plass pr i dag.</p> <p><b>Antatte konsekvenser</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Brukerne møter fullt bemannede helsekontor som har god beredskap</li><li>+ Ansatte får flere kollegaer og rikere fagmiljø</li><li>+ Sparer vikarutgifter</li><li>+ Samarbeidet bereder grunnen for mer samordning og innsparing i form av fremtidig felles helsesenter (foreslått i forprosjektet)</li><li>÷ Større avstander for ansatte og brukere</li></ul>
--------------	---

### 5.3 Teknisk

#### Teknisk

**Omfatter:**

Tekniske tjenester innefor vann/avløp og kart og oppmåling

**Spesielle utfordringer**

Få medarbeidere og begrensede ressurser på fagområdet selv ved et tett samarbeid. Ulik kompetanse og ulike behov i kommunene

**Samarbeidsløsning:**

- Felles leder (på plass)
- Granvin kjøper tjenester/kompetanse innen VA-sektoren fra Ulvik
- Felles utdanning av driftsoperatører for vassbehandlingsanlegg (på plass)
- Samarbeid om nytt vassverk og investering i nødvendig utstyr (delvis på plass)
- Utveksling av kompetanse innen kart/oppmåling, GIS, veg og anlegg og øvrig teknisk drift (delvis på plass)

**Lokalisering:**

Felles server gjør lokalisering mindre betydningsfullt. Felles lokalisering av personalet en dag i uken for å ivareta faglig samarbeid. På sikt innføres felles enhetsmøte for teknisk drift, og samlokalisering av ingeniørkompetansen til Granvin

**Spesielle behov for utstyr og kompetanse i samarbeidet:**

- Felles server letter arbeidet og mulighetene til å utnytte felles ressurser bedre
- Felles toppsystem på VA-sektoren (på plass)

**Antatte konsekvenser**

- + Styrking av fagmiljøet, og mer effektiv bruk av fagkompetanse
- + Bedre og jevnere kvalitet på alle tjenestene
- + Kommunene kan konsentrere seg om oppgaver de har best forutsetninger for å utføre
- ÷ Større avstander for brukere
- ÷ Mer reising og økt arbeidsbelastning for ansatte

## 5.4 Plan

### Plan

**Omfatter**

Kommuneplan, økonomiplan, temaplan/reg.plan, detaljplan

**Spesielle utfordringer**

Få medarbeidere på fagområdet og krav om bred kompetanse. Ulike ressurser og ulik oppdatering av planer

**Samarbeidsløsning:**

- Felles metodeopplegg for planprosessene
- Samarbeid om analyse og framstilling av plan
- Felles rutiner for ROS og beredskap i planene
- Felles planprosesser der det er hensiktsmessig og fordeling av ansvar
- Prosjektorganisering til 1/7 2004 der etter Utvekslingsmodell.

**Lokalisering:**

Felles lokalisering av personalet to dager i uken. Felles server gjør felles lokalisering mindre nødvendig

**Spesielle behov for utstyr og kompetanse i samarbeidet:**

Behov for felles server og bedre programvare for analyse (GIS)

Behov for tilsvarende opplæring

**Antatte konsekvenser**

- + Bedre tilgjengelig fagkompetanse
- + Brukerne får raskere svar på henvendelser
- + Bedre fagmiljø for ansatte
- + Økt mulighet for egenproduksjon gir innsparing ved mindre konsulentbruk
- Ulik fordeling av ressursene mellom kommunene innebærer at Granvin må bruke mer og Ulvik mindre (sparer) i samarbeidet
- ÷ Større avstand til tjenestested for brukere og ansatte
- ÷ Mer tid til reise og møtevirksomhet

## 5.5 Innkjøp

### Innkjøp

**Omfatter**

Kommunale innkjøp

**Spesielle utfordringer**

Eksisterer ingen reell innkjøpsordning i kommunene pr i dag. Kompetansen som kreves for å håndtere offentlige anskaffelser etter forskriften er ikke til stede

**Samarbeidsløsning:**

- Felles prosjektstilling (100%) som innkjøpsansvarlig i 2004 for å tilegne seg nødvendig kompetanse
- Felles permanent stilling som innkjøpsansvarlig (20%) fra 2005
- Etablere brukerpanel/faggruppe for innkjøp med representanter fra resultatenehetene
- Begge heradene melder seg inn i det fylkeskommunale innkjøpssamarbeidet

**Lokalisering:**

Felles lokalisering ikke aktuelt/nødvendig

**Behov for utstyr og kompetanse:**

- Behov for kompetanse om lovverk, forhandlingsteknikk m.m.
- Trenger støtte fra fellessekretariat til å kartlegge eksisterende og overvåke fremtidige innkjøpsavtaler
- Behov for gode interne informasjonssystem, for eksempel gjennom intranett

**Antatte konsekvenser**

- + Årlig innsparingspotensial er på kr 750.000 (3% av kr 25 mill) og vil bl.a. dekke kostnadene til innkjøpskonsulenten
- + Brukerne (interne) får klarere innkjøpsrutiner å forholde seg til og får frigjort tid ved bruk av innkjøpskonsulenten
- + Kommunene står sterkere i forhandlinger med leverandører
- ÷ Brukerne kan oppfatte en felles innkjøpsordning mer tungvint og omstendelig
- ÷ Lokale leverandører kan tape på en mer innkjøpsbevisste og konkurranseorienterte kommuner

Delprosjektgruppa for **Næring/landbruk** har konkludert med at det inntil videre ikke er ønskelig å utvide samarbeidet utover det som allerede er etablert mellom de to kommunene.

## 5.6 Organisasjonsmodeller

Delprosjektgruppene i Granvin og Ulvik anbefaler i hovedsak **utvekslingsmodellen** som samarbeidsmodell på kort og mellomlang sikt. Samarbeidet skjer kontinuerlig og er formalisert, men ansvar og ressurser ligger fortsatt i den enkelte kommune. Videre er det i samarbeidet lagt opp til at:

- Hver kommune budsjetterer og bærer sine egne kostnader
- Medarbeidere beholder tilsetningsforholdet i sine respektive kommuner og jobber som hovedregel ut fra sitt opprinnelige fysiske arbeidssted.
- Medarbeiderne forholder seg til sine respektive ledelser dersom det ikke allerede er en felles leder
- Rapporteringen skjer i utgangspunktet til den enkelte kommune men samordnes bl.a. med bruk av felles mal for rapportering
- Den politiske styringen foregår gjennom den enkelte kommunes styringsorgan

Det kollegiale samarbeidet har sterkt fokus, og kommunene legger opp til å utnytte de samlede faglige og utstyrmessige ressursene etter en avtalt arbeidsdeling. Samlokalisering av ansatte en eller flere dager i uken og/eller bruk av felles IKT-system skal bidra til samarbeidsgevinstene.

I tillegg eller i kombinasjon med utvekslingsmodellen, tilrås også **vertskommunemodellen** (oppdragsmodellen) i noen sammenhenger der en av kommunene utfører en tjeneste på vegne av den andre.

For øvrig innrettes samarbeidet slik at:

- Tjenestesamarbeidet finansieres av hver kommune gjennom årlige budsjettvedtak
- Medarbeidere ansattes i utførerkommunen eller basert på delte stillinger
- Ledelsen tilsettes av utførerkommunen eller felles leder
- Den politiske styring skjer gjennom den enkelte kommunes styringsorgan

For å lykkes med samarbeidet basert på valgte samarbeidsløsninger, er definert følgende kritiske suksessfaktorer:

Hvordan lykkes med samarbeidet	Hva må en unngå
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legge til rette for gode samarbeidsforhold gjennom ordninger som gjør kommunikasjonen på tvers lettere</li> <li>• Ha felles og klare mål for arbeidet</li> <li>• Forankre samarbeidet både politisk og administrativt</li> <li>• Bygge opp samarbeidet gradvis</li> <li>• Motivere medarbeidere for samarbeidet og gi det prioritet</li> <li>• Sørge for kontinuerlig læring og tilegning av kunnskap</li> <li>• Formalisere samarbeidet i form av avtaler og felles styring</li> <li>• Informere underveis til alle aktørene tilknyttet tjenesten, der i blant organisasjonene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La individuelle og enkeltkommunenes særinteresser få bestemme på bekostning av fellesskapstanken</li> <li>• Ikke håndtere utfordringene når de kommer</li> <li>• Undervurdere fagpersonene</li> <li>• Gjøre regler og rutiner for omstendelige og kompliserte til å gjennomføre</li> <li>• Undervurdere behovet for informasjon både internt og eksternt</li> <li>• Ha for urealistiske ambisjoner</li> <li>• Unngå de mest provoserende løsningene og samarbeidsformene</li> </ul>



### **5.7 Former for bruker- og medarbeiderdialog**

Prosjektet har sett spesielt på hvordan drive bruker- og medarbeiderdialog og dermed ivareta et sterkt brukerfokus i tjenestene som kommunene samarbeider om.

Samarbeidsområdene har ulike brukere. En hoveddistinksjon er interne brukere (kommunenes ansatte og politikere) og eksterne brukere (innbyggere, bedrifter, abonnenter, statlige tilsynsorgan etc).

Utvikling av brukerdialogsystemet er basert på at samspillet med brukerne skal foregå gjennom toveis-kommunikasjon. Dvs. at kommunene sørger for aktivt informasjon ut til brukerne ved hjelp av ulike virkemidler samtidig som det legges det opp til ordninger der kommunene systematisk samler inn tilbakemeldinger og innspill fra brukerne som legges til grunn i forbedringene av tjenestene.

Former for dialog med brukerne kan være ulike, fra mer generelle undersøkelser til samtaler med den enkelte. På samarbeidsområdene legges det opp til variasjoner av følgende tiltak i tillegg til nåværende og lovpålagte dialogformer:

- Spørre-/brukerundersøkelser
- Brukerpanel/brukergruppe eller høringsgrupper der representanter fra brukerne aktivt bidrar i utforming og forbedringer av en tjeneste
- Folkemøte for å informere og motta innspill
- Åpne kontordag der medarbeiderne setter av tid til henvendelser og samtaler med brukerne
- Direkte individuell dialog med brukerne
- Registrere/systematisere tilbakemeldinger, klager og telefonhenvendelser
- Distribusjon av informasjonsfoldere, bruk av internet og lokalavisa mv.
- For interne brukere vil informasjonsmøter, e-post og telefon bli benyttet

Brukerdialog anses som en kritisk suksessfaktor i det interkommunale samarbeidet og vil bli gitt spesiell oppmerksomhet i den videre utviklingen av samarbeidet i Granvin og Ulvik.

### **5.8 Styrings- og målekort - prinsippkisse**

Hver delprosjektgruppe har utformet et styrings- og målekort. Dette har til hensikt å konkretisere de overordnede mål og fokusområder som er definert for samarbeidet til operasjonelle handlinger og aktiviteter. Systemet vil også være hensiktsmessig å bruke i forbindelse med rapportering og oppfølging i samarbeidet, og for å gi en oversiktlig presentasjon av resultatene.

I den videre utviklingen av samarbeidet mellom Granvin og Ulvik, er det viktig at man har en omforent oppfatning av hva som skal være mål og strategier. Delprosjektgruppene har derfor utarbeidet ”styrings- og målekort” basert på en felles mal (se under) som skal sikre at alle de fire hovedperspektivene (samfunn, organisasjon, tjenestekvalitet og økonomi) gis oppmerksomhet. For hvert perspektiv er det utformet konkrete målsetninger som operasjonaliseres i form av konkrete tiltak og handlinger.

Mal/prinsippkisse for styrings- og målekort:

<b>Samfunn og brukere</b>	<b>Tjeneste</b>	<b>Organisasjon og medarbeidere</b>	<b>Økonomi</b>
Mål <i>Hva vi skal oppnå:</i>	Mål <i>Hva vi skal oppnå:</i>	Mål <i>Hva vi skal oppnå:</i>	Mål <i>Hva vi skal oppnå:</i>
Suksessfaktorer <i>Hva vi må lykkes med for å nå målet</i>	Suksessfaktorer <i>Hva vi må lykkes med for å nå målet</i>	Suksessfaktorer <i>Hva vi må lykkes med for å nå målet</i>	Suksessfaktorer <i>Hva vi må lykkes med for å nå målet</i>
Måleparametere <i>Hva og hvordan vi skal måle</i>	Måleparametere <i>Hva og hvordan vi skal måle</i>	Måleparametere <i>Hva og hvordan vi skal måle</i>	Måleparametere <i>Hva og hvordan vi skal måle</i>
Prestasjonsmål <i>Hvilke konkrete mål har vi for 2004</i>	Prestasjonsmål <i>Hvilke konkrete mål har vi for 2004</i>	Prestasjonsmål <i>Hvilke konkrete mål har vi for 2004</i>	Prestasjonsmål <i>Hvilke konkrete mål har vi for 2004</i>

Bruk av styrings- og målekortene i forbindelse med samarbeidet mellom Granvin og Ulvik bidrar bl.a. til:

- Felles forståelse for utfordringer, problemområder og nødvendige prioriteringer
- Felles ståsted for utviklingen av samarbeidet
- Økt brukerdialog og læring

Styrings- og målekortene justeres hvert år i henhold til utvikling av samarbeidet og kommunenes øvrige planprosesser. Forslag til styrings- og målekort for inneværende år, er lagt inn i delprosjektrapportene.

## 6. Erfaringer med prosjektgjennomføring og oppnådde resultater

Granvin og Ulvik har kommet langt når det gjelder å få til et reelt, omfattende og forpliktende interkommunalt samarbeid. Felles stillinger og funksjoner på sentrale områder innenfor både støttetjenester og kjerneområder er etablert, og det øvrige administrative og politiske apparatet synes å være innstilt på å løse flere oppgaver i interkommunalt regi.

En evalueringsrunde med politikere, tillitsvalgte og ansatte innefor fagområdene har gitt innspill om erfaringer med prosjektgjennomføringen og resultatene som er oppnådd så langt i Grenselaust Samarbeid.

### 6.1 Erfaringer med prosjektgjennomføringen

Nedenfor er inntrykkene av selve prosjektgjennomføringen oppsummert:

Positive erfaringer	Negative erfaringer
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politisk og administrativ forankring av prosjektarbeidet</li> <li>▪ Mange ansatte har deltatt i prosjektarbeidet og har gitt mulighet for å oppnå realistiske og hensiktsmessige løsninger</li> <li>▪ God struktur og prosjektveiledning</li> <li>▪ Gode fremdriftsplaner med milepælsplaner</li> <li>▪ Lang prosjektperiode har gitt rom for modning og tilvenning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ At det har pågått flere uavhengige utviklingsprosjekter samtidig</li> <li>▪ Utydelig politisk beslutninger og føringer underveis, og lite politisk eierskap til utarbeidede løsninger</li> <li>▪ Lang prosjektperiode svekket intensiteten og interessen for prosjektet</li> <li>▪ Synkende prioritet til prosjektet blant deltakerne i arbeidsgruppene har svekket arbeidet og enigheten bak tilrådingene</li> <li>▪ For lite inkluderende prosesser, noen få har bestemt</li> </ul>

En relativt lang prosjektperiode har hatt både positive og negative elementer. Positivt fordi det har gitt rom for modning og tilvenning både politisk og administrativ. All erfaring viser at interkommunalt samarbeid trenger tid og må utvikles gradvis. På den andre siden bidrar en lang prosjektperiode til at intensiteten svekkes og dermed også motivasjonen for å utarbeide fornuftige samarbeidsløsninger.

I prosjektet i Granvin og Ulvik begrenset flere av arbeidsgruppene prosjektarbeidet til fellessamlingene som det ofte kunne gå mange måneder i mellom. Til tross for at prosjektet i utgangspunktet hadde god tid, ble mye av arbeidet derfor allikevel preget av hastverk og ikke nok inkluderende prosesser. Et annet moment er at i løpet to årsperioden var det også utskiftninger i prosjektbemanning med svekket kontinuitet som resultat.

Prosjektarbeidet har dessuten i for liten grad blitt prioritert. Deltakerne i arbeidsgruppene har følt at det har gått på bekostning av de daglige driftsoppgavene, noe som har gitt svakere fremdrift enn ønskelig.

Tidvis liten politisk interesse for prosjektets resultater og at rådmannen ikke har deltatt i prosjektsamlingene har forsterket denne følelsen. I denne typen prosjekter kreves stadig prinsipielle avklaringer og føringer underveis. Prosjektdeltakerne må føle at politikerne følger med og at ikke prosjektet lever sitt eget liv. At politikerne til tider har blitt oppfattet vage i sine tilbakemeldinger i styringsgruppa ved beslutningspunkter og milepæler, har til tider ført til at utviklingsprosessene innenfor noen av delprosjektene har stoppet i påvente av et ”politisk signal”.

Styringsgruppa har særlig i forprosjektfasen ikke fulgt den oppsatte milepælsplanen. Det har også vært utskiftninger av styringsgruppa. Fra høsten 2003 ble denne sammensatt av kun formannskapspolitikere og de tillitsvalgte gikk ut, noe som har økt avstanden til de administrativ sammensatte arbeidsgruppene.

## 6.2 Fokus på resultater i fire perspektiver

Foreløpig kan resultatene oppnådd i Grenselaust Samarbeid oppsummeres i følgende tabell:

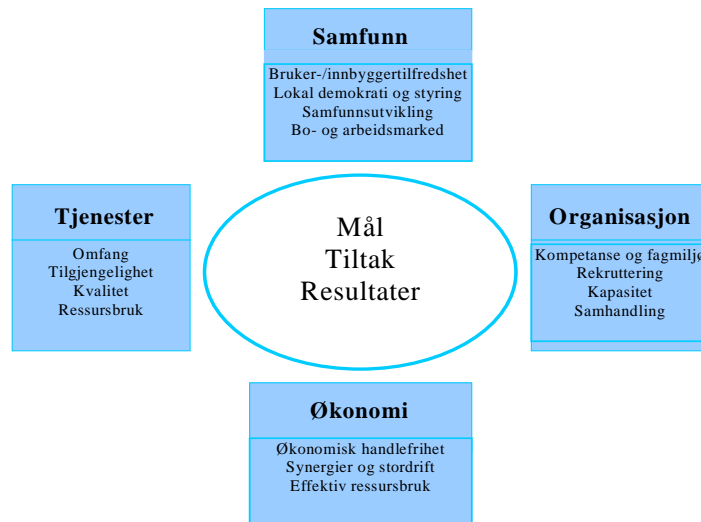
Positive erfaringer	Negative erfaringer
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Økonomisk innsparing er oppnådd på mange områder</li> <li>▪ Politisk modning og støtte til samarbeidet</li> <li>▪ Gode tilbakemeldinger fra brukerne (brukerundersøkelser høst 2003)</li> <li>▪ Realistiske og hensiktsmessige samarbeidsløsninger</li> <li>▪ Tettere kollegialt samarbeid mellom kommunene</li> <li>▪ Felles kultur og struktur i arbeidet med personal og rekruttering</li> <li>▪ Mer attraktive stillinger (med mer spesialiserte stillinger og større stillingsprosent)</li> <li>▪ Bredbåndsløsning mellom kommunene</li> <li>▪ Kommunene har vist vilje og evne til at de er i stand til å samarbeid på mange felt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Små og sårbare fagmiljø også med to kommuner begrenser gevinstene</li> <li>▪ Økte avstander og to kontor/arbeidssteder for ansatte</li> <li>▪ Liten grad av samlokalisering av felles funksjoner</li> <li>▪ Uklar oppgave- og ansvarsdelingen i toppadministrasjonen</li> <li>▪ Ulemper med økte avstander legges over på medarbeidere og brukere</li> <li>▪ Noen få motstanderne av samarbeidet blir synlige i små organisasjoner</li> <li>▪ Interkommunalt tilsatte ledere har begrenset mulighet til å disponere ansatte over kommunegrensene</li> <li>▪ Svak og tungrodd politisk beslutningsstruktur i interkommunale saker</li> </ul>

Samarbeidsprosjektet har hatt som langsiktig målsetning å oppnå resultater knyttet til fire hovedperspektiver:

- Etablere et bedre tjenestetilbud til kommunenes innbyggere (*tjenestemålsetting*)
- Sikre regionen og lokalsamfunnene en positiv og demokratisk utvikling (*samfunns målsetting*)
- Sikre utvikling og utnyttelse av egen kompetanse og en hensiktsmessig organisering (*organisasjonsmålsetting*)
- Oppnå effektiv ressursbruk som gir større økonomisk handlefrihet (*økonomimålsetting*)

I arbeidet med å styre samarbeidet og måle resultater, er disse fire fokusområdene lagt til grunn. Det erkjennes at fokusområdene henger sammen og at man for å lykkes på et fokusområde må lykkes også på de tre andre.

Perspektivene kan illustreres i følgende figur



### **Konsekvenser for samfunn og brukere**

Brukere og innbyggere i Granvin og Ulvik kan som følge av samarbeidet nyte godt av bedre og mer tilgjengelig fagkompetanse ettersom fagsamarbeidet styrkes og ansatte kan vikariere for hverandre. For en del tjenester vil også samarbeidet imøtekomme behovet for å anonymisere bruker/klient statusen.

Samarbeidet mellom Granvin og Ulvik har så langt en kan se hatt få eller ingen negative konsekvenser for brukerne/innbyggerne. En brukerundersøkelse gjennomført i begge heradene høsten 2003, viser at innbyggerne er godt fornøyd med kommunen sin og de kommunale tjenestene som blir levert.

Av tjenesteområdene som det samarbeides om, bedømmes teknisk kontor og næringskontoret noe lavere enn de andre. Brukerundersøkelsen viser dessuten at innbyggerne er jevnt over litt bedre fornøyd med det kommunale tjenestetilbudet i Ulvik enn i Granvin. Ulvik bruker imidlertid mer ressurser på tjenestene, og det må forventes sammenheng mellom i hvilken grad innbyggerne er fornøyd og ressursinnsatsen.

Samarbeidet vil også ha som konsekvens at en del av tjenestene oppleves som mindre fysisk tilgjengelige ettersom arbeidstiden blir delt mellom kommunene og det kan være nødvendig for brukerne noen ganger å reise til nabokommunen for å få tjenester.

En generell effekt av samarbeidet kan være at de to heradene får økt gjennomslagskraft i forhold til andre kommuner, fylkeskommune, sentrale myndigheter og større bedrifter. Det vil være viktig bl.a. i forhold til å få tilført offentlig kapital og infrastruktur, og i forhold til å synliggjøre kommunenes behov i forhold til rammevilkårene. Granvin og Ulvik vil også kunne fremstå som pådrivere i et mer omfattende interkommunalt samarbeid i Hardanger.

For politikere og rådmann får samarbeid konsekvenser ved at rollen som bestillere av tjenester fra de mange felles tjenestene, blir tydeligere. Det vil stille krav til måten man styrer og løpende evaluerer om tjenestene er i samsvar med krav og forventninger. Kommunene må også akseptere at innflytelse og kontroll avgis til nabokommunen på visse områder, og at avhengighet av den andre øker.

### **Konsekvenser for kvaliteten på tjenesten**

Samarbeidet er lagt slik at det kan forventes positive effekter på tjenestekvaliteten:

- Oppnåelse av bedre og jevnere tjenestekvalitet
- Mulighet for mer spesialisering av tjenestene
- Bedre beslutningsgrunnlag i sakene
- Større avstand til tjenestene for brukerne
- Reduksjon i antallet medarbeidere og dermed bortfall av kompetanse knyttet til noen av kommunenes tjenesteområder

### **Konsekvenser for organisasjon og medarbeiderne**

Fagmiljøene blir styrket ved at medarbeiderne samarbeider og bistår hverandre i forbindelse med spesielt utfordrende saker, knappe tidsfrister, ferieavvikling osv. Større fagmiljø og flere kollegaer, gir flere positive gevinster:

- Mer attraktive arbeidsplasser som styrker rekruttering og mulighet til å beholde ansatte bl.a. ved å kunne tilby hele stillinger
- Økt mulighet for kompetanseutvikling og mer spesialiserte, interessante arbeidsoppgaver
- Samarbeid og spesialisering kan frigjøre mer ressurser til ledelse og utvikling i kommune
- Organiseringen av kommunene og tjenestene blir likere
- Mindre sårbarheten ved vakanser, mer stabilt fagmiljø
- Felles retningslinjer og arbeidsrutiner innen sentrale samarbeidsområder samler administrasjonen innenfor felles rammer og styringsdokumenter.

Ordningene med tettere samarbeid og felles kontordager vil medføre mer reising og pendling, og kan virke stressende på medarbeiderne. Det kan dessuten oppstå uklarheter om hvem som har ansvar for tjenestene i det enkelte herad. Dette vil særlig gjelde for ansatte som har sitt ansettelsesforhold i ett av herada, og dersom ansvarsforholdene og forventninger ikke fremgår av stillingsinstruksen eller i annen avtale.

Det er også på det rene at fagmiljøene ved to-kommunesamarbeidet fremdeles vil være lite og sårbart på de fleste samarbeidsområdene. Dessuten oppleves:

- Endret arbeidssituasjon for tilsatte i form av andre arbeidsoppgaver og mer reising/pendling
- Mer av reisetiden går til reise- og møtevirksomhet til/fra kommunene
- Kommunesamarbeid legger kostnader/ulempes på ansatte og brukere
- Mye ressursbruk for å få til et samarbeid der de langsiktige gevinstene er begrenset

### Økonomiske konsekvenser

Det kan vises til en samlet årlig økonomisk innsparing på ca 2 mill kroner (2003) som følge av Grenselaust Samarbeid. Besparelsene er knyttet til redusering av årsverk og stillinger.

<b>Ulvik</b>	<b>Netto-reduksjon</b>	<b>Granvin</b>	<b>Netto-reduksjon</b>
Rådmann	50% - kr 332.000	Rådmann	50% - kr 335.000
Stab/støtte div	150% - kr 600.000	Stab/støtte div	55% - kr 175.000
Helse og sosial leder	50% - kr 232.000	Helse og sosial leder	50% - kr 232.000
Teknisk drift./anlegg	20% - kr 23.000	Teknisk drift./anlegg	10% . kr 95.000
SUM	kr 1.187.000,-	SUM	kr 837.000,-
<b>Direkte følge av Grenselaust samarbeid</b>	<b>kr 1.151.000,-</b>	<b>Direkte følge av Grenselaust samarbeid</b>	<b>kr 837.000,-</b>

Det ligger ytterligere potensielle økonomiske gevinster for begge kommunene gjennom en større grad av samordning av de totale ressursene som de to heradene står over. Bl.a. ligger et innsparingspotensialet i en mer rasjonell drift i det etablerte samarbeidet i form større grad av permanent samlokalisering, og bedre utnyttning av den utbygde IKT-infrastrukturen.

Ressursene er fra før ikke likt fordelt, og vil i flere sammenhenger bety at Granvin må kjøpe kompetanse fra Ulvik og vica versa. Men større fagmiljø og deling av kompetanse, forventes i neste omgang å gi direkte økonomiske effekter. Økt utgifter til kontorhold (to kontorer) og reising/transport mellom kommunene må påregnes. Det må også investeringer i kompetanseheving og utstyr før en kan høste samarbeidsgevinster.

Granvin/Ulvik kan bli en pådriver i forhold til å etablere innkjøpssamarbeid og annet interkommunalt samarbeid med flere kommune i Hardanger-regionen, og der i gjennom oppnå ytterligere gevinster i form av økonomisk innsparing og høyere tjenestekvalitet.

## **7. Kommentarer og anbefalinger for veien videre**

I Granvin og Ulvik er det etablert både en struktur og en kultur for interkommunalt samarbeid. Samarbeidet synes å medvirke til at man i større grad går sammen om å løse både felles utfordringer og spesielle utfordringer i de to heradene.

Langt på vei har man nå en felles administrativ ledelse der det er lagt til rette for felles tjenesteproduksjon innenfor de fleste fagområder. Praksis med å vurdere alle nyttilsetninger interkommunalt og felles personalpolitiske retningslinjer, medvirker ytterligere til dette.

I det videre arbeidet med å utvikle det interkommunale samarbeidet mellom Granvin og Ulvik vil vi kommentere følgende forhold:

### **7.1 Anbefalinger**

#### **Administrative ledelse**

Ordningen med felles rådmann vurderes så langt (mai 2004) å være vellykket (se også egen evaluering av KS), og ble fast fra 1/7 2003. Samtidig opplever en del at rådmannen til tider å løpe vel fort i samarbeidets ånd uten at organisasjonene for øvrig (ansatte og politikere) makter å følge med, noe som går på bekostning av oppfølging av de nye samarbeidsområdene.

Funksjonen som ass rådmenn bør fremstå klarere enn i dag både i forhold til rollen som rådmannens stedfortreder i de respektive kommunene, og i forhold til samarbeidet med den andre kommunen. Rollene og ansvarområdene til alle i toppadministrasjonen - rådmann, ass. rådmenn og stab/støtte-leder - må kommuniseres klarere ut i organisasjonen. Trolig bør en bli dedikert et spesielt ansvar med å koordinere utviklingen av det interkommunale samarbeidet.

I forbindelse med nedbemanningen i andre tjenesteområder må man også være varsom i forhold til det som føles å være en oppbygging av toppadministrasjonene på bekostning av de brukerrettede tjenestene.

#### **Bruk av IKT systemet**

Bredbåndsløsningene mellom kommunene er en viktig forutsetning for at samarbeidet lar seg gjennomføre. Imidlertid synes potensialet for å utnytte systemet å være større. Dette gjelder både i forhold til brukerne og i forhold å håndtere det daglige fagsamarbeidet i kommunene. I en del sammenhenger vil bedre utnyttelse av IKT-systemet kreve visse investeringer i programvare og maskinvare, men dette vil rask gi avkastning i bedre og mer effektive samarbeidsløsninger.

#### **Samlokalisering**

Samlokalisering av tjenester er en hovedutfordring i interkommunalt samarbeid. Samarbeidsløsningene som er utarbeidet i Granvin og Ulvik baserer seg i mange sammenhenger på at ansatte benytter kontorsteder i begge kommunene i løpet av uken. Modenhetsnivået i samarbeidet mellom Granvin og Ulvik tilsier at man nå bør etablere en enda klarere oppgave- og funksjonsfordeling mellom kommunene.



KPMG mener at man som hovedprisnipp bør velge ett lokaliseringssted for tjenestene, fordelt mellom kommunene basert på deres styrker og svakheter. Ordninger med delte kontorsteder er fordyrende og skaper lett uoversiktlige arbeidssituasjoner. Samarbeidsgevinstene vil best realiseres når man inngår i et samlokalisert fagmiljø. For brukerne vil det også være mer ryddig med ett sted å forholde seg til. Avstandene mellom kommunene er heller ikke større enn hva man må forvente når det gjelder reiser til arbeid og tjenestested.

### **Landbruk/næring**

Samarbeidet innenfor landbruk/næring kom ikke særlig videre i løpet av prosjektperioden.

I takt med at kommunene har fått overført mer ansvar og større fullmakter innen landbruksforvaltningen, har behovet for et tettere (regionalt) samarbeid om dette tjenesteområdet økt. Kommunene vil bli stilt overfor utfordringer med å bistå landbruksrelaterte virksomheter i forhold til nye rammevilkår og i videreutviklingen landbruket. Det kan dreie seg om nye driftsformer, stimulere til landbrukstilknyttet næringsutvikling og således sørge for å ivareta lokale arbeidsplasser. Granvin og Ulvik bør videreutvikle samarbeidet på området, og knytte seg tettere til flere kommuner i Hardanger.

### **Interkommunale ledere uten interkommunalt personell**

Opprettelsen av de mange felles lederstillingene på ulike fagområder, er i liten grad fulgt opp med at det i arbeidsavtalene til øvrig personell er bestemt at de skal arbeide for begge kommunene. De felles lederne kan dermed oppleve at det blir vanskelig å disponere ressurser og personell på tvers fordi medarbeidere ikke har et klart interkommunalt stillingsinnhold. Det medfører at samarbeidspotensialet tilknyttet de felles lederstillingene ikke utnyttes, og at det oppstår unødvendige konflikter. Problemet kan løses ved klare avtaler knyttet til det enkelte samarbeidsområde og tilhørende stillingshjemler.

### **Gjensidig forpliktende avtaler**

Mye av samarbeidet har vært basert på lite formaliserte samarbeidsordninger. Prosjektet har sett det nødvendig legge til rette for ordninger som i større grad skaper struktur om forpliktelsen mellom kommunene. Maler og forslag til samarbeidsavtaler er utarbeidet i delprosjektene (se delprosjektrapportene).

Et interkommunalt samarbeid må ha klarhet i fordelingen av ansvar, finansiering mv. for en tjeneste, og ta hensyn til at kommunene vil ha ulike prioriteringer og behov. Samarbeidet er i dag mye avhengig av personnettverk og ildsjeler. Det må i større grad baseres på gjensidige forpliktende avtaler som klargjør ansvarforhold, finansiering, arbeidsgiveransvar, varighet osv. Samtidig må ikke samarbeidet ha et for omfattende regelverk som hindrer praktiske initiativ og tilpasninger. Mange samarbeidsområder og felles stillinger kan avføde et uhensiktsmessig antall avtaler som kan virke kompliserende og unødig byråkratiserende.

### **Geografisk utvidelse av samarbeidet**

Granvin og Ulvik er to småkommuner med små og sårbare fagmiljø selv om de opptrer i sammen. Med utgangspunkt i de gode samarbeidserfaringene bør kommunene aktivt se seg om etter flere samarbeidspartnere som kan bidra til å styrke gevinstene. Eidfjord og de andre Hardanger-kommunene er nærliggende, og som Granvin og Ulvik samarbeider med på noen områder allerede. Med sine gode samarbeidserfaringer bør Granvin og Ulvik fremstå som pådrivere i et utvidet interkommunalt samarbeid i Hardanger.

### **Utrede felles administrasjon**

Det interkommunale samarbeidet mellom Granvin og Ulvik preges av at administrasjonene inngår i et stadig tettere felleskap. KPMG mener at kommunene nå må sette i gang et utredningsarbeid som ser på muligheter og begrensinger ved å ta skrittet fullt ut og slå de to administrasjonene sammen til én. I dag drives i praksis 5 av 8 resultatenheter i de to kommunene i fellesskap i tillegg til at rådmannen er felles

Dagens samarbeid bygges opp rundt et mangfold av ulike samarbeidsavtaler, ansettelsesforhold og fordelingsnøkler. Mye taler for at en fullstendig sammenslåing av administrasjonene vil være ryddigere overfor brukere, ansatte og politikere, og i forhold til å utnytte samarbeidspotensialet fullt ut. De to heraddstyrene bestiller tjenester fra "fellesadministrasjonen" basert på politiske vedtak og prioriteringer i de to kommunene.

### **Felles politisk beslutningsorgan**

Det er tidligere påpekt at styringsgruppa i prosjektet ikke har gitt tydelige nok tilbakemeldinger ved beslutningspunkter i prosjektet. På samme måte har det tette samarbeidet i linjeorganisasjonene også synliggjort at (den politiske) beslutningsstrukturen, ikke er tilstrekkelig tilpasset håndteringen av de mange interkommunale tjenesteområdene. Beslutningsprosessene blir tunge og lite fleksible når to uavhengige politiske systemer skal behandle sakene.

Mange felles saker, likere personal og arbeidsgiverpolitikk og en felles administrativ ledelse, gjør at kommunene nå også bør utrede løsninger der politisk beslutningsmyndighet overføres til interkommunale organ.

## ***7.2 Etterord***

Rett etter at denne rapporten ble ferdigstilt, besluttet Ulvik Herad å si opp rådmannen. Beslutningen ble begrunnet med samarbeidsproblemer mellom ordfører i Ulvik og rådmannen. Samarbeidet med Granvin eller prosjektet "Grenselaust samarbeid" oppgis ikke som direkte årsak til oppsigelsen. Granvin herad som i utgangspunktet ønsket å fortsette med felles rådmann, har signalisert at de nå vil ansatte rådmannen i 100% stilling.

Situasjonen som har oppstått vil vesentlig svekke grunnlaget for videreføringen av det interkommunale samarbeidet mellom de to kommunene. Allikevel vil erfaringene og suksessfaktorene fra prosjektet "Grenselaust Samarbeid" ha overføringsverdier i forhold til andre kommuner som vil utvikle tettere interkommunalt samarbeid.