



Verdal kommune
Møteinnkalling

Kommunestyrets medlemmer

Det innkalles med dette til følgende møte:

Utvalg: Kommunestyre
Møtested: Kommunestyresalen, Verdal Rådhus
Dato: 28.02.2022
Tid: 18:00

Evt. forfall, eller inhabilitet i noen av sakene, meldes til rådmannskontoret på telefon 476 92392 eller på epost: line.ertsas@verdal.kommune.no

Varamedlemmer møter kun ved særskilt innkalling.

Minner om at alle må forholde seg til gjeldende smittevernråd.

Det vil før møtet starter bli gitt følgende orientering:
BaneNor – kapasitetsøkende tiltak på Trønderbanen – 1 time.

Kommunedirektørens notat til sak 9/22 Skolestrukturen – innbyggerinitiativ vil bli ettersendt i løpet av uka.

Verdal, 21. februar 2022

Pål Sverre Fikse
Ordfører (s)

Saksnr	Innhold
PS 7/22	Godkjenning av møteprotokoll
PS 8/22	Salg av stadion navnet for Sentralidrettsanlegget på Ørmelen
PS 9/22	Skolestrukturen i Verdal - Innbyggerinitiativ
PS 10/22	Selskapsavtale Midt-Norge 110-sentralen IKS
PS 11/22	Sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT
PS 12/22	Anita Steinkjer (AP) - søknad om fritak fra folkevalgte verv for resten av valgperioden
PS 13/22	Kontrollutvalgets årsmelding 2021
PS 14/22	Orienteringer
PS 15/22	Spørsmål til ordfører fra Trine Reitan (AP) - Helseplattformen

PS 7/22 Godkjenning av møteprotokoll



Salg av stadion navnet for Sentralidrettsanlegget på Ørmelen

Saksbehandler:	Frode Strand	Arkivref:	2021/3088 - /000
E-post:	frode.strand@verdal.kommune.no		
Tlf.:	920 60 588		

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Formannskap	17.02.2022	18/22
Kommunestyre	28.02.2022	8/22

Saksprotokoll i Formannskap - 17.02.2022 - 18/2022

BEHANDLING:

AP v/Trine Reitan fremmet følgende alternativt forslag til kulepunkt 2:

«80 % av salgssummen skal gå til Verdal IL og 20 % av salgssum skal gå til Verdal kommune for tidligere realisering av nytt klubbhus og garderobefasiliteter.»

Det ble votert alternativt mellom kommunedirektørens innstilling og forslaget fra AP, der kommunedirektørens innstilling ble vedtatt med 6 stemmer. Forslaget fra AP fikk 2 stemmer (AP).

INNSTILLING:

Verdal kommunestyre gir Verdal IL tillatelse til å kommersielt selge stadion-navnet til Sentralidrettsanlegget på Ørmelen som gjeldende i fem år fra 1. april 2022.

Forutsetninger:

- Verdal IL og Verdal kommune er enige om at aktuell sponsorbedrift må godkjennes administrativt av Verdal kommune før et salg gjennomføres.
- 80 % av salgssummen skal gå til Verdal IL og 20 % av salgssum skal gå til Verdal kommune for videre tildeling.
- Verdal IL sin andel skal benyttes til tilbudet for barn og unge. Det skal utarbeides en årlig rapportering på bruk av midlene, som sendes inn til kommunen uoppfordret.
- Verdal kommunes andel skal gå som forholdsmessig tilskudd til de andre leietakere på anlegget, med samme betingelser om at beløp skal gå til styrking av tilbud til barn og unge.
- Alle skal etter salget bruke det nye stadion-navnet.
- Profilering av arenaen:
Verdal IL kan etter salg omprofilere arenaen med følgende:
Male klubbhuset utvendig, male gjerder og profilering av de to klokketårnene.

Tilbakeføring til nøytrale farger ved sponsoravtales utløp.

Kostnader med profilering og tilbakeføring dekkes av Verdal IL.

Alle leietakere kan gjøre mindre omprofilering av Sentralidrettsanlegget på Ørmelen slik som med bannere, beachflagg og lignende når de har sine arrangementer.

- Verdal IL skal legge til rette for evaluering av ordningen. Dette innarbeides som vilkår i avtalen.

Kommunedirektørens innstilling:

Verdal kommunestyre gir Verdal IL tillatelse til å kommersielt selge stadion-navnet til Sentralidrettsanlegget på Ørmelen som gjeldende i fem år fra 1. april 2022.

Forutsetninger:

- Verdal IL og Verdal kommune er enige om at aktuell sponsorbedrift må godkjennes administrativt av Verdal kommune før et salg gjennomføres.
- 80 % av salgssummen skal gå til Verdal IL og 20 % av salgssum skal gå til Verdal kommune for videre tildeling.
- Verdal IL sin andel skal benyttes til tilbudet for barn og unge. Det skal utarbeides en årlig rapportering på bruk av midlene, som sendes inn til kommunen uoppfordret.
- Verdal kommunes andel skal gå som forholdsmessig tilskudd til de andre leietakere på anlegget, med samme betingelser om at beløp skal gå til styrking av tilbud til barn og unge.
- Alle skal etter salget bruke det nye stadion-navnet.
- Profilering av arenaen:
Verdal IL kan etter salg omprofilere arenaen med følgende:
Male klubbhuset utvendig, male gjerder og profilering av de to klokketårnene.
Tilbakeføring til nøytrale farger ved sponsoravtales utløp.
Kostnader med profilering og tilbakeføring dekkes av Verdal IL.
Alle leietakere kan gjøre mindre omprofilering av Sentralidrettsanlegget på Ørmelen slik som med bannere, beachflagg og lignende når de har sine arrangementer.
- Verdal IL skal legge til rette for evaluering av ordningen. Dette innarbeides som vilkår i avtalen.

Vedlegg:

- 1 Søknad fra Verdal IL angående salg av stadion navn
- 2 Høringsuttalelse fra Verdal idrettsråd
- 3 Verdal kommune - svar - salg av stadion navn av offentlig eid idrettsanlegg

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Ingen

Saksopplysninger:

Eieforhold og drift av sentralidrettsanlegget på Ørmelen.

7. januar 1991 er det tinglyst at Verdal kommune er eier av sentralidrettsanlegget på Ørmelen. Det innebærer at Verdal kommune har alt ansvar for investeringer, vedlikehold og drift av anlegget og eiendommen. Det er flere leietakere av sentralidrettsanlegget på Ørmelen. Verdal Idrettslag er den tidligere eieren av anlegget, og er den største leietakeren, og det er deres primære hjemmebane. Av utleide timer leier Verdal IL ca. 80 % av tiden. Vinne IL og Vuku IL er klubber som også spiller kamper på sentralidrettsanlegget og flere klubber og andre organisasjoner leier anlegget til aktivitet og treninger. Verdal kommune har i dag en avtale med Veksttorget om den daglige driften av anlegget.

Verdal IL sendte en søknad til Verdal kommune om å selge stadion navnet kommersielt.

Søknaden er datert 22. september 2021.

Kort oppsummert ber Verdal IL om å få lov til å selge stadion navnet for Sentralidrettsanlegget på Ørmelen for å sikre økte sponsorinntekter. Verdal IL peker på at salg av en slik type avtale kan ha lengre tidshorisont eksempelvis 3-5 år, og mulighet for salg av et større sponsorbeløp. I søknaden har Verdal IL skrevet at de ønsker god kommunikasjon med idretter og idrettslag som leier sentralidrettsanlegget på Ørmelen, og at det skal være en unison forståelse og aksept før grepet med salg av stadion navn settes i gang.

Etter mottatt søknad er det administrativt sendt ut spørsmål om salg av stadion navn på høring for alle medlemsklubber til Verdal Idrettsråd og til styret i Verdal idrettsråd.

Verdal Idrettsråd og Trøndelag Idrettskrets gjennomførte høringen.

Verdal kommune har mottatt svar på høringen i to oversendelser:

1. Svar fra klubbene

Det er gitt svar på høring fra 7 av de 29 medlemsklubbene i Verdal idrettsråd. Svarene er fylt ut i et forms skjema med svarfrist 22. november 2021. Av de klubbene som har svart er tre positive til salg av stadion navn. Det er: Verdal Orienteringsklubb, Verdal og Omegn Rideklubb og Verdal IL, de har ikke skrevet noen kommentarer. Fire av klubbene er negative til at Verdal IL kan selge stadion-navnet og har skrevet følgende kommentarer:

- Verdal Volleyballklubb: «Er vel ikke noe direkte til søknaden, men åpnes dette for at dette kan gjøres må det da bli åpent for alle klubber å søke om slikt. Eksempelvis vil da «klubben/foreningen» kanskje ønske eget navn på Vinnehallen??»
- Vuku IL: «Det blir helt feil hvis private lag kan selge reklame på kommunale anlegg til seg selv. Hvis Verdal kommune får pengene for reklameplassen og bruker pengene for å

holde leiesummen på anlegget for barn og unge så lavt som mulig er det greit for «klubben/foreningen.»

- *Verdal Sportsdykkerklubb: «Klubbens» styre har vurdert saken, og mener det på prinsipielt grunnlag ikke er akseptabelt at ett av bygdas idrettslag gis økonomisk særbehandling i forhold til et idrettsanlegg som eies av kommunen. Under forutsetning av at en slik løsning godkjennes politisk, vil vårt idrettslag gå inn for at de rettigheter det søkes om, overføres til hele Verdals-idretten ved Verdal idrettsråd, og at økonomien knytta til transaksjonen forvaltes av idrettsrådet.»*
- *Verdal Helsesportklubb: «Finner det naturlig at Verdal kommune som eier, selv søker å utnytte mulighetene for sponsorinntekter på sine anlegg. Disse midler kan i neste omgang fordeles til idrettslagene.»*

2. Svar fra Verdal Idrettsråd

Brev fra Verdal Idrettsråd med svar på høringen, datert 22. oktober 2021. Utdrag fra Verdal idrettsråd sin høringsuttalelse. Høringsbrevet i sin helhet er lagt ved som vedlegg 2.

«Idrettsrådet mener at utleie av Sentralidrettsanlegget til andre klubber med egne anlegg ikke vil være til hinder for at Verdal IL kan selge stadion navnet og reklamen sin på Sentralidrettsanlegget. Idrettsrådet ønsker å fronte en linje hvor idrettslagene støtter hverandre og spiller hverandre gode, og har tro på at det meste løses med god dialog. Idrettsrådet støtter derfor søknaden og oppfordrer kommunen til å gå i dialog med klubben og idrettsrådet om formaliteter rundt, og gjennomføring av, salg av stadion navn.»

9. desember 2021 og 31. 01.2022 har Verdal kommune hatt møte med Verdal IL og Verdal idrettsråd der hørings svarene ble gjennomgått og søknaden ble drøftet.

Dette er drøftet:

1. Verdal IL forutsetter at hvis de gjør arbeidet med å selge stadion-navnet, skal Verdal IL ha 80 % og Verdal kommune 20 % av salgsbeløpet. Verdal IL forutsetter også at 20 % andelen Verdal kommune får, skal settes av til utbedring av garderober evt. et nytt garderobe-/toalettanlegg.

2. Profilering av arenaen:

Verdal IL kan etter salg av stadion-navnet omprofilere arenaen med følgende:

Male klubbhuset utvendig, male gjerder og profilering på de to klokkeårnene.

Tilbakeføring til nøytrale farger ved sponsoravtales utløp.

Alle leietakere kan gjøre mindre profilering når de benytter Sentralidrettsanlegget på Ørmelen slik som med bannere, beachflagg og lignende under sine arrangementer.

3. Verdal IL og Verdal kommune er enige om at eventuell aktuell sponsorbedrift må godkjennes administrativt av Verdal kommune før salg av stadion-navnet.

4. Verdal kommune og alle andre leietakere av sentralidrettsanlegget på Ørmelen skal etter salg omtale anlegget med det nye arenanavnet tilhørende sponsor.

Eksempel fra andre kommuner: TOBB arena, Moan. Frostagrønt arena, Frosta.

Det nye navnet skal meldes inn til Trøndelag Fotballkrets for oppsett av terminliste.

Sentralidrettsanlegget på Ørmelen vil fortsatt være det formelle navnet på anlegget, i anleggsregistret til Kultur- og likestillingsdepartementet.

Det er bedt om uttalelse fra Kultur- og likestillingsdepartementet om lovligheten av et kommersielt salg av stadion-navnet. Dette for å sikre at Verdal kommune har retten til å søke

om spillemidler i fremtiden for Sentralidrettsanlegget på Ørmelen.
Vedlegg 3. Brev fra Kultur og likestillingsdepartementet.

I denne prosessen har det også kommet fram spørsmål om salg av sponsornavn for Vinnehallen, Verdal svømmehall og Ørahallen som også er idrettsanlegg som Verdal kommune eier.

Vurdering:

Vinnehallen, Ørahallen og Verdal svømmehall er undervisningslokaler for elever i grunnskolen og er anlagt på skoletomt. Det er i saken ikke vurdert muligheten for å selge sponsornavn og sponsorplakater i kommunens idrettshaller. Selv om muligheten begrenses betydelig i Opplæringslova «§ 9-6 Skoleeiers plikt til å skjerme elevene for uønsket påvirkning» og veileder fra Utdanningsdirektoratet om reklame i skole, så vil problemstillingen kunne løstes med bakgrunn i denne saken. Uavhengig av om dette tillates eller ikke, så vil det under idrettsarrangement i hallene være slik at idrettslagene kan synliggjøre sine sponsorer (bannere, roll-ups m.m. som tas ned ved arrangementets slutt).

Sentralidrettsanlegget på Ørmelen benyttes ikke av grunnskolen som undervisningslokale. En kan derfor behandle denne saken prinsipielt og kun gjeldende for Sentralidrettsanlegget på Ørmelen. De andre sammenlignbare fotball-anleggene i kommunen er idrettslagseide.

Kommunedirektøren vurderer det som positivt at stadion-navnet til Sentralidrettsanlegget på Ørmelen kan selges til en kommersiell aktør, og at dette tilfaller anlegget eller tilbudet til barn og unge i lag/foreninger. Aktiviteter hos klubben og anlegget er kostnadskrevende, og det vil derfor være gunstig med et salg som gir økte inntekter.

I en av høringsuttalelsene er det foreslått at Verdal idrettsråd skal ha en forvalterrolle for pengene ved et salg. Verdal idrettsråd har meldt tilbake at de ikke ønsker å ha en slik rolle, og kommunedirektøren har dermed ikke vurdert dette som en aktuell løsning.

Verdal kommune setter følgende forutsetninger for at Verdal IL skal kunne selge stadion-navnet:

1. Verdal kommune gir Verdal IL rettigheten til salg av stadion-navnet i 5 år.
Ref. brev fra Kultur- og Likestillingsdepartementet om at dette er en midlertidig navneendring.
Vedlegg 3.
2. Verdal IL og Verdal kommune er enige om at aktuell sponsorbedrift må godkjennes administrativt av Verdal kommune før et salg gjennomføres. Dette for å sikre at valgt bedrift innehar et akseptabelt verdigrunnlag og det ikke oppstår situasjoner med bransjekonkurrerende sponsorat for andre leietakere.
3. Dette er Verdal IL sin forutsetning for å gjøre arbeidet med å selge stadionnavnet: 80 % av salgssummen skal gå til Verdal IL og 20 % av salgssum skal gå til Verdal kommune.
Kommunedirektøren ønsker i utgangspunktet at alle inntekter skal komme alle brukere til gode, og vurderer det dermed som mest hensiktsmessig at resterende beløp tilfaller øvrige leietakere forholdsmessig. Det vurderes som ønskelig at tilskudd går til å styrke tilbudet for barn- og unge, og at dette innarbeides som et vilkår i avtalen og ved tilskudd til de øvrige leietakerne. Dette bør følges opp med rapportering av bruk av mottatte inntekter.
4. Alle skal etter salget bruke det nye stadion-navnet. Dette vil være en forutsetning ved inngåelse av en slik avtale, og det er derfor naturlig at dette legges som en klar føring i saken.

5. Profilerings av arenaen:

Verdal IL kan etter salg omprofilere arenaen med følgende:

Male klubbhuset utvendig, male gjerder og profilering av de to klokkeårnene.

Tilbakeføring til nøytrale farger ved sponsoravtales utløp.

Kostnader med profilering og tilbakeføring dekkes av Verdal IL.

Alle leietakere kan gjøre mindre omprofilering av Sentralidrettsanlegget på Ørmelen slik som med bannere, beachflagg og lignende under sine arrangementer.

Handlingsrom:

Saken vurderes som prinsipiell i henhold til delegeringsreglementets punkt 3 og fremmes derfor for politisk behandling. Det vurderes at det politiske handlingsrommet i saken er stort. Følgende alternativer kan vurderes:

1. Vedta saken i henhold til innstillingen.
2. Avslå søknaden om salg av navn til kommersiell aktør på prinsipielt grunnlag, ref. mottatt høringssvar fra noen klubber.
3. Endre forutsetninger i prosentfordeling mellom Verdal kommune og Verdal IL, eventuelt i kombinasjon med andel til drift og investering i sentralidrettsanlegget. Kommunen har sjekket ut tilsvarende praksis i våre nabokommuner. For anlegget på Moan i Levanger kommune er tilsvarende inntekter vært delt med 50 % hver, med føringer for hvordan midlene skal brukes av kommune. I Steinkjer kommune tilfaller 100 % til kommunen, hvor beløpet er knyttet til realisering av investering.
4. Velge alternativ løsning, hvor inntekter går til redusert baneleie for kun sentralidrettsanlegget eller alle hall-/baneflater i kommunen. Kommunestyret vedtok ved forrige budsjettbehandling (...) *Det er et mål at hall- og anleggsleie for leie av offentlige anlegg for barn og unge i Verdal skal reduseres, og at dette skal gjøre det rimeligere for familiene å delta i idretten. (...)*
En frysning av leiesatser ble estimert til kr. 50.000 i vedtaket. En slik løsning vil enten kunne bidra til noe redusert leiesatser som helhet i kommunen, eller betydelig reduksjon hvis dette innrettes inn mot kun sentralidrettsanlegget.

Verdal IL har vært tydelig på at punkt 3 og 4 ikke vil være en aktuell ordning for klubben, og kommunen må dermed stå for inngåelse av en eventuell avtale. Det er knyttet usikkerhet til hvor enkelt det vil være for kommunen å kunne finne aktuell avtalepart i en slik sak. I tillegg er det et spørsmål om det er ønskelig, ved at kommunen kan oppfattes som en konkurrent til lokale lag-/foreninger i sponsormarkedet.

Økonomi:

For innstilt løsning vil saken ikke ha økonomiske konsekvenser for kommunen, ut over tildeling av tilskudd og oppfølging av avtale. Tilsvarende vil være gjeldende for punkt 2 ovenfor, men dette alternativet vil redusere inntekspotensialet for lag-/foreninger.

Det er grunn til å anta at verdien av en årlig sponsoravtale vil ligge på i størrelsesorden 200-500.000 kr. pr. år. Endring av prosentfordeling i alternativ 3 kan vurderes ut fra dette. Eksempelvis vil en andel på 50 % kunne gi kommunen årlig inntekt på kr. 100-250.000. Til sammenlikning har den kommunale tilskuddsandelen på sentralidrettsanlegget anlegg de siste tre årene vært på 700-800.000 pr. år ekskl. utgifter til strøm. Videre vil en slik inntekt kunne forsvare en langsiktig investering på 2-5,0 mill. kr, forutsatt videreført beløp i investeringens levetid.

Sentralidrettsanlegget hadde i 2019 leieinntekter på 765 000 kr. i leieinntekt på anlegget (ikke påvirket av korona). Samlet sett var leieinntekter på hallflater på ca. 1,4 mill. kr. i samme år. En eventuell reduksjon av samlet baneleie kan dermed vurderes ut fra dette nivået.

Miljø:

Ingen direkte miljømessige konsekvenser.

Konklusjon

Kommunedirektøren er opptatt av at eventuelle inntekter knyttet til salg av navn på stadion må gå til å styrke idretten, primært aktiviteten til barn og unge i kommunen. Saken har noen åpenbare prinsipielle sider ved seg, og det var derfor viktig at problemstillingen ble sendt ut på høring. Dette fremkommer også av mottatt høringssvar. Noen idrettslag har egne eide anlegg, hvor de har muligheten for å kunne få slike inntekter. De har da samtidig tilhørende drifts- og investeringskostnader ved anleggene. Andre klubber har ikke egne anlegg, og vil kanskje ikke få den samme muligheten ut fra koblingen til undervisningslokaler.

Kommunedirektøren innstiller på at det åpnes opp for en 5-årig avtale om salg av stadion navnet, i henhold til Verdal IL sine ønsker. Dette begrunnes både med Idrettsrådets innstilling til saken, samt at det vurderes som kortest vei til å kunne realisere inntekter. Det anbefales at ordningen evalueres før utløpet av avtaleperioden og at dette inngår som et vilkår i avtaleteksten.

Verdal Idrettslag

Postboks 60, 7650 Verdal

dagligleder@verdail.no

Verdal kommune

Postmottak@verdal.kommune.no

Verdal, 22. september 2021

Søknad om tillatelse til å endre navn på Verdal Stadion

Verdal Idrettslag har pt muligheter for å sikre sponsorinntekter på Verdal Stadion ved å bl.a. tilby salg av stadionreklamer m.m. Vi ser dog muligheter til økte og sikrere inntekter over tid ved å tilby spesielle sponsorer å "kjøpe" arena-navn.

Tilsvarende navneendringeri distriktet:

- TOBB arena, Moan
- Frostagrønt arena, Frosta. (Neset Stadion)
- Elman Stadion, Vuku

Disse avtalene er alle ulike, både i verdi og payback. Vi ser for oss en avtale i størrelsesorden 250.000,- eks mva pr år i en ønsket perspektiv på minst tre år.

Konkrete tanker omkring "Firmanavn arena" - Verdal Stadion.

- Verdal Stadion døpes om i all kommunikasjon fra kommune og Idrettslag.
- Klubbhuset og gjerder males i aktuell farge.
- Klokketårnet forbeholdt reklame fra aktuelt firma.
- Tre års avtale, med opsjon på de to neste.
- Andre enkle tilbud på payback (lån av parken, paviljongen, dugnadshjelp etc).

Hvilke følger har dette for Verdal kommune som eier av stadion/klubbhuset?

- Ingenting av ekstra kostnader da Verdal IL omprofilerer og maler dette selv.
- Verdal IL tilrettelegger fortsatt for eksterne sponsorer på de eventer og arrangementer som krever dette.
- "Gratis" vedlikehold utvendig av kommunalt bygg, og en oppfrisking av gjerder etc som hever helhetsinntrykket visuelt.
- Verdal kommune omtaler Verdal Stadion med arenavn.
- Verdal kommune bidrar enkelt og "gratis" til at Verdal Idrettslag virkelig kan fortsette og gjennomføre den utviklingen av klubben som vi ønsker, herunder økt aktivitet og bredere sportslig tilbud til barn og unge i Verdal kommune.

Hvilke gevinster har dette for Verdal Idrettslag?

- Potensielt en stor og varig inntekt som sikrer at vi kan fortsette dagens aktivitet i klubben, og ikke minst øke aktiviteten. Vi ser stort potensial i å trygge økonomien her.
- Godt samarbeid med sponsorer, med og payback til sponsorene, gir idrettslaget et bedre rykte etter etpar vanskelige år.

Neste steg på veien er for Verdal IL god kommunikasjon med andre idretter og idrettslag som leier på Verdal Stadion. Forståelsen og aksepten for grepet må være unisont før vi setter i gang.

Denne søknaden har som mål å få svar på:

- Kan Verdal Idrettslag få tillatelse administrativt til å endre navn på stadion og gå i prosess med sponsor?
- Hva trenger dere av mer informasjon for å kunne gjøre en administrativ avgjørelse?

Vår visjon med utvikling av klubben et stort, vårt samfunnsansvar er enda større. Verdal IL håper på en hurtig og positiv avgjørelse.

Jeg stiller gjerne på et møte med dere i forkant hvis dere i kommunen ønsker dette.

Sportslig hilsen

Jorunn Dahling
Daglig leder Verdal Idrettslag
Tlf. 95028685





Verdal 22.10.2021

Til Verdal kommune
v/Rådgiver i Kulturtjenesten
Frode Strand

Uttalelse søknad fra Verdal IL navnebytte sentralidrettsanlegget

Verdal Idrettsråd støtter søknaden fra Verdal IL

Verdal Idrettsråd mottok mail fra Verdal kommune 18.10.21 med forespørsel om uttalelse til Verdal ILs søknad av 23.09.21 vedr. tillatelse til å endre stadionnavn. Det fremgår av søknaden at idrettslaget ser potensiale i at en mulig sponsor kan kjøpe stadionnavnet - og at dette vil styrke inntektssiden i idrettslaget.

Sentralidrettsanlegget (tidligere Verdal Stadion) er Verdal IL sin hjemmebane - og er et idrettsanlegg for fotballaktivitet. Sentralidrettsanlegget er eid av Verdal kommune, og leies også ut til andre leietakere via Vekstorget - da spesielt på vinteren til trening og treningskamper, men Verdal IL er største leietaker.

Klubben er den største klubben i Verdal med 1300 registrerte medlemmer i idrettsregistreringa i april 2021. Idrettslaget tilrettelegger for god og viktig aktivitet for barn, unge og senior. Det vurderes som essensielt for verdalsidretten, verdalsungdommen og verdalssamfunnet at idrettslagene i kommunen med Verdal IL som største klubb klarer å sikre seg bærekraftig økonomi over tid.

Det oppfordres videre i kommunens samfunnsplan, sentralt fra Regjeringen, samt fra Idrettsforbundet til å styrke den frivillige innsatsen og rammevilkår for idretten. Vi ser ikke at et eventuelt avslag på denne type søknader støtter opp under denne linja.

Idrettsrådet mener at utleie av sentralidrettsanlegget til andre klubber med egne anlegg ikke vil være til hinder for at Verdal IL kan selge stadionnavnet og reklamen sin på Sentralidrettsanlegget. Idrettsrådet ønsker å fronte en linje hvor idrettslagene støtter hverandre og spiller hverandre gode, og har tro på at det meste løses med god dialog.

Idrettsrådet støtter derfor søknaden og oppfordrer kommunen til å gå i dialog med klubben og idrettsrådet om formaliteter rundt, og gjennomføring av, salg av stadionnavn.

Kopi:

- Verdal IL
- Kommunedirektøren

Med hilsen
Verdal Idrettsråd
Paul Elvebø
Leder
E-post: p.elvebo@vktv.no
Mob: 95295101



DET KONGELIGE
KULTUR- OG LIKESTILLINGSDEPARTEMENT

Frøde Strand

Deres ref

Vår ref

Dato

22/639-1

2. februar 2022

Verdal kommune - svar - salg av stadion navn av offentlig eid idrettsanlegg

Det vises henvendelse fra Verdal kommune den 28. januar 2022, med vedlagte dokumenter, vedrørende salg av stadionnavn eid av Verdal kommune.

Bestemmelser om spillemidler til anlegg for idrett og fysisk aktivitet begrenser ikke anleggseiers mulighet til å inngå avtaler om navnebytte. Det gjøres oppmerksom på at anleggets oppføring i anleggsregisteret ikke skal berøres av et tidsbegrenset navnebytte.

Med hilsen

Ole Fredriksen (e.f.)
avdelingsdirektør

Alice Catriona Boyd
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer

Postadresse
Postboks 8030 Dep
0030 Oslo
postmottak@kud.dep.no

Kontoradresse
Grubbegata 1
www.kud.dep.no

Telefon*
22 24 90 90
Org.nr.
972 417 866

Avdeling
Avdeling for
sivilsamfunn og idrett

Saksbehandler
Alice Catriona Boyd
22 24 80 79



Skolestrukturen i Verdal – Innbyggerinitiativ

Saksbehandler: Geir Olav Jensen E-post: geir.jensen@verdal.kommune.no Tlf.: 950 54 696	Arkivref: 2021/3502 - /000
---	--------------------------------------

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Formannskap	03.02.2022	13/22
Kommunestyre	28.02.2022	9/22

Saksprotokoll i Formannskap - 03.02.2022 - 13/2022

BEHANDLING:

SP v/Anne Grete Valbekmo fremmet følgende alternativt forslag:

1. Innbyggerinitiativet fremmes til behandling i kommunestyret 28.02.22
2. Det utarbeides et eget notat som utreder forslaget innhold, og legges som grunnlag for kommunestyrets behandling.

Votering:

Alternativ votering mellom kommunedirektørens forslag pkt. 1 og forslaget fra SP pkt. 1 – SP sitt forslag vedtatt med 5 stemmer. 3 stemte for kommunedirektørens forslag (H og AP).

Alternativ votering mellom kommunedirektørens forslag pkt. 2 og forslaget fra SP til pkt. 2 – SP sitt forslag vedtatt med 5 stemmer. 3 stemte for kommunedirektørens forslag (H og AP).

Kommunedirektørens forslag pkt. 3 – falt enstemmig.

INNSTILLING:

1. Innbyggerinitiativet fremmes til behandling i kommunestyret 28.02.22
2. Det utarbeides et eget notat som utreder forslaget innhold, og legges som grunnlag for kommunestyrets behandling.

Kommunedirektørens innstilling:

1. Innbyggerforslaget tas til orientering.
2. Det utarbeides et eget notat som utreder forslaget innhold. Notatet vedlegges varslet sak tilknyttet struktur innenfor oppvekstområdet.
3. Prosess knyttet til bygging av ny Stiklestad skole videreføres.

Vedlegg:

- 1 Innbyggerinitiativ - Skolestrukturen i Verdal
- 2 Notat - Utredning innbyggerinitiativ skolestruktur
- 3 Beregning - liggende format

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

[Kommunal- og moderniseringsdepartementet - Veileder innbyggerforslag](#)
[Kommunestyrets sak og protokoll 102/21 – Skisseprosjekt Stiklestad skole](#)
[Kommunestyrets sak og protokoll 129/21 – Økonomiplan 2022-2025 Budsjett 2022](#)

Saksopplysninger:

Saken fremmes med bakgrunn i mottatt innbyggerforslag journalført 21. januar 2022. Bakgrunn for saken er todelt:

1. Det kan oppstå tvil om vilkår for innbyggerforslaget er oppfylt. Dette bør avklares før videre saksbehandling iverksettes.
2. Hvis det vurderes som sannsynlig at forslaget kan bli en realitet, bør det gis raskt styringssignal til kommunedirektøren om dette. Saken fremmes derfor i første formannskapsmøte, selv om saken i utgangspunktet kan fremmes direkte til kommunestyremøte. Prosess knyttet til bygging av Stiklestad skole er i en intensiv fase. Dette innebærer bruk av interne ressurser, konsulenter knyttet til ytterligere grunnundersøkelser, videre arbeid med vurdering av alternative løsninger og utarbeidelse av anbudsgrunnlag. Planen er at saken skal legges ut på anbud 28 mars, med slutført anbudsprosess i løpet av juni (med forbehold om godkjent reguleringsplan og endelig vedtak i kommunestyret)

Saksopplysninger knyttet til vilkår:

Innbyggerforslag er hjemlet i kommunelovens § 12-1:

§ 12-1. Innbyggerforslag

Innbyggerne i kommunen eller fylkeskommunen kan fremme forslag som gjelder kommunens eller fylkeskommunens virksomhet. Kommunestyret eller fylkestinget plikter selv å ta stilling til forslaget hvis minst to prosent av innbyggerne står bak det. Likevel er 300 underskrifter i kommunen eller 500 i fylket alltid tilstrekkelig. Kommunestyret eller fylkestinget skal selv ta stilling til om det aktuelle forslaget gjelder kommunens eller fylkeskommunens virksomhet.

Kommunestyret eller fylkestinget skal selv ta stilling til forslaget senest seks måneder etter at det er fremmet. Denne tidsfristen gjelder ikke hvis forslaget blir henvist til behandling i forbindelse med en pågående plansak etter plan- og bygningsloven. Forslagsstillerne skal informeres om vedtak som treffes, og om tiltak som gjennomføres som følge av forslaget.

I samme valgperiode kan det ikke fremmes forslag med samme innhold som et tidligere innbyggerforslag. Det kan heller ikke fremmes innbyggerforslag med samme innhold som en sak som er behandlet av kommunestyret eller fylkestinget i løpet av

valgperioden. Kommunestyret eller fylkestinget skal selv ta stilling til om et forslag kan fremmes.

Et forslag som er fremmet etter reglene i denne paragrafen, og som blir nedstemt i kommunestyret eller fylkestinget, kan bare påklages dersom forvaltningsloven eller annen lov gir klagerett.

Vurderingen er gjort på bakgrunn av lovhjemmel, samt utarbeidet veileder om innbyggerforslag av Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2015.

Før saken skal behandles av kommunestyret, må det avklares om forslaget oppfyller lovens vilkår:

1. Krav til formulering av konkrete forslag
2. Tilstrekkelig antall innbyggere som må stå bak forslaget (2 % / 300 innbyggere)
3. Forslaget må gjelde kommunens virksomhet
4. Forslaget kan ikke gjelde sak allerede er behandlet, med mindre det har gått fire år siden sist.

Så lenge vilkårene er oppfylt, gir dette innbyggerne anledning til å kreve behandling i kommunestyret. Likevel vil det være anledning for administrasjonen til å ta stilling til om forslaget oppfyller lovens vilkår. Dersom det er tvil om vilkår er oppfylt, må det vurderes konkret om forslaget skal tas opp til behandling. Bestemmelsens formål vil være veiledende og det skal legges til grunn en liberal fortolkning om forslaget oppfyller vilkårene.

Vurdering:

Vurdering av vilkår

Vilkår 1-3 ansees som oppfylt. Forslaget er konkret formulert og har to hoveddeler; (1) Leksdal skole legges ikke ned og (2) Stiklestad skole renoveres. Mottatt forslaget har 614 signaturer. Det er ikke krav om at forslagsstillere har stemmerett eller over 18 år. Det vurderes at forslaget oppfyller vilkåret med god margin uten nærmere kontroll. Forslaget gjelder videre kommunens virksomhet innenfor skoleområdet.

Tvilen kan oppstå knyttet til vilkår 4, om forslaget gjelder samme sak som er behandlet i løpet av de fire siste årene. Sist skolestruktur var til behandling var i 2017, og ut fra dette kan det vurderes at forslagens del om bevaring av Leksdal skole oppfyller vilkår. Likevel ble spørsmålet behandlet under siste budsjettbehandling, med følgende vedtak i kommunestyrets sak 129/21 Punkt 1 C: *Flytting av elever fra Leksdal til Stiklestad skole høst 2022 tas ut som budsjettpremiss.* Flytting ble holdt uendret, men premisset om at dette skulle skje i 2022 ble tatt ut. Videre ble det under behandlingen av bygging av ny Stiklestad skole fremmet forslag om at administrasjonen skulle utrede kostnadene ved renovering av bl.a. Leksdal – og Stiklestad skole, før prosessen med nybygg ble igangsatt. Dette vurderes til å være sammenfallende innhold med forslaget. Dette ble det votert over og forslaget fikk ikke flertall.

For forslagens del 2 tilknyttet renovering av Stiklestad skole, vurderes dette til å gjelde samme innhold som i sak 102/21 Skisseprosjekt Stiklestad skole. Innbyggerforslaget innebærer bevaring av Stiklestad skole, noe som betyr at det ikke iverksettes bygging av ny skole. Forøvrig gjelder forslag og votering over utredning av renoveringskostander også for denne delen av forslaget.

Med bakgrunn i det ovenfor, vurderes vilkår 4 til ikke å være oppfylt. Kommunedirektøren vurderer videre at det ikke vil være hensiktsmessig å behandle forslag som ikke oppfyller vilkårene. Dette kan skape forventninger eller presedens for fremtidige innbyggerforslag.

Økonomi:

En utredning og behandling vil ha kostnader knyttet til interne ressurser, uten at dette er tallfestet nærmere. Kommunedirektøren vurderer det som hensiktsmessig at det gis snarlig styringssignal om prosess knyttet til ny skole på Stiklestad skal stoppes, jf. at saken fremmes for formannskapet først. Dette for å unngå at eventuelle unødvendige kostnader påløper.

Miljø:

Beslutningen i saken har ikke direkte miljøkonsekvenser. Indirekte vil det derimot kunne ha det, ved å vurdere renovering kontra nybygg.

Handlingsrom:

Kommunestyret har rett til å behandle hvilke saker de finner hensiktsmessig. Uavhengig av om vurdering av vilkår, kan kommunestyre be administrasjonen utrede en sak i tråd med forslagens innhold.

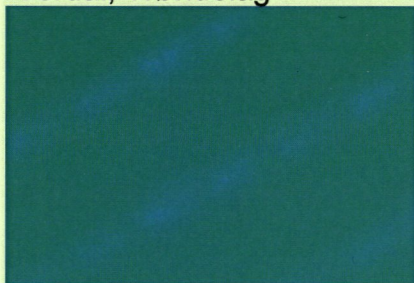
Konklusjon:

Kommunedirektøren innstiller på at innbyggerforslaget ikke behandles som en egen sak. Likevel understrekes at det stor forståelse for at saken engasjerer og at det er behov for avklaringer knyttet til innholdet i forslaget. For å imøtekomme dette, foreslås det derfor at det utarbeides et særskilt notat tilknyttet innholdet i forslaget. Notatet tilknyttes struktursaken innenfor oppvekst. På den måten kan innholdet vurderes i en større sammenheng. Dette kan medføre ytterligere forsinkelser i struktursaken.

For å opprettholde fremdrift i prosjektet knyttet til bygging av ny Stiklestad skole, foreslås det at prosess videreføres som planlagt. Dette for å kunne realisere prosjektet så raskt som mulig.

Skolestrukturen i Verdal

Verdal, Trøndelag



Opprettet: 21.12.2021 av Gunnar R Ystad

Sluttdato for signering: 21.06.2022

Vi foreslår at Leksdal skole ikke legges ned, men fortsetter som egen skole. Videre foreslår vi at Stiklestad skole renoveres og at planene om ny skole på Stiklestad skrinlegges. Begrunnelse: Leksdal skole framstår som et mønsterbruk med godt læringsmiljø og godt arbeidsmiljø. I tillegg til å være en trygg og god læringsarena for ungene i bygda er skolen som institusjon selve bærebjelken for bygdesamfunnet Leksdalen.

Gjennom det Leksdal IL har bygd av skianlegg og nettverk av merka stier - og nå sist, en fotballbane med naturgras - framstår Leksdalen som et aktivum for kommunen. Får vi ikke beholde skolen kommer alt dette til å falle sammen i løpet av kort tid. Vi synes at prisen på det Leksdalen produserer av løyper og stier og folkehelse er forsvinnende låg tatt i betraktning at dette er tilbud som blir mye benyttet av folk fra hele kommunen.

Del to av forslaget går på å bevare Stiklestad skole. Den eldste delen av skolen er 50 år. Kirka i nabolaget er 1000 år - så hva slags ressursbruk er det å skulle rive et betongbygg etter 50 år? Det er alltid et bedre miljøvalg å renovere framfor å bygge nytt når den eksisterende bygningsstrukturen er solid. Tilstandsrapporten som ble laga før skolevedtaket i 2017 viste at det trengs en oppussing til vel 60mill kroner. Vi synes det høres mye mer fornuftig ut enn å bygge en ny skole som vil koste fra 400mill kroner og oppover. Ved å velge renoveringsløsningen sparer en flere hundre mill kroner som kanskje gjør det mulig å ruste opp skolen på Ørmelen.

Altså, ved å renovere Stiklestad skole oppnår vi:

- En flott, nyoppussa skole på Stiklestad.
- At kommunen slipper å kjøpe planteskoletomta som er forurensa av bl.a. DDT og ligger på dårlig grunn.
- At kommunen frigjør store investeringsmidler. Mindre investeringer gjør det lettere å opprettholde sørvisnivået i kommunen. Store låneopptak gjør at kommunen må redusere drifta.
- En langt mer fornuftig ressursbruk enn ved å rive og bygge nytt. -At Leksdal skole får bestå.

614 av 299 underskrifter

Underskrifter til

Skolestrukturen i Verdal

Adrian Ekseth
Albert Opheim
Alexandra Voll Skrove
Alexandro svensson
Alfred dio Musum-svensson
Allan Musum
Alvhild Aksnes
Amalie Viktoria Lund
Amanda Sundseth Fisknes
Andre Ekseth
Andre Wilsgård Aurstad
Andrea H. Steensgaard
Andrea Liff Venn
Andrine Ekseth
Andrine Vollan Ystad
Ane Vestvik
Anette Småvollan Johansen
Anja Bondø
Ann Berit Vikhamar
Ann Kathrin Hynne
Ann Stiklestad
Ann Turid Gangstad-Holm
Anna Dahl
anna dahl
Anna Emilie Johannessen
Annar Sende
Anne Enes
Anne Grete og Hans Erik Wehn
Anne Guri Musum
Anne Guri Stornes
Anne Jorun Salthammer
Anne Kolstad
Anne Lise Johansen
Anne Mette Bjørnmelen
Anne Mette Helden
Annette Hermann
Anny Hårberg
Anton Lund
Arild Musum
Arild Selseth
Arne Morten Aksnes
Arne olav Haugan
Arnstein Ekseth

Arnt Aurstad
Asbjørn Ness Tufset
Ask Valseth Sørmo
Aslaug Stiklestad
Asle Aksnes
Asle Austad
Asle Morken
Astrid duvsete
Astrid H. Tobiassen
Astrid Hallem
Aud Musum
Aud Sofie Nordset
Audhild Lønseth
Audhild Ragna Morken
Beate Bakkeslett
Beate Hågensen
Beate kippe
Benjamin Steensgaard
Benny Andre Aasan
Bente Aksnes
Bente Green
Bente Haldorsen
Bente Iren Holmvik
Bente Storhaug
Bente Sundseth Fisknes
Berit leirset
Birgit Bjartnes
Björg Johanne Innhaug
Björg Okkenhaug Musum
Bjørn Dybvadsskog
Bjørn Hårberg
Bjørn Johan Skjerve
Bjørn Tore Aksnes
Bjørnar Haugan
Bjørnar Melby
Bodil Berg
Brage Natvig Ystad
Brynjar Aksnes
Børge Stiklestad
Camilla Gridseth Berntzen
Carl O. Christoffersen
Casper Digre Haldorsen
Cathrina Fornes
Cathrine Haugan
Charlotte Torp
Christian Austmo Guddingstua
Christian Roel Hovelsen
Christina Jørstad vollen
Christina Larsson
Christine Risan

Christoffersen Anne Sigrid
Dag Einar Innhaug
Dagny Okkenhaug
Daniel A Tiller
Danielle didon
Egil Krieg
Eirik Bjørgan
Eirik Morken
Eirin Liff Breiding
Eirin Stiklestad
Elen-Mari Marken
Eli Fjølstad
Eli mette finnanger
Elin H. Sikkeland
Elin Mathisen Sæther
Eline Brattaker Kippe
Elisabeth Voll
Elise Aksnes
Ellen Julnes
Ellen Musum
Ellen Skavhaug
Ellinor Hermann
Ellinor Steensgaard
Elin Anna Ottermo Lund
Elsa Holmli
Elvira Haga Ystad
Embret Olai Ottermo Lund
Emil Holmsberg
Emil Isaksen
Emil isaksen aksnes
Emil Stene
Emilie H Aksnes
Emilie Svit
Emma Baumfelder
Erik Aksnes
Erik Salthammer
Erik Stiklestad
Erika Dagsvik
Erle Granlund Skrove
Erle Musum Lyng
Erlend Hynne Bakkenget
Erlend Mattingsdal
Erling b bruheim
Erling Ragnar Hermann
Espen Joachim Hermann
Eva Isaksen
Eva Synnøve Kjesbu
Eystein Ness
Fionna Gratton
Fred Otto Bjørnebo

Fredrik Langåssve
Frida Margrete Valstad
Frida Musum
Frida Stenberg
Frode aksnes
Frode Andre Kjønstad
Frode Kjønstad
Frode Rydning
Geir Atle Hårberg
Gerd Inger Frost
Gerd Landfald
Gisle Andreas Haugan Green
Gisle duvsete
Gjermund Bakkeli Haga
Gjermund Gomo
Grete Brattaker
Gunhild Okkenhaug Aksnes
Gunhild Okkenhaug Aksnes
Gunhild Stiklestad
Gunnar Hermann
Gunnar Myhre
Gunnvor Sagvold Trøbakk
Guri Heggdal Innhaug
Guttorm stornes bjørnebo
Gøril sørmo
Haldor Kippe
Hallgeir Stornes
Hanna Norum Fornes
Hanna skjevik
Hanna Sofie Morken
Hanna Sofie Tronstad
Hanne B. Lund
Hanne Karmhus
Hanne Lene Balgaard
Hanne Lenvik
Hanne Sende
Hans Erik Arnøy
Hans Robert Hynne
Hans Våg Aaknes
Harald Aksnes Karmhus
Harald Aurstad
Harald Bruheim
Harald Martin Flyum
harald tuseeth
Hedda Hynne
Helena Haga Ystad
Helga Storholmen
Helga Tuset
Henrik sende
Hilde Liff Aksnes

Hilde Mari Musum
Hilde Vada Aksnes
Hildegunn Eggen
Håkon Nøttveit Berg
Håkon Trøbakk
Håvar Olsen
Håvard Egil Haldorsen
Håvard Vangstad
Iben Storholmen Skogheim
Iben Storholmen Skogheim
Ida Anderssen Haugmark
Ida Cathrine Green
Ida Elise Bjartan
Ida Hallem
Ida Kippe
Ida Kristin Hermann
Ida Kverkild
Ida Tronstad
Inga Salthammer
Ingebjørg Gomo
Inger Johanne Sende
Inger Karmhus
Inger Lise Bruheim
Inger Sofie Aurstad
Inger Taraldsen
Inger-lise Sagvold Musum
Ingjerd Gomo Storholmen
Ingrid Frost
Ingrid Kristin Helden
Ingrid Musum
Ingrid Othelie Buran
Ingrid Storholmen
Ingunn Haga
Ingunn Hallem Solum
Ingunn Leirset
Ingunn Vikhamar
Ingvald .lein
Ingvild Aksnes
Irene Svartås
Iver M. Tronsmo
Jan Arild Kjørås
Jan Erik Stornes
Jan Holmvik
Jan Holmvik
Jann Røseng
Janne Holmvik Arnøy
Janne Kristin Hermann
Jarle Aurstad
Jenny malene Aksnes
Joakim aurstad

Johan Arthur Hagen
Johan Aurstad
Johan stiklestad
Johanna Hermann Selseth
Johanne Taraldsen
Johannes Aksnes
Johannes Nøttveit Berg
John Kristian Hagen
John Kristian Vatterholm
John Vegard Stiklestad
Johnny ekseth
Jon kjelvik
Jon Olav Skrove
Jon Sverre Finsaas
Jonas Barkhald
Jonas Hafstad-Skjerve
Jonas Holmvik
Jonas kokås
Jonatan Steensgaard
Jonette Taraldsen
Jorid Tuseh
Jorun Steinkjer
Jorunn Andersen
Jorunn Grande
Josef Taraldsen
jostein dahl
Jostein Haugen
Jostein Holmli
Jostein Myhr
jostein rydning
Julianne Oldren Sellæg
Julie Haldorsen
June Malen Hallager
June Nielsen
Jørgen Baumfelder
Jørgen baumfelder
Jørgen Erik Baumfelder
Jørgen Falch
Jørund Oskar Kokås
Karar Kippe
Kari Birgitte Ekseth
Kari-Anne Myhre
Karin Oline Haugan
Karl Skrove
Karstein Aksnes
Katrine Aspås Pedersen
Kenneth Bondø
Kenneth M Bruheim
Kenneth Pedersen
Kenneth Venn

Kent Østgård
Kent Åge Julnes
Ketil Aksnes
Ketil Falstad
Kim Are Sellæg
Kim Robert Myrvold
Kine Mari Hårberg
Kine Molde Nesjan
Kine therese steinkjer
Kjell Aksnes
Kjell Johan Hermann
Kjell Ove Tiller
Kjell Roger Fisknes
Kjell åge Myhre
Kjersti Haga
Kjersti Søvik
Kjetil Morken
Knut Gran
Knut Inge brattaker
Knut ivar sandaune
Knut Magnar Aksnes
Knut Voll
Kristian Bondø
Kristian Vada Aksnes
Kristin Aspås Pedersen
Kristina Valbekmo Wisth
Kristina Øgstad Kjesbu
Kristoffer Andre Hårberg
Kristoffer Varslott
Kurt Ove Vollan
Kyrre Martin Johansen
Lars Grande
Lars Høknes
Lars voll skrove
Lasse Kokås
Laurits Norum Fornes
Leander Stiklestad
Leif Haugan
Lena Jovik
Lena kjesbu
Lian leander
Line anniken kvilt
Line Nesseemo Flyum
Linn Anett Aksnes
Linn Breivik
Linn Jannicke Thoresen
Linn Jannicke Thoresen
Linn steinkjer
Linnea Stiklestad
Lisa Mari Jovik Bakkan

Lisa Melby
Lisa Strand
Lise Digre
Lise Tiller
Lise Tiller
Liv Bruheim
Lotta Stiklestad
Lucas Andre Granås
Madelene Sørli
Magna Hojem
Magne A. Lund
Magne Isaksen
Magne Morken
Magnus Lund
Magnus Lustad
Magnus Rotmo
Magnus Tiller
Maiken rokne rotmo
Malene Vollan Ystad
Malin Helene Ringseth
Malin Wekre
Maren Rydning
Maren Sætjer
Margit Holmsberg
Margit Okkenhaug
Margunn Aksnes
Mari Melby
Maria Wilsgård Aurstad
Maria Øgstad
Maria Øgstad
Marit Anna Morken
Marit Eklo
Marit Hestegrei Høknes
Marit Voll
Marita Elise Finsrud
Marita Gustad
Marius Enes
Marius Guddingsmo Hoel
Marius Johnsborg
Marte B Olsen
Marte Lerfald
Marthe Brueng
Marthe Nesseemo
Marthe Røe Holmli
Martin Heggedal Innhaug
Martin Johansen
Martin Lustad
Martin Selnes
Mary Opland
Mathias Langåssve

Mathias Lillejord
Mathilde Lustad
Mats Johan Hafstad-Skjerve
May Bente Aksnes
May Bulling
May Helen Aurstad Kjønstad
May Iren Bjørnmelen
May-liss Malmo Ratama
Merete Stornes Olsen
Mona Stiklestad
Mona Sørli
Mona Voll Skrove
Monika pedersen
Morten Hallem
Målfrid Musum
Natalie tufset
Nils Jakob Bruheim
Nils Magnus Lyngstad
Nils Martin Hynne
Nina Dybvadsskog
Nina Fredin Johansen
Oda Aksnes Hagen
oda røstad
Odd Helge Roksvåg
Odd Morken
Odd Tore Pedersen
Oddbjørg Aksnes
Oddbjørn Brattaker
Oddbjørn Hårberg
Oddbjørn Nordset
Oddbjørn Stiklestad
Oddgeir Aksnes
oddrun tuseeth
Oddvar Musum
Odin Eklo Riise
Ola A Skrove
Ola Haugskott
Ola martin aksnes
Olai Musum Lyng
Olav Buran
Olav Erik Kvaal
olav karmhus
Olav Skogen
Ole Kristian Suul
Ole Morten Morken
Ole Morten Morken
Ole Myhre
Ole nesset
Ole Petter Dahl
Ole Petter Frost

Ole Skrove
Olve Natvig Ystad
Olve Storholmen Skogheim
Oskar Ottermo Lund
Otte Hallem
Otto Arvid Rydning
Ove Hårberg
Peder Haugdahl
Per bjørsmo
Per Inge Langdal
Per Inge Storholmen
Per Kristian Bulling
Per M. Hermann
Per Olav Salthammer
Per-Leif Hjelde
Petter Lillesand
Petter Melby
Pål Duvsete
Pål Rune Eklo
Pål stornes
Ragnhild Eline Okkenhaug
Ragnhild Hermann
Ragnhild Morken
Ragnhild Ness
Ragnhild Saxebøl Nordset
Ragnhild Thalia Morken
Ragnhild Valstad
Ragnhild Valstad
Ragnhild ValstD
Randi Eli Flyum
Randi Haga
Randi Selnes
Randi Skavhaug Hallem
Rannveig Ness
Rita Backer Natvig
Roald Veimo
Roar Kvernmo
Roar Lynmo
Robert Storholmen
Roger Tobiassen
Roger Tobiassen
Rolf Andre Selnes Hårberg
Ronni Haugan Hårberg
Roy Anders Berg
Ruben Holmsberg
Rune Melvin Musum
Rune Roksvåg
Ruth Hynne
Ruth Olaug Holmvik Aksnes
Sander Steinsli

Sander Stiklestad
Sander Sundseth Fisknes
Sara Vollan
Signe Fikse
Signe Nøttveit Berg
Sigrid Gomo
Sigrid Hallem Solum
Sigrid Indahl
Sigrun Dahl Storholmen
Sigurd Haga Ystad
Sigve R. Haugdahl
Silje Mari Flyum
Silje Rotmo
Simen Ness
Sissel Fellmann
Siv Aina Morken
Siv Anita Krokstad
Siv Ellen Musum
Sivert Musum
Sivert Olander Hafstad-Skjerve
Snorre Skrove
Sofie Meurling
Solbjørg Vasstveit
Solena Krøger Myhre
Solfrid Sende
Solveig Tobiassen
Sondre Musum
Stein Arne Stiklestad
Steinar Aksnes
Steinar Ness
Steinar Tuseth
Steinar Tuseth
Sten Solum
Stian Aspås
Stian Faanes
Stian Hårberg
Stian ravlo
Stig Arild Halseth
Stine Myrvold Vollan
Storm Birger Skrove
Sturla Bendiksen
Ståle Green
Ståle Innhaug
Ståle. Moe
Sunniva Jensvik Solhaug
Sunniva Tusvik Sæter
Sutjai aksnes
Svein A Haldorsen
Svein Inge Ydse
Svein Ordin Vasstveit

Svein Sende
Svenn Balgård
Tale Hynne
Terje Fossum
Terje Jünge
Thea Dostanovic
Thea Emilie Berge Rolitrø
Thea Høgenhaug Johansen
Therese Kringen Roesen
Thomas Hermann
Thomas Kjesbu
Thomas Riise
Thorunn Skrove
Tina hansen
Tine k Valstad
Tom Fredrik Kjesbu
Tom Stian Hermann
Tomas Valstad
Tommy Valstad
Tonje Lerfald
Tor Arne Øvrum
Tor Olav Okkenhaug
Torbjørn Marken
Tore Aurstad
Tore Heldberg
Tore Lundsauet
Torgeir Hermann
Torgeir Langåssve
Torgeir Musum
Torhild Langåssve
Toril Røseng
Torill Rydning
Torill Storholmen
Torunn Hegstad
Tove Anette Valstad
Tove Kippe
Tove S Ward
Tove Sende Ness
Trine Sørhaug Skrove
Trond Aleksander Okkenhaug
Trond Haga
Trond Høknes
Trond stiklestad
Trond Svartås
Trude Myrvold
Trygve Natvig Ystad
Turid Aksnes
Ulla Aksnes
Unni Sende
Unni T. Baumfelder

Vegard Dahl
Vegard Vikhamar Varslott
Verity didon
Veronica benjaminsen
Vetle Stiklestad
Vetle Tufset
vidar fornes
Vidar Lundsauet
Vigdis Ottermo Lund
Viggo Iversen
Viktoria Sende
Vilde Roksvåg
Wenche Dybvadsskog
Yngve Solum
Zinnia Ottermo
Åge Forbord
Åse Lovise Nessø
Åse Mari Krieg
Aase Morken
Åse Nymo Aksnes
Åsta Skrove

*Deres ref:**Vår ref: GEIJEN 2021/3502**Dato: 22.02.2022*

Notat - Utredning innbyggerinitiativ skolestruktur

Bakgrunn

Notatet er utarbeidet etter vedtak i formannskapet sak 13/22:

1. *Innbyggerinitiativet fremmes til behandling i kommunestyret 28.02.22*
2. *Det utarbeides et eget notat som utreder forslaget innhold, og legges som grunnlag for kommunestyrets behandling.*

Opprinnelig politisk sak som ble fremmet til behandling, skulle ta stilling til om innbyggerinitiativet skulle behandles eller ikke. Som omtalt i saksfremlegget, ble saken fremmet til formannskapet for å avklare om prosessen skulle stoppes i påvente av behandling, for å unngå eventuelle unødvendige kostnader. Formannskapets vedtak medførte utarbeidelse av dette notatet, som blir oversendt kommunestyret som grunnlag for en behandling i førstkommende møte. Kommunestyret bør likevel ta stilling til om innbyggerforslaget skal behandles.

Parallelt med utarbeidelsen av dette notatet, pågår det en egen gjennomgang av helhetlig oppvekststruktur. Ettersom innbyggerinitiativet vedrører skolestruktur, vil deler av saksopplysninger og vurderinger som fremkommer i notatet bli gjentatt i varslet struktursak som fremmes i mars. Det bes om forståelse for dette, ut fra at selve forslagene som fremmes omhandler deler av struktursaken.

Det er forholdsvis kort tid fra behandlingstidspunkt i formannskapet 3.2.22 til kommunestyrets møte 28.2.22. Notatet blir derfor ettersendt ordinær utsendelse av sakspapirer. Videre har det vært begrenset tid til detaljering av innholdet, jf. orientering gitt av kommunedirektøren under formannskapets behandling.

Innbyggerinitiativet – Skolestrukturen i Verdal

Mottatt innbyggerforslag, datert mottatt 21.01.22, er vedlagt saksutredningen. Selve forslaget er todelt, med tilhørende forventede konsekvenser;

1. Leksdal skole legges ikke ned, men fortsetter som egen skole
2. Stiklestad skole renoveres og planene om ny skole på Stiklestad skrinlegges.

Forventede konsekvenser;

- En flott, nyoppusset skole på Stiklestad
- Unngår å kjøpe planteskoletomta som er forurenset av bl.a. DDT og ligger på dårlig grunn

- Kommunen frigjør store investeringsmidler, unngår driftsreduksjoner og opprettholder tjenestetilbudet
- Mer fornuftig ressursbruk enn ved å rive og bygge nytt
- Leksdal skole får bestå

Notatet vil svare opp selve forslaget og konsekvensene som er synliggjort over. I tillegg vil noe av øvrig innhold i forslaget kommenteres. Før dette gjøres, vil det være nødvendig med en kort gjennomgang av bakgrunnen for de strukturelle endringene knyttet til de berørte skoler i forslaget, og som nå er under gjennomføring.

Bakgrunn

I skolestruktursaken fra 2017 (PS56/17) ble det blant annet vedtatt at Leksdal skole skulle sammenslås med Stiklestad skole, og det skulle bygges ny skole på Stiklestad for begge skolekretsene. Dette, og flere andre alternativer ble synliggjort gjennom et bredt høringsnotat, før selve saksframlegget ble lagt frem.

Utgangspunktet som ble lagt frem i 2017 var at alle grunnskolene bortsett fra Vuku OS og Verdalsøra skolene, som da var forholdsvis nybygd/nyrenovert, sårt trengte en oppgradering for å kunne tilfredsstille dagens krav til skolebygg med tanke på fysisk arbeidsmiljø for barn, unge og ansatte, samt en oppgradering i forhold til dagens krav til pedagogiske arbeidsmetoder. Dette ble fremstilt i et scenario (Scenario 0) der alle skolene ble beholdt, men alle skulle rustes opp til dagens standard (den gang Tek 10), og med dagens pedagogiske behov og de retningslinjer som kommunestyret hadde vedtatt gjennom retningslinjer for utvikling av skolebygg. En opprustning til Tek 10 alene ble i 2017 anslått til en kostnadsramme på 11 millioner kroner for Leksdal skole, og 41 millioner kroner for Stiklestad skole. Totalt 52 millioner kroner.

Når man så la til de ekstra behov man mente å ha pedagogisk sett, med lærerarbeidsplasser og samlingsrom for alle skolens elever, endte man på et investeringsbehov på 59 millioner kroner for Stiklestad og 18 millioner kroner for Leksdal. Totalt 77 millioner kroner. Det forslaget som til slutt ble vedtatt i 2017, innebar at Leksdal skole skulle sammenslås med Stiklestad skole, og det skulle bygges ny skole på Stiklestad. Investeringen ble av et eksternt konsulentfirma (Arcon AS) anslått til et investeringsbeløp på 165 millioner kroner eksklusiv tomt.

Det ble satt i gang en prosess med å finne tomt for Nye Stiklestad skole i 2018. Gjennom interne og eksterne prosesser fant man i første omgang frem til 7 tomtealternativer. Flere av disse ble skrotet etter dialog med Statsforvalter, fylkeskommune og planavdeling i kommunen av ulike årsaker. Noen av forslagene ble forkastet med bakgrunn i jordvern, grunnforhold, geologi, nærhet til gravminner, mens andre på grunn av komplisert og fordyrende infrastruktur/beliggenhet. Rådmannen la frem 3 ulike tomteforslag for kommunestyret, mens kommunestyret vedtok at det skulle utredes 5 av de 7.

Utredningsarbeidet fortsatte gjennom 2018 og 2019. Det ble blant annet utredet at dagens tomt for Stiklestad skole har vanskelige grunnforhold, kvikkleireforekomster sør og vest for tomten, og tomten er innklemmt mellom Brokskitbekken og 759 Leksdalsvegen. Brukerne av skolen varslet om vanskelige trafikale forhold i forhold til buss og foreldrekjøring.

Rådmannen anbefalte ikke denne tomten på dette grunnlaget, og anbefalingen falt på den såkalte planteskoletomta.

På denne tomte var det også påvist kvikkleire, men fagkonsulentene mente dette ville være løsbart. Etter ytterligere runder angående hvilke deler av planteskoletomta man skulle kjøpe, ble endelig tomtevalg og størrelse vedtatt først i PS 50/2021. Her kjøper kommunen tomt fra 3 ulike grunneiere, og mye større areal enn det som trengs til skoletomt i seg selv. Bakgrunnen for dette var blant annet sikring av tilstrekkelig areal for fremtidig utvikling av området. Totalkostnad på råtomt ble på 22 500 000 kroner. 2/3 av tomtekjøpene er gjennomført, mens man venter på fradeling for den tomten som i dag eies av Skogselskapet Trøndelag. Det er imidlertid inngått intensjonsavtale som kommunen må forholde seg til.

Gjennom 2020 og 2021 er det jobbet mye med et skisseprosjekt/forprosjekt for nye Stiklestad skole. Sweco Norge AS er leid inn som konsulenter, og har tilknyttet seg arkitektkontoret Ark Arkitektur. Gjennom gode brukermedvirkningsprosesser er det kommet opp et skisseprosjekt med 3 ulike alternativer. I skisseprosjektet som ble fremlagt for kommunestyret i PS 102/21 la kommunedirektøren frem flere alternativer jf. vedtak i PS 15/21.

Alternativ A:

Barneskole 1.-7. trinn med plass til inntil 350 elever og ca. 40 ansatte. Uteområde til lek og idrettsaktivitet inkl. 9-er fotballbane. Gymsal ca. 600m² med ett garderoberett. Plassering på tomt A og B. Brutto kostnad inkl. mva: 387.075.053 mill. kroner Spillemidler og mva komp.: 87.075.053 mill kroner. (10,1 mill i spillemidler) Egenkapital og lånebehov: ca. 300.000.042 millioner kroner. Kvm. pris 37300.- pr. kvm (Se side 37 i Beskrivelse skisseprosjekt for nærmere redegjøring) Areal skolebygg inkl. gymsal 6727 m², skolegård 17000m², veier og plasser 14800m², fotballbane med sikkerhetssone 50 x 70m (3920m²).

Alternativ B:

Barneskole 1.-7. trinn med plass til inntil 350 elever og ca. 40 ansatte. Uteområde til lek og idrettsaktivitet. 11-er fotballbane Isflate Idrettshall (Klatrehall, basishall(turn) og idrettshall(gymsal) med 2 garderoberett) Plassering på tomt A, B og C Brutto kostnad inkl. mva: 517.238.226 mill. kroner Spillemidler og mva komp.: 138.792.645 mill. kroner. (35,9 mill kr. i spillemidler) Egenkapital og lånebehov: 378.445.581 mill. kroner Kvm. pris 36200.- pr. kvm for skolebygget og 25900.- kr pr. kvm for idrettsbygget. (Se side 63 i Beskrivelse skisseprosjekt for nærmere redegjøring) Areal skolebygg eks. hall er 5633m², idrettshall 2871 m², basishall 1815 m² og klatrehall 374m². Utomhus er skolegård 15500m², veier og plasser 18000m², og fotballbane med sikkerhetssone 72 x 110m (7920m²)

Alternativ C:

Samme som alternativ B, men med tillegg for rekrutteringsanlegg for friidrett. Plassering på tomt A, B og C. Brutto kostnad inkl. mva: 533.781.972 mill kroner. Spillemidler og mva komp.: 143.701.395 mill kroner. (37,5 mill i spillemidler) Egenkapital og lånebehov: 390.080.577 mill kroner. Kvm. priser for bygg i alternativ C tilsvarer da alternativ B

Kommunestyret gjorde følgende vedtak i PS 102/21:

*1. Bygningsmasser for ny Stiklestad skole som vist i alt. A, med plassering av bygninger og utførelse av utearealer som vist i forslag B, velges som fremtidig løsning for Stiklestad skole. Det videre arbeidet skal legge til rette for et eventuelt fremtidig byggetrinn
2 med arealer til idrettsformål synliggjort i alternativ B.*

2. Oppstart av investering i ny Stiklestad skole godkjennes, med tilhørende reguleringsprosess. Samlet estimert fremtidig investeringsramme fra beslutningstidspunkt settes til 387 mill. kroner. Totalentreprise med samspill velges som entrepriseform, hvor kostnadsreduksjon skal være en av hovedmålsetningene.

3. Vedlagte opsjonsavtaler utløses og forbelastning iverksettes. Årets investeringsbudsjett for prosjektet økes med 9,5 mill. kr. til samlet 34,5 mill. kr. og finansieres med bruk av lånemidler og momskompensasjon.

4. Øvrige justeringer innarbeides i neste års budsjett og økonomiplan.

5. En eventuell avhending av tomt tilknyttet gamle Stiklestad skole vurderes i forbindelse med prosess tilknyttet helhetlig gjennomgang innenfor oppvekstområde.

6. Ønsket om å få til samskaping med frivilligheten er et viktig moment ved utviklingen av nytt areal og område for Stiklestad skole. Det bes om at realisering av 11'er fotballbane og håndball/basketball-flate med kunstis- anlegg utredes videre, og at en plassering som i alternativ B for disse to tiltakene skal være mulig, nå i første omgang. Utredningen bør kartlegge mulige samarbeidsavtaler med Stiklestad IL og Innherred is når det gjelder å realisere og drifte anleggene.

7. Erstatningsareal for friidrettsanlegg plasseres ved Ørmelen skole. Det bes om at det legges fram en egen sak og endelig beslutning vedrørende erstatningsareal for friidrettsanlegg så raskt som mulig. Det forutsettes tett samarbeid og samspill med friidretten ved valg av løsning. Kostnadsreduksjon skal være en av hovedmålsettingene.

Vurdering av innhold i forslaget**Godt arbeidsmiljø og godt læringsmiljø**

En av begrunnelsene i innbyggerinitiativet er at *Leksdal skole framstår som et mønsterbruk med godt læringsmiljø og godt arbeidsmiljø*. Vi oppfatter at innbyggerforslaget understreker det er tryggere for elevene å gå på en liten skole i bygda. Forskning sier at det er både fordeler og ulemper ved små og store skoler, men ingen vil konkludere at det ene eller det andre er riktig. Uansett er et godt arbeidsmiljø det som er avgjørende og viktig for både elever og ansatte, for å kunne tilby best mulig opplæring.

Vi kommenterer ikke læringsmiljøet og arbeidsmiljøet ved Leksdal skole spesielt, men har en generell og overordnet tilnærming til arbeidsmiljø og læringsmiljø i skolene i Verdal kommune. Verdal kommune som arbeidsgiver og ansatte ved skolene i Verdal har interesse av at arbeidsmiljøet er utformet/tilrettelagt slik at, arbeidet lar seg utføre på en best mulig

kvalitetsmessig måte innenfor de gitte økonomiske og tidsmessige rammene som finnes uten å belaste ansatte unødig.

En skole med små forhold og få ansatte kan, på lik linje med en større skole, ha et godt arbeidsmiljø, men vil likevel være sårbar over tid. Alle arbeidsmiljø blir til enhver tid utfordret på ulike måter. Sykefravær, turn-over, vakanser eller ulike spenninger mellom arbeidstakere og/eller arbeidsgiver kan oppstå. Større skoler kan være mer robuste når arbeidsmiljøet settes på prøve, enn mindre skoler. Langvarig sykefravær eller en oppsigelse vil skape større arbeidsbelastning og oppleves som mer dramatisk for de gjenværende når en kollega som er syk eller slutter utgjør en vesentlig del av antall årsverk på skolen.

På en stor skole kan det være lettere å komme inn i et fagmiljø og finne arbeidskollegaer en har noe felles med enn på en liten arbeidsplass. På en stor skole blir det dannet fagteam og klasseteam, og det kan oppleves lettere å komme inn i et miljø for å utvikle ideer og faglige utfordringer, enn det kan være i mindre miljøer, der den ansatte kanskje opplever å være mye mer for seg selv. På en stor skole er fravær også en mindre utfordring enn på en liten enhet. I et miljø der det er et stort team rundt for eksempel en klasse, vil det ikke være så sårbart om en ansatt er borte i en periode, sett i forhold med en liten skole der den ene ansatte kanskje er den ene voksne som er i klassen.

Det ligger en del normer og lovkrav som må oppfylles før noe annet. Det er spesialpedagogiske vedtak, vedtak om særskilt norsk, tospråklig opplæring og tilpasning for enkeltbarn. Ved Leksdal skole og ved alle andre skoler i Verdal blir det gjort mange gode faglige pedagogiske vurderinger, og elevene blir godt ivaretatt også ved større skoler der det er flere å spille på. Små grupper for elever som trenger ekstra oppfølging kan ivaretas på større skoler så vel som små.

Skolens betydning for lokalsamfunnet

En annen begrunnelse i innbyggerforslaget for at Leksdal skole ikke legges ned, er at skolen som institusjon er selve bærebjelken for bygdesamfunnet i Leksdalen. I samme avsnitt poengteres det at idrettsanlegg og nettverk av stier som Leksdal IL har bygd opp, vil falle sammen i løpet av kort tid hvis skolen legges ned.

Verdal kommune vil understreke betydningen av at Leksdal IL og enkeltpersoner i Leksdalen, er en verdifull ressurs i lokalsamfunnet og for innbyggerne i Verdal. Som kommune anerkjenner vi og støtter opp om en sterk, selvstendig og mangfoldig frivillighet i lag og foreninger i hele Verdal.

Det foreligger lite forskning på de faktiske samfunnsmessige konsekvensene av endringer i skolestrukturen, både i distrikts- Norge og sentrale deler av landet.

K.J. Solstad (Bygdeskolen i velstands- Noreg, 2009- Opplandske forlag), sier i sin studie at lokal mobilisering skjer fordi befolkningen vil ta hensyn til skolens rolle for hele lokalsamfunnet, i tillegg til at foreldre og bygdefolk ser på den lokale skolen som et trygt og godt læringsmiljø for elevene. En frykter negative konsekvenser for lokalsamfunnet dersom skolen legges ned, eksempelvis i form av mangel på rekruttering av unge familier, motsetninger mellom ulike konkurrerende steder, og sosiale og helsemessige aspekter ved lang skolevei.

I Telemarksforsknings skolestrukturutredning i Stange kommune (Lie m.fl 2014) vurderes konsekvenser av endret skolestruktur, blant annet bosetning og attraktivitet. Utredningen finner ikke støtte for at bygda «dør» dersom skolen legges ned. I Norsk senter for bygdeforsknings litteraturgjennomgang konkluderes det med at skolenedleggelser ikke automatisk medfører avgjørende negative konsekvenser for lokalsamfunnet. Kort sagt er konklusjonen at «det kommer an på».

Ved en skolenedleggelse kan stedsidentiteten i et lokalsamfunn, opprettholdes gjennom en videreføring av aktiviteter i og rundt den tidligere skolens lokaler, som for eksempel klubbhus og grendehus. Arrangementer og lokale aktiviteter er en viktig kilde til innbyggernes sosiale kapital. Som i Leksdal vil dette i mange tilfeller avhenge av frivillig initiativ. I beste fall kan dermed en skolenedleggelse bidra til mobilisering i Leksdal, og danne grunnlag for økt engasjement. Dette kan styrke den lokalt forankrede ansvarsfølelsen, og opprettholde nærmiljøet og lokalsamfunnet.

Kommunedirektøren opplever at engasjementet gjennom innbyggerinitiativet og jobben som gjøres i lag og foreninger i Leksdalen, viser at Leksdal har engasjerte innbyggere og stort frivillig initiativ. Dette er et godt grunnlag som kan videreføre og øke engasjementet slik at Leksdal fortsatt blir et attraktivt lokalsamfunn i Verdal.

Miljøsanering planteskoletomta

Sweco Norge AS har gjennomført utvidede miljøanalyser av planteskoletområdet som en del av reguleringsplanarbeidet. Området er gått gjennom på nytt med nye utvidede undersøkelser, og det er lagt opp en tiltaksplan som vil fjerne og deponere alle masser som kunne medført miljøpåvirkning på mennesker og dyr. Hele skoleområdet blir sikret, og alt blir dokumentert for ettertiden. Verdal kommune går langt ut over foreliggende veiledere på dette fagfeltet, nettopp for å være helt sikre på at all miljøforurensing som kan utgjøre noen fare blir fjernet og deponert på en sikker måte. Viser her ellers til reguleringsplan og høring i den forbindelse.

Grunnforhold eksisterende skoletomt Stiklestad:

I forbindelse med tomteutredningene for ny skole på Stiklestad var Sweco Norge AS inne og gjorde kartlegginger av grunnforhold i og rundt eksisterende tomt på Stiklestad.

Grunnforholdene er svært dårlige, spesielt sør og vest for dagens skoletomt. Her ville man fått store kostnader hvis man skulle bygd ut på tomten. Alternativet ville å være å sette tilbygg mot nord, men da ville man måtte gå på bekostning av idrettsflater og uteområde for elevene. Eksisterende tomt ligger svært trangt til mellom Brokskitbekken og Leksdalsvegen. Skolen ligger på en bakketopp, noe som gjør trafikksituasjonen utfordrende allerede i dag. Det vil være mulig å renovere og bygge ut på dagens skoletomt, men også her er det store utfordringer. Det vil for øvrig da ikke være plass til idrettsanlegg og stor idrettshall lik skisseprosjektet på Planteskoletomta på dette området.

Viser for øvrig til PS 28/18 hvor tomtevalgene beskrives nærmere.

Miljøavtrykk

Innbyggerinitiativet viser til at nybygg i motsetning til renovering medfører et større miljøavtrykk. Dette er riktig. Det er stor miljøgevinst i form av mindre miljøavtrykk i å beholde hele eller store deler av gamle bygg når man renoverer. I dagens Stiklestad skole er det for eksempel brukt større mengder med teglstein i fasadene, i tillegg til mye betong i grunn og sokkeletasje. Teglstein og betong er faktorer som utgjør store miljøbelastninger i

produksjonen. På den bakgrunn er det et gode å beholde slike bygg/reisverk med tanke på miljøavtrykk. Dette er gjort blant annet i stor grad ved Vinne skole.

På den annen side så er det ikke like enkelt å beholde slike bygg med tanke på andre miljøfaktorer som isolasjonsevne, muligheter for alternative oppvarming med mer, uten å gå på bekostning av funksjonalitet i byggene. Vannbåren varme må for eksempel legges opp med radiatorer i stedet for gulvvarme.

Ved nye Vinne skole ser vi at det er beholdt ca. 50% "gammelt" areal, og 50% nytt areal. Det viser at det er vanskelig å beholde alt gammelt areal selv ved renovering. Nye krav og arealnormer krever mer plass. Dette også i henhold til *Mål og retningslinjer for utvikling av skoleanlegg i Verdal kommune*, sist oppdatert og vedtatt i PS 14/21. I et nybygg vil man i enda større grad ha muligheter til å skape bygg med lave FDV kostnader, slik som lavere energiforbruk og fornybare energikilder. Dette må også tas med i det helhetlige miljøregnskapet.

Elevtallsutvikling

Utvikling i elevtall er en viktig forutsetning for denne saken spesielt, men for strukturvalg generelt. Kommunedirektøren mener derfor det er relevant at forutsetningene for grunnlaget ved beslutningen i 2017 sammenstilles med dagens situasjon:

Elevtallsutviklingen ved Stiklestad og Leksdal skole ble beskrevet slik i skolestruktursaken i 2017, med tilsvarende tabell tatt ut 14/2-2022:

Skolestartår:	Tall pr. 26.01.2017		
	Stiklestad	Leksdal	Sum:
2016	190	58	248
2017	196	59	255
2018	206	54	260
2019	196	54	250
2020	190	53	243
2021	173	57	230
2022	161	57	218
	Tilsvarende tabell pr. 2022:	Tilsvarende tabell pr. 2022:	
2021	200	49	249
2022	197	48	245
2023	194	47	241
2024	179	47	226
2025	159	49	208
2026	150	44	194
2027	139	40	179

Vi ser at det for 2021 og 2022 er en ganske markant økning i elevtallet i forhold til estimatet gitt i 2017. Likevel er det slik at hele denne økningen har kommet ved Stiklestad skole, og at Leksdal skole ligger under 2017-estimatet.

Investeringsbeløp og sammenlikning mot tidligere strukturvedtak

Innbyggerinitiativet ønsker å beholde dagens Stiklestad skole, og renovere dagens bygg innenfor en kostnadsramme på 60 millioner i 2022 kroner, men sier ingenting om Leksdal

skole som de også, forståelig nok, ønsker å beholde. Kommunedirektøren vurderer dette slik at også Leksdal skole er avhengig av en oppgradering hvis den skulle beholdes. Med den prisutvikling vi har sett de siste årene kan man fastslå at det er lite man får gjort av oppgradering for 60 millioner kroner på disse 2 skolene. Prisoppgangen (byggindeks) fra 1. januar 2014 til 1. januar 2022 er på 30,5%. I tillegg vil man få en mye kortere avskrivingsstid, med en slik oppgradering.

For å unngå å forholde seg til dagens tekniske standarder, kan man ikke gjøre store endringer i bygningsmassene. Eventuelle tilleggsbygg må uansett forholde seg til dagens regelverk. I tillegg vil kommunen kunne få utfordringer med lånefinansiering, da det vil mest sannsynlig bli karakterisert som vedlikehold- og ikke investering. Siden kommunestyrevedtaket i 2017, men også før, bærer skolene preg av at de likevel ikke skal brukes videre. Det betyr at vedlikeholdet er holdt på et absolutt minimum de siste årene. Oppgraderingsbehovet har dermed økt i perioden frem til i dag.

Ved en renovering av Stiklestad skole og Leksdal skole vil man uansett måtte finne alternative skolelokaler i renoveringsperiodene. Her har vi kun gamle tall å forholde oss til siden det er lenge siden vi har leid brakkerigger til skoleformål. Sist var ved Vuku oppvekstsenter når ungdomsskoledelen der ble ombygd. Der ble det leid brakkrigg for 3 klasser inkl. Lærerareal med mer. Kostanden for leie lå på ca. 55 000kr i mnd + 1,5 mill for opp og nedrigging. Her bør man på Stiklestad alene ha minst 7 klasserom. Årlig kostnad kommer fort opp i 2 mill + opp og nedrigg pr. skole. Denne kostnaden må i så fall tas av driftsbudsjettet de årene renovering pågår.

Kostnadsøkning 2017 vs 2022:

Mange ble nok overrasket når de fikk se kostnadsestimatene for nye skole på Stiklestad når skisseprosjektet ble lagt frem i juni 2021. Innbyggerinitiativet viser til en investering på 400 millioner kroner for nye Stiklestad skole. Dette tallet medfører ikke riktighet.

Kommunedirektøren vil her prøve å dekomponere tallene som er vist i kostnadsoppsettet. Dette for å kunne gi en mer presis fremstilling, og for å gi en forklaring på hvorfor kostandene har økt så mye som de har gjort siden struktursaken i 2017 som antydte en kostnadsramme på 165 millioner kroner for Nye Stiklestad skole. Kommunestyret har vedtatt at det skal jobbes videre innenfor en kostnadsramme på 387 millioner kroner med vekt på kostnadsreduksjoner. Dette beløpet inneholder blant annet følgende hovedkomponenter ut over det som ble utredet i Arconrapporten i 2017:

1. Tomtekjøp, geotekniske undersøkelser, miljøsanering og klargjøring:

Totalt: ca. 30 millioner kroner (22,5 + påløpte utgifter). Dette inngikk ikke i kostnadsoppsettet fra 2017.

2. Utvidet idrettshall, garderober, lager og styrkerom i forhold til skolens behov jf. struktursak i 2017 fra 276m² til over 600m². Estimat: 25900kr/kvm x (604 kvm – 276 m²) + 37300kr/kvm x 250kvm (garderobe, styrkerom)
Totalt ca. 18 millioner kroner.

3. I skisseprosjektet til ny skole på Stiklestad er det lagt til forventede tillegg på 16,7 millioner, usikkerhetsavsetning på 17,5 millioner og ytterligere prisoppgang på 17,6 millioner frem til byggestart.

Totalt: ca. 51 millioner kroner.

4. Generell prisoppgang siden 2014 (Året "Arcon-rapporten" ble laget): Prisoppgang siden 2014 ligger på 30,5%.
Totalt ca. 50 millioner kroner

Tar man hensyn til punkt 1-4, vil sammenligningsgrunnlaget mot struktursaken i 2017 blir derfor totalt ca. 238 millioner kroner (387 mill kr. fratrukket pkt 1-4) mot 165 millioner kroner fra struktursaken i 2017, en økning på 73 millioner kroner.

I tillegg til dette har prosjektet, etter styringssignal fra kommunedirektøren, satt seg som mål med bakgrunn i kommunestyrets vedtak å redusere totalkostnaden uten råtomt kostnaden med 15%, noe som vil kunne utgjøre en besparelse på 54,6 millioner kroner. Sammenlignbar prisøkning vil da bli rundt 20 millioner kroner fra Arcon rapportens oppstilling og frem til dags dato hvis prosjektet klarer denne kostnadsreduksjonen.

Administrativ målpris for ny Stiklestad skole inkludert utvidet idrettshall og 2 garderoberesett er altså estimert til ca. 310 millioner kroner + råtomt (Forelagt pris i skisseprosjektet 2021 minus råtomt minus 15% kostnadsreduksjon). Dette søkes finansiert ved lånemidler, spillemidler og mva kompensasjon. Spillemidler er 10,1 millioner kroner og MVA av 310 millioner tilsvarer ca. 62 millioner kroner.

Låneopptak og egenkapital havner da på ca. 238 millioner kroner + tomt.

Kostnader til investeringer

Det er gjort beregninger for å se på alternative løsninger for renovering eller bygging i samsvar med alternativene i innbyggerinitiativet. I innbyggerinitiativet stilles det spørsmål om renovering av Stiklestad skole er mindre kostnadskrevende enn å bygge en ny skole for både Stiklestad og Leksdal.

Kommunedirektøren ser at enklere form for renovering vil gi lavere utbetalinger de nærmeste årene og således isolert sett kunne gitt et bidrag til lavere omstillingstakt i den kommunale driften. Samtidig er det slik at kommunen, uavhengig av investeringsnivå, vil måtte gjøre nedskaleringer i driften i et stort omfang i de kommende årene som følge av inntektsutvikling og dreining i innbyggerbehov. Denne omstillingen vil uansett ikke kunne settes på vent. Altså vil omstilling i drift foregå for fullt uavhengig av valgene for investeringer i skole. Dette er nærmere beskrevet i behovskapitlet i økonomiplanen.

En endring av investeringsplanene for Stiklestad skole vil bety at kostnader som er lagt i prosjektering, grunnundersøkelser mv må anses som helt eller delvis tapt. Kommunedirektøren anslår at dette gjelder minimum 9,3 mill kr av medgått 26 mill på prosjekt Stiklestad.

Avvik fra vedtatt plan vil også gi en annen logistikk i byggeperioden, slik at merkostnader til brakkerigg eller annen løsning for omplassering av elever og lærere blir nødvendig i byggeperioden. Slike merutgifter er som tidligere nevnt anslått til 2,0 mill kr. pr. år med en slik løsning.

Innbyggerinitiativet forutsetter at det er aksept i Stiklestad skolekrets for at renovering er et fullgodt alternativ til å bygge en ny skole. Kommunedirektøren erfarer at det ikke nødvendigvis er aksept for renovering i Stiklestad skolekrets. Det stilles spørsmål fra representanter fra FAU om tilstanden til eksisterende bygg er slik at renovering til en akseptabel standard er mulig. Kommunedirektøren vil også peke på grunnforholdene og begrensninger i fremtidig utvikling av området. Løsningen med renovering på eksisterende tomt vil kunne ta bort mye av utviklingskraften i å utvikle en ny skole med tilleggsfunksjoner i et område som har fremtidig vekstpotensial. Det er derfor grunn til å anta at de forslag som kommer fra innbyggerinitiativet i praksis er omstridt og at de ikke oppleves som et selvfølgelig valg for alle innbyggerne.

Kommunedirektøren vil ikke anbefale at Stiklestad skole utvides på eksisterende tomt. En renovering opp til dagens standarder for skolebygg, forutsetter at bygget blir større enn i dag. Dette vil bli krevende ut fra grunnforhold og kunne medføre en viss risiko. I kalkylene er det likevel regnet på et renoveringsalternativ på eksisterende tomt, fordi innbyggerinitiativet forventer at denne muligheten utredes.

Innbyggerinitiativet viser til renovering som et billigere og mer miljøvennlig alternativ enn å bygge nytt. Det vises til at den nye sammenslåtte skolen er mye større enn opprinnelige planer og at kostnadene ligger langt over de opprinnelige kalkylene. Kommunedirektøren har forståelse for at dette er et tema som skaper interesse og engasjement hos mange innbyggere. Det er økonomisk krevende at bygget har blitt større og at investeringskostnaden har økt. Så er det ulike grunner til dette, både når det gjelder veksten i antall kvadratmeter og veksten i investeringskostnader, jf. redegjørelsen tidligere i notatet.

Veksten i arealbruk har sammenheng med at det er tatt inn flerbruksfunksjoner sammen med skole. Her utgjør arealer og funksjoner til idrett og samfunn en betydelig økning i areal. I tillegg har standarden for hva som forventes av et skolebygg økt etter at saken ble utredet i 2017. Utredningen i 2017 brukte normtall hentet fra 2014 og tidligere år. Siden den gang har det skjedd mye i skolene. I prosessen med bygging av nye Vinne og Ness skole, kan en se dette på at antall kvadratmeter ble nesten 500 kvm høyere enn arealbehovet beregnet i skolesaken fra 2017. I denne økningen ligger at Vinne og Ness skole har fått dispensjon til å dimensjonere med lavt arealtall som følge av praktiske begrensninger i at det ble renovert innenfor rammene av eksisterende hovedkonstruksjon. Uten denne begrensningen ville nok økningen i kvadratmeter vært noe større enn det den faktisk ble. Dette viser at det er vanskelig å bygge eller renovere en skole uten at arealbruken øker utover den normen som ble brukt i skolesaken fra 2017.

Idrettsanlegg og arealer for samfunnsbruk (stor hall, garderobe, møteplass lag og foreninger mv) har økt arealbruken i den planlagte nye Stiklestad skole langt ut over det som er skolens behov, slik det ble definert i skolesaken i 2017. Det er ikke naturlig at dette tilleggsarealet med tilhørende investeringskostnader trekkes inn i sammenligningen med skolesaken fra 2017. Investeringer i tilleggsarealer har et annet formål og en annen begrunnelse. Det gir derfor ingen mening i å sammenligne renovering av eksisterende skoler for Leksdal og Stiklestad med den nye skolen på Stiklestad. Det gir større mening å sammenligne skoledelen isolert.

Arealer og utgifter utenfor skoledelen blir en annen investering som må holdes adskilt fra spørsmålet om skole. Det er legitimt å stille spørsmål ved om kommunens økonomi gir rom

for tilleggsinvesteringen i skole og samfunn. Men dette spørsmålet er ikke direkte omtalt i innbyggerinitiativet. Skulle kommunedirektøren utredet dette, ville det krevd en annen type vurderinger enn de som gjelder for skole.

Kommunedirektøren legger derfor til grunn at kommunestyret har ønsket å prioritere investeringer i idrett og samfunn i tilknytning til ny skole og at dette ligger utenfor skolesaken. Kommunedirektøren velger uavhengig av dette å ta med noen få tall fra tilleggsinvesteringen, slik at det er lettere å se hva som skiller skoledelen fra den øvrige investeringen.

Makro-perspektivet

Innbyggerinitiativet stiller spørsmål ved om kommunen har økonomi til å bygge en ny skole. I et makroperspektiv er svaret på dette enkelt. Det kommunale inntektssystemet har som oppgave å fordele tilstrekkelige inntekter til at alle kommuner får finansiert sine utgifter til lovpålagte oppgaver. Dette gjelder utgiftene til både drift og investering. Men beregningene knyttes til et utgiftsbehov som hentes fra kostnadene i kommunale regnskaper. Altså kan ikke kommunen selv definere sitt utgiftsbehov og sammenhengen blir da i praksis at det bare er utgifter innenfor effektiv drift og effektive kommunale strukturer som dekkes. Ut fra dette kan det utledes at det alltid finnes penger til å finansiere skoler som er store nok til å være kostnadseffektive. Motsatt finnes det ikke finansiering innenfor det statlige opplegget for drift som ikke er kostnadseffektiv. Til en viss grad kan kommunen overstyre dette ved å omprioritere mellom sektorer, men bare så langt det finnes handlingsrom for å hente penger fra andre sektorer og/eller fra ekstraintekter kommunen måtte ha.

Kostnadene i skole er sterkt avhengig av skolestørrelse. Dette har sammenheng med lærertetthet og deling av felles ressurser i drift og bygningsdrift. Skolen blir mer kostnadseffektiv dess større den er, men effekten minsker når skolen når en størrelse der den er «stor nok». Altså er ikke poenget nødvendigvis å ha de største skolene, men å ha skoler som er store nok til at inntektene strekker til. I skolesaken fra 2017 ble dette knekkpunktet for «stort nok» vurdert til å være en to-parallell skole. Kommunedirektøren vil derfor ikke anbefale nybygg på et lavere nivå enn dette. Det finnes mange eksempler på kommuner som har mindre skoler, men det er gjerne kommuner som mottar et forhøyet rammetilskudd som følge av at de er spredtbygde og mangler muligheter til å etablere kostnadseffektive strukturer. Verdal kommune måles til en tettbygd kommune og har derfor ikke slike inntektstillegg. Fra 2022 gis det et begrenset tillegg for å opprettholde desentralisert skolestruktur uavhengig av spredtbygdhet. Tillegget tilsvarer i underkant av ett ekstra årsverk. Disse vurderingen er også omtalt i økonomiplanen.

Oppsummert betyr dette at Verdal kommune i all fremtid vil ha inntekter som dekker utgifter til skoler som er store nok og der totale skolearealer står i forhold til antall innbyggere i skolepliktig alder i kommunen. Men merk at dette resonnementet gjelder bare lovpålagte oppgaver. Det gjelder ikke arealer som bygges i tilknytning til skolen for å dekke oppgaver som ikke er lovpålagte.

Beregning av forslagene i innbyggerinitiativet

Formuleringen i innbyggerinitiativet er ikke så presise at det er mulig å sette opp en beregning uten at det må gjøres noen skjønnsmessige vurderinger av hvordan det skal regnes. Det er flere grunner til at innbyggerinitiativet behøver tolkning, før det kan regnes på

årlige gjennomsnittskostnader. Eksempelvis er renovering ikke et presist begrep. En renovering dekker hele spekteret fra utskifting og reparasjon av enkelte deler av et bygg til en omfattende utskifting der kvaliteten i arbeidet langt på vei kan sammenlignes med å bygge nytt. Det er stor forskjell på renovering av bygningsdeler som slites av alder og bruk og renovering av bygningsdeler som har tilnærmet evig liv med godt vedlikehold. Altså vil egenskaper ved renoveringsobjektet ha mye å si for om renovering er et økonomisk godt alternativ. Det betyr også at det er vanskelig å si noe sikkert om renovering av Leksdal og Stiklestad skoler uten at bygget undersøkes for dette formålet. Kommunedirektøren har begrenset tid til å svare på innbyggerinitiativet og det er derfor ikke mulig å innhente detaljerte informasjon om dette.

Kommunedirektørens beregninger er basert på erfaringstall og fakta fra skolesaken i 2017 supplert med erfaringstall fra nye Vinne og Ness skole og normtall for priser som er innhentet nå (februar 2022) fra Sweco. Vi har brukt de nye prisene fra Sweco og arealtallene fra 2017 og det ferske prosjektet nye Vinne og Ness til å kontrollregne kalkylene. Vi finner at investeringskostnadene etter kalkylen kommer nært tallene som vi har i byggeregnskapet til den nye skolen. Vi har derfor en klar indikasjon på at tallene og logikken i kalkylene synes å treffe bra for prosjekter som har en likhet med Vinne og Ness. Dagens Stiklestad skole var et tilnærmet tvillingprosjekt til gamle Vinne skole. Vi har derfor grunn til å tro at sammenligningen har kvalitet.

Det foreligger tilstandsrapporter for eksisterende Stiklestad og Leksdal skole fra 2017-saken. Dette er supplert med informasjon fra teknisk avdeling i Verdal kommune. Det er teknisk avdeling som drifter byggene i kommunen og som best kjenner til vedlikeholdsbehov. Det er et forhold i saken at de skolene som ble vedtatt nedlagt eller revet i 2017-saken, har fått et minimumsvedlikehold i årene etterpå. Det antas at dette har redusert mulighetene til å få til en økonomisk vellykket renovering nå i 2022/2023. Ut over dette må det også bemerkes at kommunen bruker langt lavere beløp enn anbefalte normtall på vedlikehold av bygg generelt. Dette er naturligvis ikke bærekraftig og er også et varsko om at det ikke er balanse mellom kommunens økonomi og det antall kvadratmeter bygg som skal driftes. Dette er også omtalt i økonomiplanen og et sentralt tema i arbeidet med KØB (KommunalØkonomisk Bærekraft).

Kommunens økonomiplan legger stor vekt på langsiktighet og bærekraft. Kommunens likviditet er tilfredsstillende, slik at beregninger ikke bør ta utgangspunkt i likviditet. Beregningene bør bygge på langsiktige vurderinger, mens tidspunktet for utbetalinger tillegges liten vekt. Ut fra dette defineres at målet med beregningene er å finne det alternativet som gir laveste gjennomsnittlige årskostnad over levetiden på en skole. Med denne forståelsen har det liten effekt å utsette en investering, dersom denne investeringen blir uunngåelig på et senere tidspunkt. Altså en utsettelse er bare en utsettelse, ikke en besparelse. Unntaket fra dette er dersom det skulle være mulig å bruke et skolebygg noen ekstra år fram til skolen nedlegges. I dette tilfellet vil det ikke bli behov for å skifte ut bygningen på et senere tidspunkt og besparelsen blir da endelig. En slik tilnærming vil være økonomisk gunstig, men den vil være på kollisjonskurs med krav til kvalitet i skolen. Langt på vei er det nettopp dette som har vært tilnærmingen til eksisterende Leksdal og Stiklestad skole, slik at disse ikke har hatt tilstrekkelig vedlikehold og tilstrekkelig kvalitet etter 2017.

Alternativet lett oppussing

I beregningene er det tatt med et alternativ med lett oppussing. Innbyggerinitiativet sier ingenting om hva som skal skje med Leksdal skole. Kommunedirektøren tar derfor med et minimumsalternativ der bygget repareres og settes tilbake til opprinnelig stand der det er nødvendig.

Tekniske sett vil dette alternativet innebære at bygget bringes tilbake til samme kvalitet som da bygget var nytt. Kommunedirektøren vurderer dette til å være en lite fremtidsrettet løsning, men finner det likevel nødvendig å synliggjøre i notatet. Et slikt minimumsalternativ bidrar ikke tiltaket til at bygget fremstår som et nytt eller vesentlig annerledes bygg. I prinsippet er dette etter kommunale regnskapsbestemmelser å anse som arbeid pga forsømt vedlikehold. Altså driftsmidlet bringes tilbake til opprinnelig stand. Det vil i såfall bety at tiltaket neppe kan lånefinansieres, men må tas over drift som en (forskjøvet) vedlikeholdskostnad. Problemstillingen med manglende lånefinansiering kan løses ved at det utføres et mer omfattende arbeid, men da glir prosjektet over til å bli renovering som da er alternativ 2 i kommunedirektørens beregninger.

Prisen for lett oppussing er fra Sweco vurdert til 18.000 kr pr. kvm. inkl. mva i dag.

Kommunedirektøren legger et beregningspremiss om at lett oppussing bare er en utsettelse av et investeringsbehov opp til dagens standard både byggeteknisk og innholdsmessig. I beregningen legges derfor inn at bygget etter 10 år er så nedslitt og utdatert på kvalitet, at det må erstattes med et nybygg. Kommunedirektøren ser at premisset om levetid på 10 år er skjønnsmessig, men det må tas høyde for at det ikke skapes varige verdier med arbeid som ikke tar tak i grunnkonstruksjonene i bygget.

Alternativet renovering

Dette alternativet tar utgangspunkt i erfaringene fra renoveringen og nybygget på nye Vinne og Ness skole. I dette tilfellet er renoveringen så omfattende at det ikke er tvil om adgangen til å lånefinansiere. Beregningen er i utgangspunkt sårbar for miksen mellom hva som lar seg renovere og hva som må bygges nytt. Våre beregninger tar utgangspunkt i en fordeling som ligner på Vinne Ness skolen. Her ble fordelingen ca. 50/50 gammelt renovering og nye arealer.

Kommunedirektøren mener alternativet renovering er langt mer realistisk og bærekraftig enn alternativet med lett oppussing. Levetiden på en renovering er sterkt avhengig av hvor omfattende arbeid som gjøres, hva som renoveres osv. Generelt vil nok både levetid og kostnad pr kvm øke med hvor omfattende arbeid som gjøres. En svært omfattende renovering med byggematerialer som har lang levetid (stein, betong osv.) vil nok ha en kostnad som nærmer seg eller også i noen tilfeller overstiger prisen på nybygg. En lettere renovering vil normalt ha lavere kostnad pr kvm og kortere levetid. I noen tilfeller vil renoveringsobjektet være godt egnet for lang levetid til en lav kostnad. I slike tilfeller vil renovering være en svært gunstig løsning.

Med et så stort spenn i alternative utfall, må kommunedirektøren ta utgangspunkt i generelle normtall. Erfaringer fra Vinne Ness og oppdaterte priser fra Sweco gir en pris på 35.000 kr pr kvm med en normal fordeling mellom renovering og nybygg. På Vinne skole ble fordelingen ca halvt om halvt med nye kvadratmeter og renoverte kvadratmeter.

Renovering vurderes å gi en normal levetid (gjennomsnittlig) på 30 år. Det er 10 år kortere enn det vi setter for nybygg. Vi antar at denne renoveringen gir så høy kvalitet at det er mulig å ta en ny runde med renovering etter 30 år.

Alternativet rive og bygge nytt

Her er alternativet så enkelt som det beskrives. Investeringskostnaden fordeles jevnt over 40 års levetid. For å gjøre alternativet litt annerledes enn renoveringsalternativet, er det her tenkt at bygget ikke har noen restverdi etter 40 år. Med godt vedlikehold, god og fleksibel romplan og gode materialvalg er det fullt mulig å få til mer enn 40 år. Alternativet kan derfor være bedre enn det fremstår i beregningene. Men forutsetningen er som sagt at det vedlikeholdes godt.

Sammenlikning investeringsalternativ:

Investeringskostnad			Investering og låneopptak					Beregning av kostnad pr år (40 års periode)						
Standard på tiltaket	Note	Lett oppussing	Renovere til Tek 17	Oppgradering til arealkrav 2014	Sum renovering	Nybygg	Lett oppussing			Renovering			Nybygg	
Levetid		10 år	30 år			40 år	Første 10 år	Neste 30 år nybygg	Snitt årskostnad	Første 30 år	Neste 10 år (renovering)	Snitt årskostnad	Snitt årskostnad	
Leksdal														
Areal	1	1 286	1 286	705	1 991	1 991								
Kostnad pr kvm	2	18 000	35 000	42 000	37 479	42 000								
Investering og avskrivning	3	23 148 000	45 010 000	29 610 000	74 620 000	83 622 000	2 314 800	2 090 550	2 146 613	2 487 333	2 487 333	2 487 333	2 090 550	
Anslag låneopptak og renter	4	19 675 800	38 258 500	25 168 500	63 427 000	71 078 700	245 948	888 484	727 850	792 838	792 838	792 838	888 484	
Gjennomsnittskostnad pr år	5								2 874 462			3 280 171	2 979 034	
Stiklestad														
Areal	6	3 022	3 022	2 081	5 103	5 103								
Kostnad pr kvm	7	18 000	35 000	42 000	37 855	42 000								
Investering og avskrivning	8	54 396 000	105 770 000	87 402 000	193 172 000	214 326 000	5 439 600	5 358 150	5 378 513	6 439 067	6 439 067	6 439 067	5 358 150	
Anslag låneopptak og renter	9	46 236 600	89 904 500	74 291 700	164 196 200	182 177 100	577 958	2 277 214	1 852 400	2 052 453	2 052 453	2 052 453	2 277 214	
Gjennomsnittskostnad pr år	10								7 230 912			8 491 519	7 635 364	
Tapte kostnader	11	9 300 000			9 300 000	-	232 500	232 500	232 500	116 250	116 250	116 250	-	
Sum investering begge	12	77 544 000	150 780 000	117 012 000	267 792 000	297 948 000	8 810 805	10 846 898	10 337 874	11 887 940	11 887 940	11 887 940	10 614 398	
Sum låneopptak begge	13	65 912 400	128 163 000	99 460 200	227 623 200	253 255 800								
Andel lånefinansiert	14	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %								

Oversikt er også vedlagt i liggende format til notatet.

Leksdal:

- 1 Areal er input i beregningen: Arealer pr i dag er 1286 kvm. Ved å legge til 705 kvm kommer arealet opp i arealkravet fra 2017. Merk at det samlede areal 1.991 kvm da er regnet som 4/7 av normen for en enparalell skole. Dvs en klasse pr årstrinn. Dette er under tidligere nevnte knekkpunkt for en «stor nok» skole.
- 2 Pris pr kvm er input i beregningen: Det er innhentet normpriser fra februar 2022. Priser pr kvm for de tre alternativene. Lett oppussing 18.000 kr/kvm, renovering 35.000 kr pr kvm og nybygg 42.000 kr kvm.
- 3 I venstre del beregnes investeringskostnad som antall kvm multiplisert med pris pr kvm.
 - a. Alternativet lett oppussing gis levetid på 10 år. Deretter må det til et nybygg for de neste 30 år. Alt omregnes til perioder på 40 år.
 - b. Alternativet renovering er regnet med levetid på 30 år. Etter 30 år starter en ny renovering med identiske kostnader pr år.
 - c. Alternativet nybygg. Byggekostnad fordeles over en levetid på 40 år.

- 4 Merk at alternativet lett oppussing kan bli klassifiseres som drift, Det er da ikke anledning til lånefinansiering og utgiftene må da i utgangspunktet finansieres innenfor kommunens driftsrammer.

Stiklestad:

- 1 Areal er input i beregningen: Arealer pr i dag 3022 kvm. Ved å legge til 2081 kvm kommer arealet opp i arealkravet fra 2017 på 5.103 kvm for en toparalell skole. Her kan det opplyses at Vinne skole økte arealet fra 5.103 kvm til 5.597 da ny skole ble bygget/renovert i 2021. Det tilsvarer ca. 10 % økning i areal og kan beskrives som økningen ved å bygge ut til standardkrav og forventninger i 2021/2022. Denne 10 % økningen er ikke innregnet i sammenligningen fordi den forstyrrer sammenligningsgrunnlaget. Et alternativ kunne vært at begge skolene fikk et 10% tillegg på areal.
- 2 Pris pr kvm er input i beregningen: Det er innhentet normpriser fra februar 2022. Priser pr kvm for de tre alternativene. Lett oppussing 18.000 kr/kvm, renovering 35.000 kr pr kvm og nybygg 42.000 kr kvm.
- 3 I venstre del beregnes antall kvm multiplisert med pris pr kvm til en byggekost.
 - a. Alternativet lett oppussing gis levetid på 10 år. Deretter må det til et nybygg for de neste 30 år. Alt omregnes til perioder på 40 år.
 - b. Alternativet renovering er regnet med levetid på 30 år. Etter 30 år starter en ny renovering med identiske kostnader pr år.
 - c. Alternativet nybygg. Byggekostnad fordeles over en levetid på 40 år.
- 4 Merk at alternativet lett oppussing ikke er et reelt alternativ for Stiklestad fordi innbyggerinitiativet her synes å ta utgangspunkt i at det er renovering som er alternativet.

Beregningen viser investering og låneopptak i venstre del av tabellen og omregnet til årskostnader i snitt over 40 år i høyre del av tabellen.

Leksdal skole

Alternativet lett oppussing gir en snitt årskostnad på 2,146 mill kr. Med renter på låneopptaket blir beløpet 2,874 mill kr. Renovering får en årskostnad på 3,28 mill kr inkl renter og nybygg får en årskostnad inkl renter på 2,979 mill kr. Lett oppussing er isolert sett billigste alternativ, men forskjellen til nybygg er liten.

Renoveringsalternativet er noe dyrere enn de to andre alternativene, men avvikene er samtidig så små at en endring i beregningspremissene for levetid og fordeling mellom nybygg og renovering fort kan jevne ut forskjellene.

Stiklestad skole

For Stiklestad skole er det regnet med renovering til 8,491 mill kr. Beregningen er basert på erfaringene fra nye Vinne og Ness om arealbruk for en to-paralell skole. Alternativet med renovering er det dyreste alternativet. Det har klar sammenheng med at levetid på renovering er satt til 10 år mindre enn et nybygg. En større andel gjenbruk og lengre levetid vil forskyve beregningen slik at årskostnad blir mer lik lett oppussing og nybygg. Det forutsetter at prisen

pr kvm ikke øker tilsvarende, noe som kan være krevende når renoveringen blir mer omfattende og grundig.

Alternativet lett oppussing er ikke nevnt i innbyggerinitiativet og beregningen har dermed kun relevans som et sammenligningstall for Stiklestad skole.

Den store forskjellen mellom alternativene er at bygging av nye Stiklestad skole gir rom for elevene fra Leksdal og Stiklestad uten at arealbruken økes utover arealkravet for nye to-paralellskoler. Det er først når det legges til areal utover skolens behov at Stiklestad skole blir klart mer kostnadskrevende enn premissene fra 2017. Det er viktig for analysens del at økningen i areal dekomponeres og forklares hver for seg. Steg en er å beregne kostnadene for en to-paralellskole i dag. Steg to er kostnadene for nye arealer som ikke gjelder skoledrift.

Tapte kostnader

Som tidligere nevnt utgjør tapte kostnader minimum 9,3 mill kr fordelt over år. I renoveringsalternativet halvert pga at noe av prosjekteringen kan være relevant også for renovering.

Er innbyggerinitiativets forslag mindre kostnadskrevende?

Som nevnt er det et tolkningsspørsmål som må til for å sette opp en beregning og de forskjellige innbyggerne bak initiativet kan ha mange tolkninger av hva det skal regnes på. Kommunedirektøren besvarer ut fra tolkningen og de premisser som er lagt.

Kommunedirektøren tolker innbyggerinitiativet slik at kostnad for Leksdal legges på lett oppussing og kostnad for Stiklestad legges på renovering.

Snitt årskostnad		Uten renter	Inkl renter
Innbyggerforslaget	1		
Leksdal pusses opp	2	2 146 613	2 874 462
Stiklestad renoveres	3	6 439 067	8 491 519
Alternativ i innbyggerforslag	4	8 585 679	11 365 981
Ny skole bygges (skoledel)	5		
Skoledel	6	5 358 150	7 635 364
Merkostnad innbyggerforslag	7	3 227 529	3 730 618
Tapte prosjekteringskostnader	8	116 250	119 156
Brakkerigg	9	37 500	38 438
Merkostnad innbyggerforslag (2)	10	3 381 279	3 888 211
Beregning for skole, idrett mv		Uten renter	Inkl renter
Skoledelen (arealer etter 2014 norm)	11	5 358 150	7 635 364
Arealer i tillegg til skole 2014 norm	12	4 318 725	5 791 511
Total årskostnad	13	9 676 875	13 426 875

Beregningen viser at innbyggeralternativets forslag (slik det er tolket) har en snitt årskostnad på 11,365 mill kr, mens skoledelen av nye Stiklestad skole har en snitt årskostnad på 7,635 mill kr. Beløpene er inkludert renter. Dette gir en merkostnad pr år på 3,731 mill kr på investeringen ved å velge innbyggerinitiativets løsning. Hvis det legges til tapte

prosjekteringskostnader og brakkerigg (alt omregnet til snitt pr år), så øker merkostnad til 3,888 mill kr.

Merk at dette resultatet er sterkt preget av premisset om at lett oppussing bare gir lavere utbetalinger de første 10 årene. Deretter er bygget utslitt og må erstattes for de neste 30 årene. Altså beregnes årene 11-30 likt med årskostnad ved nybygg.

Så er det ingen tvil om at alternativet med skole pluss tilleggsarealer for idrett, samfunnsbehov mv gir en årskostnad som er høyere enn tallene for skole. Dette alternativet er mao klart det dyreste alternativet. Men tilleggsarealet er en annen investering som ikke direkte dekker skoleformål. Kostnadene ved å bygge tilleggsarealet kan derfor ikke sammenlignes med alternativene for de eksisterende skolebyggene.

Driftsinnsparinger pr. 2022 ved sammenslåing av Stiklestad skole og Leksdal skole:

		Årsverk	
Innsparing lærernorm		1,5	
adm og team		1	
merkantilt		0,6	
IKT osv		0,4	
		3,5	2625000
Fagarbeider		0,4	
renhold		0,5	
SFO		0,6	
		1,5	840000
			3465000
Drift bygning		528314,52	
Driftsmidler		180000	
Total innsparing			4173314,52

Kostnad pr. elev pr enhet og sammenslått. Ut fra elevtall og budsjett 2022

Skole	Budsjett	Antall elever	Sum pr elev
Stiklestad	18128300	197	92022
Leksdal	6682651	48	139222
Stiklestad/Leksdal	20378300	245	83177

Vi ser at vi kan spare inn i overkant av 4 millioner totalt pr.år ved å slå sammen Stiklestad og Leksdal skole. Av dette utgjør FDV kostanden (Forvaltning, drift og vedlikehold) ca. 808000 kr pr. år inkludert renhold. Da er det lagt inn en FDV kostnad på 628 kr/kvm inklusive renhold. (Gjennomsnitt brukt på alle skoler i Verdal i 2021) "Holte" (privat konsulentfirma), har en anerkjent nøkkelmetode som beskriver hva FDV-utgiftene bør være på en lav, middels og høy utregning. Middels tilsier at vi burde bruke 1600 kr i årlige FDV-kostnader for barneskoler. Dette viser bare at vi i Verdal har bruker vesentlige mindre til vedlikehold av vår bygningsmasse.

Konklusjon/Anbefaling

En endring av skolestrukturen er en betydelig endring for våre lokalsamfunn, noe som naturlig nok vil skape både reaksjoner og engasjement. Skolen kan, som forslaget viser, oppfattes som en bærebjelke i lokalsamfunnet. Kommunedirektøren vurderer at selve initiativet som fremmes viser et betydelig engasjement, noe som i seg selv kan også sees på som en bærebjelke for fremtiden.

Kommunedirektøren har forståelse for å trekke frem arbeids- og læringsmiljø som en viktig faktor for bevaring av Leksdal skole, men finner likevel ikke holdepunkter for at dette ikke kan ivaretas også ved en større skole.

Forslaget som er fremmet peker både på utfordringer knyttet til grunn- og miljøforhold ved valgt tomt for nybygg. Kommunedirektøren presiserer at utfordringer knyttet til miljø har tidligere vært belyst og at det settes krav ut over gjeldende veiledere før bygging. Dette for å fjerne all tvil med hensyn til trygghet ved skolen. For grunnforhold, vises det til redegjørelsen ovenfor, som viser at denne problematikken er vel så stor ved eksisterende skole. Dette vil være begrensende faktor ved en fremtidig utvikling av skoleområdet, hvis eksisterende tomt legges til grunn. Samtidig vil det være viktig å gjennomføre svært gode kartlegginger for å være trygg på grunnforhold for nytt tomtevalg.

Uavhengig av dette konkrete forslaget, så står kommunen overfor en betydelig omstilling de kommende årene, blant annet som følge av demografiske endringer. Som tabellen på side 16 viser, estimeres innbyggerforslagets årskostnad i snitt være høyere enn bygging av ny skoledel ved Stiklestad skole. Dette vil medføre at tjenestetilbudet settes under ytterligere press med ytterligere driftsreduksjoner. Hvis kostnadsreduksjon på drifts- og investeringsiden skal være hovedmålsetningen, vil andre alternativer kunne vurderes som mer hensiktsmessig. For eksempel en skolestruktur basert i større grad på økonomiske prinsipper (større og mer sentraliserte enheter) eller reduksjon av den vedtatte investerings tilleggsarealer.

Med bakgrunn i redegjørelsen ovenfor anbefaler kommunedirektøren at vedtatt investering videreføres. Samlet sett vurderes det som en mer fornuftig ressursbruk enn innbyggerforslaget. Det vil si at opprinnelig plan med samlokalisering ved ny Stiklestad gjennomføres.

Geir Olav Jensen
Kommunedirektør
Verdal kommune

Vedlegg – Beregning i liggende format

Investeringskostnad		Investering og låneopptak					Beregning av kostnad pr år (40 års periode)						
Standard på tiltaket	Note	Lett oppussing	Renovere til Tek 17	Oppgradering til arealkrav 2014	Sum renovering	Nybygg	Lett oppussing			Renovering			Nybygg
Levetid		10 år	30 år			40 år	Første 10 år	Neste 30 år nybygg	Snitt årskostnad	Første 30 år	Neste 10 år (renovering)	Snitt årskostnad	Snitt årskostnad
Leksdal													
Areal	1	1 286	1 286	705	1 991	1 991							
Kostnad pr kvm	2	18 000	35 000	42 000	37 479	42 000							
Investering og avskrivning	3	23 148 000	45 010 000	29 610 000	74 620 000	83 622 000	2 314 800	2 090 550	2 146 613	2 487 333	2 487 333	2 487 333	2 090 550
Anslag låneopptak og renter	4	19 675 800	38 258 500	25 168 500	63 427 000	71 078 700	245 948	888 484	727 850	792 838	792 838	792 838	888 484
Gjennomsnittskostnad pr år	5								2 874 462			3 280 171	2 979 034
Stiklestad													
Areal	6	3 022	3 022	2 081	5 103	5 103							
Kostnad pr kvm	7	18 000	35 000	42 000	37 855	42 000							
Investering og avskrivning	8	54 396 000	105 770 000	87 402 000	193 172 000	214 326 000	5 439 600	5 358 150	5 378 513	6 439 067	6 439 067	6 439 067	5 358 150
Anslag låneopptak og renter	9	46 236 600	89 904 500	74 291 700	164 196 200	182 177 100	577 958	2 277 214	1 852 400	2 052 453	2 052 453	2 052 453	2 277 214
Gjennomsnittskostnad pr år	10								7 230 912			8 491 519	7 635 364
Tapte kostnader	11	9 300 000			9 300 000	-	232 500	232 500	232 500	116 250	116 250	116 250	-
Sum investering begge	12	77 544 000	150 780 000	117 012 000	267 792 000	297 948 000	8 810 805	10 846 898	10 337 874	11 887 940	11 887 940	11 887 940	10 614 398
Sum låneopptak begge	13	65 912 400	128 163 000	99 460 200	227 623 200	253 255 800							
Andel lånefinansiert	14	85 %	85 %	85 %	85 %	85 %							



Selskapsavtale Midt-Norge 110-sentralen IKS

Saksbehandler: Geir Olav Jensen	Arkivref: 2021/3082 - /000
E-post: geir.jensen@verdal.kommune.no	
Tlf.: 950 54 696	

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Formannskap	03.02.2022	11/22
Kommunestyre	28.02.2022	10/22

Saksprotokoll i Formannskap - 03.02.2022 - 11/2022

BEHANDLING:

Nytt vedlegg 4 ble utsendt til medlemmene før møtet.

Ved votering ble kommunedirektørens innstilling enstemmig vedtatt.

INNSTILLING:

1. Kommunestyret vedtar eiersammensetning, eierbrøk og antall representanter i representantskapet til Midt-Norge 110-sentral IKS slik tabellen viser:

Kommune	Eierandel	Representant i representantskapet
Trondheim	43,50 %	1
Steinkjer	5,16 %	1
Stjørdal	5,12 %	1
Levanger	4,28 %	1
Orkland	3,86 %	1
Melhus	3,55 %	1
Namsos	3,23 %	1
Verdal	3,17 %	1
Malvik	3,00 %	1
Ørland	2,19 %	1
Indre Fosen	2,14 %	1
Nærøysund	2,04 %	1
Skaun	1,76 %	1
Oppdal	1,49 %	1
Inderøy	1,45 %	1
Midtre Gaudal	1,32 %	1
Heim	1,21 %	1
Røros	1,18 %	1
Frøya	1,09 %	1
Hitra	1,07 %	1
Åfjord	0,91 %	1

Selbu	0,86 %	1
Overhalla	0,82 %	1
Frosta	0,55 %	1
Rennebu	0,53 %	1
Meråker	0,51 %	1
Grong	0,50 %	1
Snåsa	0,44 %	1
Rindal	0,42 %	1
Holtålen	0,42 %	1
Os	0,40 %	1
Bindal	0,30 %	1
Lierne	0,29 %	1
Høylandet	0,26 %	1
Flatanger	0,23 %	1
Osen	0,20 %	1
Namsskogan	0,17 %	1
Tydal	0,16 %	1
Leka	0,12 %	1
Røyrvik	0,10 %	1
Totalt	100,00%	40

Tallene er hentet fra SSB og gir befolkningen per 01.01.2021.

Vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022.

- Kommunestyret vedtar ny selskapsavtale slik *vedlegg 3* viser. Vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022.

Kommunedirektørens innstilling:

- Kommunestyret vedtar eiersammensetning, eierbrøk og antall representanter i representantskapet til Midt-Norge 110-sentral IKS slik tabellen viser:

Kommune	Eierandel	Representant i representantskapet
Trondheim	43,50 %	1
Steinkjer	5,16 %	1
Stjørdal	5,12 %	1
Levanger	4,28 %	1
Orkland	3,86 %	1
Melhus	3,55 %	1
Namsos	3,23 %	1
Verdal	3,17 %	1
Malvik	3,00 %	1
Ørland	2,19 %	1
Indre Fosen	2,14 %	1
Nærøysund	2,04 %	1
Skaun	1,76 %	1

Oppdal	1,49 %	1
Inderøy	1,45 %	1
Midtre Gaudal	1,32 %	1
Heim	1,21 %	1
Røros	1,18 %	1
Frøya	1,09 %	1
Hitra	1,07 %	1
Åfjord	0,91 %	1
Selbu	0,86 %	1
Overhalla	0,82 %	1
Frosta	0,55 %	1
Rennebu	0,53 %	1
Meråker	0,51 %	1
Grong	0,50 %	1
Snåsa	0,44 %	1
Rindal	0,42 %	1
Holtålen	0,42 %	1
Os	0,40 %	1
Bindal	0,30 %	1
Lierne	0,29 %	1
Høylandet	0,26 %	1
Flatanger	0,23 %	1
Osen	0,20 %	1
Namsskogan	0,17 %	1
Tydal	0,16 %	1
Leka	0,12 %	1
Røyrvik	0,10 %	1
Totalt	100,00%	40

Tallene er hentet fra SSB og gir befolkningen per 01.01.2021.

Vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022.

4. Kommunestyret vedtar ny selskapsavtale slik *vedlegg 3* viser. Vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022.

Vedlegg:

- 1 Vedtak om endret 110-tilknytning for kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral
- 2 Brev av 22.10.2021 fra Namsos kommune som oversender brev på vegne av de 16 kommuner tilknyttet Namdal 110-sentral
- 3 Ny selskapsavtale Midt-Norge 110-sentral IKS gjeldende fra 01.10.2022
- 4 Notat fra kommunedirektør og fra IKS - Økonomiske vurderinger

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Ingen

Saksopplysninger:

Saken omhandler endringer i selskapsavtalen for Midt-Norge 110-sentral IKS. Bakgrunnen for dette er et vedtak fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) om endret 110-tilknytning for kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral fra 1.10.2022.

Vedlegg 1 viser brev og vedtak fra DSB.

I sitt brev viser DSB til etablering av Værnesregionen brann og redningstjeneste som består av kommunene Stjørdal, Selbu og Meråker. Kommunene tilhører ulike 110-sentraler og har søkt om overføring til Midt-Norge 110-sentral IKS.

DSB mottok brev fra Namsos kommune 22.10.2021 på vegne av de øvrige 16 kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral. I brevet oppfordret kommunene tilknyttet Namdal 110-sentral DSB til å sikre en felles og samtidig virksomhetsoverdragelse for samtlige kommuner tilknyttet Namdal 110-sentral over til Midt-Norge 100-sentral IKS, og at kommunene Stjørdal og Meråker ikke skulle få skifte tilknytning før de andre kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral.

Vedlegg 2 viser brev sendt fra Namsos kommune til DSB.

DSB viser til at de i behandling av saken har hatt korrespondanse og dialog med en rekke kommuner og 110-sentraler, samt mottatt vedtak av 24.09.2021 fra Innherred regionråd og uttalelse av 20.09.2021 fra Namdal regionråd.

DSB viser også til høringssvar fra Statsforvalteren i Trøndelag som stiller seg bak forslaget og argumentasjonen for vedtaket som etter deres vurdering vil sikre en helhetlig brannberedskap i Trøndelag.

Vedtak:

Med hjemmel i lov 14. juni 2002 nr. 20 om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) § 37, jf. § 16, fastsetter DSB en ny 110-region i Trøndelag der alle kommunene i regionen tilknytter seg Midt-Norge 110-sentral IKS i Trondheim innen 1.10.2022.

Følgende kommuner vil måtte knytte seg til nødmeldesentralen for brann, og med grunnlag i avtale bære sin andel av kostnadene til drift av sentralen: Bindal, Flatanger, Frosta, Frøya, Grong, Heim, Hitra, Holtålen, Høylandet, Inderøy, Indre Fosen, Leka, Levanger, Lierne, Malvik, Melhus, Meråker, Midtre Gauldal, Namsos, Namsskogan, Nærøysund, Oppdal, Orkland, Os (Hedmark), Osen, Overhalla, Røyrvik, Rennebu, Rindal, Røros, Selbu, Skaun, Snåsa, Steinkjer, Stjørdal, Trondheim, Tydal, Verdal, Ørland og Ålfjord.

DSB mener det er nødvendig å fatte et nytt vedtak i påvente av samlokalisering av nødmeldesentralene for brann og politi i Trondheim.

DSB fattet vedtak 15.03.2016 om nye 110-regioner og samlokalisering av nødmeldetjenesten. DSB viser til Stortingsvedtak den 10.06.2015, og tilhørende dokumentasjon Innst. 306 S (2014-2015) og Prop. 61 LS (2014-2015) nærpolitireformen, hvor det ble bestemt at det skulle gjennomføres en politireform. I nærpolitireformen er det presisert at brann – og redningsvesenets nødmeldetjeneste skal tilpasse de geografiske grensene til de nye politidistriktene, men samtidig slik at en 110-sentral kan dekke mer enn ett politidistrikt.

På denne bakgrunn fattet DSB vedtak for alle 110-regionene i Norge, herunder Trøndelag. I tråd med Innst. 306 S (2014-2015) og Prop. 61 LS (2014-2015) nærpoltireformen, skal 110-sentralen samlokaliseres med politiets operasjonssentral i Trondheim kommune.

DSB skisserte utfordringer i vedtaket da tidsplanen for gjennomføring av samlokalisering med politiet er beheftet med enkelte usikkerheter. DSB skrev at det kan være hensiktsmessig, i forhold til samvirke med politiet og en harmonisering av beredskapsgrensene, å slå sammen sentralene før en samlokalisering. En slik sammenslåing i forkant av samlokaliseringen vil kunne tvinge seg frem i situasjoner hvor rekrutteringen til sentralen svikter som følge av den forestående avviklingen, og det er utfordrende å opprettholde en forsvarlig drift.

Flere 110-sentraler har gjennomført sammenslåing før samlokaliseringen med politiet har vært mulig.

Vedtaket av 15.03.2016 om nye 110-regioner og samlokalisering står seg fortsatt, og klagefristen på dette vedtaket er utløpt. I påvente av samlokalisering vil DSB varsle nytt vedtak slik at sammenslåing av 110-sentralen i Namsos og 110-sentralen i Trondheim skjer før samlokalisering med politiet.

DSBs vedtak av 28.08.2019 omgjorde vedtaket av 15.03.2016 for kommunene Tjeldsund, Asker, Volda, Heim og Rindal som følge av kommunesammenslåinger og endringer i politidistriktsgrensene. Vedtaket inneholdt kun geografiske justeringer.

I henvendelsen datert 22.10.2021 fra 16 av kommunene tilknyttet Namdal 110-sentral til DSB anmodes det om at det blir foretatt en samlet overføring av alle kommuner til Midt-Norge 110-sentral IKS. Det har blitt opplyst at overføring av kommunene Stjørdal og Meråker fra Namdal 110-sentral til Midt-Norge 110-sentral IKS innen årsskiftet vil medføre negative konsekvenser for driften av 110-sentralen i Namsos i tiden fram til de resterende kommunene kan overføres ny sentral. Det har fremkommet opplysninger om at også andre kommuner ønsker brannsamarbeid og en slik snarlig overføring. Dersom dette skjer vil det gi Namdal 110-sentral ytterligere utfordringer og kunne føre til at sentralen ikke lenger har grunnlag for forsvarlig drift og raskt og uønsket må legge ned virksomheten. Ved en slik situasjon vil Midt-Norge 110-sentral IKS tvinges til å ta imot samtlige kommuner uten tilfredsstillende forberedelser. En slik situasjon ønsker DSB å unngå av hensyn til den helhetlige beredskapen i regionen og for å sikre en god prosess for de ansatte i Namdalen 110-sentral. Det er opplyst fra Namsos kommune at en kontrollert og tilfredsstillende forberedt virksomhetsoverdragelse vil kunne gjennomføres innen 1.10.2022.

DSB har også fått informasjon om at representantskapet for Midt-Norge 110-sentral IKS den 3.11.2021 fattet et vedtak der de anbefaler at Trondheim kommune og styret i 110-sentralen i samarbeid med Namsos kommune arbeider for en virksomhetsoverdragelse og dermed en felles sentral for Trøndelag i Trondheim. Det forutsettes at dette gjennomføres så snart som praktisk mulig, og senest innen 1.10.2022.

Kommunene har organisasjonsfrihet når det gjelder gjennomføringen av vedtaket. DSB registrerer at partene arbeider for en virksomhetsoverdragelse som er mulig å gjennomføre innen 1.10.2022.

Om selskapsavtalen;

Selskapsavtalen for Midt-Norge 110-sentral IKS reguleres av Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven). § 4. Selskapsavtale sier at det for interkommunale selskap skal opprettes en skriftlig selskapsavtale, og for de enkelte deltakere skal kommunestyret vedta avtalen.

§ 9. Saksbehandlingen i representantskapet sier at hver representant i representantskapet har en stemme med mindre annet er fastsatt i selskapsavtalen. Loven sier videre at representantskapet er beslutningsdyktig når minst halvdelen av medlemmene er til stede, og disse representerer to tredeler av stemmene.

Slik det fremgår av selskapsavtalen for Midt-Norge 110-sentral IKS punkt 5.1.1. har hver representant en stemme, og representantskapet er beslutningsdyktig når minst to tredeler av stemmene er til stede.

Videre viser punkt 5.1.3 Representantskapets møter at så langt loven tillater det, skal møtene i representantskapet som hovedregel gjennomføres digitalt. Dette bidrar til effektiv møteavvikling, og også at det gjør det sikrere at oppmøtet gir et beslutningsdyktig representantskap.

Punkt 5.2.1 Styrets sammensetning sier at styret velges av representantskapet, og skal ha sju medlemmer. Av disse skal Trondheim kommune ha minst tre styremedlemmer. Styrets sammensetning skal ha relevant kompetanse som brannfaglig, jus og økonomi. I tillegg skal geografisk spredning av styremedlemmene tilstrebes. Selskapsavtalen sier også at styrets medlemmer velges for fire år av gangen, der halvparten er på valg hvert 2. år. Dette for å sikre kontinuitet i styret, og slik at man unngår at alle styremedlemmene er på valg samme år.

Representantskapet utnevner en valgkomite bestående av tre medlemmer. Ordfører i Trondheim kommune leder valgkomiteen. De øvrige to medlemmene utnevnes fra representantene i representantskapet.

I henhold til dagens selskapsavtale for Midt-Norge 110-sentral IKS beregnes eierandeler og ansvar ut fra folketallet og reguleres hvert 4. år. Dette videreføres i ny selskapsavtale med første regulering 1.1.2027.

En endring av 110-tilknytning for kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral til Midt-Norge 110-sentral IKS vil medføre endringer for de som har arbeidsoppgaver ved Namdal 110-sentral. Dette fordi oppgavene ved sentralen ikke videreføres ved denne sentralen etter 1.10.2022. Den operasjonelle styringsgruppen i gjennomføringsprosjektet for felles 110-sentral i Trøndelag vil belyse hvordan dette kan ivaretas, i dialog med tillitsvalgte. Virksomhetsoverdragelsen gjennomføres i henhold til AML sine bestemmelser.

Når kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral skal tilknyttes Midt-Norge 110-sentral IKS vil antall eierkommuner endres fra 20 til 40 for Midt-Norge 110-sentral IKS, noe som medfører at eierandelene i Midt-Norge 110-sentral endres.

Det forventes at eierbidrag per innbygger vil opprettholdes eller reduseres for kommunene som i dag er tilknyttet Midt-Norge 110-sentral IKS etter 1.10.2022. De økonomiske forholdene utredes av dagens IKS, som også tar sikte på å kunne gi kommunene en oversikt over antatt kostnad i eget notat i forbindelse med behandling av selskapsavtalen i kommunestyrene. Dette er ikke mottatt og vil bli ettersendt hvis mulig.

Den operasjonelle styringsgruppen i gjennomføringsprosjektet for felles 110-sentral i Trøndelag vil se på dette i sitt arbeid, og vil se det i sammenheng med kostnader knyttet til implementering av nytt oppdragshåndteringsverktøy. Når kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral tilknyttes Midt-Norge 110-sentral IKS vil store nasjonale investeringer som eksempelvis nytt oppdragshåndteringsverktøy fordeles på flere innbyggere enn de som i dag er tilknyttet Midt-Norge 110-sentral IKS.

Hvis kommunene som i dag er tilknyttet Namdal 110-sentral ikke hadde blitt tilknyttet Midt-Norge 110-sentral IKS ville de årlige kostnadene for den enkelte kommune ha økt, blant annet som en følge av investeringer i nytt oppdragshåndteringsverktøy.

Vurdering:

DSB har besluttet endring for tilknytning til 110-sentral. Det blir viktig at denne endringen og sammenslåingen blir gjort så ryddig som mulig, slik en virksomhetsoverdragelse krever.

Kommunedirektøren mener det er viktig å opprettholde forsvarlig drift både før og etter endelig gjennomføring den 1.10.2022. Kommunedirektøren mener videre at en endring i 110-tilknytning må gjennomføres i henhold til en fastsatt fremdriftsplan, og i dialog med tillitsvalgte. Samtidig må virksomhets-overdragelsen sees i sammenheng med at det innføres et nytt oppdrags-håndteringsverktøy for alle 110-sentralene i Norge.

DSB mener det er nødvendig å fatte et nytt vedtak i påvente av samlokalisering av nødmeldesentralene for brann og politi i Trondheim, og at arbeidet med å samlokalisere nødmeldesentralene for brann og politi ligger noe lenger frem i tid.

Kommunedirektøren anbefaler kommunestyret å vedta eiersammensetning, eierbrøk og antall representanter i representantskapet til Midt-Norge 110-sentral IKS slik det fremgår av tabellen, og at vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022. Kostnadsbildet forventes som nevnt oversendt fra Midt-Norge 110-sentral IKS, som den overtakende part, i eget notat derfra. Uavhengig av dette, vurderes det til at det er lite handlingsrom knyttet til alternative løsninger.

Kommunedirektøren anbefaler kommunestyret å vedta ny selskapsavtale slik vedlegg 3 viser, og at vedtaket gjøres gjeldende fra 1.10.2022.

Kommunene som i dag er tilknyttet Namdal 110-sentral må også ved senere høve vedta representantskapsmedlem og varamedlem for denne for den nye IKS-deltakelsen.

Økonomi:

Se vedlegg 4 notat fra kommunedirektøren vedlagt brev fra IKS'et om økonomiske vurderinger.

Miljø:

Denne saken har isolert sett ingen konsekvenser for klima og det ytre miljø.

Handlingsrom:

Kommunedirektøren ber kommunestyret å vedta innstillingen som framlagt uten endringer, da likelydende vedtak fra alle 40 eierkommunen er nødvendig for å gjennomføre en sammenslåing innen anbefalt tidsfrist.

Vår saksbehandler
Suzanne Hauge Norvang, tlf. +47 33 41 26 06

Dokumentdato
07.01.2022
Deres dato

Vår referanse
2021/2600 NOSU
Deres referanse

Midt-Norge 110-sentral IKS og alle tilknyttede kommuner
Namdal 110-sentral og alle tilknyttede kommuner

Vedtak om ny 110-region for Trøndelag

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) viser til eget brev av 12.11.2021, der det ble varslet at DSB vil fatte vedtak om endret 110-tilknytning for kommunene som er tilknyttet Namdal 110-sentral.

1. Samlokalisering med politiets operasjonssentral

I ovennevnte varselbrev av 12.11.2021 ble det vist til DSBs vedtak i brev av 15.03.2016 om nye 110-regioner og samlokalisering med politiets operasjonssentraler - der Trondheim kommune ble pålagt å etablere en 110-sentral for Trøndelag 110-region. Dette vedtaket er fortsatt gjeldende, og klagefristen på dette vedtaket er utløpt. Samlokalisering skal slik det fremkommer av vedtaket datert 15.03.2016 gjennomføres så fort det er mulig å få til.

DSBs vedtak av 28.08.2019 omgjorde vedtaket av 15.03.2016 for kommunene Tjeldsund, Asker, Volda, Heim og Rindal som følge av kommunesammenslåinger og endringer i politidistriktsgrensene. Vedtaket inneholdt oppdaterte kommunenavn og geografiske justeringer.

2. Vedtak

Med hjemmel i lov 14. juni 2002 nr. 20 om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) § 37, jf. § 16, **fastsetter DSB en ny 110-region i Trøndelag der alle kommunene i regionen tilknytter seg Midt-Norge 110-sentral IKS i Trondheim innen 01.10.2022.**

Følgende kommuner vil måtte knytte seg til nødmeldesentralen for brann, og med grunnlag i avtale bære sin andel av kostnadene til drift av sentralen: Bindal, Flatanger, Frosta, Frøya, Grong, Heim, Hitra, Holtålen, Høylandet, Inderøy, Indre Fosen, Leka, Levanger, Lierne, Malvik, Melhus, Meråker, Midtre Gauldal, Namsos, Namsskogan, Nærøysund, Oppdal, Orkland, Os (Hedmark), Osen, Overhalla, Røyrvik, Rennebu, Rindal, Røros, Selbu, Skaun, Snåsa, Steinkjer, Stjørdal, Trondheim, Tydal, Verdal, Ørland og Åfjord.

3. Sakens bakgrunn

I ovennevnte varsel om vedtak datert 12.11.2021 viste DSB til etableringen av Værnesregionen brann og redningstjeneste som består av kommunene Stjørdal, Selbu og Meråker. Kommunene tilhører ulike 110-sentraler og har søkt om overføring til Midt-Norge 110-sentral IKS.

DSB hadde også mottatt brev av 22.10.2021 fra Namsos kommune på vegne av de 16 kommuner tilknyttet Namdal 110-sentral. Kommunene oppfordret DSB til å sikre en felles og samtidig virksomhetsoverdragelse for samtlige kommuner tilknyttet Namdal 110-sentral over til Midt-Norge 110

Postadresse
Direktoratet for
samfunnssikkerhet og beredskap

Postboks 2014
3103 Tønsberg

Kontoradresse
Ramborgveien 9
3115 Tønsberg

E-post
postmottak@dsb.no

Telefon
33 41 25 00

Internett
www.dsb.no

Telefaks
33 31 06 60

Organisasjonsnummer
974 760 983

sentral. Det vil si at kommunene Stjørdal og Meråker ikke får skifte tilknytning før de andre kommunene.

DSB har i behandlingen av saken hatt korrespondanse og dialog med en rekke kommuner og 110-sentraler, samt mottatt vedtak av 24.09.2021 fra Innherred regionråd og uttalelse av 20.09.2021 fra Namdal regionråd.

4. Høringssvar

Det har kommet inn to høringssvar til varselet om vedtak.

Statsforvalteren i Trøndelag stiller seg bak forslaget og argumentasjonen for vedtaket som etter deres vurdering vil sikre en helhetlig brannberedskap i Trøndelag, jf. e-post av 03.01.2021.

Stjørdal kommune og Værnesregionen brann- og redningstjeneste har sendt brev av 14.12.2021. Disse er positive til vedtaket, men ønsker at Værnesregionen brann- og redningstjeneste blir overført til Midt-Norge 110 sentral så tidlig som mulig og senest 01.10.2022. Dette er begrunnet i alarmorganiseringen, investeringer i utstyr, sikkerhet og kostnadseffektivitet.

Videre følger det at "Formannskapet har i møte den 9.12.2021 uttrykt i eget vedtak at de er positiv til en løsning hvor teknisk overføring av Stjørdal kommune til Midt-Norge 110-sentral skjer så raskt som mulig, men hvor kommunen senest fram til 01.10.2022 betaler til Namdal 110-sentral, for så å overføre betalingsforpliktelsen til Midt-Norge 110-sentral. Vedtaket lyder videre at på grunn av de særlig faglige utfordringer en delt tilknytning representerer, forventer Stjørdal prioritet i den tekniske overføringen til Midt-Norge 110-sentral."

DSB kommenterer innspillet i punkt 6 nedenfor.

5. Rettslig grunnlag

DSB er sentral tilsynsmyndighet. Det følger av brann- og eksplosjonsvernloven § 37 første ledd at:

Tilsynsmyndigheten gir de pålegg og treffer ellers de enkeltvedtak som er nødvendige for gjennomføringen av bestemmelsene gitt i eller i medhold av denne loven. Det skal settes en frist for når pålegget skal være utført.

DSBs myndighet til å fastsette 110-regionene og kommunenes plikter for etablering, drift og betaling av nødmeldetjenesten følger av brann- og eksplosjonsvernloven § 16:

Sentral tilsynsmyndighet kan pålegge en kommune å etablere en nødalarmeringssentral for mottak av meldinger om branner og andre ulykker innen en fastsatt region som kan omfatte flere kommuner. De kommuner som omfattes av den fastsatte regionen plikter å knytte seg til nødalarmeringssentralen og med grunnlag i avtale bære sin andel av kostnadene ved etablering og drift av sentralen.

Nødalarmeringssentralen skal bemannes, utrustes og opereres slik at den til enhver tid fyller behovet for mottak og registrering av nødmeldinger, alarmering av mannskaper og kommunikasjon med innsatsstyrkene og den som melder ulykken. Etablering og drift skal samordnes med øvrige nødalarmeringssentraler for helse og politi.

6. Vår vurdering

DSB mener kommunene i Værnesregionen brann og redningstjeneste, som består av kommunene Stjørdal, Selbu og Meråker, av hensyn til kommando og kontroll av beredskap må ha tilknytning til én 110-sentral.

Direktoratets praksis er at hver 110-sentral skal følge politidistriktsgrensene og at hver 110-sentral skal omfatte ett eller flere politidistrikt. Dette er viktig for rask og effektiv samordning innen redningstjenesten. Unntak fra prinsippet om å følge politidistriktsgrensene er beredskapssamarbeid innen brann- og redningsvesenet. Unntaket begrunnes i hensynene til oversikt, kommando og kontroll av beredskap, og som det følger av St.meld. nr. 12 (1995-96); hensynet til at de aktuelle beredskapsstyrker skal kunne forholde seg til en og samme sentral veier tyngre enn hensynet om å følge politidistriktsgrensene.

Når DSB setter fristen for en ny 110-region til 01.10.2022, er dette av hensyn til forsvarlig drift av nødmeldetjenesten i Namsos. Vi gjengir fra direktoratets varsel om vedtak i brev av 12.11.2021:

DSB har mottatt en felles henvendelsen av 22.10.2021 fra 16 av kommunene tilknyttet Namdal 110-sentral med en anmodning om at det blir foretatt en samlet overføring av alle kommuner til Midt-Norge 110-sentral IKS. Det blitt opplyst at overføring av kommunene Stjørdal og Meråker fra Namdal 110-sentral til Midt-Norge 110-sentral IKS innen årsskiftet, vil medføre negative konsekvenser for driften av 110-sentralen i Namsos i tiden fram til de resterende kommunene kan overføres ny sentral. Det har også fremkommet opplysninger om at også andre kommuner ønsker brannssamarbeid og en slik snarlig overføring. Dersom dette skjer vil det gi Namdal 110-sentral ytterligere utfordringer og kunne føre til at sentralen ikke lenger har grunnlag for forsvarlig drift og raskt og uønsket må legge ned virksomheten. Ved en slik situasjon vil Midt-Norge 110-sentral IKS tvinges til å ta imot samtlige kommuner uten tilfredsstillende forberedelser. En slik situasjon ønsker DSB å unngå av hensyn til den helhetlige beredskapen i regionen og for å sikre en god prosess for de ansatte i Namdalen 110-sentral. Det er opplyst fra Namsos kommune at en kontrollert og tilfredsstillende forberedt virksomhetsoverdragelse vil kunne gjennomføres innen 01.10.2022.

DSB kan ikke risikere at Namdal 110-sentral raskt og uønsket må legge ned virksomheten, og Midt-Norge 110-sentral IKS må kunne gjøre tilfredsstillende forberedelser. Begge nødmeldesentralene må mens de drifter etterleve brann- og eksplosjonsvernloven § 16 andre ledd om at "nødalarmeringssentralen skal bemannes, utrustes og opereres slik at den til enhver tid fyller behovet for mottak og registrering av nødmeldinger, alarmering av mannskaper og kommunikasjon med innsatsstyrkene og den som melder ulykken".

Mottak av kommunene ved 110-sentralen i Trondheim er hensyntatt, og DSB har ikke mottatt innsigelser på dette i høringen. Vi gjengir fra direktoratets varsel om vedtak i brev av 12.11.2021:

DSB har også fått informasjon om at representantskapet for Midt-Norge 110-sentral IKS den 03.11.2021 fattet et vedtak der de anbefaler at Trondheim kommune og styret i 110 sentralen i samarbeid med Namsos kommune arbeider for en virksomhetsoverdragelse og dermed en felles sentral for Trøndelag i Trondheim. Det forutsettes at dette gjennomføres så snart som praktisk mulig, og senest innen 01.10.2022.

Kommunene i Værnesregionen brann- og redningstjeneste ønsker en overføring til Midt-Norge 110 sentral så tidlig som mulig og senest 01.10.2022. DSB mener også disse må prioriteres på grunn av kommando og kontroll av beredskap, og at dette er hensyntatt i vedtakets frist. Kommunene/110-

sentralene må vurdere hvordan overføringen skal gjennomføres slik at lovens § 16 andre ledd hele tiden etterleves.

Direktoratet forutsetter at relevante parter blir inkludert i arbeidet slik at det blir en kontrollert og forsvarlig endring av 110-tilknytningen for kommunene som per i dag er tilknyttet Namdal 110 sentral. DSB oppfordrer til godt samarbeid.

7. Informasjon om klagerett

Vedtaket kan påklages til Justis- og beredskapsdepartementet, jf. brann- og eksplosjonsvernloven § 41 første ledd. Etter forvaltningsloven § 29 er klagefristen 3 uker fra vedtaket er mottatt. En eventuell klage sendes DSB. Det vises for øvrig til forvaltningsloven kapittel VI om klage og omgjøring.

Med hilsen
for Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
Avdeling for forebygging og sikkerhet

Johan Marius Ly
Avdelingsdirektør

Dag Rune Omland
Seksjonssjef

Dokumentet er godkjent elektronisk og sendes derfor uten underskrift.

Kopi til:
Håvard Sæther
Arvid Vollum
Statsforvalteren i Trøndelag

Ber om felles virksomhetsoverdragelse til Midt-Norge 110

Vi vil på det sterkeste oppfordre DSB til å sikre en felles og samtidig virksomhetsoverdragelse for samtlige kommuner tilknyttet Namdal 110 over til Midt-Norge 110. Vi vil mao. be om at Stjørdal og Meråker ikke får skifte tilknytning før de andre kommunene.

Stortinget besluttet i forbindelse med politireformene at nødmeldesentralene for brann og politi skulle samlokaliseres i samme bygg. For Trøndelag betyr det en felles nødmeldesentral lokalisert i politihuset i Trondheim. Namdal 110 har hele tiden forholdt seg lojalt til dette vedtaket, selv om det innebærer at sentralen legges ned.

I Trøndelag er en sambygging slik vi erfarer det per i dag ikke engang kommet til planleggingsstadiet. Likevel har DSB åpnet for at Stjørdal og Meråker kan få skifte tilknytning til Midt-Norge 110, uavhengig av samlokaliseringsprosessen. Vi vil på det sterkeste advare mot at DSB godkjenner en slik flytting fordi:

- Grunnlaget for Namdal 110 er ikke bærekraftig når Stjørdal og Meråker går ut, og 20 prosent av oppdraget forsvinner. Det blir uforholdsmessig dyrt for de gjenværende kommunene.
- Et slikt skifte av tilknytning skaper usikkerhet og uforutsigbarhet for alle berørte parter, og ikke minst for de ansatte ved sentralen i Namsos.

Det er helt avgjørende at et skifte av 110-sentral skjer på en ryddig og for alle parter avklart måte. Derfor må alle kommuner i Namdal 110 gå over til Midt Norge 110 samtidig. Med andre ord; det må enten være alle eller ingen.

Overgangen sikres best som en ren virksomhetsoverdragelse – ikke minst av hensyn til de ansatte i Namdal 110. Vi ber om en felles og samtidig overføring før implementering av nytt oppdragshåndteringsverktøy.

Vår grunnleggende holdning er at dersom samlokalisering med politiet i Trondheim ikke lar seg gjennomføre, burde Trøndelags 110-sentral ligge i Namsos. En samlet 110-sentral i Namsos vil være et like godt faglig alternativ – og dessuten billigere, siden det for eksempel er lavere husleie og lavere arbeidsgiveravgift i Namsos enn i Trondheim.

Ideelt sett burde vi derfor ha sett på flere 110-alternativ dersom sentralen i Trøndelag kommer til å bli en isolert 110-sentral, dvs. ikke samlokalisert med politi. En slik prosess synes imidlertid ikke mulig å gjennomføre med de korte tidsperspektivene vi nå er blitt stilt overfor – i en endringsprosess uten samlokalisering.

Ida Stuberg
Ordfører Inderøy kommune

Stian Brekkvassmo
Ordfører Namsskogan kommune

Anne Berit Lein
Ordfører Steinkjer kommune

Pål Sverre Fikse
Ordfører Verdal kommune

Arnt Einar Bardal
Ordfører Snåsa kommune

Anita Ravlo
Ordfører Levanger kommune

John Einar Høvik
Ordfører Osen kommune

Hans Oskar Devik
Ordfører Røyrvik kommune

Hege K. Saugen
Ordfører Overhalla kommune

Amund Hellesø
Ordfører Nærøysund kommune

Elisabeth Helmersen
Ordfører Leka kommune

Bente Estil
Ordfører Lierne kommune

Hege Nordheim Viken
Ordfører Høylandet kommune

Borgny Grande
Ordfører Grong kommune

Olav Jørgen Bjørkås
Ordfører Flatanger kommune

Arnhild Holstad
Ordfører Namsos kommune

Selskapsavtale Midt-Norge 110-sentral IKS

1. Om selskapet

1.1. Selskapets navn og eiere

Midt-Norge 110-sentral IKS, heretter kalt selskapet, er et interkommunalt selskap, opprettet i medhold av lov om interkommunale selskaper. Denne selskapsavtalen trer i kraft med virkning fra 1.10.2022.

Selskapet har følgende deltakere:

Kommune	Organisasjonsnummer	Adresse
Bindal	964 983 380	Oldervikvegen 5, 7980 Terråk
Flatanger	845 153 272	Lauvsneshaugen 25, 7770 Flatanger
Frosta	944 482 253	Fånesvegen 1, 7633 Frosta
Frøya	964 982 597	Herredshuset, 7260 Sistranda
Grong	940 010 853	Granvegen 1, 7870 Grong
Heim	920 920 004	Trondheimsveien 1, 7200 Kyrksæterøra
Hitra	938 772 927	Fillan, 7240 Hitra
Holtålen	937 697 767	Bakkavegen 1, 7380 Ålen
Høylandet	959 220 476	Vargeia 1, 7877 Høylandet
Inderøy	997 391 853	Vennalivegen 7, 7670 Inderøy
Indre Fosen	944 305 483	Rådhusveien 13, 7100 Rissa
Leka	944 484 574	Leknesveien 67, 7994 Leka
Levanger	938 587 051	Håkon Den Godes gt 3, 7600 Levanger
Lierne	972 417 963	Heggvollveien 6, 7882 Nordli
Malvik	971 035 560	7550 Hommelvik
Melhus	938 726 027	Rådhusvegen 2, 7224 Melhus
Meråker	835 231 712	Rådhusgata 7, 7530 Meråker
Midtre Gauldal	970 187 715	Rådhuset, 7290 Støren
Namsos	942 875 967	Stavarvegen 2, 7856 Jøa
Namsskogan	864 982 212	R.C. Hansen vei 2, 7890 Namsskogan
Nærøysund	921 758 410	Engasvegen 27, 7900 Rørvik
Oppdal	964 983 003	Inge Krokanns veg 2, 7340 Oppdal
Orkland	921 233 418	Allfarveien 5, 7300 Orkanger
Os	943 464 723	Rytrøa 14, 2550 Os i Østerdalen
Osen	944 350 675	Rådhusveien 13, 7740 Steinsdalen
Overhalla	939 896 600	Svalivegen 2, 7863 Overhalla
Rennebu	940 083 672	Myrveien 1, 7391 Rennebu
Rindal	940 138 051	Rindalsvegen 17, 6657 Rindal
Røros	939 898 743	Bergmannsgata 19, 7374 Røros
Røyrvik	964 982 120	Røyrvikvegen 5, 7898 Limingen
Selbu	971 197 609	Gjelbakken 15, 7580 Selbu

Skaun	939 865 942	Rådhuset, 7353 Børse
Snåsa	964 982 031	Sørsivegen 6, 7760 Snåsa
Steinkjer	840 029 212	Kongens gate 39, 7713 Steinkjer
Stjørdal	939 958 851	Kjøpmannsgt.9, 7500 Stjørdal
Trondheim	942 110 464	Munkegata 1, 7013 Trondheim
Tydal	864 983 472	Ås, 7590 Tydal
Verdal	938 587 418	Rådhusgata 2, 7650 Verdal
Ørland	964 982 686	Rådhusgata 6, 7130 Brekstad
Åfjord	964 982 864	Øvre Årnes 7, 7170 Åfjord

Andre kommuner kan slutte seg til selskapet, men det krever endring av selskapsavtalen og behandles som dette.

1.2. Selskapets rettslige status

Selskapet er et eget rettssubjekt, registrert i foretaksregisteret.

1.3. Hovedkontor

Selskapets hovedkontor er i Trondheim kommune.

1.4. Bilag

Som bilag til avtalen gjelder

- I) Husleie etter selvkostprinsipper

2. Selskapets formål og strategi

2.1. Formål

Selskapets formål er å dekke deltakernes plikter knyttet til brann- og eksplosjonsvernlovens § 16 Nødalarmeringssentral, med plikt om tilknytning til en sentral for mottak av meldinger om branner og andre ulykker innenfor en fastsatt region. Oppgavene er å kunne opprettholde kommunikasjon med den som melder ulykken, mottak og registrering av nødmeldinger, alarmering av mannskaper og kommunikasjon med innsatsstyrkene, samt samordning med nødalarmeringssentralene for helse og politi. Dimensjonering av 110-sentralen tar utgangspunkt i en gjennomført risiko- og sårbarhetsanalyse for deltakernes region.

Det overordnede målet med en felles nødalarmeringssentral er å utvide tjenestetilbudet og kvaliteten på de tjenester som leveres i hele regionen, med spesiell fokus på bedre felles nytte av spesialressurser, rådgivning og spesialkompetanse som sentralen har.

Samarbeidet skal sikre alarmering og utkalling av tilstrekkelig innsatsstyrke og overordnet vakt etter mottak av nødmelding, samt sikre best mulig støtte, informasjon, og samordning til innsatsstyrke, stab og relevant ledelse.

Selskapsavtalen skal gi samme tjenestenivå hos alle deltakerne.

En deltaker skal i tillegg ha anledning til å få levert tjenester utover dette nivået, mot kostnadsdekkende godtgjørelse til selskapet.

Selskapet kan påta seg andre arbeidsoppgaver, men det forutsetter at dette ikke påvirker selskapets hovedfunksjon og leveranse.

2.2. Strategi

Selskapets oppgaver er av samfunnsmessig art. Dette er grunnlaget for deltakernes eierskap.

Deltakerne utøver sin forpliktelse for tilknytning til en nødalarmeringssentral gjennom selskapet, samtidig som det er lagt til grunn at selskapsformen gir muligheter for synergieffekter og kompetanseheving.

2.3. Delegering

Kommunestyrene legger myndigheten til å treffe vedtak etter brann- og eksplosjonsvernloven vedrørende nødalarmeringssentral med de til enhver tid gjeldende forskrifter til representantskapet, der loven selv ikke er til hinder for det.

3. Deltakernes forpliktelser

Deltakerne har plikt til å yte årlig tilskudd til driften av selskapet, basert på den ansvarsfordelingsnøkkelen som er beskrevet i pkt. 4.

Nye deltakere skal ved inntreden i selskapet gå inn i selskapet med en økonomisk ramme for tjenesten som minimum sikrer at tjenestenivået i selskapet er til stede ved inntredelse.

Nye deltakere er forpliktet til å delta på samme vilkår som eksisterende deltakere.

4. Deltakernes eierandel og ansvar

Deltakerne har følgende eierandeler og ansvar i selskapet:

Kommune	Eierandel¹
Trondheim	43,50 %
Steinkjer	5,16 %
Stjørdal	5,12 %
Levanger	4,28 %
Orkland	3,86 %
Melhus	3,55 %
Namsos	3,23 %
Verdal	3,17 %
Malvik	3,00 %
Ørland	2,19 %
Indre Fosen	2,14 %
Nærøysund	2,04 %
Skaun	1,76 %
Oppdal	1,49 %
Inderøy	1,45 %
Midtre Gauldal	1,32 %
Heim	1,21 %
Røros	1,18 %
Frøya	1,09 %
Hitra	1,07 %
Åfjord	0,91 %
Selbu	0,86 %
Overhalla	0,82 %
Frosta	0,55 %
Rennebu	0,53 %
Meråker	0,51 %
Grong	0,50 %
Snåsa	0,44 %
Rindal	0,42 %
Holtålen	0,42 %
Os	0,40 %
Bindal	0,30 %
Lierne	0,29 %
Høylandet	0,26 %
Flatanger	0,23 %
Osen	0,20 %
Namsskogan	0,17 %
Tydal	0,16 %
Leka	0,12 %
Røyrvik	0,10 %

¹ Tallene er hentet fra SSB og gir befolkning per 01.01.2021.

Totalt **100,00 %**

Eierandeler og ansvar er beregnet ut fra folketallet og skal reguleres hvert 4. år, første gang 1.1.2027.

Deltakernes respektive eierandeler skal legges til grunn for ansvarsfordelingen i selskapet, inkludert ansvaret for dekning av selskapets utgifter til løpende drift og fornyelse av materiell og utstyr.

Endringer vedtas som endring av selskapsavtalen gjennom likelydende vedtak hos alle deltakerne.

Trondheim kommune plikter å stille til disposisjon hensiktsmessige lokaler og arealer for selskapets virksomhet. Det skal utarbeides leieavtaler for drifts- og vedlikeholdsansvaret for leieforholdene. Husleie baseres på kommunal selvkost, se bilag 1.

5. Selskapets styrende organer

Selskapets styrende organer er

- representantskapet
- styret
- daglig leder (leder 110-sentral)

5.1 Representantskapet

5.1.1 Representantskapets sammensetning

Representantskapet velges for 4 år og er selskapets øverste organ. Representantskapet består av en representant fra hver av deltakerne, i alt 40 representanter med personlige vararepresentanter.

Hver representant har en stemme. Representantskapet er beslutningsdyktig når minst to tredeler av stemmene er til stede. Representanten fra Trondheim kommune skal være representantskapets leder. Ved stemmelikhet har representantskapets leder dobbeltstemme.

Dersom det tas inn flere eierkommuner skal representantskapet utvides slik at hver kommune har ett medlem.

5.1.2 Representantskapets oppgaver og myndighet

Representantskapet skal:

- Velge representantskapets nestleder
- Velge selskapets revisor og fastsette revisors godtgjørelse
- Velge selskapets styre og styreleder
- Velge valgkomité på tre medlemmer blant representantskapets medlemmer
- Fastsette godtgjørelse for representantskapets og styrets medlemmer

- Behandle styrets forslag til årsbudsjett og økonomiplan
- Behandle styrets årsberetning og fastsette årsregnskap og disponering av selskapets regnskapsresultat
- Gjøre vedtak om fullmakt til å ta opp lån og disponere fond innenfor de rammer selskapsavtalen setter
- Gjøre vedtak om deltakelse i andre foretak innenfor selskapets formål og økonomiske rammer
- Gjøre vedtak i andre saker som styret forelegger representantskapet

Representantskapet har instruksjons- og omgjøringsmyndighet overfor styret.

Representantskapet kan delegere til styret og daglig leder myndighet i de saker der loven eller denne selskapsavtalen ikke er til hinder for dette.

5.1.3 Representantskapets møter

Representantskapets leder innkaller til møter når det er nødvendig – og når styret eller minst en av deltakerne krever det. Innkallingen skal skje skriftlig og med minst 4 ukers varsel. Varsel sendes med samme frist både til representantskapets medlemmer og til deltakerne, og skal inneholde sakliste.

Det skal avholdes to ordinære representantskapsmøter hvert år. Møtet som behandler årsmelding og regnskap skal avholdes innen utgangen av april. Representantskapet selv avgjør om møtene skal holdes for åpne dører. Styrets leder og daglig leder deltar i representantskapets møter.

Møtelederen skal sørge for at det blir ført protokoll fra møtet. Protokollen skal underskrives av møtelederen og to av representantskapets medlemmer valgt ved møtets begynnelse.

Styrets leder og daglig leder har rett til å få sitt syn på en sak ført inn i protokollen.

Representantskapets møtebok skal fortløpende sendes til deltakerne.

Så langt loven tillater, skal møtene i representantskapet som hovedregel gjennomføres digitalt.

5.2 Styret

5.2.1 Styrets sammensetning

Styret velges av representantskapet. Styret skal ha 7 medlemmer, hvorav et styremedlem med varamedlem velges av og blant de fast ansatte.

Styret sammensettes slik at det innehar relevant kompetanse slik som brannfaglig, jus og økonomi. Det bør tilstrebes en geografisk spredning av styremedlemmene. Trondheim kommune skal ha minst tre styremedlemmer.

Styret velges for 4 år, der halvparten er på valg hvert 2. år. Det velges vararepresentanter i rekke. Suppleringsvalg og utskifting av styremedlemmer kan foretas i valgperioden når representantskapet bestemmer det. Ansattes representanter trer ut av styret ved opphør av ansettelsesforholdet.

Representantskapet utnevner en valgkomité bestående av tre medlemmer. Ordfører i Trondheim kommune leder valgkomiteen. De øvrige to medlemmene utnevnes fra representantene i representantskapet. Valgkomiteen velges for to år av gangen. Valgkomiteen skal innstille kandidater til styret.

5.2.2 Styrets oppgaver og myndighet

Styret skal avgi innstilling til representantskapet i saker som gjelder årsbudsjett, økonomiplan, årsberetning og regnskap, spørsmål om fullmakt til å ta opp lån eller disponere fond og andre saker som skal behandles i representantskapet. Styret er ansvarlig for å fremme saker som er av vesentlig art for selskapet til representantskapet.

Styret representerer selskapet utad og tegner dets firma.

Styret kan gi styremedlem eller daglig leder rett til å tegne selskapets firma og kan bestemme at de som har slik rett, må utøve den i fellesskap.

Styret er ansvarlig for at selskapets drift til enhver tid er hensiktsmessig i henhold til gjeldende brannvernlovgivning med forskrifter. Styret er videre ansvarlig for at det skjer en løpende effektivisering av selskapets drift minst på lik linje med den effektivisering som skjer hos deltakernes øvrige tjenesteproduksjon.

Styret utøver all myndighet som ikke er tillagt representantskapet, herunder:

- ansette daglig leder
- føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten
- vedta selskapets organisasjonsplan innenfor rammer som følger av selskapsavtalen og eventuelle vedtak i representantskapet
- treffe vedtak om å ta opp lån og disponere fond innenfor fullmakter gitt av representantskapet
- økonomisk oppfølging

De ansattes medlemmer i styret har de rettigheter som framgår av bestemmelsene om dette i lov om interkommunale selskaper.

5.2.3 Styrets møter

Styrets leder innkaller til møter så ofte som nødvendig – og når minst ett medlem av styret eller daglig leder krever det. Innkallingen skal skje med rimelig varsel og skal inneholde sakliste. Daglig leders saksutredning med innstilling til vedtak skal følge innkallingen i de saker der slik innstilling blir avgitt. Andre dokumenter i saker som skal behandles skal være tilgjengelige for styret til gjennomsyn. Kopi av møteinnkalling sendes ordførere hos alle deltakerne.

Styret er beslutningsdyktig når minst halvparten av medlemmene er til stede. Ved stemmelikhet har styrets leder dobbeltstemme.

Det skal føres protokoll fra møtet. Protokollen skal underskrives av samtlige tilstedeværende styremedlemmer. Protokollen skal sendes til alle styremedlemmer og varamedlemmer, samt til

representantskapet og deltakerne.

5.3 Daglig leder

Daglig leder ansettes av styret og er direkte ansvarlig overfor styret. Daglig leder forestår den daglige ledelse av selskapet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt for dette.

Daglig leder har ansvar overfor styret for selskapets forvaltning og resultat, og for at forvaltningen er under betryggende kontroll.

Daglig leder har ikke myndighet i saker som etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning, eller i saker som etter selskapsavtalen er tillagt styret eller representantskapet.

Innenfor selskapets budsjetttrammer og eventuelle retningslinjer vedtatt av styret eller representantskap har daglig leder myndighet til å opprette og legge ned stillinger, ansette personale, fastsette lønn og stillingsbeskrivelser og treffe avgjørelser i andre personalsaker.

Daglig leder skal holde styret løpende orientert om alle forhold av betydning for virksomheten, herunder økonomi- og personalforhold. Styret bestemmer selv på hvilken måte og hvor ofte det skal ha slik informasjon.

Daglig leder har møte- og talerett i alle organer i selskapet. Styret og representantskapet kan likevel vedta at daglig leder skal fratre møtet i enkeltsaker.

Daglig leder har ansvar for en god dialog med deltakernes administrative representanter, herunder å kalle inn til og å gjennomføre alle nødvendige møter. Videre er daglig leder ansvarlig for å stille ressurser til all nødvendig saksbehandling.

6. Økonomistyring og økonomiforvaltning

6.1. Regnskap

Selskapet skal føre regnskap i samsvar med kommuneloven.

6.2 Budsjettbehandling

Det skal være en årlig budsjettprosess, der selskapet legger fram budsjettet for deltakerne, slik at det fastsatte eierbidrag per innbygger for påfølgende år kommer frem.

Selskapet oversender årlig til deltakerne forslag til drift- og investeringsramme for de neste fire årene innen 30. april.

Selskapets adgang til årlig låneopptak inngår i representantskapets budsjettvedtak. Hvis selskapet ikke benytter den tildelte investeringsrammen i budsjettåret, kan midlene overføres til neste år hvis

investeringen er forsinket. Hvis investering faller bort vil rammen bli trukket inn.

Selskapet er ansvarlig for å etablere gode rutiner for kontakt mellom selskapet og deltakerne i arbeidet med budsjett, økonomiplan og andre store beslutninger. Deltakerne har ansvar for å samordne budsjettprosesser vedrørende tilskudd til selskapet.

Styret forbereder representantskapets behandling av økonomiplan og budsjetttrammer og budsjettforutsetninger for påfølgende budsjettår. Styret vedtar detaljert budsjett innenfor de rammer og forutsetninger som representantskapet har fastlagt, og innenfor rammer som følger av deltakernes budsjettvedtak. Endelig vedtak om deltakernes tilskudd til selskapet gjøres av deltakernes kommunestyre. Dersom deltakernes budsjettvedtak avviker vesentlig fra representantskapets forslag, skal representantskapet vedta nye budsjetttrammer og -forutsetninger for styrets detaljerte budsjettvedtak.

6.3 Låneopptak

Selskapet kan ta opp lån for å finansiere investeringer til virksomheten innenfor en ramme for de samlede låneforpliktelser på 5 millioner kroner.

6.4 Avgifter, gebyrer og salg av tjenester

For tjenester det kan kreves betaling for, fastsettes prisene av styret. Inntekter fra salg av andre tjenester kan disponeres av selskapet innenfor årlige vedtatte budsjetttrammer.

7. Tariffområde

Selskapet skal være medlem av KS eller underliggende tariffområder, slik som Samfunnsbedriftene, og være medlem av TKP.

Overførte ansatte skal minst beholde de rettigheter som de hadde i det selskapet de ble overført fra, innenfor gjeldende regler.

8. Endringer i selskapets formelle forhold

8.1 Endringer i selskapsavtalen

Selskapsavtalen kan endres ved 2/3 flertall. Unntatt er endringer av forhold som fremgår av IKS loven § 4, 3. ledd. Disse endringene må vedtas av det enkelte kommunestyre.

Forslag til slike endringer kan fremmes av styret, representantskapet eller en eller flere av deltakerne.

8.2 Uttreden og oppløsning

Den enkelte deltaker kan gå ut av selskapsavtalen i henhold til bestemmelsene om dette i lov om interkommunale selskaper. Representantskapet eller hver av deltakerne kan bringe spørsmålet om uttrede inn for departementet innen én måned etter at selskapet har mottatt melding om uttrede.

Vedtak om oppløsning av selskapet gjøres ved likelydende vedtak hos alle deltakerne. Ved eventuell oppløsning fordeles eiendeler og gjeld mellom deltakerne i samsvar med den eierandel som er fastsatt i selskapsavtalen.

Selskapet kan ikke oppløses endelig før deltakerne har vedtatt og iverksatt en annen ordning.

9. Tvister

Eventuelle tvister om forståelsen av denne selskapsavtalen skal søkes løst gjennom forhandlinger mellom deltakerne. Oppnås ikke enighet, avgjøres tvisten med bindende virkning av en voldgiftsrett. Med mindre partene blir enige om annet, behandles tvisten da etter reglene i lov om voldgift.

*Deres ref:**Vår ref: GEIJEN 2021/3082**Dato: 01.02.2022***Økonomisk vurdering - Selskapsavtale Midt-Norge 110-sentral IKS**

Det vises til saksdokumenter utsendt til formannskapet møte 3.2.22, med påfølgende behandling i kommunestyrets møte 28.02.22. Vedlagt følger økonomioversikt for felles 110-sentral i Trøndelag.

Kommentarer til vedlagt dokument

Det er forskjeller i finansieringsmodeller for selskapene, men konklusjonen er tydelig på at det er tydelige stordriftsfordeler ved inntreden i felles 110-sentral i Trøndelag.

I mottatt brev er investering i nytt OHV (oppdragshåndteringsverktøy) estimert til mellom 7-10 kroner pr. innbygger for kommuner i Trøndelag. Det presiseres at estimat for eksisterende samarbeid er tallfestet til kr. 10 pr. innbygger i forbindelse med budsjettprosessen for 2022. Det legges opp til en avklaring knyttet til avregning av investering på et senere tidspunkt. Tilsvarende blir gjeldende for andel av likviditetsbuffer.

I saksdokumentet er det synliggjort et beløp pr. innbygger på kr. 69,- i 2023 korrigert for finansieringsmodell. Tilsvarende tall i gjeldende økonomiplan for eksisterende samarbeid er på 86 kr. (Altså samlet kostnadsreduksjon på ca. kr. 250.000). Den utløsende faktoren for raskere prosess, var ønske om uttreden fra enkelte kommuner. Dette ville medført redusert nedslagsfelt for dagens samarbeid og færre innbyggere å fordele kostnadene på. Legger man til grunn redusert nedslagsfelt, ville differansen vært ca. 30-40 kr. høyere (ytterligere ca. 450-600.000 i differanse). Da er det ikke hensyntatt evt. kostnadsreduserende tiltak for eksisterende samarbeid.

Kommunedirektørens vurdering er at inntreden vil gi reduserte kostnader, sammenliknet med nåværende samarbeid. Sett i forhold til redusert nedslagsfelt for eksisterende samarbeid, vil kostnadsbesparelsen være betydelig. Det presiseres at det for 2022 vil være noe høyere beløp pr. innbygger.

Med hilsen

Geir Olav Jensen
Kommunedirektør

1 Brev med økonomioversikt felles 110-sentral Trøndelag fra Midt-Norge 110-sentral IKS



24.01.2022

**Eierkommuner
Kommunedirektører og Ordførere
Styret i Midt-Norge 110-sentral IKS**

Vår ref:

ØKONOMIOVERSIKT FELLES 110-SENTRAL I TRØNDELAG

Denne oversikten er så nøyaktig vi mener det er mulig å komme på nåværende tidspunkt. Det må tas forbehold om betalbar pensjon, da dette må bestilles fra aktuar basert på økt bemanning i sentralen, slik at dette er lagt som et estimat. Når det kommer til alarmabonnementsinntekter, er dette også basert på et estimat, så det tas et forbehold om at dette kan bli korrigert noe. Bortsett fra dette, skal oversikten gi et godt bilde på økonomien og driftskostnadene for felles sentral frem til 2024.

ØKONOMIOVERSIKT

Budsjett 2022 er 2-delt, der Q1-Q3 er lagt med nåværende eierstruktur i Midt-Norge 110-sentral IKS (MN110). MN110 tar alle kostnader med investering av nytt oppdragshåndteringsverktøy (OHV), og kostnader for drift av NKS 110 IKS. Namdal-110 sentral vil ikke bli belastet noe fra NKS 110 IKS i 2022, da MN110 allerede har tatt over disse kostnadene på vegne av regionen fra 01.01.2022.

I Q4 er budsjettet lagt som felles 110-sentral, der eierne/brukerne av Namdal-110-sentral vil være en del av MN110, og da vil bli fakturert et kronebeløp per innbygger. Det forventes også at man foretar en avregning på investering av nytt OHV, og fordeler disse kostnadene for Trøndelag som region, samt at det blir en andel for Namdal-110 eiere/brukere når det kommer til likviditetsbuffer i selskapet pålydende kr 3.000.000,-. Avklaringer rundt disse 2 tingene må ligge på eiernivå, og er ikke en del av denne oversikten, siden man på dette tidspunktet ikke har alle nødvendige opplysninger.

Økonomioversikten som er lagt til grunn for denne oversikten, er likviditetsbudsjetter for drift, da det er dette som styrer eierbidragene.



MIDT-NORGE 110-SENTRAL IKS

BUDSJETT 2022.

Likviditetsbudsjett	Virksomhetoverdragelse Del-1 2022 (Q1 - Q3)		Virksomhetoverdragelse Del-2 2022 (Q4)		Virksomhetoverdragelse totalt MN110
Driftsinntekter					
Alarabonnemeter	-kr	10 500 000	-kr	4 500 000	-kr 15 000 000
Unødig alarm	-kr	7 000 000	-kr	1 000 000	-kr 8 000 000
Inntekter Drone	-kr	140 000	kr	-	-kr 140 000
Refusjoner	-kr	25 231 848	-kr	11 084 292	-kr 36 316 140
Sum driftsinntekter	-kr	42 871 848	-kr	16 584 292	-kr 59 456 140
Driftsutgifter					
Lønn inkl sosiale kostnader	kr	17 525 345	kr	8 181 210	kr 25 706 555
Kjøp av varer og tjenester	kr	8 751 396	kr	3 288 150	kr 12 039 546
Sum	kr	26 276 741	kr	11 469 360	kr 37 746 101
Unødig alarm	kr	7 000 000	kr	1 000 000	kr 8 000 000
Andel alarabonnemeter - refusjon 50%	kr	5 250 000	kr	2 250 000	kr 7 500 000
Overføring lokalt brannvesen	kr	12 250 000	kr	3 250 000	kr 15 500 000
NKS110 - investeringer (ST)	kr	5 300 000	kr	-	kr 5 300 000
NKS110 - drift (ST)	kr	2 500 000	kr	-	kr 2 500 000
Sum	kr	7 800 000	kr	-	kr 7 800 000
Konsulent tjenester - rekrutering, bemanning	kr	-	kr	250 000	kr 250 000
Konsulent tjenester - flytte nødnettststyr	kr	-	kr	500 000	kr 500 000
Administrasjon og fagdag - 110Miljø	kr	-	kr	50 000	kr 50 000
Reise/overnatting (hospitering personell Namsos)	kr	-	kr	30 000	kr 30 000
Dialogmøter/trønderbataljonen	kr	-	kr	50 000	kr 50 000
Lønn - overbemanning pga opplæring	kr	-	kr	772 500	kr 772 500
Lønn - opplæring OHV, brannvesen	kr	-	kr	200 000	kr 200 000
Sum	kr	-	kr	1 852 500	kr 1 852 500
Sum driftsutgifter	kr	46 326 741	kr	16 571 860	kr 62 898 601
Inteme finanstransaksjoner					
Avsetning til bundne fond	kr	150 000	kr	-	kr 150 000
Bruk av frie driftsfond	-kr	3 725 000	kr	-	-kr 3 725 000
Låneopptak	kr	-	kr	-	kr -
Overføring til prosjektrekskap	kr	-	kr	-	kr -
REGNSKAPSMESSIG RESULTAT	-kr	120 107	-kr	12 432	-kr 132 539

Befolkning		
	Befolkning	Prosent
Region MN110	335187	71,1 %
Region Namsos	136485	28,9 %
Region MN110 Trøndelag	471672	100 %

Nøkkeltall - 2022	Kostnader		Kronebeløp	
OHV	kr	15 050 000	kr	32
Refusjon brannvesen 50%	kr	7 500 000	kr	16
P - virksomhetoverdagelse	kr	1 852 500	kr	4
Totalt	kr	22 550 000	kr	48



MIDT-NORGE 110-SENTRAL IKS

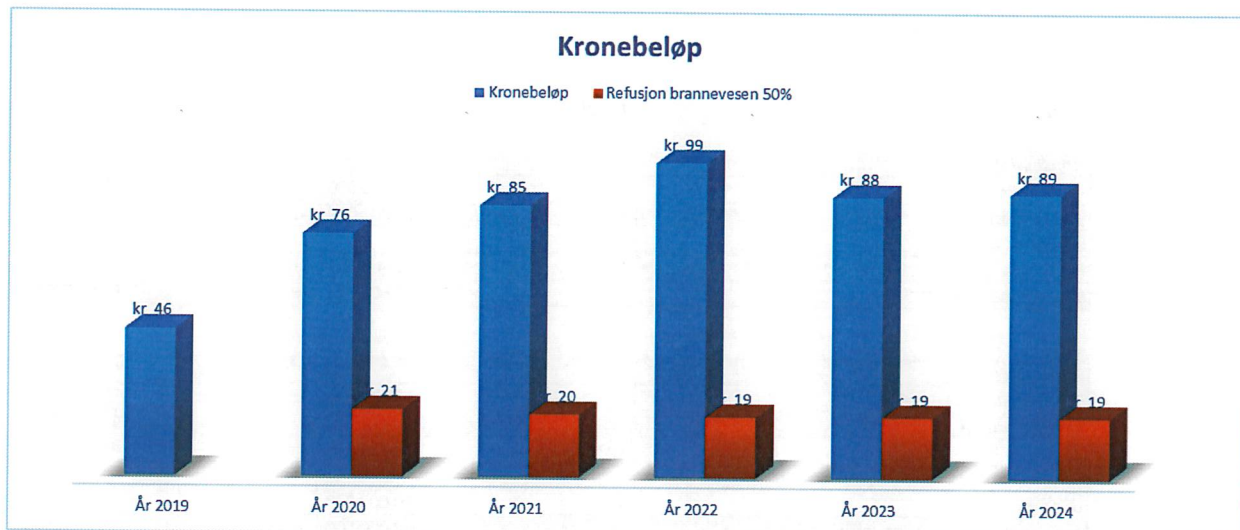
BUDSJETT 2023-2024

Likviditetsbudsjett	År 2023		År 2024	
Driftsinntekter				
Alarmabonnementer	-kr	18 000 000	-kr	18 000 000
Unødig alarm	-kr	10 000 000	-kr	10 000 000
Inntekter Drone				
Refusjoner	-kr	41 507 136	-kr	41 978 808
Sum driftsinntekter	-kr	69 507 136	-kr	69 978 808
Driftsutgifter				
Lønn inkl sosiale kostnader	kr	33 029 840	kr	33 860 483
Kjøp av varer og tjenester	kr	12 252 500	kr	12 094 500
Sum	kr	45 282 340	kr	45 954 983
Unødig alarm	kr	10 000 000	kr	10 000 000
Andel alarmabonnement - refusjon 50%	kr	9 000 000	kr	9 000 000
Overføring lokalt brannvesen	kr	19 000 000	kr	19 000 000
NKS110 - investeringer (ST)	kr	-	kr	-
NKS110 - drift (ST)	kr	5 000 000	kr	5 000 000
Sum	kr	5 000 000	kr	5 000 000
Sum driftsutgifter	kr	69 282 340	kr	69 954 983
Interne finanstransaksjoner				
Avsetning til bundne fond	kr	150 000	kr	150 000
Bruk av frie driftsfond	kr	-	kr	-
Låneopptak	kr	-	kr	-
Overføring til prosjektrekskap	kr	-	kr	-
REGNSKAPSMESSIG RESULTAT	-kr	74 796	kr	126 175

Kronebeløp					
Årstall	Kronebeløp	Refusjon brannvesen 50%	OHV	meknad	
År 2019	kr	46		Ingen investeringer	
År 2020	kr	76	kr	21	Refusjon brannvesen 50%, Innvestring drone
År 2021	kr	85	kr	20	Innvestering OHV
År 2022	kr	99	kr	19	Investering/drift OHV, Virksomhetoverdragelse
År 2023	kr	88	kr	19	kr 11 Drift OHV
År 2024	kr	89	kr	19	kr 11 Drift OHV



MIDT-NORGE 110-SENTRAL IKS



Kronebeløpene i MN110 i år 2019 og 2020, har et kronebeløp som er noe misvisende. 2019 var «gammel» finansieringsmodell, og der det brukt av fondet som en refusjon tilbake til eierkommuner i form av redusert eierbidrag. I 2020 gikk sentralen over til ny finansieringsmodell, der 50% av alarminntektene ble delt med brannvesen, samt at det også dette året ble brukt av fond for å gjøre overgangen til ny finansieringsmodell «mykere» for eierne. Bruk av fond reduserte eierbidraget med ca kr 7,- per innbygger i 2020.

Beregnet kronebeløp per innbygger for Namdal-110 i perioden Q1-Q3 er kr 57,-.

Kronebeløp for Q4 2022 er beregnet til kr 23,50 per innbygger som hel region.

MN110 har en litt annen finansieringsmodell enn Namdal-110, der vi fra 2020 har delt 50% av alarmabonnementsinntektene med våre brannvesen. Det utgjør i snitt kr 19,- per innbygger om man fordeler det på antall innbyggere for eksemplets skyld. Som man ser av tabell over, er det nå estimert ca kr 88,- per innbygger for 2023. Legger man til grunn finansieringsmodellen som praktiseres i Namdal-110 i dag, så blir kronebeløpet per innbygger $88 - 19 = 69,-$.

MN110 fakturerer også gebyr for unødig alarm på vegne av alle brannvesen, der dette gjøres som en service, og er et «nullspill» for sentralen.

De store nasjonale investeringene rundt nytt OHV og drift av NKS 110 IKS, medfører ganske betydelige ekstra kostnader for landets 110-sentraler. I Trøndelag som region utgjør dette et sted mellom 7-10 kroner, der dette er en kostnad som er kommet til i 21/22.



MIDT-NORGE 110-SENTRAL IKS

Konklusjonen er at man klart kan se stordriftsfordeler med en felles sentral, samt at 110-sentralen vil bli stor og robust for å møte fremtidens utfordringer beredskapsmessig.

Skulle noe være uklart, ta kontakt med oss når som helst.

Undertegnede kan stille på kommunestyremøter om det skulle være ønskelig.

Med vennlig hilsen

Arvid Vollum

Daglig leder / Midt-Norge 110-sentral IKS

Mobil: 99 10 37 05

Epost: arvid.vollum@110mn.no



Sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT

Saksbehandler: Geir Olav Jensen	Arkivref: 2020/2090 - /
E-post: geir.jensen@verdal.kommune.no	
Tlf.: 950 54 696	

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Formannskap	03.02.2022	10/22
Kommunestyre	28.02.2022	11/22

Saksprotokoll i Formannskap - 03.02.2022 - 10/2022

BEHANDLING:

Ved votering ble kommunedirektørens innstilling enstemmig vedtatt.

INNSTILLING:

1. Kommunestyret gir sin tilslutning til at Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT slås sammen. Den nye, sammenslåtte IKT-enheten organiseres som kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt. Den videre prosessen må avklare innholdet i samarbeidsavtale om kommunalt oppgavefellesskap, fordeling av eierandeler i selskapet, lokalisering og sammenslåingstidspunkt.
2. Grunnlaget for sammenslåingen er en forpliktelse fra kommunene til å samarbeide om digital tjenestetransformasjon også i sektorene. Bruk av felles digitale plattformer og system er en forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet. Dette i tillegg til å samarbeide om å endre og standardisere selve arbeidsprosessene på tvers av kommunene.
3. Det skal utarbeides og vedtas felles strategi og målbilder for digital transformasjon i regionen, og prioriteres ressurser som gjør den digitale transformasjonen mulig. Ambisjonsnivået for arbeidet må avklares i budsjettprosessene framover.

Kommunedirektørens innstilling:

4. Kommunestyret gir sin tilslutning til at Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT slås sammen. Den nye, sammenslåtte IKT-enheten organiseres som kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt. Den videre prosessen må avklare innholdet i samarbeidsavtale om kommunalt oppgavefellesskap, fordeling av eierandeler i selskapet, lokalisering og sammenslåingstidspunkt.
5. Grunnlaget for sammenslåingen er en forpliktelse fra kommunene til å samarbeide om digital tjenestetransformasjon også i sektorene. Bruk av felles digitale plattformer og system er en forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet. Dette i tillegg til å

samarbeide om å endre og standardisere selve arbeidsprosessene på tvers av kommunene.

6. Det skal utarbeides og vedtas felles strategi og målbilder for digital transformasjon i regionen, og prioriteres ressurser som gjør den digitale transformasjonen mulig. Ambisjonsnivået for arbeidet må avklares i budsjettprosessene framover.

Vedlegg:

- 1 Utredning IKT-sammenslåing Innherredsregionen_sluttrapport
- 2 Utredning IKT-sammenslåing Innherredsregionen_sluttpresentasjon

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

[Kommunestyrets sak 115/2020 – Interkommunalt samarbeid Innherred](#)

Saksopplysninger:

Kommunestyrene i innherredskommunene ga politiske styringssignaler i forbindelse med budsjettbehandlingen for 2020 om å utrede mulighetene for nærmere samarbeid om tjenesteproduksjon i Innherredsregionen. Særlig med fokus på økonomiske gevinster.

Kommunedirektørene har vært styringsgruppe for utredningsarbeid innen en rekke områder. Det er rapportert til politisk styringsnivå om status. I desember 2020 ble det behandlet sak om status. Kommunestyrets vedtatt punkt 2:

Utredningene for brann og IKT viser at det er gevinster å hente på sammenslåing.

- *Det vedtas å gå videre med fase 2 med ytterligere utredninger med sikte på sammenslåing av både brann og IKT.*

Kommunen ble en del av nytt samarbeid innenfor brann ved årsskifte. Saken fremmes som oppfølging av samarbeid innenfor IKT.

Det er brukt eksterne konsulenter fra Sopra Steria i arbeidet med utredning/beslutningsgrunnlag for evt. sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT (vedlegg 1). Det er gjennomført en utredningsprosess med en viss grad av involvering av berørte interessenter. Arbeidet med dette beslutningsgrunnlaget ble organisert som et prosjekt med en bredt sammensatt prosjektgruppe ledet av en konsulent fra Sopra Steria. Prosjektgruppen har hatt deltagere fra begge IKT-enhetene representert ved ledere og ansattrepresentanter. Videre har daglig leder for Innherred regionråd og kommuneadvokaten i Levanger og Verdal deltatt, i tillegg til eksterne rådgivere innen strategi, IKT-organisering og teknisk arkitektur.

Kommunedirektørene har vært styringsgruppe for arbeidet.

Sopra Steria har, i tillegg til å lede arbeidet med utredningen, også bidratt med faglige innspill og vurderinger internt i prosjektgruppen så vel som i intervjuer med de ulike interessentene og i møter med styringsgruppen og leder av styringsgruppen. Disse vurderingene er basert på erfaringer fra sammenlignbare oppdrag og virksomheter, samt beste praksis på de ulike fagområdene.

Utredningen viser at de økonomiske effektene av en IKT-sammenslåing isolert sett vil være positive, men forholdvis små. Det er fordi det i dag er liten grad av overlappende kompetanse og kapasitet mellom de to eksisterende IKT-enhetene (se pkt 1 i tabellen side 4).

Når det likevel anbefales sammenslåing er det fordi en samlet IKT-virksomhet vil gi bedre forutsetninger for å realisere ambisjonene i kommunene om digital transformasjon, ikke bare i administrative prosesser, men også direkte i tjenesteproduksjonen i sektorer som helse og oppvekst. Dessuten kan man også forvente en betydelig kostnadsøkning ved dagens organisering, dersom man legger kommunenes ambisjon om digital transformasjon til grunn. Denne kostnaden vil etter all sannsynlighet være større enn kostnadsutviklingen ved en sammenslått enhet. Dette forutsetter at kommunene jobber sammen om tjenestetransformasjonen, også i sektorene og at det tas i bruk felles digitale plattformer.

Digital transformasjon er ikke å digitalisere dagens tjenester og prosesser. Digital transformasjon er å endre måten vi jobber på. Det er en prosess, en stor endring, og en redesign av virksomheten på alle nivå. For kommunesektoren er dette en dyd av nødvendighet. Vi vet at behovet for kommunale tjenester vil øke, særlig innen helse og omsorg, samtidig med at tilgangen på arbeidskraft blir mindre. Da må vi arbeide smartere, og i større grad bruke digitale verktøy/hjelpemidler der det er mulig.

Utredningen tar utgangspunkt i at Innherredskommunene har en strategisk ambisjon om å forsere den digitale transformasjonen i kommunenes sektorer og tjenesteproduksjon. Dette for å redusere en forventet kostnadskrevende oppbemanning for å imøtekomme en stadig økt etterspørsel etter kommunenes tjenester.

Oppsummeringen fra rapporten sier følgende:

«De fem kommunene i Innherredsregionen står i årene framover overfor strammere økonomiske rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester. En aldrende befolkning gir særlig press på kommunenes helse- og omsorgstjenester. Offentlig tilgjengelige tall og rapporter viser at det er vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen i samme sektor på tvers av Innherredskommunene. Det er også et stykke opp til de mest effektive kommunene på landsbasis. Digitalisering og digital transformasjon vil være en betydelig muliggjør for å hente ut dette effektiviseringspotensialet. Gjennom automatisering og selvbetjening for innbyggere og næringsliv vil digital transformasjon bidra til å få gjort mer for mindre ressursinnsats.

Utredningen har vist at Innherredskommunene ikke har definert hvordan man skal framstå digitalt for kommunenes innbyggere og næringsliv, og mangler et målbilde og en strategi for å bruke digitalisering som verktøy for omstilling av tjenesteproduksjonen i sektorene. Samtidig viser utredningen at dagens IKT-organisering, tekniske infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå. Det er et organisatorisk og teknisk etterslep på IKT-siden i kommunene som utgjør en risiko.

Utredningen peker på at Innherredskommunene må øke fokuset på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene for å få ut potentialet og gevinstene av den digitale transformasjonen. En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut standardiserings- og automatiseringspotensialet som ligger i bruk av felles digitale løsninger. For å få ned antallet systemer (som i dag er for stort), må man også få ned antall måter å løse de samme arbeidsoppgavene på tvers i regionen.

Sektorene må eie og lede transformasjonen av de kommunale tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. Det vil skape endringsmotivasjon hos de som faktisk skal endre seg. Til nå har man i stor grad tenkt at "IKT skal fikse det for oss". Fremover må fokuset flyttes til at "vi skal lede endringen i samspill med og med støtte fra IKT."

For å få dette til må sektorene tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen. Det anbefales at dagens sektorvise eFagråd videreutvikles til å se helhetlig på både sektoromstilling og digitale løsninger, i nye Sektor-/eFagråd. Samtidig må IKT ta ansvar for å profesjonalisere sine dag-til-dag IKT-leveranser, og modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger.

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene i transformasjonen, bør man vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur. I et stramt arbeidsmarked for IKT-kompetanse vil det være krevende å opprettholde kompetansen for egendrift. En tjenesteutsetting nå vil også kunne være en raskere vei for å ta igjen det tekniske etterslepet som kommunene uansett må håndtere på kort og mellomlang sikt.

Utredningen konkluderer at en samlet IKT-virksomhet på tvers av de fem kommunene vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om, og gevinstene av, en sektorvis samordning og omstilling i regionen. En sammenslått IKT-enhet vil være mer robust med tanke på variasjoner i arbeidsoppgaver og belastning, og fremstå som et mer attraktivt fagmiljø i kampen om å rekruttere og beholde kompetanse.

De største økonomiske effektene av den nye modellen for styring og organisering, inkludert en samlet IKT-enhet, ventes å komme i form av å bedre legge til rette for et økt tempo i sektorenes omstilling og tjenestetransformasjon. Det er også hovedgrunnen til å slå sammen IKT-miljøene til en felles IKT-enhet. De økonomiske effektene av en IKT-sammenslåing isolert sett vil være positive, men forholdsvis små. Det er fordi det i dag er liten grad av overlappende kompetanse og kapasitet mellom de to eksisterende IKT-enhetene.

Sammenlignet med dagens situasjon, vil den nye IKT-avdelingen ha et samlet behov for å tilføres 2,6 nye årsverk forutsatt en tjenesteutsetting. Om man velger å beholde infrastruktur og drift på egenhånd, trenger IKT-avdelingen å tilføres drøye åtte nye årsverk.

Verdien av en sammenslåing vil hentes ut i flere steg. Første steget er å slå sammen infrastruktur, utstyr og hvordan dette driftes, vedlikeholdes og leveres. Dette for å hente igjen det organisatoriske og tekniske etterslepet. En samlet IKT-enhet vil videre legge grunnlaget for neste steg som er å utvikle IKT-enheten til å kunne bli en enda bedre partner for sektorenes fornying og omstilling.

Formelt sett anbefales en felles IKT-enhet etablert som et kommunalt oppgavefellesskap.

Kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt innebærer at den nye organisasjonen ikke blir tilhørende en av de samarbeidende kommunene, men at samarbeidet eies av kommunene etter avtalt brøk. Det dannes dermed et nytt samarbeid, der kommunene er likeverdige partnere som ledes av et felles representantskap og styre.»

Det anbefales fire hovedgrep i implementeringen av ny organisasjons- og styringsmodell for IKT i rapporten, med en anbefalt fremdriftsplan. Hva som blir den endelige fremdriften vil være avhengig av hvordan prosessen går fremover. Tidsangivelsene vil derfor endre seg i takt med dette.

1. Det etableres en ny, samlet IKT-enhet
 - En sammenslåing av IKT-enhetene fra og med 1.kvartal 2022.
 - Alle ansatte inngår i ny enhet.
 - Trinnvis etablering av ny målorganisasjon.
2. Ny IKT-enhet organiseres for å oppnå beste-praksis
 - Behov for å styrke oppfølging av fagsystemer og sektor, samt profesjonalisere IKT-leveransene for økt robusthet.
 - Ny organisasjon på plass i løpet av 2023.
3. Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur legges til grunn for å oppnå beste praksis
 - Muliggjør fokusdreining fra drift til utvikling av sektor, og en mer robust, moderne og sikker digital plattform.
 - Forprosjekt og anskaffelse i 2022. Implementering i 2023

4. Ny IKT-enhet må øke sin transformasjonskapasitet for å støtte sektoromstillingen
Forutsatt en regional ambisjon om økt sektorvis samordning og økt transformasjonstakt.

I fremdriftsplanen som ligger i utredningen er det kun tatt høyde for hva som må gjøres innen IKT-enheten. Det må også gjøres et arbeid ute i sektorene – og mellom sektorene og IKT-enheten. Dette må også legges inn i fremdriftsplanen.

Den nye IKT-enheten må styrkes for å ta igjen organisatorisk og teknisk etterslep, samt øke transformasjons-kapasiteten. Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur anbefales for å øke sikkerhet og frigjøre ressurser.

I utredningen er det beregnet at for å gjøre den nye IKT-enheten til en mer profesjonell IKT-leverandør og en kraftig transformasjonspartner for sektorene er det behov for minimum 2,6 nye årsverk i enheten. En eventuell tjenesteutsetting av drift og infrastruktur er beregnet til å «spare» inn 5,5, årsverk. Disse beholdes i den nye enheten og får andre oppgaver. I tillegg er det behov for 2,6 årsverk. Disse 2,6 årsverk som er beregnet som tilleggsbehov er en beregning av hva som er minimumsbehovet. Det kan vise seg at behovet er større. Det vil ha sammenheng med hvilke ambisjoner kommunene beslutter for digitaliserings-/transformasjonsarbeidet.

De økte kostnadene for en slik enhet, sammenlignet med kostnadene for de to enhetene slik de er i dag vil være 2,4 millioner kroner i 2022, økende til 10-11 millioner i løpet av få år (se tabell under).

#	Effekt (merkostnad/merinntekt)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Samlet
1	Effekter av å etablere en felles IKT-enhet	0,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-9,9
1.1	Merkostnader for å etablere ny IKT-enhet	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
1.2	Reduserte årsverkskostnader	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
1.3	Prisreduksjonseffekter gjennom økt innkjøpsmakt	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
2	Effekter av å oppnå beste praksis innen IKT	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
2.1	Merkostnader for å oppnå beste praksis IKT-leveranse	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
3	Effekter av en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur	1,5	4,7	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	23,5
3.1	Merkostnader, tjenesteutsetting	1,5	20,5	25,0	23,1	21,3	19,6	18,1	129,1
3.2	Reduserte og unngåtte kostnader, egendrift	0,0	-15,9	-20,7	-19,2	-17,8	-16,6	-15,5	-105,6
4	Effekter av økt transformasjonskapasitet	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
4.1	Merkostnader økt transformasjonskraft, IKT-enheten	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	SUM netto kostnadsøkning i kroner	2,4	7,7	11,7	11,2	10,8	10,4	10,0	64,2
	SUM netto økning i antall årsverk	-1,0	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	

I tillegg til en styrking av IKT-enheten forutsettes det at det også finnes/tilføres ressurser i de ulike sektorene slik at de kan eie og lede transformasjonsarbeidet i egen sektor.

Vurdering:

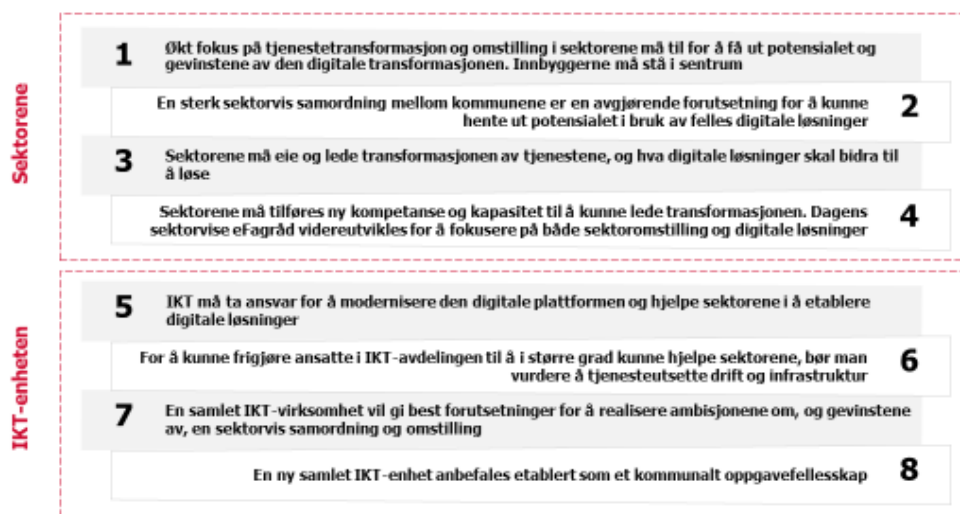
Som utredningen viser er det økonomiske besparelser på å «bare» slå sammen de to IKT-enhetene, Innherred kommunesamarbeid IKT og Inn-Trøndelag IKT, jf. punkt 1 i oversikten ovenfor. Effektene ved kun sammenslåing er forholdsvis små. De store effektene vil komme av et tett og forpliktende samarbeid om digital transformasjon, med størst effekt i de store sektorene helse/omsorg og oppvekst. Og da gjennom et samarbeid som har stort fokus på å endre måten det arbeides på i blant annet hjemmetjenesten, sykehjemmet, skolen og barnehagen.

Hvordan kan digitale løsninger og hjelpemidler frigi arbeidskapasitet slik at f.eks. sykepleieren i større grad kan konsentrere seg om pasienter og brukere? For å få til dette må arbeidsprosessene endres som følge av at det tas i bruk digitale hjelpemidler. Dette vil frigjøre arbeidstid som i større grad kan brukes til pasientkontakt. For kommunene betyr ikke dette nødvendigvis at behovet for å ansette stadig flere sykepleiere faller helt bort, men det vil reduseres betydelig. I

denne sammenhengen er det viktig at man tar innover seg at demografiutviklingen i hele regionen (og for så vidt nasjonalt også), bærer preg av en sterk økning av antall eldre og en stagnering av antall yrkesaktive. Selv om den den aldrende delen av befolkningen sannsynligvis kommer til å ha et forholdsvis bedre funksjonsnivå, og dermed et lavere hjelpebehov, bør man ta utgangspunkt i at behovet for helsetjenester vil øke i framtiden.

Besparselsen vil dermed ikke ligge i reduserte utgifter, men i lavere kostnadsøkninger, særlig innenfor helsesektoren. Vi vet også at det stadig blir større kamp om arbeidskraft. Forholdet mellom antall innbyggere i yrkesaktiv alder sammenlignet med innbyggere utenfor yrkesaktiv alder vil stadig reduseres. I dette ligger det at det er en dyd av nødvendighet å jobbe smartere og ta å i bruk de muligheter som digitalisering gir oss.

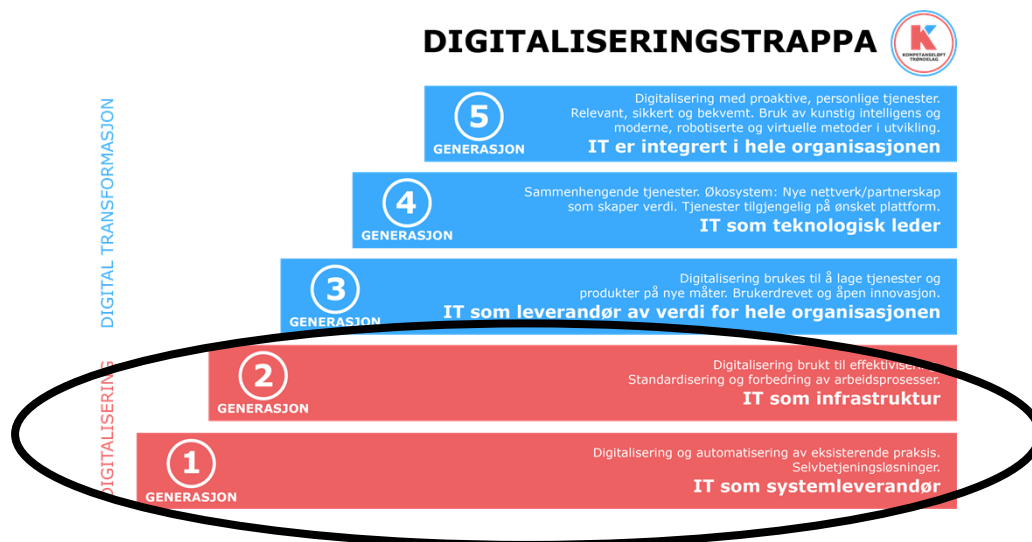
For å lykkes med tjenestettransformasjon må sektorene selv lede sin endring for å skape bedre kommunale tjenester. Et bilde av ansvarsdeling mellom sektorene og IKT-enheten kan fremstilles slik:



Et spørsmål vi må stille er: vil vi ha samme muligheter for digital tjenestettransformasjon hvis vi fortsetter hver for oss? Og hva vil det i så fall koste? Dette er spørsmål det er vanskelig å gi et eksakt svar på.

Figuren over viser tydelig at det er en forutsetning for å lykkes med digital transformasjon i sektorene at vi har en kompetent og faglig sterk IKT-enhet med infrastrukturtenester som er sikre og har nok kapasitet.

Utredningen viser tydelig at alle kommunene i Innherred har et betydelig digitalt etterslep. Bare det å ta igjen etterslepet er utfordrende og vil medføre økte kostnader. Det at vi har et betydelig digitalt etterslep ser vi av figuren under. Den viser at vi befinner oss på de nederste trinnene i digitaliseringsappa:



Uavhengig av en evt sammenslåing vil kommunene få økte kostnader knyttet til digitalisering og tjenestetransformasjon. Dette handler både om å ta igjen digitalt etterslep og klatre oppover digitaliseringstrappa.

Utredningen viser at dagens infrastruktur tjenester i begge IKT-samarbeidene har utfordringer i ulik grad, både når det gjelder kapasitet og sikkerhet. Det må investeres betydelig for å komme opp på et akseptabelt nivå. Dette er grunnlaget for den digitale transformasjonen. Disse kostnadene vil komme uavhengig av en eventuell sammenslåing. Det er grunn til å anta at kostnadene for en større enhet vil være lavere enn for de to mindre enhetene hver for seg. Det er også grunn til å anta at behovet for ansatte totalt sett vil være noe større dersom vi fortsetter med to enheter. I tillegg er det et viktig moment knyttet til rekruttering av fagkompetanse. Det er utfordringer med rekruttering i dag. En større, sammenslått enhet med større fagmiljø vil være en mer attraktiv arbeidsgiver.

Utredningen anbefaler at drift og infrastruktur tjenestetutsettes. I utredningen er det ikke lagt inn en økonomisk besparelse av et slikt grep. Det handler mer om å frigjøre ansatte til i større grad å hjelpe sektorene med deres arbeid med digital transformasjon. Det legges ikke opp til å ta konkret stilling til dette spørsmålet nå. Det er behov for mer utredning av fordeler og ulemper ved et slikt grep, inkludert kostnader.

Som utredningen tydelig viser må sektorene selv eie og lede transformasjonen av sine egne tjenester. For at vi i fellesskap i Innherred skal kunne hente ut potensialet som ligger i å bruke felles digitale løsninger må sektorene samordne seg på tvers av kommunene og samarbeide om transformasjonen.

Dette er et grep som foreløpig ikke er forankret i stor grad i sektorene i kommunene. Kommunedirektørene vil gjennomføre prosesser i alle kommunene med dette som mål. Som et virkemiddel for samordning og samarbeid vil det bli opprettet sektorråd innen hver sektor med representanter fra alle kommunene. Det antas at potensialet og behovet er stort innen alle sektorer, men aller størst innen helse og omsorg. Kommunedirektørene vil derfor prioritere å komme i gang med samarbeidet og transformasjonsarbeidet innen helse og omsorg.

Utredningen viser flere ulike modeller for hvordan samarbeid om IKT-transformasjon, digital transformasjon og tjenestetransformasjon kan organiseres. Alle tar utgangspunkt i at IKT skal organiseres som kommunalt oppgavefellesskap og at sektorråd skal styre utviklingen i sektorene.

Spørsmålet vil være om samarbeidene i de ulike sektoren også skal organiseres som eget/egne oppgavefellesskap eller om det er andre løsninger.

På dette tidspunktet anbefaler kommunedirektørene at IKT slås sammen og organiseres som et kommunalt oppgavefellesskap etter kommunelovens kapittel 19. Med utgangspunkt i regelverket om offentlige anskaffelser er kommunalt oppgavefellesskap som dannes som et eget rettssubjekt den organisasjonsformen som best ivaretar kommunenes behov for lovlig direkte anskaffelse av IKT tjenesten. Dette basert på at avtalen for det kommunale oppgavefellesskapet kan legge til grunn at kommunene utover ressurser/betaling av tjenesten også forplikter seg til å bidra til et samarbeid som kommer de øvrige deltagende kommuner til gode. Kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt innebærer også at den nye organisasjonen ikke blir tilhørende en av de samarbeidende kommunene, men at samarbeidet eies av kommunene etter avtalt brøk.

Det kommunale oppgavefellesskapet etableres ved at kommunestyrene i alle samarbeidende kommuner vedtar en likelydende samarbeidsavtale som skal ligge til grunn for oppgavefellesskapets drift. Kommunestyrene skal samtidig, og i tråd med bestemmelsene i samarbeidsavtalen, velge medlemmer til oppgavefellesskapets representantskap. Det anbefales at representantskapet velger et eget styre for oppgavefellesskapet, og at det er styret som ansetter daglig leder. Et slikt styre kan bestå av personer i administrative lederstillinger. Et styre bestående av representanter fra administrativ ledelse vil kunne bidra til en tett forankring i hver kommune, samt et tettere samarbeid kommunene imellom, også utenfor de oppgaver som legges inn i fellesskapet. Det vil i det videre arbeidet bli anbefalt at kommunedirektørene velges som styre i oppgavefellesskapet.

Kommunestyrene inviteres til å gi sin tilslutning til at Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT slås sammen, og at den nye, sammenslåtte IKT-enheten organiseres som kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt. Det må arbeides videre med samarbeidsavtale som skal behandles av kommunestyrene. Den videre prosessen må avklare innholdet i samarbeidsavtale om kommunalt oppgavefellesskap, fordeling av eierandeler i selskapet, lokalisering og sammenslåingstidspunkt. Hvor de ansatte i en sammenslått IKT-enhet vil være lokalisert tar ikke utredningen stilling til. Kommunedirektørene legger til grunn at det vil en fordel med en desentralisert tjenestestruktur, men at dette må balanseres opp mot hensynet til store nok fagmiljø.

Som en viktig forutsetning for å lykkes med den digitale transformasjonen ligger en sterk forpliktelse fra kommunene til å samarbeide om digital tjenestetransformasjon, også i sektorene. Bruk av felles digitale plattformer og system er en forutsetning for å lykkes med endringsarbeidet. Dette i tillegg til å samarbeide om å endre og standardisere selve arbeidsprosessene på tvers av kommunene.

Det er også en forutsetning at det utarbeides og vedtas en felles strategi og målbilder for den digitale transformasjonen i Innherredsregionen. Det må legges til grunn et høyt ambisjonsnivå, men dette må avklares i budsjettprosessene i kommunene framover.

Økonomi:

En inngåelse av samarbeid forventes å gi økte kostnader til IKT for Verdal kommune. Dette som følge av behovet for å ta igjen digitalt etterslep og transformere tjenesten. Dette vil være avgjørende for å møte fremtidens utfordringer knyttet til demografi. Kun sammenslåing av de to enhetene gir en begrenset økonomisk gevinst. Alternativet ved å enten å opprettholde dagens samarbeid eller stå alene, vurderes til en større kostnad enn ved et bredere samarbeid, gitt tilsvarende transformasjon og utbedring av etterslep.

Miljø:

Saken har ingen miljømessige konsekvenser.

Konklusjon

Saken anbefales vedtatt i henhold til innstillingen. Saken fremmes med tilnærmet lik saksutredning og likelydende innstilling som øvrige berørte kommuner i samarbeidet.



Inderøy, Levanger, Snåsa, Steinkjer og Verdal kommune

Utredning IKT-sammenslåing

Sluttrapport

12. november 2021

Innholdsfortegnelse

Oppsummering	5
Sammendrag	6
Formålet med utredningen	6
Utfordringsbildet.....	6
Anbefalinger.....	7
Veien videre.....	10
1 Om utredningen.....	11
1.1 Bakgrunn	11
1.2 Mandat	11
1.3 Hovedproblemstillinger.....	12
1.4 Metodisk tilnærming	13
1.5 Styring og organisering	13
1.6 Gjennomføringsplan	14
1.7 Leseveiledning.....	15
2 Kommunenes behov for digitalisering og IKT-tjenester	16
2.1 Hvilke endringer preger de fem kommunene i Innherredsregionen?	16
2.2 Hva er regionens ambisjoner og strategier for digital transformasjon?	20
2.3 Innherredskommunenes digitale modenhet.....	21
2.4 Digital modenhet – kommunenes tjenester	22
2.5 Digital modenhet – styring og organisering	23
2.6 Digital modenhet – IKT-teknisk infrastruktur og fagsystemer	27
2.7 Oppsummering av Innherredsregionens utfordringer og digitale behov	28
3 Behovet for endring av dagens modell for styring og organisering	30
3.1 Endringsønsker for organisering og styring av digital transformasjon på tvers av sektor og IKT	30
3.2 Endringsønsker for fremtidig IKT-organisasjon	31
3.3 Kriterier for valg av ny modell	31
4 Hvordan bør Innherredsregionen organisere arbeidet med digital transformasjon?.....	32
5 Ny styringsmodell for digital transformasjon og ny IKT-enhet.....	34
5.1 Oppsummering av styringsutfordringer og ønsker for ny styringsmodell.....	34
5.2 For å skape mer eierskap i sektor til egen transformasjon, bør styringskultur og –modell bli mer desentralisert	34
5.3 Styringsnivåer og ansvar i ny styringsmodell	35
6 Ny modell for organisering av oppgaver og roller	38
6.1 Behov for roller og kompetanse i sektorene.....	38
6.2 Organisering, roller og kompetanse i ny IKT-organisasjon	41
7 Formell tilknytning av ny IKT-enhet	47
8 Alternative måter å samorganisere arbeidet på tvers av sektor og ny IKT-enhet	48
8.2 Sammenligning av de ulike alternativene	51
9 Konsekvensvurdering av ny modell	54
9.1 Konsekvenser av ny modell for kompetanse og kapasitet	54
9.2 Tekniske forutsetninger og vurderinger.....	57

9.3	Vurdering av kostnader og gevinster ved ny modell	59
9.4	Samlet vurdering av konsekvenser av ny modell for styring og organisering	65
10	Anbefalte tiltak og planer	67
10.1	Overordnet plan for implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell	67
10.2	Anbefalt plan for teknisk standardisering	68
11	Vedlegg	72
11.1	Intervjulist.....	72
11.2	Møteliste styringsgruppe.....	73
11.3	Eksempler på organisering og styring av digital transformasjon fra andre kommuner og offentlige virksomheter	74
11.4	Arkitekturprinsipper	77
11.5	Overordnet tidsplan for teknisk standardisering	86
12	Referanser	88

Figuroversikt

Figur 1: Ansvarsfordeling mellom sektor og IKT i gjennomføring av transformasjonene.	7
Figur 2: Hovedspørsmål som utredningen av en ny, sammenslått IKT-enhet for Innherredsregionen har tatt utgangspunkt i	12
Figur 3: Organisering og styring av utredningsarbeidet.....	13
Figur 4: Fremdriftsplan for utredningen - faser og milepæler	14
Figur 5: Effektivitetssammenligning for tjenesteproduksjonen innen hovedsektorer for 2019. Kilde: SØF (2021) .	17
Figur 6: Fordeling av samlede kostnader for 2020 i Innherredskommunene. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021c)	18
Figur 7: Tre samtidige transformasjoner må gjennomføres for å hente ut gevinstene av digitalisering.	19
Figur 8: Relevante mål og gevinster for digital transformasjon i kommunene i Innherredsregionen.....	20
Figur 9: Digitaliseringstrappa fra Digi Trøndelag	21
Figur 10: Overordnet skisse av Inn-Trøndelag IKT – Vertskommunesamarbeid	24
Figur 11: Overordnet skisse av Innherred kommunesamarbeid IKT	25
Figur 12: Ansvarsfordeling mellom sektor og IKT i gjennomføring av transformasjonene.	32
Figur 13: Ny styringsmodell bør fokusere mer på resultatansvar heller enn kontroll.....	35
Figur 14: Styringsnivåer og ansvar i ny styringsmodell	36
Figur 15: Prosess for strategi, portefølje, prosjekt og gevinst.....	37
Figur 16: En overordnet skisse over kompetansebehov hos sektorene	39
Figur 17: Transisjonsorganisasjon hvor Klientdrift, Datasenter og Nettverksdrift produseres internt av IKT.....	43
Figur 18: Målorganisasjon hvor all tjenesteproduksjon er ekstern	43
Figur 19: Organisering av oppgavefellesskap	47
Figur 21: Samorganiseringsalternativ 1	48
Figur 22: Samorganiseringsalternativ 2	49
Figur 23: Samorganiseringsalternativ 3	50
Figur 24: Samorganiseringsalternativ 4	51
Figur 25: Hovedgrep som legges til grunn for konsekvensvurderingen	54
Figur 26: Transisjon og transformasjon.....	57
Figur 27: Sammenheng mellom fagsystem og underliggende teknisk infrastruktur	58
Figur 28: Grupper av kvantitative effekter ved ny modell.....	60
Figur 29: Kvalitative effekter på IKT-virksomheten.....	62
Figur 30: Kvalitative effekter av ny modell på kommunenes tjenester og sektorer.....	63
Figur 31: Møteliste styringsgruppe.....	73

Tabelloversikt

Tabell 1: Kvantitative effekter at en IKT-sammenslåing, beste praksis, tjenesteutsetting og økt transformasjonskapasitet. I millioner.	9
Tabell 2: Forventet befolkningsutvikling. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021a)	16
Tabell 3: Økonomiske nøkkeltall for 2020 for Innherredskommunene. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021b)	17
Tabell 4: Effektivitetsscore per sektor per kommune for 2019. Kilde: Senter for økonomisk forskning (SØF, 2021)	18
Tabell 5: Digital modenhet for styring og organisering av digitalisering	26
Tabell 6: Teknisk vurdering av infrastruktur.....	27
Tabell 7: Teknisk vurdering av fagsystemer	28
Tabell 8: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 1.....	49
Tabell 9: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 2.....	49
Tabell 10: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 3	50
Tabell 11: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 4.....	51
Tabell 12: Sammenligning av egenskaper ved de ulike samorganiseringsalternativene	52
Tabell 13: Målsetninger, føringer og struktur i de to IKT-enhetene	55
Tabell 14: Oversikt over dagens ressurssituasjon sammenlignet med fremtidig behov. Tall i FTEer	56
Tabell 15: Hovedprinsipper for IKT-transformasjon	59
Tabell 16: Kvantifiserbare effekter av ny modell for styring og organisering, i millioner.	61
Tabell 17: Tiltak for implementering av ny modell for styring og organisering (SO)	67
Tabell 18: Tiltak for implementering av fremtidig struktur for infrastrukturtjenester (ITJ)	69
Tabell 19: Tiltak for implementering av fremtidig struktur for fagsystemer (FS)	71
Tabell 20: Intervjulist	72

Oppsummering

De fem kommunene i Innherredsregionen står i årene framover overfor strammere økonomiske rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester. En aldrende befolkning gir særlig press på kommunenes helse- og omsorgstjenester.

Offentlig tilgjengelige tall og rapporter viser at det er vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen i samme sektor på tvers av Innherredskommunene. Det er også et stykke opp til de mest effektive kommunene på landsbasis. Digitalisering og digital transformasjon vil være en betydelig muliggjør for å hente ut dette effektiviseringspotensialet. Gjennom automatisering og selvbetjening for innbyggere og næringsliv vil digital transformasjon bidra til å få gjort mer for mindre ressursinnsats.

Utredningen har vist at Innherredskommunene ikke har definert hvordan man skal framstå digitalt for kommunenes innbyggere og næringsliv, og mangler et målbilde og en strategi for å bruke digitalisering som verktøy for omstilling av tjenesteproduksjonen i sektorene. Samtidig viser utredningen at dagens IKT-organisering, tekniske infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå. Det er et organisatorisk og teknisk etterslep på IKT-siden i kommunene som utgjør en risiko.

Utredningen peker på at Innherredskommunene må øke fokuset på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene for å få ut potensialet og gevinstene av den digitale transformasjonen. En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut standardiserings- og automatiseringspotensialet som ligger i bruk av felles digitale løsninger. For å få ned antallet systemer (som i dag er for stort), må man også få ned antall måter å løse de samme arbeidsoppgavene på tvers i regionen.

Sektorene må eie og lede transformasjonen av de kommunale tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. Det vil skape endringsmotivasjon hos de som faktisk skal endre seg. Til nå har man i stor grad tenkt at "IKT skal fikse det for oss". Fremover må fokuset flyttes til at "vi skal lede endringen i samspill med og med støtte fra IKT."

For å få dette til må sektorene tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen. Det anbefales at dagens sektorvise eFagråd videreutvikles til å se helhetlig på både sektoromstilling og digitale løsninger, i nye Sektor-/eFagråd. Samtidig må IKT ta ansvar for å profesjonalisere sine dag-til-dag IKT-leveranser, og modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger.

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene i transformasjonen, bør man vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur. I et stramt arbeidsmarked for IKT-kompetanse vil det være krevende å opprettholde kompetansen for egendrift. En tjenesteutsetting nå vil også kunne være en raskere vei for å ta igjen det tekniske etterslepet som kommunene uansett må håndtere på kort og mellomlang sikt.

Utredningen konkluderer at en samlet IKT-virksomhet på tvers av de fem kommunene vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om, og gevinstene av, en sektorvis samordning og omstilling i regionen. En sammenslått IKT-enhet vil være mer robust med tanke på variasjoner i arbeidsoppgaver og belastning, og fremstå som et mer attraktivt fagmiljø i kampen om å rekruttere og beholde kompetanse.

De største økonomiske effektene av den nye modellen for styring og organisering, inkludert en samlet IKT-enhet, ventes å komme i form av å bedre legge til rette for et økt tempo i sektorenes omstilling og tjenestetransformasjon. Det er også hovedgrunnen til å slå sammen IKT-miljøene til en felles IKT-enhet. De økonomiske effektene av en IKT-sammenslåing isolert sett vil være positive, men forholdsvis små. Det er fordi det i dag er liten grad av overlappende kompetanse og kapasitet mellom de to eksisterende IKT-enhetene.

Sammenlignet med dagens situasjon, vil den nye IKT-avdelingen ha et samlet behov for å tilføres 2,6 nye årsverk forutsatt en tjenesteutsetting. Om man velger å beholde infrastruktur og drift på egenhånd, trenger IKT-avdelingen å tilføres drøye åtte nye årsverk.

Verdien av en sammenslåing vil hentes ut i flere steg. Første steget er å slå sammen infrastruktur, utstyr og hvordan dette driftes, vedlikeholdes og leveres. Dette for å hente igjen det organisatoriske og tekniske etterslepet. En samlet IKT-enhet vil videre legge grunnlaget for neste steg som er å utvikle IKT-enheten til å kunne bli en enda bedre partner for sektorenes fornying og omstilling.

Formelt sett anbefales en felles IKT-enhet etablert som et kommunalt oppgavefellesskap. Kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt innebærer at den nye organisasjonen ikke blir tilhørende en av de samarbeidende kommunene, men at samarbeidet eies av kommunene etter avtalt brøk. Det dannes dermed et nytt samarbeid, der kommunene er likeverdige partnere som ledes av et felles representantskap og styre.

Sammendrag

Formålet med utredningen

De fem kommunene i Innherredsregionen besluttet våren 2021, med bakgrunn i likelydende vedtak i de fem kommunestyrene, å få utarbeidet et beslutningsgrunnlag "med sikte på en sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT".

Utredningen skal redegjøre for behovet for digitalisering og IKT og grunnlaget for en eventuell sammenslåing. Videre skal utredningen peke på gevinstpotensialet av økt tempo i digitaliseringen og hvilke krav til organisering, styring, kompetanse og kostnader dette fører med seg. Til slutt skal det konkretiseres en modell for styring og organisering av en sammenslått IKT-enhet.

I arbeidet med beslutningsgrunnlaget er det lagt til grunn at det etableres et felles regionsamarbeid om IKT og digitalisering. Det innebærer at ny enhet, i tillegg til ansvaret for teknisk IKT-drift/forvaltning, skal være driver for digital transformasjon, som betyr å understøtte tjenesteutvikling og å lede ulike deler av arbeidet med digital transformasjon.

Det er også lagt til grunn at de fem Innherredskommunene har som ambisjon å få til et tettere og mer utstrakt samarbeid på tvers. Det betyr sektorvis samordning av produksjon og utviklingstiltak for å forbedre, forenkle og fornye de kommunale tjenestene på tvers av de fem kommunene.

Utredningen tar til slutt utgangspunkt i at Innherredskommunene har en strategisk ambisjon om å forsere den digitale transformasjonen i kommunenes sektorer og tjenesteproduksjon. Dette for å søke å redusere en forventet kostnadskreven oppbemanning for å imøtekomme en stadig økt etterspørsel etter kommunenes tjenester.

Utfordringsbildet

Strammere rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester

Offentlig sektor generelt, og kommunene spesielt, står overfor store fremtidige utfordringer i å sørge for gode og effektive tjenester til sine innbyggere og næringsliv. Dette er drevet av en sterkt voksende andel eldre og flere pleietrengende. Dette forventes å gi økt press på både volumet av, og nivået på, kommunenes tjenester, særlig innen helse og omsorg. Samtidig øker innbyggernes og næringslivets krav og forventninger til kommunenes tjenester og tjenestenivå. Man forventer at de kommunale tjenestene skal være like gode som i privat sektor. Det betyr like enkle å bruke, like tilgjengelige for selvbetjening døgnet rundt, og like stor mulighet til samhandling, dialog og medbestemmelse. En forventet strammere økonomisk utvikling drevet av fallende oljeinntekter og færre yrkesaktive bak hver person over 80 år, ventes å gjøre de økonomiske rammebetingelsene for kommunene stadig trangere.

Det er vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen mellom Innherredskommunene

En nylig analyse av effektiviteten i kommunale tjenester gjort ved SØF (Senter for økonomisk forskning, 2021), viser at det er relativt store forskjeller i effektiviteten i tjenesteproduksjonen mellom kommunene i Innherredsregionen. Forskjellene kan skyldes ulike faktorer, eksempelvis ulike politiske prioriteringer. Det kan også indikere et potensiale i å utveksle erfaringer og lære av hverandre innen alle tre sektorer i analysen (pleie og omsorg, barnehage og grunnskole). Analysen viser videre at det er et stykke opp til de mest effektive kommunene i landet for hver av kommunene i Innherredsregionen. Dette kan indikere et potensiale for ytterligere effektivisering sammenlignet med de som har enda høyere effektivitet.

Digitalisering og digital transformasjon er en betydelig muliggjør for å gjøre mer for mindre

Et viktig utviklingstrekk i samfunnet generelt og også for kommunesektoren, er den rivende teknologiske utviklingen. Økt tilgang på gode digitale løsninger vil kunne være til hjelp i arbeidet med å forbedre og effektivisere kommunenes tjenester.

For å kunne løse kommunenes fremtidige behov og utfordringer må kommunene ha et sterkt fokus på tjenesteutvikling og digitalisering. Digitaliseringen gir store muligheter for effektivisering av kommunenes arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon. Det vil også bidra til å gi brukerne av tjenestene en bedre opplevelse og større verdi, for mer koordinert tjenesteproduksjon på tvers av kommunenes virksomheter, og for helt nye tjenester.

Innherredskommunene har ikke definert hvordan man skal framstå digitalt for innbyggerne, og mangler et mål bilde og en strategi for å bruke digitalisering som verktøy for omstilling i sektorene

Potensialet i digital transformasjon for Innherredskommunene ligger i økt grad av selvbetjening for innbyggere og næringsliv, samt større grad av standardisering og automatisering i kommunenes kjerneproduksjon for å effektivisere driften.

På begge områdene har kommunene i begrenset grad kommet i gang og høstet effekter. Man har i stor grad konsentrert seg om å modernisere administrative prosesser. Transformasjonen av kjernevirksomheten i sektorene, der potensialet er størst, har man i begrenset grad kommet i gang med.

Dagens IKT-organisering, tekniske infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå

Utredningens tekniske analyse viser at det ikke er tilstrekkelig redundans (tilgjengelig reservekapasitet) eller kapasitet i den tekniske infrastrukturen (primært datasenter). Dette gjelder i hovedsak hos Inn-Trøndelag. Det medfører at ikke alle tjenester kan ivaretas, hvis et datasenter faller ut. Videre har ikke de ansatte i IKT-enhetene nok tilgjengelig tid til å holde dagens infrastruktur oppdatert. Begge forhold medfører en økt sårbarhet i forhold til angrep og generell stabilitet på alle tjenester.

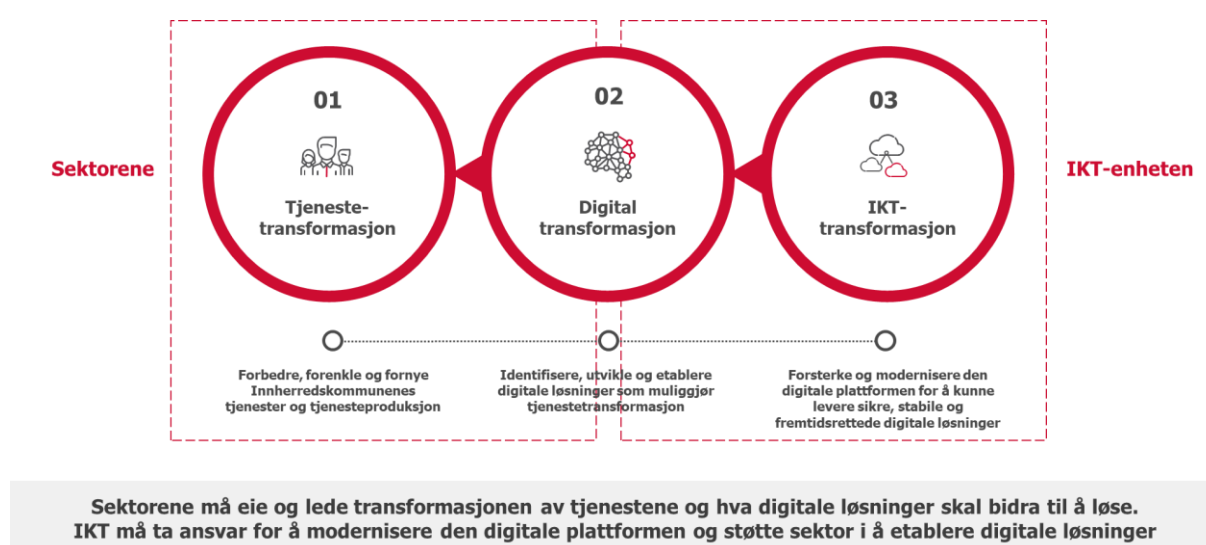
Anbefalinger

Økt fokus på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene må til for å få ut potensialet og gevinstene av den digitale transformasjonen

Kommunene må gjennomføre tre parallelle transformasjoner for å hente ut gevinstene av de digitale mulighetene. *Tjenestetransformasjonen* dreier seg om endringer i hvordan man skaper verdi ut mot kommunenes innbyggere og næringsliv. Det dreier seg også om hvordan kommunene organiserer sitt arbeid for å produsere de kommunale tjenestene. *Den digitale transformasjon* er et endringsprosjekt for hele virksomheten, med hovedfokus på forbedring og utvikling av brukerorienterte fag, tjenester og sektorer. Det fokuseres også på hvordan teknologi og digitale tjenester kan bidra til den nødvendige tjenestetransformasjonen. *IKT-transformasjonen* dreier seg om å forsterke og modernisere den digitale plattformen for å kunne levere sikre, stabile, fremtidsrettede og kostnadseffektive digitale løsninger.

Hovedinntrykket er at fokuset i Innherredskommunene så langt i stor grad har vært på å innføre IT-løsninger for å understøtte dagens måte å jobbe på. Man har i mindre grad arbeidet med grunnleggende endringer i levering og produksjon av tjenestene, og hvordan digitale løsninger kan bidra til dette.

Arbeidsfordelingen mellom sektor og IKT bør fremover balanseres som illustrert i Figur 1. Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og støtte sektorene i å etablere de digitale løsningene.



Figur 1: Ansvarsfordeling mellom sektor og IKT i gjennomføring av transformasjonene.

En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut standardiserings- og automatiseringspotensialet som ligger i bruk av felles digitale løsninger

Selv om flere av Innherredskommunene har kommet godt i gang med bruk av velferdsteknologi innen helse og omsorg, i sektoren hvor kommunenes største kostnader og fremtidige behov ligger, er det fortsatt et stort uforløst potensial i sektoren. Kommunene har også innen noen av de andre sektorene fått på plass nye og moderne fagsystemer. Arbeidsprosessene og endringsevnen til de ansatte innen de ulike tjenesteområdene har det ikke vært jobbet like mye med, noe som er en forutsetning for å hente ut gevinstene av digitalisering.

Inntrykk er at Innherredskommunene så langt har hatt størst fokus på innføring av nye systemer og mindre fokus på forbedring, forenkling og fornying av levering og produksjon av tjenestene som systemene kan bidra til.

Det forventes å ligge et stort potensial i å standardisere måten å arbeide på i de ulike sektorene, og samtidig kunne samle seg om de samme fagsystemene og digitale løsningene innen samme sektor på tvers av kommunene. Kommunenes ambisjon om å få dette til vil danne hovedgrunnlaget for å samle IKT-virksomhetene i én enhet, og på én felles digital plattform.

Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse

Erfaringen fra en rekke digitaliserings- og transformasjonsprosjekter peker i retning av at digitalisering og innføring av teknologi bare gir verdi så lenge det skjer i parallell med en endring i måten virksomhetens tjenester ytes og produseres på. Det betyr at nye brukertjenester, arbeidsprosesser, rutiner, organisering av arbeidet, rollefordeling og ledelseskultur og -struktur må utvikles samtidig med utviklingen av digitale løsninger og teknologi.

Det er sektorene og de som leverer og produserer kommunenes tjenester som i hovedsak kjenner «hvor skoen trykker». Det er også de som skal hente ut gevinstene av løsningene og teknologien man investerer i. Sektorene bør derfor lede sin egen endring og den transformasjonen man står oppe i. Erfaringene fra Innherredskommunene peker på at man har begrenset kompetanse, kapasitet og gjennomføringsevne i sektorene, og at IKT-enhetene så langt har vært den primære drivkraften. I tillegg gis det tilbakemelding på at prioritering, beslutning og implementering skjer på et for høyt ledernivå i kommunene. Ofte skjer det uten tilstrekkelig forankring og involvering i organisasjonen. Dette gir manglende eierskap og lav endringsmodenhet og -evne der hvor endringen skal skje; ute i linjen.

Tilbakemeldingene fra sektorene peker på å endre fokus fra at "IKT skal fikse det for oss" til at "vi skal lede endringen i samspill med og med støtte fra IKT."

Sektorene må tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen. Dagens sektorvise eFagråd videreutvikles til å se helhetlig på både sektoromstilling og digitale løsninger

Analysene har vist at det trengs mer kompetanse i sektorene og kommunene for å forstå potensialet for tjenesteforbedring ved hjelp av teknologi, og for å kunne planlegge og drive digitaliseringsprosessen. Samtidig må sektorene forstå sine egne arbeids- og tjenesteproduksjonsprosesser, og hvilke utfordringer og forbedringsmuligheter som er viktigst å prioritere. Kombinasjonskompetanse av fag, tjenestelinje og digitalisering vil være avgjørende. Kombinasjonskompetansen må utvikles på grunnplanet, slik at den enkelte medarbeider motiveres, involveres og blir en kompetent endringsagent og bidragsyter i endringene.

Styrkingen av kompetanse og kapasitet i sektorene må komme i tillegg til en styrket og sammenslått IKT-enhet. I praksis betyr dette at sektorene må dedikere ansatte og ledere som skal arbeide med både tjenestettransformasjonen og den digitale transformasjonen. I dette inngår å involvere organisasjonen, kartlegge og identifisere muligheter, prioritere og gjennomføre tiltak for å realisere gevinster i linjen i tråd med målbildet for tjenestettransformasjonen og det digitale målbildet. Arbeidet gjøres i tett samarbeid med IKT.

Utredningen anbefaler å videreutvikle dagens tverrkommunale og sektorvise eFagråd til nye Sektor-/eFagråd som ser helhetlig på den sektorvise omstillingen, tjenestettransformasjonen og den digitale transformasjonen.

IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger

Økt standardiserings- og automatiseringsgrad krever en mer kompakt og felles digital plattform og fagsystemportefølje. Men, dette gir lite eller ingen verdi om man ikke samtidig standardiserer måten å levere og produsere kommunenes tjenester på. Litt forenklet kan man si at *for å få ned antallet systemer (som i dag er for stort), må man også få ned antall måter å løse de samme arbeidsoppgavene på.*

Standardiseringen av arbeidsprosessene må derfor starte før, eller senest samtidig med, standardiseringen av systemporteføljen. Det er svært vanskelig å gjøre det den andre veien, selv om en systemforenkling kan være en brekkstang som fremtvinger en standardisert måte å arbeide på.

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene, bør man vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur

For å kunne forbedre, forenkle og fornye Innherredskommunenes tjenester, er det behov for å forsterke og modernisere den digitale plattformen. Dette for å sikre, stabile, fremtidsrettede og kostnadseffektive digitale løsninger kan realiseres. Dagens IKT-organisering, infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå. For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad støtte sektorenes tjeneste- og digitale transformasjon, anbefales det å vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur til eksterne aktører. Dette forventes å heve kvaliteten i IKT-leveransene, øke tilgjengeligheten på IKT-tjenestene, men også bidra til økt teknisk robusthet og lavere risiko for kritiske utfall av tjenester ved sikkerhetshendelser.

For å sette IKT i stand til å profesjonalisere sine tjenesteleveranser og støtte sektorene i arbeidet med digital transformasjon, må IKT styrke to funksjoner; leveranse av IKT-tjenestene og prosjekt- og tjenesteutvikling. Begge funksjonene skal støtte sektorene i arbeidet med digital transformasjon, både i utviklingsfasen og den daglige forvaltningen i etterkant. IKT bør videre vurdere å benytte markedet aktivt og tjenesteutsette drift og forvaltning av Basis IKT-tjenester¹.

En samlet IKT-virksomhet vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om, og gevinstene av, en sektorvis samordning og omstilling

På samme måte som at sektorene må etablere sterkere samordning og fagmiljøer på tvers av kommunene i regionen for å kunne standardisere arbeidet og lære av hverandre, må IKT-enhetene gjøre det samme. Å samle seg om en felles digital infrastruktur vil gi en mer robust, stabil og sikker plattform for fremtiden. Et større fagmiljø innen digitalisering og IKT vil gi bedre muligheter for kompetanse- og karriereutvikling slik at det blir lettere både å beholde og rekruttere nødvendig kompetanse.

De største økonomiske effektene av den nye modellen for styring og organisering, inkludert en samlet IKT-enhet, ventes å komme i form av å bedre legge til rette for et økt tempo i sektorenes omstilling og tjenestetransformasjon. Det er også hovedgrunnen til å slå sammen IKT-miljøene til en felles IKT-enhet. De økonomiske effektene av en IKT-sammenslåing vil isolert sett være positive, men forholdsvis små. Det er fordi det i dag er liten grad av overlappende kompetanse og kapasitet mellom de to eksisterende IKT-enhetene.

Utredningen har kvantifisert effektene som berører IKT-enheten, mens effektene på sektorenes tjenester og tjenesteproduksjon har det ikke vært tilstrekkelig grunnlag for å kunne kvantifisere. Effektene er basert på tilleggskostnader og reduserte eller bortfalte kostnader.

#	Effekt (merkostnad/merinntekt)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Samlet
1	Effekter av å etablere en felles IKT-enhet	0,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-9,9
1.1	Merkostnader for å etablere ny IKT-enhet	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
1.2	Reduserte årsverkskostnader	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
1.3	Prisreduksjonseffekter gjennom økt innkjøpsmakt	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
2	Effekter av å oppnå beste praksis innen IKT	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
2.1	Merkostnader for å oppnå beste praksis IKT-leveranse	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
3	Effekter av en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur	1,5	4,7	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	23,5
3.1	Merkostnader, tjenesteutsetting	1,5	20,5	25,0	23,1	21,3	19,6	18,1	129,1
3.2	Reduserte og unngåtte kostnader, egendrift	0,0	-15,9	-20,7	-19,2	-17,8	-16,6	-15,5	-105,6
4	Effekter av økt transformasjonskapasitet	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
4.1	Merkostnader økt transformasjonskraft, IKT-enheten	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	SUM netto kostnadsøkning i kroner	2,4	7,7	11,7	11,2	10,8	10,4	10,0	64,2
	SUM netto økning i antall årsverk	-1,0	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	

Tabell 1: Kvantitative effekter at en IKT-sammenslåing, beste praksis, tjenesteutsetting og økt transformasjonskapasitet. I millioner.

Verdien av en sammenslåing vil hentes ut i flere steg. Første steget er å slå sammen infrastruktur, utstyr og hvordan dette driftes, vedlikeholdes og leveres

Grunnen til dette er for å komme opp på et akseptabelt nivå når det gjelder sikkerhet, tilgjengelighet og stabilitet. Det må en betydelig oppgradering til av infrastruktur og utstyr på grunn av alder, slitasje og for liten reservekapasitet. Alternativet til å gjøre denne nødvendige tekniske oppgraderingen selv, er å benytte et større og mer profesjonelt eksternt miljø til dette. En ekstern aktør vil da ta på seg ansvaret både for utstyrsfornying, og for å gjøre selve driftsjobben. Økonomisk sett ventes en ekstern løsning å bli noe dyrere per år (anslått til i

¹ Med Basis IKT menes tjenester som eies av IKT og som IKT har ansvaret for at leveres og utvikles i henhold til kommunenes behov. Det er IKT som har systemeierskap til disse tjenestene. Eksempler på Basis IKT-tjenester er klienter (PCer, nettbrett mm.), print, trådløst nettverk, internetttilgang osv.

underkant av fem millioner første driftsår. Det er stor usikkerhet rundt dette tallet da utredningen ikke har gjort en detaljert forespørsel i markedet), men vil samtidig kunne frigjøre 5,5 årsverk i IKT-avdelingen. Disse årsverkene kan benyttes til å støtte sektorene. I tillegg ventes det at sikkerheten og stabiliteten for IKT-tjenestene vil være høyere ved en tjenesteutsetting.

Neste steg er å utvikle IKT-enheten til å kunne bli en enda bedre partner for sektorenes fornying og omstilling

Dette gjelder både i dag-til-dag-leveransene av basis IKT-tjenester, men viktigst av alt, å kunne bidra aktivt inn i sektorenes arbeid med å fornye og forbedre de kommunale tjenestene. Anslagsvis 5,5 nye årsverk må til i IKT-avdelingen for å kunne ta mer ansvar for de 169 ulike fagsystemene som de fem kommunene har til sammen. I hovedsak vil disse årsverkene kunne bemannes av de ansatte som frigis ved en tjenesteutsetting av drift og infrastruktur. Om man velger å ikke tjenesteutsette, må disse ressursene i stedet rekrutteres i markedet.

Til slutt vurderes det at IKT-avdelingens har behov for 3,5 nye årsverk for å styrke kompetansen og kapasiteten til å bidra inn i de konkrete transformasjonsprosjektene sammen med sektorene. Disse årsverkene må i hovedsak rekrutteres eksternt. Sammenlignet med dagens situasjon, vil den nye IKT-avdelingen ha et samlet behov for å bli tilført 2,6 nye årsverk forutsatt en tjenesteutsetting. Om man velger å beholde infrastruktur og drift på egenhånd, trenger IKT-avdelingen å tilføres drøye 8 nye årsverk.

Mye av kompetansen som den fremtidige IKT-organisasjonen trenger kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring av egne ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at innen noen kompetanseområder må det rekrutteres eksternt, noe som kan være mer tidkrevende å få etablert enn andre. Det gjelder eksempelvis informasjonssikkerhet og IKT-arkitektur som er en generell mangelvare i det norske arbeidsmarkedet.

En ny samlet IKT-enhet anbefales etablert som et kommunalt oppgavefellesskap

Det er en viktig forutsetning at det nye samarbeidet kommer inn under ett av unntakene i regelverket om offentlige anskaffelser på en slik måte at alle samarbeidende kommuner kan inngå avtaler om direkte anskaffelse fra samarbeidet.

Med utgangspunkt i regelverket om offentlige anskaffelser er kommunalt oppgavefellesskap som dannes som et eget rettssubjekt den organisasjonsformen som best ivaretar kommunenes behov for lovlig direkte anskaffelse av IKT-tjenesten. Dette basert på at avtalen for det kommunale oppgavefellesskapet kan legge til grunn at kommunene utover ressurser/betaling av tjenesten også forplikter seg til å bidra til et samarbeid som kommer de øvrige deltakende kommuner til gode.

Kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt innebærer at den nye organisasjonen ikke blir tilhørende en av de samarbeidende kommunene, men at samarbeidet eies av kommunene etter avtalt brøk.

Veien videre

Det er anbefalt en faseinndelt tilnærming til implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell.

Fase 1 (H1 2022): Etablering av ny IKT-enhet

Etter et eventuelt positivt vedtak om sammenslåing i kommunestyrene i de fem Innherredskommunene, etableres et kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt for den nye IKT-enheten. Videre gjennomføres en formell og organisatorisk sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT.

Fase 2 (hele 2022): Overgang til nye IKT-roller, kompetansebygging. Etablering av nye Sektor-/eFagråd og felles porteføljeprosess

I parallell med etableringen av ny IKT-enhet bør arbeidet starte med å vurdere tjenesteutsetting av drift og infrastruktur, og en eventuell anskaffelsesprosess av ekstern driftsleverandør. Videre arbeides med overgangen til nye roller i IKT-organisasjonen, samt å rekruttere manglende kompetanse og kapasitet. Nye, regionale Sektor-/eFagråd etableres. Det utarbeides og innføres nye styringsprosesser og samarbeids- og møtefora for innovasjons- og utviklingsarbeid på tvers av sektor og IKT. Det betyr prosesser for idé- og konseptutvikling, porteføljestyling og prosjektgjennomføring

Fase 3 (H2 2022/H1 2023): Formalisering av nye roller i sektor. Etablering av sektorvise og regional digital strategi og målbilder

Etter etablering av nye Sektor-/eFagråd starter arbeidet med å etablere sektorvise ambisjoner, strategier og handlingsplaner. Styret arbeider i parallell med å etablere en regional ambisjon og strategi for tjeneste- og digital transformasjon. Videre gjøres det en kompetansekartlegging i sektorene for å identifisere kandidater med kombinasjonskompetanse som kan bidra til raskere oppstart og gjennomføring av både tjenesteutvikling og digital transformasjon. I tillegg rekrutteres det endringsagenter i hver sektor for å være lokale brobyggere og motivatorer for endring og digital transformasjon.

1 Om utredningen

1.1 Bakgrunn

De fem kommunene i Innherredsregionen (Inderøy, Levanger, Steinkjer, Snåsa og Verdal) besluttet våren 2021, med bakgrunn i likelydende vedtak i de fem kommunestyrene, å få utarbeidet et beslutningsgrunnlag "med sikte på en sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT".

Beslutningsgrunnlaget skal inneholde "ytterligere utredning som grunnlag for å foreslå en konkret organisering og kvalitetssikre økonomiske beregninger".

1.2 Mandat

Leveranser

Utredningen skal ta fram en sluttrapport som skal være et tilstrekkelig underlag for at kommunestyrene kan beslutte en eventuell sammenslåing av IKT-virksomhetene i Innherredsregionen. Rapporten skal redegjøre for behovet for digitalisering og IKT og grunnlaget for en eventuell sammenslåing. Videre skal utredningen peke på gevinstpotensialet av økt tempo i digitaliseringen og hvilke krav til organisering, styring, kompetanse og kostnader dette fører med seg. Til slutt skal det konkretiseres en modell for styring og organisering av en sammenslått IKT-enhet.

Mer spesifikt skal følgende punkter som et minimum inngå i utredningen:

- Kartlegging av økonomiske konsekvenser og potensielle gevinster ved en sammenslåing av de to IKT-enhetene
- Kartlegge potensielle gevinster og konsekvenser med driftsmodell for ikt-drift etter beste praksis i et nytt samarbeid
- Anbefalt plan for av teknisk standardisering/harmonisering
- Kartlegge konsekvenser og forutsetninger for regionalt samarbeid om tjenesteutvikling og digitalisering og potensielle gevinster med økt tempo i digitaliseringsarbeidet
- Beskrive forslag til organisering herunder
 - Organisering av ny enhet
 - Formell organisasjonstilknytning til det regionale samarbeidet
 - Kartlegge risiko knyttet til kapasitet og kompetanse, oppgaver og betingelser
 - Organisering og styringsmodell for arbeidet med digital transformasjon

Forutsetninger

I arbeidet med beslutningsgrunnlaget er det lagt til grunn at det etableres et felles regionsamarbeid om IKT og digitalisering. Det innebærer at ny enhet, i tillegg til ansvaret for teknisk IKT-drift/forvaltning, skal være driver for digital transformasjon, som betyr å understøtte tjenesteutvikling og å lede ulike deler av arbeidet med digital transformasjon.

Det er også lagt til grunn at de fem Innherredskommunene har som ambisjon å få til et tettere og mer utstrakt samarbeid på tvers, med sektorvis samordning av produksjon og utviklingstiltak for å forbedre, forenkle og fornye de kommunale tjenestene på tvers av de fem kommunene.

Utredningen tar til slutt utgangspunkt i en strategisk ambisjon om å forsere den digitale transformasjonen i kommunenes sektorer og tjenesteproduksjon, for å søke å redusere en forventet kostnadskrevende oppbemanning for å imøtekomme en stadig økt etterspørsel etter kommunenes tjenester.

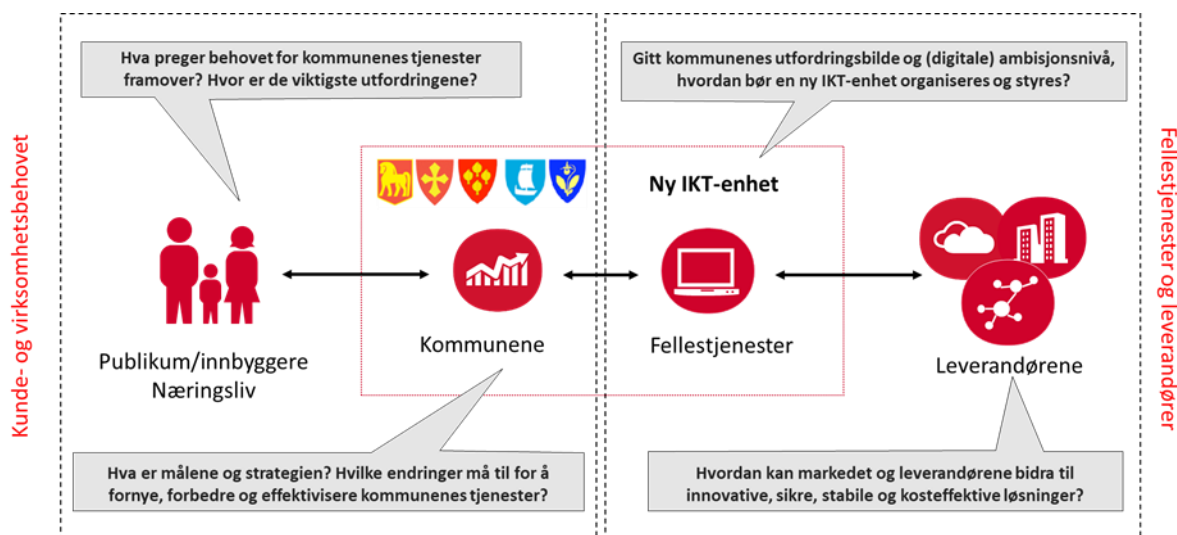
Avgrensninger

Det ble gjort følgende avgrensninger av arbeidet med utredningen:

- Ingen vurderinger av kompetanse, innplassering eller lokalisering på individnivå
- Ingen vurdering av kandidater til lederroller
- Organisasjonsform i henhold til kommuneloven vurderes, men ikke hvem som skal være eventuell vertskommune

1.3 Hovedproblemstillinger

I arbeidet med å utrede et godt beslutningsgrunnlag for sammenslåing til en ny IKT-enhet, herunder forslag til ny organisering og styringsmodell og konsekvensene av dette, er det tatt utgangspunkt i å besvare noen hovedspørsmål, illustrert i Figur 2: Hovedspørsmål som utredningen av en ny, sammenslått IKT-enhet for Innherredsregionen har tatt utgangspunkt i Figur 2.



Figur 2: Hovedspørsmål som utredningen av en ny, sammenslått IKT-enhet for Innherredsregionen har tatt utgangspunkt i

Utredningen har først verifisert behovet for, ønskede gevinster av, og forutsetninger for en ny, sammenslått IKT-enhet. Dette har vært avgjørende drivere for å designe en ny organisering og styringsmodell som er riktig avpasset til de behovene og utfordringene kommunene har i dag og står overfor i fremtiden. Typiske spørsmål utredningen har stilt er hva som preger behovet for kommunenes tjenester framover. Hvor er de viktigste utfordringene, og innen hvilke sektorer? Er behovet og utfordringene relativt like på tvers av kommunene i regionen, eller er det vesentlige forskjeller? Hvor langt har kommunene kommet på digitaliseringsreisen, og hvor digitalt modne er de? Hvordan ser eksisterende og planlagt portefølje av endrings- og utviklingsprosjekter ut?

Etter å ha fått oversikt over kommunenes utfordringsbilde og (digitale) ambisjons- og modenhetsnivå, har utredningen sett på hvordan en ny, sammenslått IKT-enhet bør organiseres, dimensjoneres og styres. Ny styringsmodell bør sikre at ny IKT-enhet blir en drivkraft for digital transformasjon samtidig som den skaper et sterkt eierskap i den enkelte kommune til hva som skal transformeres og endres. Det vil i stor grad være den enkelte kommune og sektor som skal hente ut gevinstene av digitaliseringsarbeidet, og derfor er det sentralt å skape et sterkt engasjement og eierskap der til hva som er nødvendige tiltak og hvordan de skal realiseres. Behovet, modenhetsnivået og organisasjonskulturen i de fem kommunene er i noen grad forskjellig, noe som er reflektert i arbeidet med å utforme ny organisasjons- og styringsmodell, og hvordan tjenestene fra den nye IKT-enheten må leveres og styres.

I vurderingen av organiseringen av en ny, sammenslått IKT-enhet, har det vært sentralt å definere hvilke oppgaver som skal løses og tjenester som skal produseres og leveres. Videre vil fokuset være på å skissere hovedprosessene som må til, og krav til kompetanser og kapasitet. I det perspektivet er det naturlig å også se på hvilke områder markedet og leverandørene kan brukes. Et av tjenesteområdene vil være IKT-drift og brukerstøtte, men i lys av stadig økende muligheter for å benytte skybaserte og -leverte tjenester (SaaS), vil også porteføljen av fagsystemer og applikasjoner, og potensialet for en harmonisering og standardisering av funksjonalitet og teknologi på tvers av kommunene, bli vurdert.

Til slutt vil konsekvensene av ny modell for organisering og styring vurderes og sammenfattes, med en vurdering av gevinster, kostnader og risiko i ny modell sammenlignet med dagens situasjon.

1.4 Metodisk tilnærming

I utredningen er det lagt vekt på kontakt med ulike interessenter for å få et bredt kunnskapsgrunnlag om nåsituasjon og endringsbehov. Det har vært løpende dialog både med oppdragsgiver og i prosjektgruppen, med faste møter for å presentere og diskutere funn og prioriteringer underveis.

Prosjektet har brukt både kvalitativ og kvantitativ metode i arbeidet:

- En-til-en-intervjuer med de fem kommunedirektørene, ni utvalgte kommunalsjefer/sectorledere, tre ansattrepresentanter fra de to IKT-enhetene, de to IKT-lederne og daglig leder for Innherred regionråd
- Arbeidsmøter i prosjektgruppen og med ulike fagpersoner i IKT-enhetene
- Gjennomgang av dokumenter, planer og rapporter fra de fem kommunene og IKT-enhetene
- Gjennomgang av relevante eksterne rapporter, studier og erfaringer som kan belyse saksområdet for utredningen
- Overordnet analyse av Kostra-tall
- Analyse av interne økonomiske data for IKT-kostnader

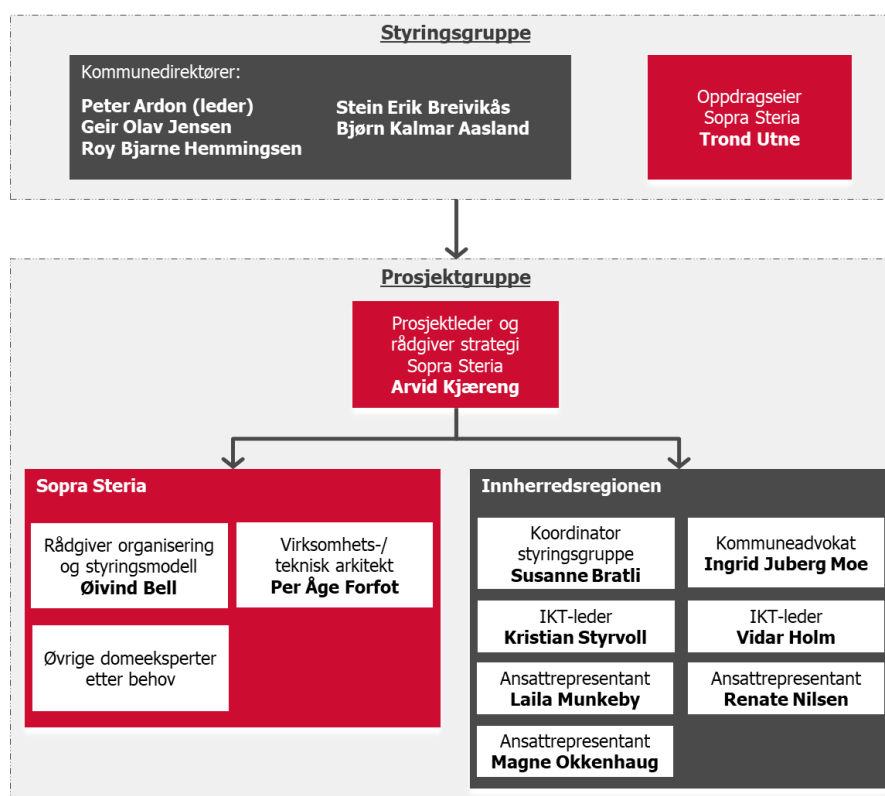
1.5 Styring og organisering

Styringsgruppen ga innledningsvis uttrykk for at de ønsket en utredningsprosess med stor grad av involvering av berørte interessenter. Arbeidet med beslutningsgrunnlaget ble derfor organisert som et prosjekt, med en bredt sammensatt prosjektgruppe ledet av en ekstern konsulent.

Prosjektgruppen har hatt deltagere fra begge IKT-enhetene representert ved ledere og ansattrepresentanter. Videre har daglig leder for Innherred regionråd og kommuneadvokaten i Levanger og Verdal deltatt, i tillegg til eksterne rådgivere innen strategi, IKT-organisering og teknisk arkitektur.

Det har vært en felles styringsgruppe med deltagelse fra de fem involverte kommunene i Innherredsregionen og leverandøren, ledet av kommunedirektøren i Levanger.

Det er avholdt ukentlige arbeidsmøter i prosjektgruppen, og ukentlige statusmøter med styringsgruppeleder. Styringsgruppen har hatt månedlige møter.



Figur 3: Organisering og styring av utredningsarbeidet

Involvering av kommunenes sektorer og Innherred regionråd

Prosjektet gjennomførte innledningsvis en-til-en-intervjuer med ni utvalgte² kommunalsjefer innen de fem kommunenes sektorer for å få innspill til beskrivelse av nåsituasjon og utfordringer, samt behov og endringsønsker. Kommunalsjefene har videre vært løpende informert og involvert i diskusjoner rundt relevante temaer gjennom kommunedirektørens strategiske ledergrupper.

Følgende problemstillinger ble diskutert i intervjuene:

- Hva preger behovet for kommunenes tjenester framover? Hva er de viktigste utfordringene og endringsbehovene i etaten/sektoren?
- Hvordan kan digitalisering bidra til å løse utfordringene?
- Hvor langt har dere kommet på den digitale reisen? I form av digitale innbyggertjenester og automatisert tjenesteproduksjon?
- Hvordan gjennomfører dere digitaliseringstiltak? Hvordan samarbeider dere med IKT-enheten?

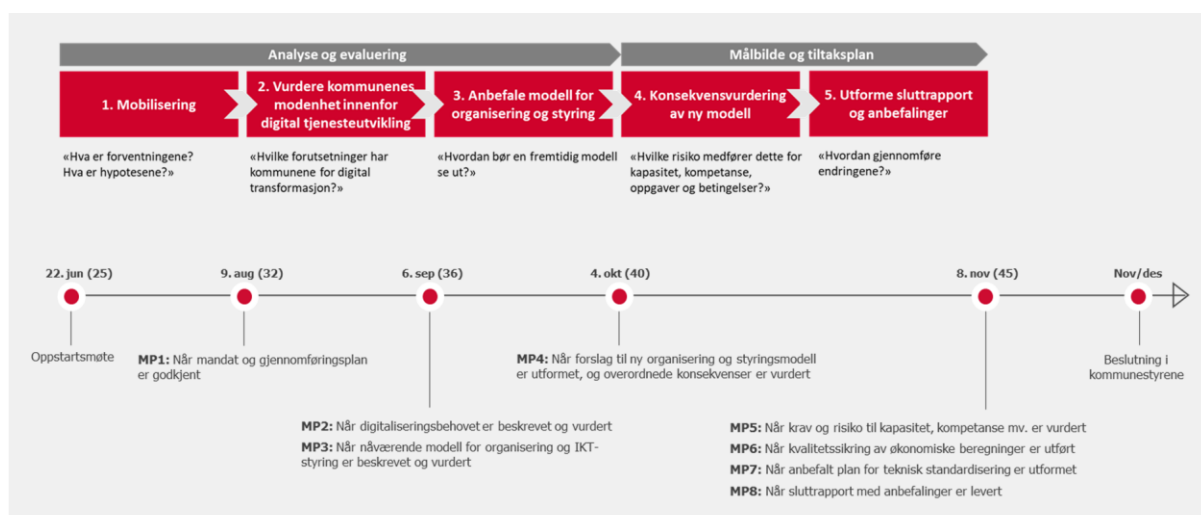
Leder av styringsgruppen holdt i september en orientering i Innherred regionråd om prosjektets mandat og tilnærming, samt prelimnære funn fra kartleggingen av regionens digitale modenhet.

Eksterne konsulents rolle

Konsulentene fra Sopra Steria har ledet og fasilitert gjennomføringen av utredningen. I tillegg har de bidratt med faglige innspill og vurderinger internt i prosjektgruppen så vel som i intervjuer med de ulike interessentene og i møter med styringsgruppen og leder av styringsgruppen. Disse vurderingene er basert på erfaringer fra sammenlignbare oppdrag og virksomheter, samt beste praksis på de ulike fagområdene. Konsulentene har også i stor grad sammenfattet sluttrapporten basert på prosjekt- og styringsgruppens samlede vurderinger.

1.6 Gjennomføringsplan

I fase 1 ble det etablert en felles situasjon- og omfangsforståelse, før det i fase 2 ble utført en vurdering av kommunenes digitale modenhet og deres digitaliseringsbehov, herunder dagens IKT-styringsprosesser og IKT-organisasjon. I fase 3 ble det gjort en vurdering av fremtidig modell for organisering og styring av IKT, mens det i fase 4 ble utarbeidet et forslag til organisering av ny enhet, kvalitetssikring av økonomiske beregninger og plan for teknisk standardisering. I fase 5 ble all informasjon og vurderinger sammenstilt i rapportform og en presentasjon, og presentert og overlevert styringsgruppen.



Figur 4: Fremdriftsplan for utredningen - faser og milepæler

² Lederne av de to IKT-enhetene valgte ut ni representative kommunalsjefer for intervju.

1.7 Leseveiledning

Rapporten er delt inn i ti ulike kapitler.

Kapittel 1 er innledningen og redegjør for oppdraget, metode, avgrensninger og forutsetninger som ble besluttet av utredningens styringsgruppe.

Kapittel 2 beskriver kommunenes behov for digitalisering og IKT-tjenester. Kommunenes digitale modenhet vurderes i forhold til tjenesteutvikling, styring og organisering, kultur og kompetanse, og teknologi.

Kapittel 3 beskriver behovet for endringer i dagens modell for styring og organisering av arbeidet med digital transformasjon og IKT. Det er utformet endringsønsker for ny modell basert på intervjuer med ulike interessentgrupper. Videre defineres kriteriene for design og utforming av ny organisasjons- og styringsmodell basert på en prioritering og beslutning i utredningens styringsgruppe.

Kapittel 4 presenterer hovedtrekkene i anbefalt modell for styring og organisering av digital transformasjon og IKT i Innherredsregionen. Hovedtrekkene er utledet basert på funnene i kapittel 2 og endringsønskene og besluttede kriterier i kapittel 3.

Kapittel 5 redegjør for ny styringsmodell for arbeidet med digital transformasjon og IKT i Innherredsregionen, basert på styringsutfordringer som er avdekket og endringsønsker som er prioritert.

Kapittel 6 redegjør for ny, anbefalt organisasjonsmodell for arbeidet med digital transformasjon og IKT i Innherredsregionen. Det foreslås en oppgave- og rollefordeling mellom kommunenes sektorer og ny IKT-enhet.

Kapittel 7 drøfter og anbefaler hvilken formell tilknytningsform som bør benyttes for den nye sammenslåtte IKT-enheten.

Kapittel 8 drøfter alternative måter å samorganisere arbeidet med transformasjonene på tvers av sektor og ny IKT-enhet.

Kapittel 9 er en konsekvensvurdering av ny modell hvor effekter på kapasitet, kompetanse, kostnader og gevinster vurderes.

Kapittel 10 redegjør for prosjektgruppens overordnede anbefalinger om veien videre basert på de funn og analyser som er gjort.

2 Kommunenes behov for digitalisering og IKT-tjenester

For å kunne utforme en ny og godt tilpasset organisasjons- og styringsmodell for digital transformasjon og IKT i Innherredsregionen, er det avgjørende å forstå de behovene og utfordringene kommunene har i dag og står overfor i fremtiden.

I kapittel 2 presenteres funnene fra en dokumentgjennomgang og intervjuer med kommunedirektører, kommunalsjefer, IKT-ledere, IKT-ansatte med flere, hvor behovet for, ønskede gevinster av og forutsetninger for en ny, sammenslått IKT-enhet diskuteres.

2.1 Hvilke endringer preger de fem kommunene i Innherredsregionen?

2.1.1 Strammere rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester

Offentlig sektor generelt, og kommunene spesielt, står overfor store fremtidige utfordringer i å sørge for gode og effektive tjenester til sine innbyggere og næringsliv.

Det er noen hovedfaktorer som synes å være utfordrende:

1. En sterkt voksende andel eldre og mer pleietrengende, vil gi økt press på både volumet av, og nivået på, kommunenes tjenester, særlig innen helse og omsorg.
2. De økte klimautfordringene vil stille store krav til kommunenes infrastruktur og planleggings- og beredskapskapasitet.
3. Innbyggernes og næringslivets krav og forventninger til kommunenes tjenester og tjenestenivå øker. Man forventer at de kommunale tjenestene skal være like enkle å bruke, like tilgjengelige for selvbetjening døgnet rundt, og like stor mulighet til interaktivitet, dialog og medbestemmelse som for tjenester i privat sektor.
4. Økt behov for tjenester krever også økt kapasitet og kompetanse. For kommuner i distriktene er det en stor fremtidig utfordring å klare å sikre riktig bemanning, særlig innen helse og omsorg.
5. En forventet strammere økonomisk utvikling drevet av fallende oljeinntekter og færre yrkesaktive bak hver person over 80 år, vil gjøre de økonomiske rammebetingelsene for kommunene stadig trangere.

	Steinkjer	Levanger	Verdal	Snåsa	Inderøy
Andel over 60 år per 2020	28 %	25 %	27 %	31 %	28 %
Befolkningsutvikling neste ti år	-1 %	4 %	0 %	-8 %	3 %
Vekst i antall 80-åringer neste ti år	55 %	62 %	110 %	47 %	84 %

Tabell 2: Forventet befolkningsutvikling. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021a)

For kommuneøkonomien i de fem Innherredskommunene er situasjonen til dels krevende. Det er særlig tre nøkkeltall som er indikatorer på en kommunes finansielle situasjon:

- Netto driftsresultat i prosent av driftsinntektene
- Netto lånegjeld i prosent av driftsinntektene
- Disposisjonsfondet i prosent av driftsinntektene. Disposisjonsfondet er fri egenkapital, oppspart gjennom tidligere års driftsoverskudd

I følge 2020-tall fra SSB (Statistisk sentralbyrå, 2021b), gjengitt i Tabell 3, er det bare Verdal og Inderøy som ligger over det anbefalte nivået på netto driftsresultat på 2 %³, mens Levanger har et netto driftsresultat på -1,2 %. Med hensyn til netto lånegjeld ligger alle fem kommuner høyt, hvor Steinkjer, Levanger og Verdal har den høyeste belåningsgraden. Disposisjonsfondet, de frie midlene kommunene har spart seg opp over år, ligger på et akseptabelt nivå⁴ for Steinkjer, Inderøy og Snåsa, mens Verdal ligger noe lavere og Levanger nederst med 2,9 %.

³ Teknisk beregningsutvalg (TBU) anbefaler 2 % (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020)

⁴ Agenda Kaupang anbefaler 10 % i sin økonomiske analyse av kommunene for 2020. (Agenda Kaupang, 2021)

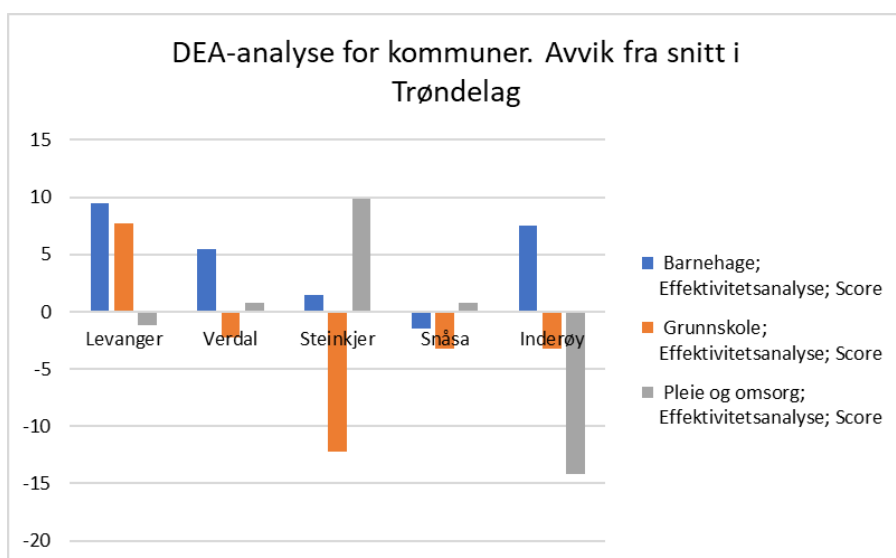
	Steinkjer	Levanger	Verdal	Snåsa	Inderøy	Norge uten Oslo
Innbyggere	24152	20170	14986	2054	6764	
Kostra Gruppe	9	9	8	3	1	
Netto driftresultat i % av brutto driftsinntekter (%)	1,9	-1,2	3,2	1,4	3,1	2,5
Årets merforbruk i driftsregnskapet i % av brutto driftsinntekter (%)	0	0	0	0	0	0
Arbeidskapital ex. premieavvik i % av brutto driftsinntekter (%)	25,5	9,9	8,6	3,4	19,3	22,5
Netto renteeksponering i % av brutto driftsinntekter (%)	86,4	107,8	54,6	86,3	56,6	51,2
Langsiktig gjeld ex pensjonsforpliktelser i % av brutto driftsinntekter (%)	158,6	155,7	153,6	112,8	116	117,3
Frie inntekter per innbygger (kr)	60276	58011	57516	75063	64018	59398
Fri egenkapital drift i % av brutto driftsinntekter (%)	9,3	2,4	6,9	11,2	9,8	11,8
Brutto investeringsutgifter i % av brutto driftsinntekter (%)	21,4	12,7	40,9	46,4	20,6	15,7
Egenfinansiering av investeringene i % av totale brutto investeringer (%)	13,1	62,9	20,7	19,4	18,8	34,9

Tabell 3: Økonomiske nøkkeltall for 2020 for Innherredskommunene. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021b)

2.1.2 Det er vesentlige effektivitetsforskjeller mellom Innherredskommunene

Basert på en nylig analyse av effektiviteten i kommunale tjenester gjort ved SØF (Senter for økonomisk forskning, 2021), er det vesentlige forskjeller i effektiviteten i produksjonen av de kommunale tjenestene på tvers av de fem kommunene i Innerredsregionen.

Metoden sier noe om den enkelte kommunes effektivitet i forhold til beste etablerte praksis. Analysen er delt inn i sektorvis sammenligninger for barnehage, grunnskole og pleie og omsorg, og resultatene er vist i Figur 5 og tabell 4. Hver kommune er sammenlignet med en referansegruppe med sammenlignbare kommuner.



Figur 5: Effektivitetssammenligning for tjenesteproduksjonen innen hovedsektorer for 2019. Kilde: SØF (2021)

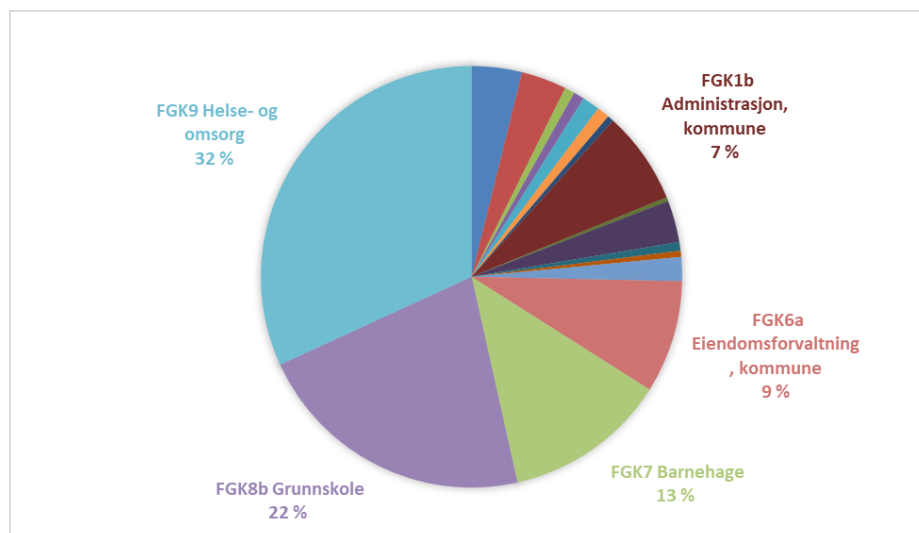
	Barnehage	Grunnskole	Pleie og omsorg	Samlet
Levanger	85	85	71	78
Verdal	81	75	73	75
Steinkjer	77	65	82	75
Snåsa	74	74	73	73
Inderøy	83	74	58	68
Gjennomsnitt Trøndelag	76	77	72	75

Tabell 4: Effektivitetsscore per sektor per kommune for 2019. Kilde: Senter for økonomisk forskning (SØF, 2021)

Tallene viser at det er relativt store forskjeller i effektiviteten mellom kommunene. Forskjellene kan skyldes ulike faktorer, eksempelvis ulike politiske prioriteringer, men kan også indikere et potensiale i å utveksle erfaringer og lære av hverandre innen alle tre sektorer.

Analysen til SØF viser videre at det er et stykke opp til de mest effektive kommunene i landet⁵ for hver av kommunene i Innherredsregionen, noe som kan indikere et potensiale for ytterligere effektivisering sammenlignet med de som har enda høyere effektivitet. SØFs analyse viser at ressursbruken for kommune-Norge som helhet kan reduseres med 22 prosent uten at produksjonen (volumet av tjenestene) reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Imidlertid er ikke dette et realistisk mål, men illustrerer likevel at det er et betydelig potensial for økt effektivisering.

Disse tre sektorene er også de som utgjør den største andelen av Innherredskommunenes samlede kostnader, hvor helse og omsorg er den desidert største, se Figur 6.



Figur 6: Fordeling av samlede kostnader for 2020 i Innherredskommunene. Kilde: Statistisk sentralbyrå (2021c)

⁵ Den beste kommunen innen hver sammenligningsgruppe. Hver av de fem Innherredskommunene er sammenlignet med en unik sammenligningsgruppe av kommuner.

2.1.3 Digitalisering og digital transformasjon er en muliggjører for å gjøre mer for mindre

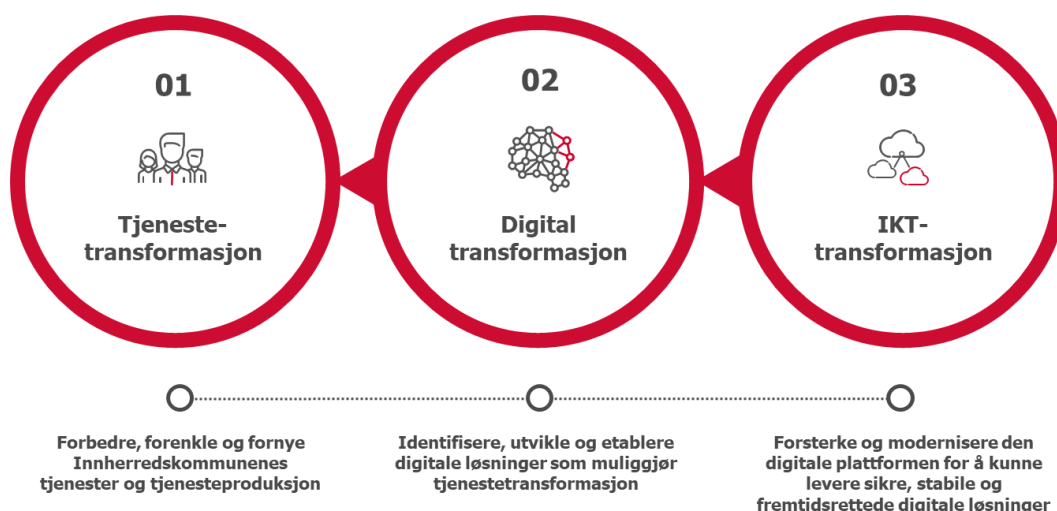
Et viktig utviklingstrekk i samfunnet generelt og også for kommunesektoren, er den rivende teknologiske utviklingen og tilgangen på gode digitale løsninger som vil kunne være til hjelp i arbeidet med å både forbedre og effektivisere kommunenes tjenester.

For å kunne løse kommunenes fremtidige behov og utfordringer må kommunene ha et sterkt fokus på tjenesteutvikling og digitalisering. Digitaliseringen gir store muligheter for effektivisering av kommunenes arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon, for å gi brukerne av tjenestene en bedre opplevelse og større verdi, for mer koordinert tjenesteproduksjon på tvers av kommunenes virksomheter, og for helt nye tjenester.

Erfaringen fra en rekke digitaliserings- og transformasjonsprosjekter peker i retning av at digitalisering og innføring av teknologi bare gir verdi så lenge det skjer samtidig med en endring i måten kommunenes tjenester ytes og produseres på. Det betyr at nye brukertjenester, arbeidsprosesser, rutiner, organisering av arbeidet, rollefordeling og ledelseskultur og -struktur må utvikles samtidig med utviklingen av digitale løsninger og teknologi.

Det er sektorene og de som leverer og produserer kommunenes tjenester som i hovedsak skal hente ut gevinstene av løsningene og teknologien man investerer i, og som også bør lede endringen og transformasjonen man står oppe i. Erfaringene peker på at det er i denne delen av transformasjonen mange virksomheter fokuserer minst og feiler mest. Mange har en tendens til å anskaffe og implementere nye digitale løsninger og teknologi uten å samtidig ha nok fokus på selve endringen hos de som skal realisere gevinstene. Fokus på å selv lede endringen gir både større endringsmotivasjon, mestringsfølelse og raskere og større gevinstoppnåelse.

For å hente ut gevinstene av digitaliseringen må Innherredskommunene derfor få på plass ressurser og kompetanse for å lede og gjennomføre tre samtidige transformasjoner.



Figur 7: Tre samtidige transformasjoner må gjennomføres for å hente ut gevinstene av digitalisering.

Tjenestettransformasjonen dreier seg om endringer i hvordan man skaper verdi ut mot kommunenes innbyggere og næringsliv, og hvordan kommunene organiserer sitt arbeid for å produsere de kommunale tjenestene. Å forbedre, forenkle og fornye Innherredskommunenes tjenester og tjenesteproduksjon for å holde tritt med endrede behov og krav til kommunale tjenester, og de økonomiske rammebetingelsene framover, er i fokus.

Den digitale transformasjon er et *endringsprosjekt* for hele virksomheten, med hovedfokus på forbedring og utvikling av brukerorienterte fag, tjenester og sektorer, og hvordan teknologi og digitale tjenester kan bidra til den nødvendige tjenestettransformasjonen.

IKT-transformasjonen dreier seg om å forsterke og modernisere den digitale plattformen for å kunne levere sikre, stabile, fremtidsrettede og kostnadseffektive digitale løsninger.

Avhengigheten mellom de tre transformasjonene kan illustreres med et eksempel innen helse- og omsorgssektoren.

Tjenestetransformasjonen: Mange kommuner må videreutvikle dagens helsetjeneste til å kunne opprettholde kvaliteten på tross av en aldrende befolkning med økte helsebehov, utfordringer med å rekruttere kvalifisert helsepersonell, og et økende press på kommuneøkonomien. Det betyr å få frigjort menneskelig kapasitet og tid hvor blant annet teknologi kan erstatte hele eller deler av arbeidet, og benytte kapasiteten der mellommenneskelig kontakt skaper større gevinst.

Den digitale transformasjonen: Bruk av velferdsteknologi og digitale løsninger (slik som Digitalt tilsyn) må innføres for å forenkle og automatisere arbeidsoppgaver i hjemmehjelpstjenesten og på sykehjem, samtidig som kvaliteten og tryggheten for brukerne øker.

IKT-transformasjonen: Samtidig må IKT-plattformen utvikles til en mer fleksibel og stabil digital plattform, internt eller eksternt, som muliggjør å utvikle, integrere og drifte nye velferdsteknologiløsninger, slik at informasjonsflyt og helhetlige arbeidsprosesser kan utvikles og automatiseres.

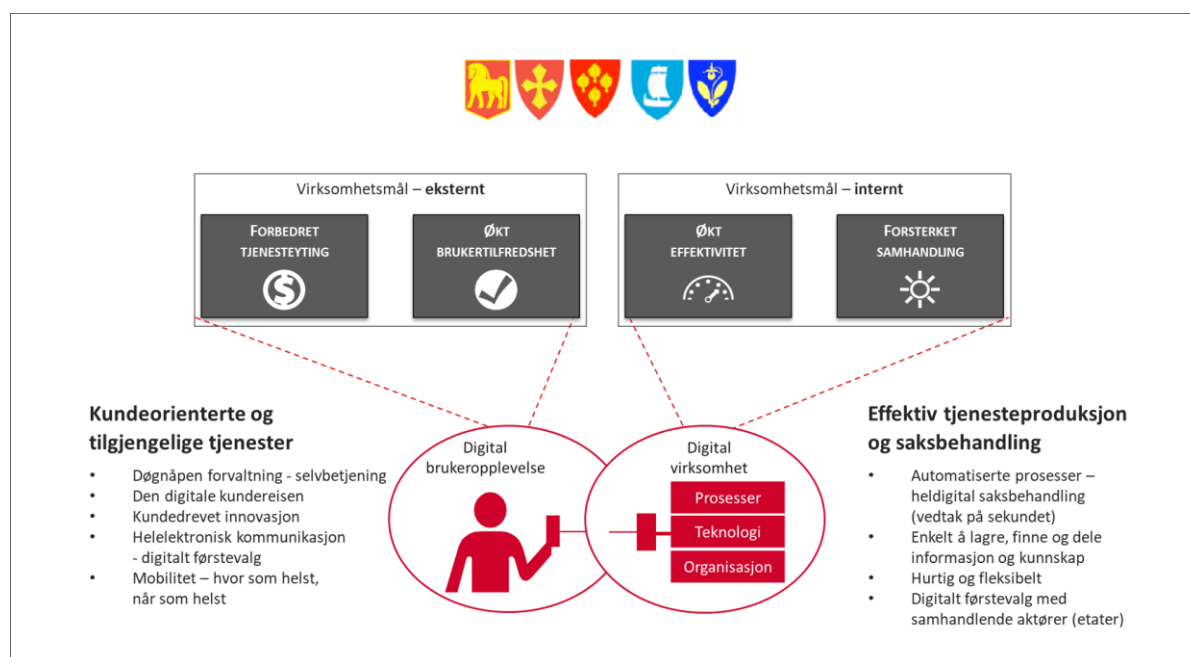
2.2 Hva er regionens ambisjoner og strategier for digital transformasjon?

Innherredsregionen har så langt ikke utviklet en felles ambisjon og strategi for arbeidet med de tre transformasjonene omtalt i kapittel 2.1.3. Videre er det i liten grad utviklet egne strategier for digitaliseringsarbeidet i hver kommune og hver sektor. De tre Inn-Trøndelagskommunene utviklet imidlertid et felles digitalt målbilde gjennom DigInn-prosjektet i 2017. Mange av de strategiske vurderingene og utsagnene derfra vurderes fremdeles å være relevante.

I utredningsarbeidet legges det likevel til grunn et ambisjonsnivå som til dels er myndighetspålagt gjennom blant annet Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor, Digitaliseringsrundskrivet med flere, samt de erfaringene prosjektgruppen har fra andre sammenlignbare kommuner og offentlige virksomheter.

Samlet sett legges det til grunn at kommunene i Innherredsregionen ønsker å fornye, forbedre og forenkle tjenester levert og produsert innen alle kommunenes tjenesteområder. Det er kommunenes evne til å yte relevante og gode tjenester som skaper verdi for regionens innbyggere og næringsliv, og som også er kjernen i kommunenes samfunnsoppdrag.

Nedenfor er det illustrert ulike mål for, og gevinster av, digital transformasjon som utredningen mener er relevante for Innherredsregionen:



Figur 8: Relevante mål og gevinster for digital transformasjon i kommunene i Innherredsregionen.

Digitaliseringsgevinstene kan deles opp i to effektområder

Det første dreier seg om hvordan (ny) teknologi kan bidra til at kommunene i Innherredsregionen blir mer *kunde- og publikumsorientert* gjennom bedre og mer tilgjengelige (digitale) innbyggertjenester. Bedre tjenester og økt brukertilfredshet vil kunne komme gjennom at brukerne kan betjene seg selv, hvor som helst og hele døgnet. Samtidig med at kommunenes tjenester utvikles sammen med brukerne og med brukerne i fokus vil dette gi muligheter og incentiver for at kommunenes innbyggere og næringsliv vil ønske et digitalt førstevalg, altså en heldigital kommunikasjonsform med sin kommune.

Det andre området dreier seg om hvordan kommunenes *tjeneste-, saks- og vedtaksproduksjon kan effektiviseres* gjennom høyere grad av automatisering og bedre samhandling både internt og med andre samarbeidende etater og virksomheter. Økt effektivitet og forsterket samhandling vil komme gjennom automatiserte arbeidsprosesser der en kan se for seg heldigital saksbehandling (vedtak på sekundet), gjennom å enklere kunne lagre, finne og dele informasjon og kunnskap, og at heldigital kommunikasjonsform også blir mulig i samhandlingen med andre etater og aktører.

Verdien av en sammenslåing av Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT vil måtte vurderes opp mot i hvilken grad sammenslåingen bidrar til disse to effektområdene, og kostnadsstrukturen som følger av en sammenslåing. Kostnader og gevinster ved en sammenslåing vurderes nærmere i kapittel 9.3.

2.3 Innherredskommunenes digitale modenhet

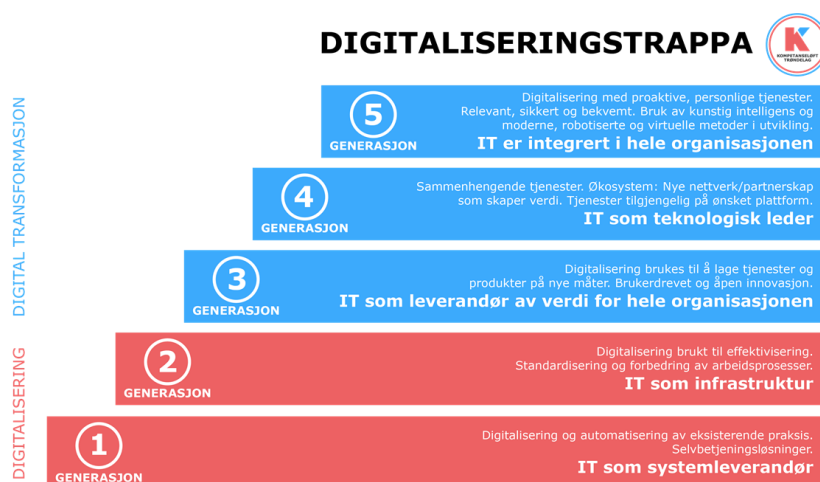
Gjennom en dokumentgjennomgang og intervjuer med kommunedirektører, kommunalsjefer, IKT-ledere, IKT-ansatte med flere, er kommunenes digitale modenhet overordnet beskrevet.

Det er lagt vekt på å avdekke karakteristika ved de fem kommunene som har betydning for hvordan arbeidet med digital transformasjon og IKT bør styres og organiseres. Utredningen presenterer derfor ikke en full modenhetsanalyse for hver sektor og kommune.

Den digitale modenheten er kategorisert i fire dimensjoner:

- **Kommunenes tjenester** – i hvilken grad digitale innbyggertjenester er på plass, og graden av automatisering i tjenesteproduksjonen
- **Styring og organisering** – hvordan arbeidet med transformasjon av tjenester, digitale løsninger og IKT organiseres og styres i dag
- **Kultur og kompetanse** – om Innherredskommunene har en «digital» kultur og kompetanse for å kunne nyttiggjøre seg det digitale potensialet
- **IKT-teknisk infrastruktur og fagsystemer** – om det tekniske grunnlaget er på plass for å kunne ta ut potensialet av den digitale transformasjonen

Som en referanseramme for diskusjon i intervjuene samt i oppsummeringen av funnene, er Digi Trøndelags digitaliseringstrapp lagt til grunn. De fleste kommunalsjefene i de fem kommunene og kommunedirektørene i Levanger og Snåsa har deltatt i et felles kompetanseløftprogram for digitalisering i Trøndelag i regi av Digi Trøndelag i 2020/21, og er derfor kjent med digitaliseringstrappa og begrepsapparatet bak denne.



Figur 9: Digitaliseringstrappa fra Digi Trøndelag

2.4 Digital modenhet – kommunenes tjenester

For å kunne vurdere kommunenes tjenester og tjenesteproduksjon og hvor digitalt modne disse er, er det tatt utgangspunkt i to perspektiver. Det første perspektivet er å se på i hvilken grad kommunene har innført konseptet *digitalt førstevalg* i sin dialog og kommunikasjon med kommunenes innbyggere og næringsliv innen de ulike sektorene. Det andre perspektivet er i hvilken grad produksjonen av kommunenes tjenester har utnyttet *automatiseringspotensialet* som digital teknologi gir.

2.4.1 Digitale innbyggertjenester for å bli mer kunde- og publikumsorientert

Myndighetenes ambisjon om *digitalt førstevalg* definerer at Norges innbyggere og næringsliv skal kunne bruke og preferere digitale kanaler i sin dialog og kommunikasjon med stat og kommune. Dette vil bidra til økt tilgjengelighet av informasjon og tjenester fra det offentlige, i tillegg til å kunne forenkle hverdagen både for innbyggere, næringsliv og de offentlige virksomhetene selv.

«Vi har ikke tenkt på hvordan vi skal fremstå digitalt for våre innbyggere og vårt næringsliv»

Digitale innbyggertjenester kan deles i to hoveddeler. Den ene er digitale *selvbetjeningsløsninger* hvor innbygger og næringsliv skal kunne finne relevant informasjon, kunne sende ulike søknader, få innsyn i saksgang og planverk, samt bestillinger og endringer av ulike tjenester, enten for seg selv eller på vegne av noen man har omsorg for.

Den andre delen er tjenester for *digital dialog* slik som kommunikasjonen mellom skole, elev og foresatte. Et annet eksempel er dialog mellom saksbehandler og søker, eller i plan- og høringsprosesser hvor man ønsker dialog og innspill fra publikum.

Basert på gjennomførte intervjuer og gjennomgått materiale kan følgende hovedfunn for Innherredskommunene oppsummeres:

- Myndighetenes ambisjon om digitalt førstevalg for innbyggernes kommunikasjon med offentlig sektor er i liten grad innført. Kommunene og sektorene har ikke definert hvordan man skal fremstå digitalt for innbyggere og næringsliv. Man har i stor grad fokusert på å implementere digitale verktøy for ansatte i egen sektor, heller enn de eksterne brukerne.
- Det er lav grad av digitale selvbetjeningsløsninger for publikum og næringsliv for ulike søknader og innsyn i saksgang og planverk, samt bestillinger og endringer av ulike tjenester.
- På dialogsidene er det noe bedre, hvor digital dialog med foresatte og barn i skole og barnehager er innført. Tilsvarende dialogløsninger finnes i liten grad innen helse og omsorg og teknisk sektor.
- Kommunenes nettsider fremstår som utidsmessige og lite hensiktsmessige i kommunikasjonen med innbyggere og næringsliv.
- Innen helse og omsorg er det fremdeles mange papirbaserte prosesser ut mot innbyggerne. Noen av kommunene har kommet et godt stykke på vei i implementeringen av velferdsteknologi, men har i begrenset grad endret arbeidsprosesser og rutiner. Gevinstene av teknologien er derfor i mindre grad hentet ut.
- Innen oppvekstsektoren har man fått på plass digital dialog med foresatte, digitale søknader for barnehageplass, kulturskole med mere.
- Innen teknisk sektor har ingen av de intervjuede kommunene innført byggesak og plansak på nett, hverken søknadsprosesser eller innsynsløsninger for dette.

Samlet sett vurderes kommunenes digitale modenhet innen kommunenes *innbyggertjenester* til å være på generasjon 1-2 i digitaliseringstrappa.

2.4.2 Automatisering for å effektivisere kommunenes tjeneste-, saks- og vedtaksproduksjon

Det andre perspektivet er i hvilken grad kommunenes tjeneste-, saks- og vedtaksproduksjon har utnyttet automatiseringspotensialet som digital teknologi gir i form av å kunne eliminere papir og manuelle prosesser, og å utnytte tilgjengelige data på en strukturert og sammenhengende måte i tjenesteproduksjonen.

«Det er fremdeles mye papir. Vi har ikke kommet ordentlig i gang med digitalisering. Vi har en lang vei å gå»

Det er en forventning om å effektivisere offentlig sektor generelt, og kommunal sektor spesielt, gjennom større grad av forenkling og automatisering. Dette er i stor grad drevet av digitalisering av virksomhetens prosesser og tjenester, gjennom heldigital og automatisert saksbehandling, og avansert sammenstilling og analyse av interne og eksterne datakilder som grunnlag for forenkling av administrative prosesser. Bruk av roboter, kunstig intelligens og maskinlæring skyter fart også i kommunal sektor.

Eksempler på automatisering i kommunal tjenesteproduksjonen er bruk av velferdsteknologi og sensorer på sykehjem som gjør at ansatte på nattevakt slipper å fysisk oppsøke hver sykehjemsbeboer for å gjøre tilsyn med vedkommende. Digitalt tilsyn er et konsept som både bidrar til å spare mye tid for de ansatte, men også bedrer sikkerheten og tryggheten for beboere og pleietrengende.

Automatiserte vedtak er et annet eksempel der man for enklere saksbehandling kan gjøre regelbasert, automatisk saksbehandling og vedtak. Løsningen innhenter nødvendig informasjon automatisk fra kommunale og andre offentlige registre og databaser, samt gjennom en veiledet og heldigital dialog med søkeren. Gevinsten er økt grad av tilgjengelighet av kommunens tjeneste, færre saksbehandlingsfeil og mer likebehandling, og frigjort tid for saksbehandler til vanskeligere saker som krever manuell behandling.

Basert på gjennomførte intervjuer og gjennomgått materiale kan følgende hovedfunn oppsummeres:

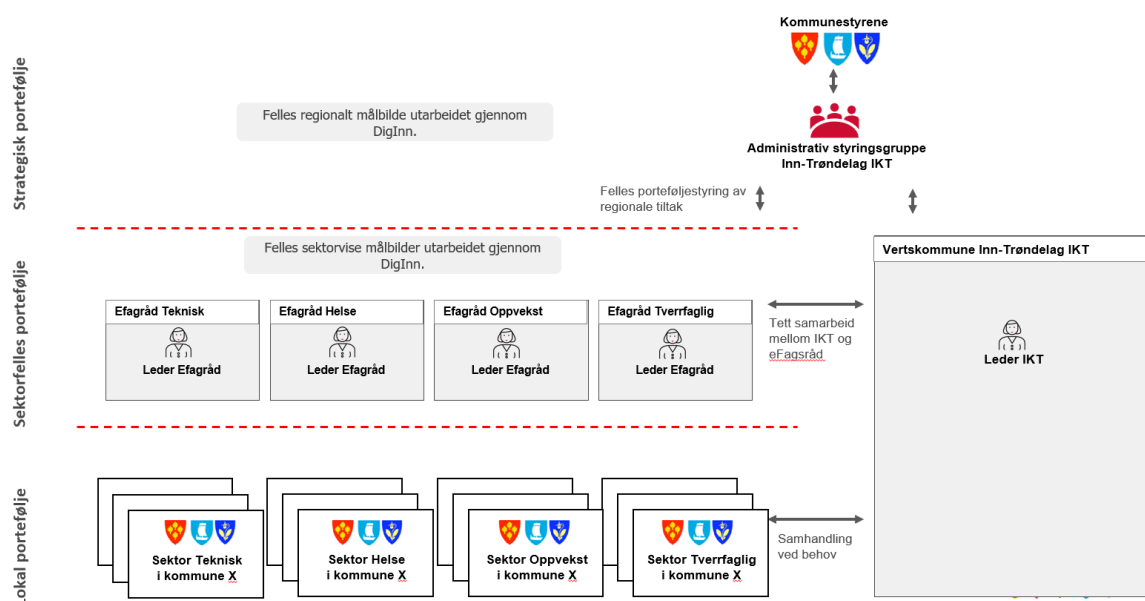
- Fokuset i kommunene har i stor grad vært på å få på plass basale IKT-verktøy innen de ulike sektorene, og særlig på administrative prosesser som man har kommet et godt steg på.
- Det har i liten grad vært fokus på digitalisering som en drivkraft og et verktøy for omstilling, utvikling og fornyelse av tjenesteproduksjonen i sektorene.
- Innen helse og omsorg har enkelte av kommunene kommet ganske langt på implementering av velferdsteknologi. Alle fem kommuner har eksempelvis kommet i gang med tjenesten Digital tilsyn. Noen av kommunene har allerede høstet målbare gevinster av velferdsteknologien, mens andre i mindre grad har tatt ut gevinstene. Dette skyldes blant annet at man ikke har jobbet tilstrekkelig med å endre og effektivisere arbeidsprosessene samtidig med innføringen av de digitale løsningene.
- Innen helse og omsorg har man i noen av kommunene også fått på plass systemer for innkjøp, turnus, fravær og timelister. Flere av kommunene mangler systemer for ruteplanlegging i hjemmehjelpstjenesten. Oppgaveforskyvning fra spesialisthelsetjenesten og ny Helseplattform, som etter hvert skal avløse gamle EPJ-systemer, preger sektoren.
- Innen oppvekstsektoren har man generelt kommet ganske langt i å få på plass god IKT-støtte, deriblant et nytt skole- og barnehageadministrativt system. Til nå har det vært fokus på å forenkle og automatisere administrative prosesser, men nå står de pedagogiske prosessene for tur.
- Innen teknisk sektor har man i Steinkjer fått på plass verktøy for arbeidsordre og overvåkning av ledningsnett, og man jobber med et felles forsystem for gebyrer og fakturering sammen med Inderøy og Snåsa. I sektoren trenger man en moderne sak- og arkivløsning som er integrert med digitale søknads- og dialogprosesser. Timeregistrering skjer i noen av kommunene fortsatt på papir.
- Innen det tverrsektorielle har man fått digitalisert noen av de administrative prosessene slik som innkjøp, ehandel og reiseregninger.

Samlet sett vurderes kommunenes digitale modenhet innen *automatisering av tjenesteproduksjonen* til å være på generasjon 1-2 (3) i digitaliseringstrappa, hvor noen av kommunenes satsing på velferdsteknologi trekker noe opp.

2.5 Digital modenhet – styring og organisering

Både Inn-Trøndelag IKT og Innherred kommunesamarbeid IKT er organisert som interkommunalt samarbeid med eget styre, med hjemmel i gammel kommunelov §27. Innherred kommunesamarbeid omfatter også kommuneadvokat, med en daglig leder for hele selskapet. Begge samarbeidene har ansvaret for cirka like mange ansatte, elever og innbyggere.

2.5.1 Inn-Trøndelag IKT



Figur 10: Overordnet skisse av Inn-Trøndelag IKT – Vertskommunesamarbeid

Fra avtalen om vertskommunesamarbeid for Inn-Trøndelag er oppgavene til IKT definert som:

- Drift og infrastruktur
- Brukerstøtte
- Prosjekt og tjenesteutvikling

Samtidig skal IKT bidra til at kommunene når følgende mål:

- Økt utviklingstakt for digitalisering og tjenesteutvikling
- Høy oppetid på IKT-systemene
- Høy faglig kompetanse.
- Kostnadseffektiv utførelse av oppgavene.
- Rask og mindre sårbar oppgaveløsning.
- En funksjonell helpdesk med god kompetanse.

Driftskostnader nøkles til hver kommune i henhold til innbyggertallet. Det gjøres årlige økonomiske overføringer til et fond som benyttes til investeringsmidler for digitaliseringsprosjekter med størst gevinstpotensial. Kommunedirektørene i det administrative styret av kommunesamarbeidet er ansvarlig for å forankre innbetalinger til investeringsfondet gjennom budsjettprosessen i egne kommunestyre. Investeringsfondet muliggjør at prosjekter kan iverksettes og gjennomføres uavhengig av den årlige kommunale budsjettprosessen.

I Inn-Trøndelag er det gjennomført et større løft (prosjektet DigInn) med hensikt å øke fokus på den digitale transformasjon. Dette gjør at det foreligger digitale mål bilder for hver sektor, og det er etablert tverrkommunale sektorvise kompetansenettverk (eFagråd) som har ansvaret for å prioritere arbeidet med å utvikle sektorene mot det digitale målbildet i samarbeid med Inn-Trøndelag IKT.

Det er gjennom arbeidet med DigInn også definert flere forutsetninger som må være på plass, eksempelvis en felles modell for prosjektgjennomføring (med tilhørende gevinstplanlegging og – oppfølging), og en forpliktelse fra alle parter til å satse sammen.

2.5.2 Innherred kommunesamarbeid IKT



Figur 11: Overordnet skisse av Innherred kommunesamarbeid IKT

Fra vedtektene i Innherred kommunesamarbeid er oppgavene og formålet til IKT definert som «*Drift og utvikling av kommunens IKT-infrastruktur*».

Driftskostnader nøkles til hver kommune i henhold til innbyggerantallet. Det foreligger ingen investeringsmidler for samarbeidet. Eventuelle investeringsmidler følger samme budsjettprosess som resten av kommunen, og Kommunedirektørene i hver kommune må forankre både driftsmidler, og evt. investeringsmidler i eget kommunestyre. Det er ikke definert noen form for samhandling med sektorene, eller beskrevet hvordan kommunene skal arbeide med digital transformasjon. Det er i H2 2021 startet arbeid med å etablere sektorvise kompetansenettverk på tvers av kommunene Levanger og Verdal, men dette er ikke ferdig etablert.

2.5.3 Overordnet status på digital modenhet i arbeidet med digital transformasjon

For å kunne vurdere modenheten av styring og organisering av digitaliseringsarbeidet, er det tatt utgangspunkt i hvor strukturert kommunesamarbeidene arbeider med digitaliseringsprosjekter, og hvordan IKTs bidrag er i denne strukturen.

Det er spesielt to tiltak som gir et positivt løft i forståelsen av, og hvordan kommunene arbeider med digital transformasjon; DigInn-prosjekter i Inn-Trøndelag og DigiTrøndelag for alle kommunene. Utredningen oppfatter at disse to tiltakene har gitt et veldig godt grunnlag for en felles begrepsforståelse og bevisstgjøring rundt digitalisering og mulighetene dette kan gi. Samtidig er det viktig å påpeke at det i etterkant av disse prosjektene har vært ulik kontinuitet i arbeidet med å få digital transformasjon på agendaen i de forskjellige kommunene. Dette har gitt varierende resultat i form av hvor strukturert kommunene jobber med den digitale transformasjonen.

Arbeidet med DigInn-prosjektet ble kun gjennomført i Inn-Trøndelag, og har vært med på å tydeliggjøre hvordan kommunene i praksis skal arbeide med å innhente, prioritere og gjennomføre prosjekter og aktiviteter for digital transformasjon. Det er etablert sektorvise kompetansenettverk (eFagråd) som har ansvaret for å innhente og prioritere tiltak i egen sektor. eFagråd er noe som sektorene utelukkende mener er positivt, men det må være rom for å kunne ivareta den enkelte kommunes behov i tillegg til å ha fokus på det helhetlige felles digitale målbildet. I dette arbeidet har IKT bidratt mye med strukturkompetanse (porteføljestyling, prosjektmetodikk og prosesser) for å hjelpe eFagrådene med å

«Vi opplever suksess når vi involverer organisasjonen og fokuserer på arbeidsprosesser før anskaffelser»

«Det er tilfeldig hvilke prosjekter som blir satt i gang. Ofte besluttes de på toppen, og nye systemer blir innført uten god nok opplæring og forankring»

strukturere opp arbeidet med prosjektbeskrivelser (herunder prosjektbeskrivelser, gevinstrealisering, ressursstyring, risiko osv.).

Dette gjør at Inn-Trøndelag har en høyere grad av modenhet når det gjelder sentral styring av digitaliseringstiltak, enn Innherred kommunesamarbeid. På den annen side, har mangel på sentral styring av digitalisering i Innherred kommunesamarbeid gitt gevinster i form av desentrale initiativ i noen av sektorene, som oppfattes å ha kommet veldig godt i gang med digitaltransformasjon i sin sektor. Det er i Innherred kommunesamarbeid ikke noen felles sektorvise kompetansenettverk på tvers av kommunene.

«Vi har liten erfaring med å samarbeide (om kjernevirksomheten) på tvers av kommunene»

«Digitalisering kommer på toppen av alt annet, og vi tar lite eierskap nedover i egen organisasjon»

Generelt for alle kommunene virker det å være vanskelig å dedikere ressurser som har et ansvar for å arbeide med identifisering av mulighetsrommet og de gevinstene som en digital transformasjon vil kunne gi. Dette ses også i sammenheng med at sektorene selv påpeker lav gjennomføringsevne og dedikasjon i egen organisasjon for digitaliseringsprosjekter, samt mangel på kompetanse for å drive med digital transformasjon. Mangel på brukerfokus og

brukerinvolvering tas opp av flere som et sterkt forbedringspunkt.

Når det gjelder IKT's bidrag i digitaliseringsarbeidet oppleves det som mer strukturert og formalisert i Inn-Trøndelag, mens det er mer behovsbasert dialog i Levanger og Verdal. I begge tilfellene er det sektorenes oppfattelse at det er fortsatt for utydelige ansvarsforhold mellom sektorer og IKT, og at dette må tydeliggjøres.

Figuren under viser en overordnet sammenstilling av hvordan sentral styring av digitalisering utøves i kommunene.



	Inn-Trøndelag IKT		Innherred IKT	
Felles digitalt målbilde	Ja, gjennom DigInn	●	Nei, individuelt for hver kommune og etat	●
Porteføljestyling og prioritering	Modell gjennom DigInn. Ja, prosess er definert, med Etatsråd (tverrkommunalt) for hver etat. Prioriteres i styret for Inn-Trøndelag IKT. Brukes ikke aktivt opp mot felles digitalt målbilde, men prosess er definert.	●	Ad-Hoc beslutninger i styret for Innherred IKT. Ikke et felles målbilde for kommunene. Lav grad av involvering av organisasjon for behov.	●
Finansiering	Ja, gjennom felles investeringsfond. Mangler driftsmidler.	●	Gjennom kommuneplaner for hver enkelt kommune/etat. Ingen innskuddsplikt i samarbeidet. Kostnader vil fordeles i henhold til nøklingsmodell for investering og driftskostnader	●
Behovsutredning	I noen grad innenfor hver etat, på tvers av kommuner	●	Ingen etablert prosess. Gjøres i hver enkelt etat. Stor variasjon.	●
Prosjektmetodikk	Følger deler av Prosjektveiviseren, har etablert basis malverk.	●	Ingen formell prosjektmetodikk	●
Gevinstrealisering	For liten fokus, gir lav grad av realisering.	●	Helse ok. Generelt lav realisering grunnet liten involvering av fagsiden ved implementering av IKT-prosjekter	●
Dialog med IKT	Strukturert prosess gjennom Efagsråd	●	Ingen strukturert prosess. Utøves ved behov/ad-hoc	●
Systemeierskap og forvaltning	Ikke tydelig definerte roller og ansvar	●	Ikke tydelig definerte roller og ansvar	●

Tabell 5: Digital modenhet for styring og organisering av digitalisering

2.6 Digital modenhet – IKT-teknisk infrastruktur og fagsystemer

Grunnlaget for vurderingen av IKT-teknisk infrastruktur og fagsystem er basert på underlag som er tilgjengeliggjort av det to IKT-enhetene, samt gjennom informasjon innhentet i intervjuer med ulike sektorer.

2.6.1 IKT-teknisk infrastruktur

Basert på innhentet materiale kan en si følgende om dagens infrastrukturtjenester:

Det er større avvik med hensyn til redundans for datasenter ved Inn-Trøndelag. Innherred har mindre avvik knyttet til sine to datasenter. Inn-Trøndelag har også mindre avvik med hensyn til redundans for nettverk, men dette skyldes igjen primært datasenter. Når det kommer til harmonisering er denne mangelfull for datasenter og klienttjenester for Inn-Trøndelag. Samlet vil det være en utfordring å harmonisere dagens datasenterløsninger på tvers av IKT-samarbeidene.

Det er avdekket mindre avvik med hensyn til kapasitet ved datasenter for begge IKT samarbeid, men Inn-Trøndelag har et kapasitetsproblem med nettverk som er nært forestående. Operativsystem ved datasenter Inn-Trøndelag er utdatert og må oppdateres snarlig. Videre har begge IKT-samarbeid en relativt gammel infrastruktur i sine datasenter som er moden for utskiftning. I tillegg vil det være behov for å skifte ut nettverkskomponenter og klientutstyr de nærmeste årene.

	<i>Datasenter</i>			<i>Klient</i>			<i>Nettverk</i>			<i>Sikkerhet</i>		
Område	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet
Redundans	x	o	x	-	-	-	o	ø	o	ø	ø	ø
Harmonisering	x	ø	x	x	ø	o	ø	ø	ø	o	ø	o
Kapasitet	o	o	o	ø	ø	ø	x	ø	o	ø	ø	ø
Alder	x	x	x	ø	o	o	o	o	o	ø	ø	ø

-	Ikke aktuell
o	Mindre avvik
ø	Ok
x	Større avvik

Tabell 6: Teknisk vurdering av infrastruktur

Oppsummering for infrastrukturtjenester:

- Tre av fire datasenter er etablert og driftet internt. Ett datasenter er driftet av ekstern part med hensyn til grunnleggende tjenester som strøm, kjøling og fysisk sikring.
- Maskinpark ved datasenter er moden for utskiftning og gir høye driftskostnader som følge av alder.
- Det er ikke tilstrekkelig redundans eller kapasitet som medfører at ikke alle tjenester kan ivaretas, hvis et datasenter faller ut.
- En sentral komponent ved nettverksløsning ved Inn-Trøndelag har ikke kapasitet for ytterligere vekst.
- Det er ikke en enhetlig driftsmodell for klienter.
- IT-ressurser har ikke nok tilgjengelig tid til å holde dagens infrastruktur oppdatert som dermed medfører en økt sårbarhet i forhold til angrep og generell stabilitet på alle tjenester.

2.6.2 Fagsystemporteføljen

Basert på innhentet materiale⁶ og intervjuer kan en si følgende om dagens fagsystem:

Der ikke avdekket noen vesentlig funksjonelle hull i porteføljen på tvers av de ulike sektorene og kommunene. Når det kommer til teknisk tilstand har fokus vært å se på i hvor stor grad av digitalisering som er mulig å innføre med gjeldende fagsystem og ikke hvor stor grad av digitalisering som faktisk er implementert. Primær årsak til at digitaliseringen er lav skyldes manglende kompetanse hos bruker, manglende iverksatt integrasjon og/eller manglende grad av automatisert prosessflyt.

Med hensyn til harmonisering innenfor det enkelte IKT-samarbeid er det ingen eller mindre avvik med hensyn til overlapp. Derimot er det store avvik på tvers av de to IKT-samarbeidene, hvor flere fagsystemer overlapper innenfor de ulike sektorene. De fleste sektorer har oppdaterte fagsystem, men spesielt fellesløsninger som for eksempel regnskapssystemer trenger oppdatering.

	<i>Helse og omsorg</i>			<i>Skole og oppvekst</i>			<i>Teknisk</i>			<i>Tverrfaglig</i>		
Status	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet	Inn-Trøndelag	Innherred	Samlet
Portefølje	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
Tilstand	O	Ø	O	Ø	Ø	Ø	O	O	O	O	O	O
Harmonisering	O	Ø	X	Ø	O	X	O	Ø	X	O	Ø	X
Alder	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	O	O	O

-	Ikke aktuell
O	Mindre avvik
Ø	Ok
X	Større avvik

Tabell 7: Teknisk vurdering av fagsystemer

Oppsummering for fagsystemporteføljen:

- På tvers av alle kommuner er det kun fem av 169 fagsystemer som benyttes av alle, da det ikke er noen sentral styringsprosess ved innkjøp/innfasing av nye fagsystem på tvers av sektor eller kommuner
- Svært mange fagsystem mangler knytning til tjenesteeier og prosesseier
- Steinkjer, Levanger og Verdal har tilnærmet likt antall fagsystemer (85, 84 og 84 stk.)
- Inderøy og Snåsa har litt over halvparten så mange (46 og 53 stk.)
- Elleve fagsystemer har alternative systemer i porteføljen
- Lav grad av innført digitalisering skyldes primært manglende kompetanse, ressurser, integrasjon og/eller grad av automatisert prosessflyt

2.7 Oppsummering av Innherredsregionens utfordringer og digitale behov

Strammere rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester

Offentlig sektor generelt, og kommunene spesielt, står overfor store fremtidige utfordringer i å sørge for gode og effektive tjenester til sine innbyggere og næringsliv. Dette er særlig drevet av en sterkt voksende andel eldre og mer pleietrengende som vil gi økt press på både volumet av, og nivået på, kommunenes tjenester, særlig innen helse og omsorg. Samtidig øker innbyggernes og næringslivets krav og forventninger til kommunenes tjenester og tjenestenivå. Man forventer at de kommunale tjenestene skal være like enkle å bruke, like tilgjengelige for selvbetjening døgnet rundt, og like stor mulighet til interaktivitet, dialog og medbestemmelse som for tjenester i privat sektor. En forventet strammere økonomisk utvikling drevet av fallende oljeinntekter og færre yrkesaktive bak hver person over 80 år, vil gjøre de økonomiske rammebetingelsene for kommunene stadig trangere.

⁶ Se vedlegg: Digital modenhet_kartlegging fagsystem og infrastruktur.xlsx

Det er vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen mellom Innherredskommunene

En nylig analyse (juni 2021) av effektiviteten i kommunale tjenester gjort ved Senter for økonomisk forskning (SØF), viser at det er relativt store forskjeller i effektiviteten i tjenesteproduksjonen mellom kommunene i Innherredsregionen. Forskjellene kan skyldes ulike faktorer, eksempelvis ulike politiske prioriteringer, men kan også indikere et potensiale i å utveksle erfaringer og lære av hverandre innen alle tre sektorer i analysen (pleie og omsorg, barnehage og grunnskole). Analysen viser videre at det er et stykke opp til de mest effektive kommunene i landet for hver av kommunene i Innherredsregionen, noe som kan indikere et potensiale for ytterligere effektivisering sammenlignet med de som har enda høyere effektivitet

Digitalisering og digital transformasjon er en betydelig muliggjør for å gjøre mer for mindre

Et viktig utviklingstrekk i samfunnet generelt og også for kommunesektoren, er den rivende teknologiske utviklingen og tilgangen på gode digitale løsninger som vil kunne være til hjelp i arbeidet med å både forbedre og effektivisere kommunenes tjenester.

For å kunne løse kommunenes fremtidige behov og utfordringer må kommunene har et sterkt fokus på tjenesteutvikling og digitalisering. Digitaliseringen gir store muligheter for effektivisering av kommunenes arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon, for å gi brukerne av tjenestene en bedre opplevelse og større verdi, for mer koordinert tjenesteproduksjon på tvers av kommunenes virksomheter, og for helt nye tjenester.

Innherredskommunene har ikke definert hvordan man skal framstå digitalt for innbyggerne, og mangler et målbilde og en strategi for å bruke digitalisering som verktøy for omstilling i sektorene

Potensialet i digital transformasjon for Innherredskommunene ligger i økt grad av selvbetjening for innbyggere og næringsliv, samt større grad av standardisering og automatisering i kommunenes kjerneproduksjon for å effektivisere driften.

På begge områdene har kommunene i begrenset grad kommet i gang og høstet effekter. Man har i stor grad konsentrert seg om å modernisere administrative prosesser, og i liten grad kommet i gang med transformasjonen av kjernevirksomheten i sektorene, der potensialet er størst.

Dagens IKT-organisering, tekniske infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå

Utredningens tekniske analyse viser at det ikke er tilstrekkelig redundans (tilgjengelig reservekapasitet) eller kapasitet i den tekniske infrastrukturen (primært datasenter) som medfører at ikke alle tjenester kan ivaretas, hvis et datasenter faller ut. Videre har ikke IKT-ressursene nok tilgjengelig tid til å holde dagens infrastruktur oppdatert. Begge forhold medfører en økt sårbarhet i forhold til angrep og generell stabilitet på alle tjenester.

3 Behovet for endring av dagens modell for styring og organisering

For å kunne anbefale en ny styrings- og organisasjonsmodell for IKT, er det viktig å se på hvilke målsetninger, føringer og behov som kommunene har. Gode kriterier for organisasjonsdesign angir retning og effekt av endringen som skal gjennomføres i organisasjonen. Kriteriene og endringsønskene bør ta utgangspunkt i hvordan man skal få til, og svare opp, de utfordringer og muligheter som kommunene nå står overfor.

Endringsønskene skal i størst mulig grad være så konkret som mulig, og målbare slik at de senere kan følges opp gjennom f.eks.:

- Mål på målekortet (nye eller eksisterende)
- Medarbeiderundersøkelser
- Opplevelse av endring
- Implementeringsplan

Det er tatt utgangspunkt i kommunenes ønsker og behov for å arbeide med tjenestetransformasjon, digital transformasjon og IKT-transformasjon (beskrevet mer i kapittel 2.1.3). Endringsønskene er derfor delt inn i to hovedkategorier for å tydeligere vise behovene for hva som må utbedres både på IKT-siden, men også hos sektorene.

Følgende formuleringer er brukt som utgangspunkt for endringsønskene:

«Vi ønsker en organisasjon som <HVA som ønskes> for å <HVORFOR/Målsetning>»

«Vi ønsker en IKT-organisasjon som <HVA som ønskes> for å <HVORFOR/Målsetning>»

Endringsønskende er basert på innspill fra kommunaldirektører, et utvalg kommunalsjefer, IKT-ledere, daglig leder Innherred regionråd, og ansattrepresentanter. Det er også lagt til grunn beste praksis fra markedet. Endringsønskene er sammenstilt av prosjektgruppen, og arbeidet med i arbeidsmøter med styringsgruppen for justeringer og presiseringer. Kommunenes føringer er beskrevet mer i detaljer i kapittel 1.2 [Error! Reference source not found.](#)

Til slutt er endringsønskene gruppert i to hovedgrupper; de som karakteriserer arbeidet med digital transformasjon på tvers av sektor og IKT, og de som er spesifikt knyttet til hvordan den fremtidige IKT-virksomheten bør fungere.

3.1 Endringsønsker for organisering og styring av digital transformasjon på tvers av sektor og IKT

Følgende endringsønsker er lagt til grunn for en fremtidig organisasjon:

Vi ønsker en organisasjon..

- ..som i arbeidet med digital transformasjon setter behovene til kommunenes innbyggere og ansatte i sentrum, for å kunne skape mest mulig nytte opp mot samfunnsoppdraget
- ..hvor den enkelte i sektor/tjeneste selv skal (settes i stand til å) kunne lede den digitale transformasjonen på sitt område, for å skape endringsmotivasjon og langsiktige gevinster
- ..hvor sektor og IKT-enhet arbeider «skulder-ved-skulder» i utvikling og implementering av endringsprosjekter for å sikre realisering av gevinster
- ..hvor kompetansen på endringsbehov, digitaliseringspotensiale og tjenesteutvikling sitter tett på, og er tilgjengelig, der hvor endringen skal skje
- ..som skaper størrelsesfordeler innen innkjøp, drift, utvikling og et mer attraktivt kompetansemiljø
- ..hvor det etableres felles strategier, målbilder og prosjekter på tvers av kommuner og sektorer, for å skape størrelsesfordeler, økt gjennomføringskraft, og mer erfaringsdeling
- ..som gir muligheter for tilpasning til lokale behov og prioriteringer i hver kommune
- ..som har fokus på endringsarbeid og kontinuerlig utvikling, der innført heltidskultur er en premiss som må til for å lykkes med innføringsarbeid i linjeorganisasjonene
- ..som setter av riktige og tilstrekkelig med ressurser inn i endringsarbeid og prosjekter for å kunne ta ut gevinster i linja
- ..som bidrar til et samspill i forhold til prioritering av prosjektporteføljen, slik at vi evner å sette av ressurser til riktig tid

- ..som går sammen og harmoniserer de mest sentrale løsningene for å muliggjøre størst mulig gevinstuttak i sektorenes tjenesteproduksjon
- ..som har fokus på kontinuerlig forbedring og utprøving/testing for å gjøre veien kortere fra ide til gevinst/effekt
- ..hvor endringsagenter etableres i hver sektor i hver kommune for å skape lokal forankring
- ..som snarlig kan etableres, med bakgrunn i kommunenes økonomiske forutsetninger, for å raskt kunne realisere økonomiske gevinster

3.2 Endringsønsker for fremtidig IKT-organisasjon

Følgende endringsønsker er lagt til grunn for en fremtidig IKT-organisasjon:

Vi ønsker en IKT-organisasjon..

- ..som tydeliggjør rollefordelingen mellom sektor/kommune og IKT-enhet, hvor IKT profesjonaliserer basis IKT, samt øker tilgjengeligheten på support og kunnskap om fagsystemene
- ..med sterk digital kompetanse innenfor sektorens områder for å, sammen med sektoren, utvikle gode digitale tjenester for innbyggere, næringsliv og ansatte
- ..som har en tydelig rolle i arbeidet med digital transformasjon for å sikre at IKT-organisasjonens kompetanse utnyttes på en best mulig måte
- ..som bistår sektorene med struktur i arbeidet med digital transformasjon for å sikre helhetlige, tverrfaglige, sikre og kostnadseffektive løsninger
- ..hvor man ikke er avhengig av enkeltpersoner for å redusere sårbarhet i drift, forvaltning og utvikling
- ..som profesjonelt styrer og følger opp leverandører, for å effektivt gjennomføre endringer og tilpasninger
- ..som flytter fokuset bort fra teknisk infrastrukturdrift, for å øke fokuset på tjenesteutvikling og digital transformasjon
- ..som har et miljø og en kultur som gir medarbeidere muligheter til utvikling, for å skape en robuste fagmiljø, og en endringsdyktig og attraktiv arbeidsplass
- ..som blir attraktiv og konkurransedyktig på lønn, for å gis mulighet til å tiltrekke seg, beholde og utvikle riktig kompetanse
- ..som blir en interessant arbeidsplass, der behovet for fleksibelt arbeidssted, både for de mange lokasjonene og de enkelte ansatte, blir ivarettatt i fagteam innad i IKT

3.3 Kriterier for valg av ny modell

I gjennomgangen av endringsønsker besluttet styringsgruppen hvilke hovedveivalg og kriterier som vil være premissgivende for hvordan kommunene skal arbeide med tjenestetransformasjon, digital transformasjon og IKT-transformasjon. Hovedveivalgene og kriteriene er:

1. Kommunenes samfunnsoppdrag er å skape verdi til innbyggere og næringsliv. I det videre arbeidet med digital transformasjon må innbyggere og næringsliv settes i fokus.
2. For å sikre størst mulig realisering av gevinster må eierskapet til endringsarbeid og digital transformasjon i den enkelte sektor være i sektorene.
3. Sektorene må i større grad involvere den enkelte ansatte for å skape endringsevne og -motivasjon
4. Det må være en sektorvis samordning på tvers av kommunegrensene innen områder hvor felles arbeidsform og digitale løsninger er avgjørende for gevinstuttaket. Likevel må det være mulighet for lokalt initiativ og handlingsrom, særlig innen områder der utprøving og testing av nye arbeidsformer og løsninger er hensiktsmessig.
5. En felles strategi og et målbilde for digital transformasjon må ligge til grunn. Hastighet i implementering og utrulling kan tilpasses lokale rammebetingelser (økonomi, gjennomføringsevne mm.).
6. IKT må støtte og være en aktiv samarbeidspartner i arbeidet med digital transformasjon i sektor.
7. Det bør legges til grunn en lokal tilstedeværelse av IKT i kommunene for å være så nær brukerne og endringene som mulig. Samtidig må behovet for større og mer robuste fagmiljø ivaretas.
8. IKT-organisasjonen må endre fokus og frigjøre kapasitet fra basis IKT, til å understøtte digital transformasjon i kommunene. Markedet bør videre vurderes for å håndtere basis IKT.

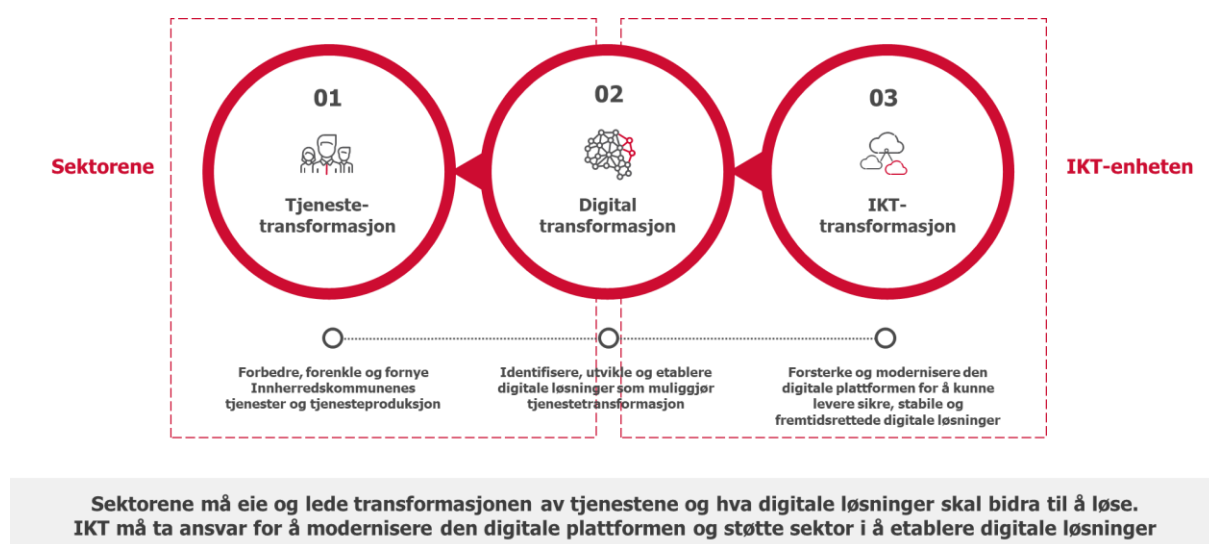
4 Hvordan bør Innherredsregionen organisere arbeidet med digital transformasjon?

I dette kapitlet presenteres hovedtrekkene i anbefalt modell for styring og organisering av digital transformasjon og IKT i Innherredsregionen. Hovedtrekkene er utledet basert på funnene i kapittel 2 og endringsønskene og besluttede kriterier i kapittel 3.

Økt fokus på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene må til for å få ut potensialet og gevinstene av den digitale transformasjonen

Som nevnt i kapittel 2.1.3 må kommunene gjennomføre tre samtidige transformasjoner for å hente ut gevinstene av de digitale mulighetene. Så langt har fokusert i stor grad vært på å innføre basale IT-løsninger for å understøtte dagens måte å jobbe på, og i mindre grad arbeidet med grunnleggende endringer i levering og produksjon av tjenestene, og hvordan digitale løsninger kan bidra til dette.

Arbeidsfordelingen mellom sektor og IKT bør fremover balanseres som illustrert i Figur 12. Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og støtte sektor i å etablere digitale løsninger.



Figur 12: Ansvarsfordeling mellom sektor og IKT i gjennomføring av transformasjonene.

En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut standardiserings- og automatiseringspotensialet som ligger i bruk av digitale løsninger

Selv om flere av Innherredskommunene har kommet godt i gang med bruk av velferdsteknologi innen helse og omsorg, i sektoren hvor kommunenes største kostnader og fremtidige behov ligger, er det fortsatt et stort uforløst potensial i sektoren. Kommunene har også innen noen av de andre sektorene fått på plass nye og moderne fagsystemer, men arbeidsprosessene og endringsevnen til de ansatte innen de ulike tjenesteområdene har det ikke vært jobbet like mye med, noe som er en forutsetning for å hente ut gevinstene av digitalisering.

Inntrykket er at Innherredskommunene så langt har hatt størst fokus på innføring av nye systemer og mindre fokus på forbedring, forenkling og fornying av levering og produksjon av tjenestene som systemene kan bidra til.

Det forventes å ligge et stort potensial i å standardisere måten å arbeide på i de ulike sektorene, og samtidig kunne samle seg om de samme fagsystemene og digitale løsningene innen samme sektor på tvers av kommunene. Kommunenes ambisjon om å få dette til vil danne hovedgrunnlaget for å samle IKT-virksomhetene i én enhet, og på én felles digital plattform.

Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse

Erfaringen fra en rekke digitaliserings- og transformasjonsprosjekter peker i retning av at digitalisering og innføring av teknologi bare gir verdi så lenge det skjer i parallell med en endring i måten virksomhetens tjenester

ytes og produseres på. Det betyr at nye brukertjenester, arbeidsprosesser, rutiner, organisering av arbeidet, rollefordeling og ledelseskultur og -struktur må utvikles samtidig med utviklingen av digitale løsninger og teknologi.

Det er sektorene og de som leverer og produserer kommunenes tjenester som i hovedsak kjenner «hvor skoen trykker» og skal hente ut gevinstene av løsningene og teknologien man investerer i. Sektorene bør derfor også lede sin egen endring og den transformasjonen man står oppe i. Erfaringene fra Innherredskommunene peker på at man har begrenset kompetanse, kapasitet og gjennomføringsevne i sektorene, og at IKT-enhetene så langt har vært den primære drivkraften. I tillegg gis det tilbakemelding på at prioritering, beslutning og implementering skjer på et for høyt ledernivå i kommunene, ofte uten tilstrekkelig forankring og involvering i organisasjonen. Dette gir manglende eierskap og lav endringsmodenhet og -evne.

Sektorene må tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen

Analysene har vist at det trengs mer kompetanse i sektorene og kommunene for å forstå potensialet for tjenesteforbedring ved hjelp av teknologi, og for å kunne planlegge og drive digitaliseringsprosessen. Samtidig må sektorene forstå sine egne arbeids- og tjenesteproduksjonsprosesser, og hvilke utfordringer og forbedringsmuligheter som er viktigst å prioritere. Kombinasjonskompetanse av fag, tjenestelinje og digitalisering vil være avgjørende. Kombinasjonskompetansen må utvikles på grunnplanet, slik at den enkelte medarbeider motiveres, involveres og blir en kompetent endringsagent og bidragsyter i endringene.

I praksis betyr dette at sektorene må dedikere personell som skal arbeide med den digitale transformasjon, herunder involvere organisasjonen, kartlegge og identifisere muligheter, prioritere og gjennomføre tiltak for å realisere gevinster i linjen i tråd med det digitale målbildet. Arbeidet gjøres i tett samarbeid med IKT.

Styrkingen av kompetanse og kapasitet i sektorene må komme i tillegg til en styrket IKT-enhet. Tilbakemeldingene fra sektorene peker på å endre fokus fra at "IKT skal fikse det for oss" til at "vi skal lede endringen i samspill med og med støtte fra IKT."

IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger

Økt standardiserings- og automatiseringsgrad krever en mer kompakt og felles digital plattform og fagsystemportefølje. Men, dette gir lite eller ingen verdi om man ikke samtidig standardiserer måten å levere og produsere kommunenes tjenester på. Litt forenklet kan man si at *for å få ned antallet systemer (som i dag er for stort), må man også få ned antall måter å løse de samme arbeidsoppgavene på.*

Standardiseringen av arbeidsprosessene må derfor starte før, eller senest samtidig med, standardiseringen av systemporteføljen. Det er svært vanskelig å gjøre det den andre veien, selv om en systemforenkling kan være en brekkstang som fremtvinger en standardisert måte å arbeide på.

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene, bør man vurdere å tjenestestutsette drift og infrastruktur

For å kunne forbedre, forenkle og fornye Innherredskommunenes tjenester, er det behov for å forsterke og modernisere den digitale plattformen. Dette for å sikre, stabile, fremtidsrettede og kostnadseffektive digitale løsninger kan realiseres. Dagens IKT-organisering, infrastruktur og digitale plattform innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå. For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad støtte sektorenes tjeneste- og digitale transformasjon, anbefales det å vurdere å tjenestestutsette drift og infrastruktur til eksterne aktører. Dette forventes å heve kvaliteten i IKT-leveransene, øke tilgjengeligheten på IKT-tjenestene, men også bidra til økt teknisk robusthet og lavere risiko for kritiske utfall av tjenester ved sikkerhetshendelser.

En samlet IKT-virksomhet vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om og gevinstene av en sektorvis samordning

På sammen måte som at sektorene må etablere sterkere samordning og fagmiljøer på tvers av kommunene i regionen for å kunne standardisere arbeidet og lære av hverandre, bør IKT-enhetene gjøre det samme. Å samle seg om en felles digital infrastruktur vil gi en mer robust, stabil og sikker plattform for fremtiden. Et større fagmiljø innen digitalisering og IKT vil gi bedre muligheter for kompetanse- og karriereutvikling slik at det blir lettere både å beholde og rekruttere nødvendig kompetanse. I kapittel 9 vurderes konsekvensene nærmere av en IKT-sammenslåing.

5 Ny styringsmodell for digital transformasjon og ny IKT-enhet

I dette kapitlet beskrives en anbefalt ny styringsmodell for arbeidet med digital transformasjon og ny IKT-enhet i Innherredsregionen. Digitaliseringsbehovet til kommunene, styringsutfordringene som er avdekket, og endringsønskene som er jobbet frem, peker i retning av en styringsmodell som er mer desentralisert, og som har vesentlig mer fokus på den sektorvise samordningen mellom kommunene. En mer desentralisert modell ventes å gi størst gevinst for kommunene, og vil skape større eierskap til, og motivasjon for, endringen der endringen i hovedsak skal skje; ute i tjenestene i sektorene.

5.1 Oppsummering av styringsutfordringer og ønsker for ny styringsmodell

5.1.1 Avdekkede styringsutfordringer i dagens modell

Fra intervjuer med kommunalsjefer og øvrige interessenter er følgende styringsutfordringer identifisert:

- Sektorene, hvor endringen skal skje, har ikke nødvendig myndighet og ressurser til å lede (den digitale) transformasjonen
- Man har ikke et målbilde, en strategi og en tiltaksplan i sektorene for hvordan bruke digitalisering som drivkraft og verktøy for omstilling, utvikling og fornyelse av kjerneproduksjonen
- Prioritering, beslutning og implementering skjer på et for høyt ledernivå, ofte uten tilstrekkelig forankring og involvering i organisasjonen. Dette gir manglende eierskap og lav endringsmodenhet
- Flere kommuner og sektorer har hatt liten grad av samarbeid og samordning på tvers av kommunene. Man har ikke erfaring med hva dette vil bety med hensyn til felles prioriteringer, beslutninger, implementering og forvaltning

5.1.2 Styringsgruppens ønsker for ny styringsmodell

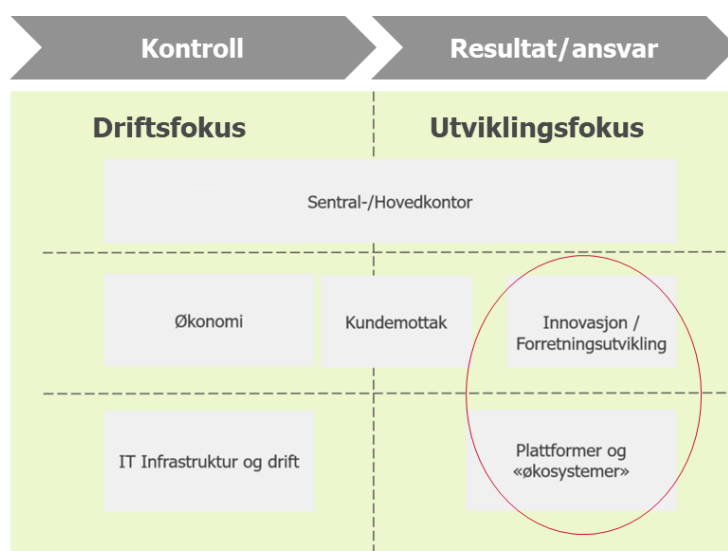
Basert på utfordringsbildet som er avdekket besluttet styringsgruppen i styringsgruppemøtet 6. september 2021 følgende retning for ny styringsmodell:

- For å sikre størst mulig realisering av gevinster må eierskapet til endringsarbeid og digital transformasjon i den enkelte sektor være i sektorene
- Sektorene må i større grad involvere den enkelte ansatte for å skape endringsevne og –motivasjon
- Det må være en sektorvis samordning på tvers av kommunegrensene innen områder hvor felles arbeidsform og digitale løsninger er avgjørende for gevinstuttaket
- Det må være mulighet for lokalt initiativ og handlingsrom, særlig innen områder der utprøving og testing av nye arbeidsformer og løsninger er hensiktsmessig
- En felles strategi og et målbilde for digital transformasjon må ligge til grunn
- Hastighet i implementering og utrulling kan tilpasses lokale rammebetingelser

5.2 For å skape mer eierskap i sektor til egen transformasjon, bør styringskultur og –modell bli mer desentralisert

Oppsummert peker utfordringsbildet og styringsgruppens signaler i retning av en styringsmodell hvor sektor har et tydeligere ansvar og rolle.

Ansaret for og myndighet til å prioritere og gjennomføre de endringstiltakene som bidrar til å oppnå den sektorvise transformasjonen av tjenester som må gjennomføres, bør derfor legges til sektorene selv. Dette vil bidra til å skape eierskap og motivasjon for endringsarbeidet. I tillegg er det «de som har skoene på» som kjenner hvor de trykker, og som er best i stand til å vurdere hvilke endringstiltak som vil være mulig å gjennomføre og som gir ønskede gevinster og størst måloppnåelse.



Figur 13: Ny styringsmodell bør fokusere mer på resultatansvar heller enn kontroll

For å lykkes med å gjennomføre og hente ut gevinstene av digitaliseringstiltakene og nye digitale løsninger er man avhengig av sterk grad av samordning og endringsvilje i sektorene.

Å forbedre, forenkle og fornye måten man arbeider og produserer tjenester på betinger ofte kompetanse og innsikt fra forskjellige faglige vinkler, og bærer preg av å måtte utfordre seg selv på hvordan man jobber og hvilke verktøy og metoder man bruker.

Slikt endrings- og utviklingsarbeid trenger erfaringsvis mer fleksible rammebetingelser og styringsmekanismer for å bære frukter, der det tas høyde for å kunne utforske og å prøve og feile for å finne de beste løsningene på utfordringene. Man trenger i større grad en *tydelig strategisk retning og gode rammebetingelser* for selv å kunne finne de beste løsningene og hvordan de skal gjennomføres.

Et styringssystem basert på tett oppfølging av daglig drift for å redusere risiko og avvikssituasjoner er ikke like godt egnet for innovasjons-, endrings- og utviklingsarbeidet Innherredskommunene står overfor fremover.

5.3 Styringsnivåer og ansvar i ny styringsmodell

5.3.1 Tre ulike administrative styringsnivåer

De største gevinstene for Innherredskommunene vil være gjennom aktiv samordning sektorvis mellom de fem kommunene, og en helhetlig og samtidig transformasjon av tjenester, digitale løsninger og IKT-plattformen.

I ny styringsmodell foreslås det en tredeling av administrativt ansvar og myndighet for å ivareta ulike behov for både å utnytte gevinstene av regional og sektorvis samordning, men også gi rom for viktige lokale prioriteringer:

- *Et strategisk nivå* (transformasjonsstyret) for å ivareta det regionale ambisjonsnivået og de aller største og viktigste satsningene
- *Et sektorfelles nivå* (sektor-/eFagråd) som har fokus på ende-til-ende-tenkning og sektorvis samordning og gevinstuttak av en sektorfelles kjerneportefølje av arbeidsprosesser og fagsystemer
- *Et lokalt nivå* (de ulike sektorene i hver kommune) som ivaretar særskilte lokale behov som ønskes prioritert

Styringsmodellen vil fokusere på å gi mer ansvar og myndighet for å identifisere, prioritere og gjennomføre de mest hensiktsmessige tiltakene til sektorvise sektor-/eFagråd. Styret vil på sin side styrke sitt strategiske perspektiv og jobbe med å etablere gode rammer for og riktig sammensetning av Innherredregionens helhetlige transformasjonsportefølje.



Figur 14: Styringsnivåer og ansvar i ny styringsmodell

5.3.2 Ansvars- og arbeidsoppgaver for de ulike styringsnivåene

Kommunestyrene

- Kommunestyrene skal behandle og vedta regionens strategi og målbilde for digital transformasjon
- De skal prioritere ressurser som gjør den digitale transformasjonen mulig

Styret

- Transformasjonsstyret skal prioritere og realisere de viktigste prosjektene for digital transformasjon i Innherredsregionen.
- De skal utforme og forvalte regionens strategi og målbilde for digital transformasjon koblet opp mot kommunenes og regionens øvrige utviklingsstrategier, og derigjennom sikre økt gjennomføringskraft og bedre ressursutnyttelse for prioriterte prosjekter med helhetlig fokus fra idé til gevinstrealisering.
- De skal gjennomføre en årlig prosess for å etablere et samlet regionalt ambisjonsnivå samt beslutte sammensetning av, og budsjettammer for, sektorvise delporteføljer for å kunne realisere den regionale strategien.
- Styret møtes kvartalsvis, og ved eskalering, for oppfølging av strategi og transformasjonsportefølje.
- Styret utnevner rådsleder for hvert sektor-/efagråd.

Sektorvise sektor-/efagråd

- Et styrende organ for hver av sektorene for å ivareta ende-til-ende-tenkning og sektorvis samordning. Sektor-/efagrådet etablerer og eier en felles strategi for forvaltning og videreutvikling av respektive sektor, og dens hovedprosesser og felles kjerne av digitale løsninger og fagsystemer.
- Sektor-/efagrådet skal prioritere basert på avtalte prioriteringskriterier og budsjettammer fra Transformasjonsstyret, og følger opp gjennomføring og gevinstrealisering av prioritert portefølje overfor den enkelte sektor i respektive kommune.
- Sektor-/efagråd godkjenner innhold og endringer også i forvaltningen av sektorens kjerneportefølje av digitale løsninger, og møtes månedlig for beslutning og oppfølging av sektorens transformasjonsportefølje

Sektor X i kommune Y

- Har ansvar for lokale initiativ per sektor som er av spesiell interesse for én kommune/sector og/eller hvor andre kommuner ikke har interesse eller kapasitet til å delta.
- Lokale initiativer kan også være tidlig utprøving/innovasjon av et område, prosess eller løsning, som senere kan bli en kandidat for den sektorfelles porteføljen.

- Tiltak og endringer finansieres, gjennomføres og følges opp i egen sektor/kommune i tråd med etablerte kriterier, prinsipper og kjøreregler. IKT-enheten konsulteres slik at helhetlig løsningsarkitektur, risiko, sikkerhet og ressursstyring ivaretas.

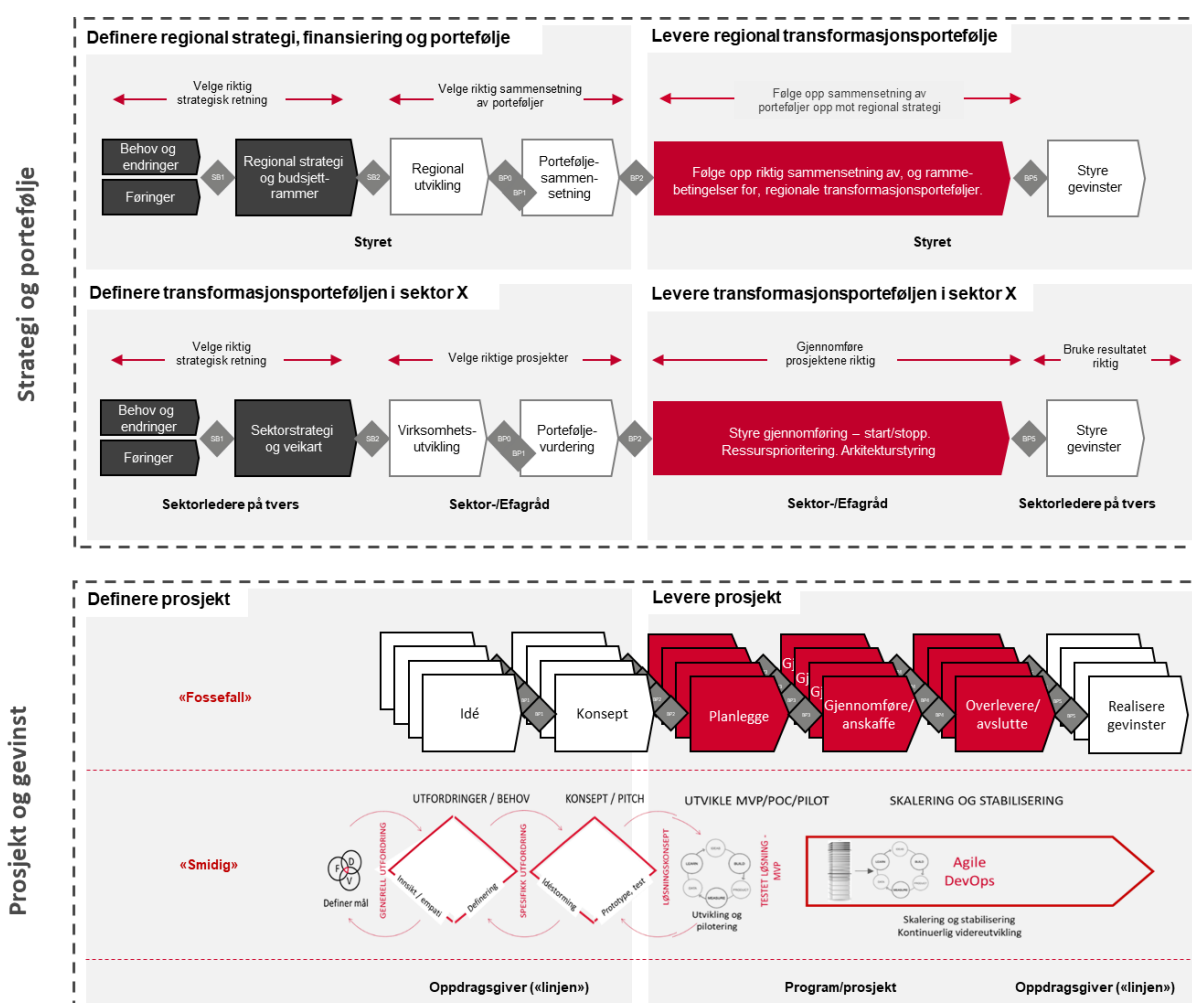
5.3.3 Prosess for strategi, porteføljestyling, tiltaksgjennomføring og gevinstrealisering

I Figur 15 vises en overordnet prosess og sammenheng for arbeidet med å utforme regional og sektorvise strategier, for definering og levering av ulike porteføljer av tiltak, for tiltaks- og prosjektgjennomføring, og til slutt gevinstrealisering.

Proessen reflekterer de tre administrative beslutningsnivåene i ny styringsmodell, hvor Styret fokuserer på å utforme regional strategi og ambisjonsnivå, budsjettammer og overordnet sammensetning av de sektorvise porteføljene. Sektorlederne, representert ved Sektor-/eFagrådene, definerer innen hver sin sektor en strategi med tilhørende tiltaksportefølje som skal bidra til den sektorvise samordningen og transformasjonen man er enige om.

Når det gjelder gjennomføring av det enkelte tiltak og prosjekt, samt realiseringen av gevinstene underveis og i etterkant, er dette et ansvar primært for den enkelte sektor og kommune, men blir løpende fulgt opp av Sektor-/eFagrådet. Styrets rolle i forhold til realisering og oppfølging av dette arbeidet er å være et eskaleringspunkt og å løpende revidere den regionale sammensetningen av delporteføljer fra de ulike sektorene. Styret bør i mindre grad engasjere seg i enkelttiltak og -prosjekter.

Metodisk er prosessen basert på beste praksis for porteføljestyling og prosjektgjennomføring, og kan tilpasses en tradisjonell fossefallsbasert prosjektgjennomføring eller en mer utprøvende, smidig modell.



Figur 15: Prosess for strategi, portefølje, prosjekt og gevinst

6 Ny modell for organisering av oppgaver og roller

Gjennom arbeidet med endringsønsker har styringsgruppen besluttet at det både er ønskelig og behov for, at sektorene tar et større ansvar i arbeidet med digital transformasjon. IKT må på sin side fokusere på å forsterke, modernisere og videreutvikle den digitale plattformen som ligger til grunn for digital transformasjon. For å kunne jobbe effektivt med digital transformasjon er det behov for roller både på IKT og i sektorene som skal arbeide side-ved-side, samtidig som det er tydelig definert hvilket ansvar som tilhører henholdsvis sektorene eller IKT.

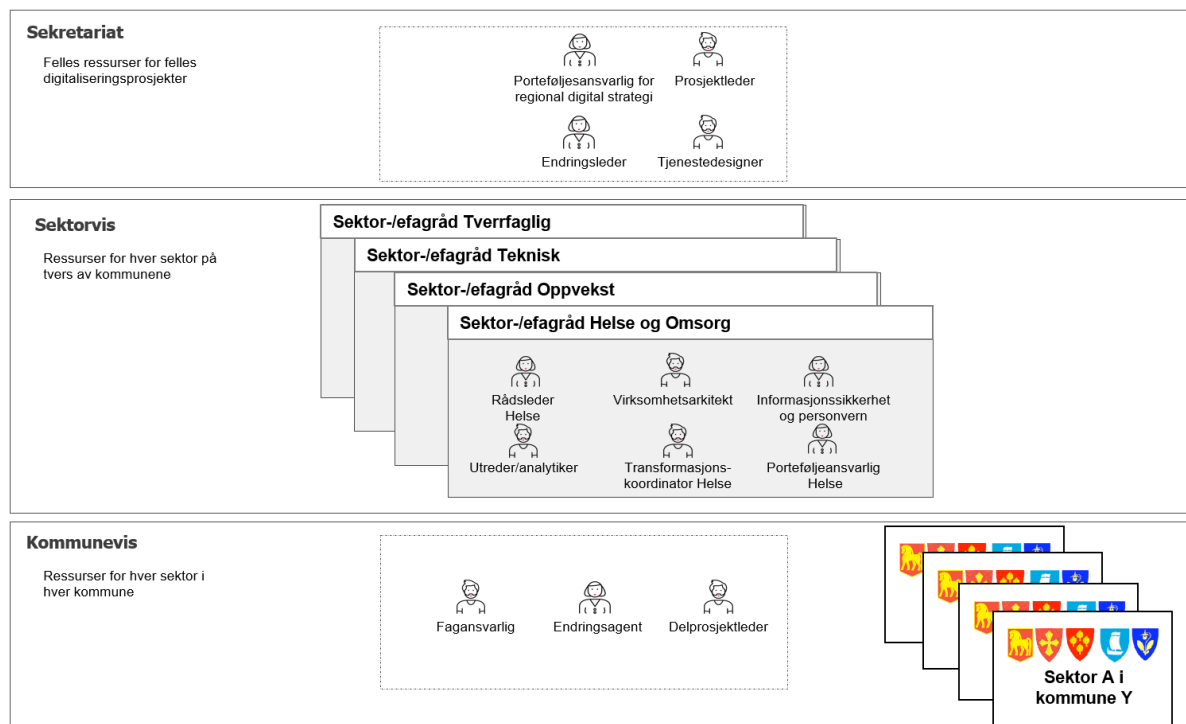
På et overordnet nivå skal sektorene har ansvaret for å eie og lede den digitale transformasjonen, mens IKT skal støtte med nødvendige kapasiteter som anskaffelser, IKT-leveranser, IKT-drift, leverandørstyring, teknologirådgivning mv. I kapitlene under beskrives behovene for kompetanse og roller i en fremtidig organisering av arbeidet med digital transformasjon.

6.1 Behov for roller og kompetanse i sektorene

Styringsgruppen har i samråd med prosjektgruppen besluttet å påpeke behovet for kompetanse og roller, på et overordnet nivå, som må etableres i sektorene for å kunne lykkes med tjenestettransformasjon, en raskere digital transformasjon og IKT-transformasjon. Det er i kapittel 8 diskutert flere modeller for hvordan dette arbeidet kan formaliseres og organiseres på tvers av IKT og sektor. For alle alternativene er det lagt til grunn at dagens to IKT-enheter slås sammen til én. Videre vil eFagrådene som er på plass i Inn-Trøndelag, og som er under etablering i Verdal og Levanger, utvides til også å ha fokus på den sektorvise tjenestettransformasjonen. De utvidende Sektor-/eFagrådene styrkes vesentlig med kompetanse og roller som anbefalt i dette kapitlet.

For å skape større og mer langsiktig transformasjonseffekt i tjenesteproduksjonen, bør sektorene/kommunene etablere egen kompetanse og kapasitet til å lede og gjennomføre tjenestettransformasjon og digital transformasjon i parallell. Denne kapasiteten bør sitte nær der endringen skal skje, og ha kort beslutningsvei til kommunedirektør og sektorledere for å sikre handlekraft og gjennomføringsevne. Sektorene må selv lede arbeidet med å identifisere behov og forbedringsmuligheter i arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon, samt ha kompetanse på funksjonalitet og muligheter som teknologi vil gi. Kompetanse for å drive endrings- og opplæringsprosesser samt virksomhetsarkitektur, er sentralt for å kunne realisere gevinster. Ved å samordne arbeidsprosesser sektorvis på tvers av kommunene vil man kunne hente de største gevinstene. Dette krever en større grad av samordning av felles strategi, målsetninger og planer innen sektorene og kommunene. Ansvaret for å drive frem, analysere, prioritere, finansiere og eie denne porteføljen av transformasjonstiltak må tilhøre sektorene.

Det er viktig å påpeke at jo nærmere linjen rollene er, jo større sannsynlighet vil det være for at organisasjonen tar eierskap til endringene, noe som igjen øker sannsynligheten for å kunne realisere gevinstene. Samtidig er dette også det mest kostnadsdrivende, kontra at rollene etableres i mer dedikerte organ som et regionalt sekretariat eller et eFagråd. Prosjektgruppen har på et overordnet nivå beskrevet de mest sentrale rollene som bør etableres i sektorene under. Dette er roller, og ikke nødvendigvis heltidsstillinger. Prosjektgruppen har ikke gjort en detaljert vurdering av stillingsprosent.



Figur 16: En overordnet skisse over kompetansebehov hos sektorene

6.1.1 Et regionalt sekretariat

Her ligger ansvaret for arbeidet som omfatter større felles digitale satsninger på tvers av kommunene og sektorene. Eksempler på arbeid her er felles strategier og digitale målbilder som berører alle kommunene.

Forslag til roller som bør etableres:

Porteføljeansvarlig regional digital strategi

Ansvarlig for å vedlikeholde porteføljen for den helhetlige regionale digitale strategien, herunder sikre at prosjekter er tilstrekkelig dokumentert (med risiko, kostnader, gevinster, ressursbehov osv.), sikre at prosjekter blir rapportert på regelmessig i henhold til omforent prosjektmotodikk. Rapporterer til et styre som er ansvarlig for investeringer.

Endringsleder

Endringsleder er en rolle som benyttes inn i ulike transformasjons- og digitaliseringsprosjekter. Endringsleder har der ansvar for å tilrettelegge slik at de som blir berørt av endringene og omstillingene av prosjektet, håndterer overgangen fra en kjent hverdag til noe nytt. Endringslederens samspill med prosjektlederen i det enkelte prosjekt er avgjørende. Endringsleder vil faglig bistå, støtte og samarbeide med *endringsagentene* i hver sektor, tjenesteområde og virksomhet.

Tjenestedesigner

Arbeider med å utvikle, planlegge og organisere tjenester med utgangspunkt i brukeren, og med mål om å skape gode brukeropplevelser. Ser på hvordan tjenester er strukturert på tvers av digitale løsninger, arbeidsprosesser og rutiner.

Prosjektleder

Ansvarlig for å lede gjennomføringen av prosjekter i henhold til omforente prosesser og metoder for prosjektmotodikk. Ansvarlig for at prosjektmotodikken benyttes i gjennomføringen av prosjekter. Rapporterer regelmessig fremdrift til Porteføljeansvarlig for regional digital strategi.

6.1.2 Sektorielt tverrkommunale råd (Sektor-/eFagråd)

Her ligger transformasjonsansvaret for en sektor, på tvers av alle kommunene. Hensikten er å samkjøre behov og prosjekter på tvers av kommunene innenfor sektoren knyttet til transformasjon av sektorens tjenester, digitale løsninger og behov for IKT-plattform.

Forslag til roller som bør etableres:

Rådsleder <sektor>

Leder av et sektorielt råd. Ansvarlig for kontinuitet i arbeidet til Sektor-/eFagrådet. Ansvar for å involvere, koordinere og samordne regional sektorstrategi og prioritering av behov og tiltak med kommunalsjefene i de fem kommunene.

Porteføljansvarlig <sektor>

Ansvarlig for å vedlikeholde porteføljen for den helhetlige digitale strategien for sektoren, herunder sikre at prosjekter er tilstrekkelig dokumentert (med risiko, kostnader, gevinster, ressursbehov osv.), sikre at prosjekter blir rapportert på regelmessig i henhold til omforent prosjektmetodikk. Rapporterer til et styre som er ansvarlig for investeringer for sektoren. Ansvarlig for å formidle sektorens prosjektbehov til Porteføljansvarlig for regional digital strategi.

Transformasjonskoordinator <sektor>

Transformasjonskoordinatoren er sektorens «speider» og prosessleder. Hovedoppgaven er å identifisere og samkjøre sektorens transformasjonsbehov på tvers av kommunene, både for å kunne levere bedre tjenester til brukerne, og på en mer effektiv måte. Transformasjonskoordinatoren har også ansvar for å identifisere funksjonelle muligheter i teknologien, og å legge til rette for en diskusjon om gevinster og prioriteringer.

Virksomhetsarkitekt

En virksomhetsarkitekt fungerer som en brobygger mellom strategi og implementering. Virksomhetsarkitekten arbeider med hvordan en virksomhet er organisert, arbeidsprosesser er satt sammen og hvordan IT-løsninger understøtter disse. Ansvarlig for utvikling av kommunens målbilde for virksomhetsarkitektur.

Virksomhetsarkitekten har det overordnede ansvaret for at sektorens prosesser understøtter de målsetninger og tjenester som sektoren har. Det er en tett dialog mellom virksomhetsarkitekten og IKT-arkitektene i IKT-avdelingen for å sikre at sektorens prosesser og tjenester er understøttet med nødvendige applikasjoner, data og teknologisk infrastruktur, og for å sikre at føringer og arkitekturprinsipper⁷ ivaretas.

Utredning/analytiker

Arbeider med behovsutredninger. Analyserer mulige nye arbeidsprosesser og muligheter og konsekvenser disse kan skape. Forretningsorientert med prosessfokus og hvordan teknologi kan forenkle tjenestene.

Informasjonssikkerhet og personvern

Sektorene er ansvarlig for Informasjonssikkerhet, og må ha dedikerte roller i sektorene som kan jobbe skulder om skulder med alle ledere for å utvikle en god kultur for sikkerhet i alle enheter. Rollen vil være sentral i arbeidet med digital transformasjon, da et av de statlige føringene for alt arbeid med digitalisering tilsier at alle digitale løsninger skal ha integrert personvern. Det vil si at personvern skal ivaretas i alle tjenester som utvikles. Innherredskommunene bør samles om, og ansatte, minst en dedikert ressurs som er personvernombud i 100% stilling.

6.1.3 Linjen i hver kommune

Dette er de som arbeider i linjen i hver enkelt kommune, og som er de som blir omfattet av endringer i arbeidsprosesser og endringsarbeid.

Forslag til roller som bør etableres:

Fagansvarlig

Hver sektor og tjenesteområde bør ha en faglig ansvarlig som har ansvar for hvordan tjenesten utføres, leveres og produseres. Fagansvarlig vil være et naturlig midtpunkt i å diskutere hvordan den enkelte tjeneste kan forbedres, forenkles og fornyes. Fagansvarlig vil ha hovedansvaret for å jobbe fram en forbedrings- og transformasjonsagenda for sitt respektive fagfelt og tjenesteområde.

Endringsagent

Endringsagenten er en medarbeider som bidrar til å øke den digitale kunnskapen blant kolleger og hjelper til med

⁷ Arkitekturprinsipper er føringer som legges til grunn for å nå fremtidige målbilder. Disse er mer beskrevet i kapittel 11.4

nye arbeidsmåter og digitale løsninger.⁸ Endringsagenten er en ambassadør og prosessdriver for endringene, og et kontaktpunkt inn mot de som blir berørt av endringene. Endringsagenten skal ta imot tilbakemeldinger, bidra til dialog rundt forbedringsforslag innen sektoren, og bidra med opplæring, involvering og motivasjon av berørte. Dette bør være en medarbeider som står nær fagfeltet i respektive sektor og tjenesteområde.

Delprosjektleder

Delprosjektleder har ansvaret for at linjen involveres i gjennomføringen av prosjekter som styres fra det regionale sekretariatet og/eller eFagråd. Kan også kjøre prosjekter som er 100 % i regi av linjen i en kommune.

6.2 Organisering, roller og kompetanse i ny IKT-organisasjon

De siste ti årene har vært preget av man står midt i et større endringsskifte som omtales som den fjerde industrielle revolusjon – hvor teknologisk utvikling og digitalisering endrer hele samfunnet og det skjer i en stadig økende hastighet. Denne endringstakten har stor betydning for hvordan det produseres og leveres IKT-tjenester.

Det er en sterk driver og forventinger om at alle tjenester kan leveres som «Everything as a Service». Denne tjenesteorienteringen handler om å fokusere på hva en IKT-løsning/system/applikasjon leverer til virksomheten, hvor krav til tilgjengelighet og kost står i fokus. Skytjenester og standardtjenester leveres fra et mangfold av IKT-leverandører. Gjennom tjenesteorientering så fjerner man mye av kompleksiteten IKT representerer for virksomheten og det blir også enklere å gjøre prioriteringer i tjenesteporteføljen som er i tråd med virksomhetsprioriteringer. Tjenesteorienteringen skaper effektive verdistrømmer og økosystem for tjenesteproduksjonen som klarer å mestre endringsbehovene, men involverer ofte profesjonelle IKT-aktører som har tilgang på kompetanse, teknologi, og kan skape stordriftsfordeler og skalere raskt avhengig av behov. Det blir derfor viktig for IKT å profesjonalisere det å bygge og drive en helhetlig portefølje av IKT-tjenester opp mot virksomheten på tvers av teknologier, skytjenester og standardtjenester levert av mange parter.

Bruk av teknologi, og hvordan den brukes, er blitt et av de viktigste virkemidlene for en virksomhet å bli mer effektive, både i utførelsen av arbeidsoppgaver og i evnen til å etablere og levere nye tjenester i et raskere tempo. Evnen til å ta i bruk og inkludere skytjenester, både offentlige (nasjonale felleskomponenter) og private, vil være en suksessfaktor for virksomheter fremover. Dette utfordrer hvordan IKT tradisjonelt styres og organiseres. Fokus er gjerne på systemer og teknologi, og kvalitet måles i form av tilgjengelighetsgrad og svartider på systemer.

De mest sentrale trendene som påvirker organiseringen av IKT, er:

- behovet for å benytte flere leverandører for å dra nytte av mangfoldet av IKT-tjenester i det offentlige og private markedet, ofte i kombinasjon med egenproduserte IKT-tjenester dersom dette anses som strategisk differensierende (et konkurransefortrinn eller av sikkerhetsmessige grunner).
- virksomheter ønsker fokus på nyskaping og innovasjon
- virksomheter ønsker raskere utvikling og realisering av mer brukersentriske og verdiskapende IKT-tjenester gjennom bruk av moderne utviklings- og leveransemetoder (eksempelvis skytjenester)
- virksomheter ønsker mer fleksible, effektive og tilpasningsdyktige plattformtjenester som understøtter behovet for kontinuerlig utvikling av nye IKT-tjenester

Dette skaper behov for en ny måte å organisere og styre IKT på, som er kjennetegnet av:

- En tett kobling mellom forretning og IKT, der forretningssiden og brukernes behov setter føringer for utvikling av IKT-tjenester, og der fokuset er på brukernytte og verdiskapning fremfor teknologi og systemer.
- En felles metodikk for gjennomføring av endringsprosjekter (de fleste IKT-prosjekter må anses som organisasjonsendringsprosjekter da dette resulterer i endrede arbeidsprosesser og medfører nye måter å utføre arbeidet på).
- En kompetansedreining for IKT, hvor IKT forventes å jobbe tettere med virksomheten for å bistå i utviklingen av forretningens tjenester og virke, samtidig som det er en tydelig fordeling av ansvar mellom forretning og IKT.
- Profesjonalisering av strukturert styring, oppfølging og koordinering av IKT-leveranser, for å kunne:
 - håndtere flere leveransmodeller (skytjenester, interne og eksterne tjenesteleveranser, nasjonale felleskomponenter osv.)
 - håndtere sammensatte IKT-tjenesteleveranser som produseres på tvers av leverandører

⁸ Se eksempel på bruk av endringsagenter i Eidsberg kommune: <https://www.fagforbundet.no/a/283012/for-tillitsvalgte/omstilling/aktuelt/endringsagenter-engasjerer-de-ansatte-i-digitalisering/>

Gjennom endringsønskene (kapittel 3) er det tydeliggjort hvilke forventninger som stilles til en sammenslått IKT-organisasjon i Innherredsregionen. IKT må profesjonalisere leveringen av basis IKT-tjenester for å sikre høy kvalitet og tilgjengelighet, og vurdere å bruke markedet for dette. Dette gir IKT mulighetene til å frigjøre kapasitet fra produksjon av Basis IKT-tjenester, til å profesjonalisere bestilling, oppfølging og koordinering av IKT-tjenester som leveres fra et mangfold av aktører (nasjonale felleskomponenter, skytjenester, eksterne driftspartnere osv.). Dette vil også være med på å frigjøre kapasitet til å fokusere mer på å støtte sektorene i arbeidet med tjenestetransformasjonen og den digitale transformasjonen. IKT må videreutvikle sin kompetanse på de ulike sektorenes fagsystemportefølje for å kunne rådgi, støtte og ta leverandør- og driftsansvar for fagporteføljen. I dette ligger også arbeidet med å planlegge anskaffelser, leveranser og drift av løsninger, herunder å ivareta helhetlig løsningsarkitektur, risiko og sikkerhet.

Med bakgrunn i dette har prosjektgruppen beskrevet en fremtidig IKT-organisering som skal ivareta dette på en best mulig måte. Under er det skissert to fremtidige organiseringer, en som anses som en transisjonsorganisering i overgangen med å tjenesteutsette internt produserte tjenester, og en målorganisering hvor all tjenesteproduksjon foregår eksternt. I den første skissen er det 3 seksjoner, mens det i målorganiseringen er 2 seksjoner. De tre seksjonene kan overordnet beskrives som følger:

Drift og Infrastruktur

Denne seksjonen jobber med teknisk drift og forvaltning av Basis IKT-tjenesten, her visualisert med fagområdene Klientdrift, Datasenter og Nettverksdrift. Denne seksjonen skal over tid reduseres i takt med tjenesteutsetting av tjenestene til eksterne parter (skytjenester, nasjonale felleskomponenter og/eller eksterne leverandører) og vil i målorganisasjonen bortfalle helt.

IKT-leveranse

Dette er en ny seksjon som har det helhetlige ansvaret for alle IKT-leveranser, uavhengig av hvor disse produseres (internt i kommunen, eksterne driftsleverandører, private skytjenester, offentlig skytjenester og nasjonale felleskomponenter). Seksjonen skal sikre at alle tjenesteleverandører ivaretar kommunens krav til etterlevelse (sikkerhet, arkitektur, risiko, økonomi osv.), at hendelser og endringer koordineres på tvers av leverandørene, og at kommunen får levert de tjenestene som de betaler for, til den prisen og kvaliteten som er avtalt. Seksjonen består av tre enheter; Brukerservice, Leveransestyring og Koordinering.

Brukerservice har ansvaret for å være kontaktpunktet for alle brukerhenvendelser til IKT. Det er en målsetning om høy løsningsgrad på brukerservice for alle henvendelser.

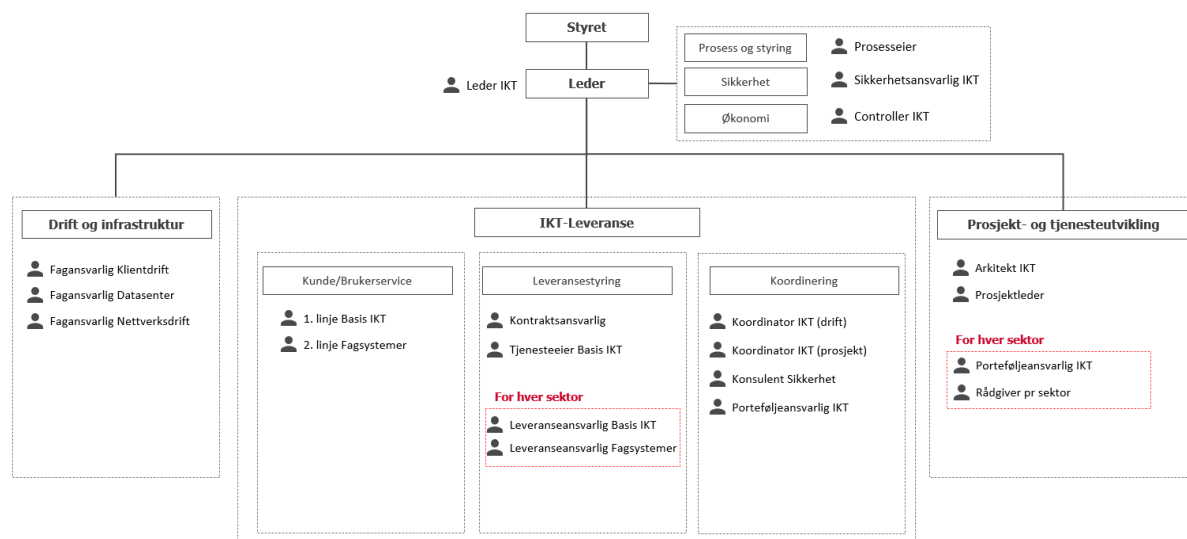
I enheten *Leveransestyring* er eierskapet til alle Basis IKT-tjenester. I dette ligger det funksjonelle og økonomiske ansvaret i tjenestene, med budsjettering og videreutvikling av tjenestene. I enheten ligger også ansvaret for alle leverandøravtaler og tilhørende kontrakter, samt harmonisering av disse for sikre at alle tjenester ses på helhetlig, både med tanke på sikkerhet, risiko, arkitektur, tjenestekvalitet (SLA⁹), rapportering og samhandling.

I enheten *Koordinering* ligger ansvaret for den daglige oppfølgingen og koordinering på tvers av alle tjenesteleverandører for å sikre et helhetlig og overordnet situasjonsbilde. Herfra koordineres alle hendelser og endringer i tjenestene.

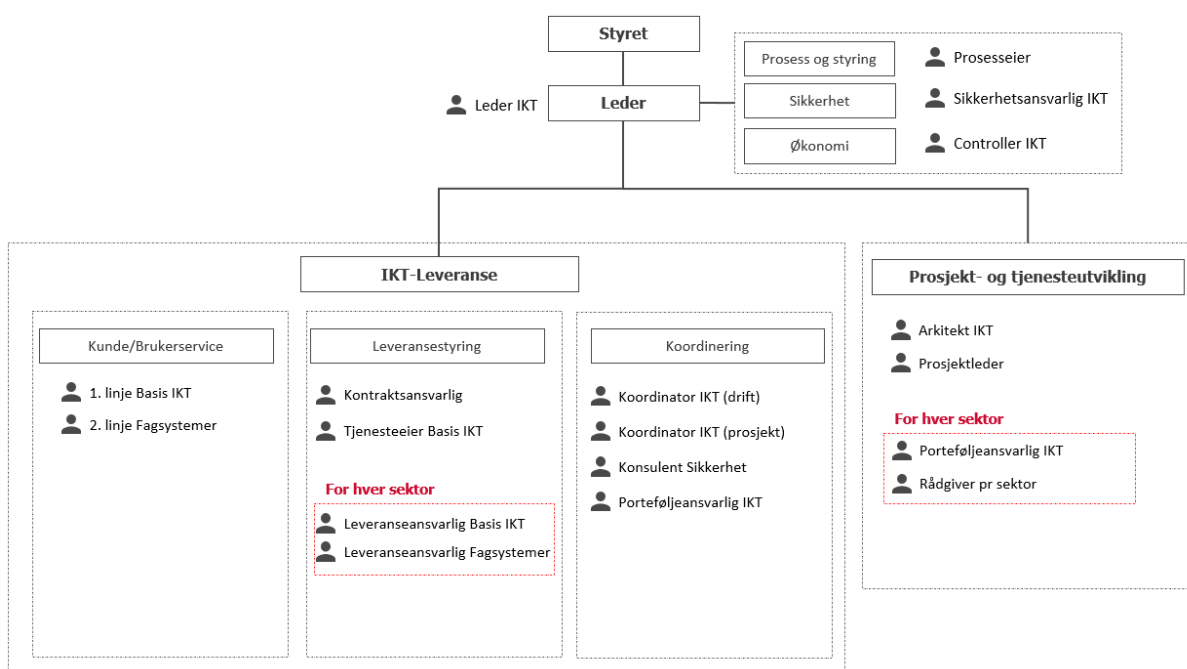
Prosjekt- og tjenesteutvikling

Denne seksjonen har hovedansvaret for arbeidet med å bidra i den digitale transformasjonen og i utviklingen av fremtidsrettede digitale tjenester til kommunenes ansatte, innbyggere og næringsliv. Seksjonen vil bestå av i hovedsak rådgivere, arkitekter og prosjektledere.

⁹ SLA – Service Level Agreement – Et begrep som benyttes om kontraktfestede kvalitetskriterier for en tjenesteleveranse.



Figur 17: Transisjonsorganisasjon hvor Klientdrift, Datasenter og Nettverksdrift produseres internt av IKT



Figur 18: Målorganisasjon hvor all tjenesteproduksjon er eksternt

Utredningen har på et overordnet nivå beskrevet de mest sentrale rollene som bør etableres i en fremtidig IKT-organisasjon. Dette er roller, og ikke nødvendigvis heltidsstillinger. Prosjektgruppen har gjort en vurdering av stillingsprosjenter, dette er beskrevet i konsekvensvurderingene i kapittel 9.

6.2.1 Styring og ledelse

Dette er de rollene som har det overordnede ansvaret i IKT-enheten for personal, strategi, sikkerhet, prosesser, økonomi og risiko. Det er fire roller i denne kategorien:

Leder IKT

Leder IKT er den rollen som har det overordnede ansvaret for hele IKT-enheten og alle dens leveranser.

Ansvarlig for at IKT opererer best mulig for å, til enhver tid, understøtte kommunenes behov for IKT-tjenester.

Prosesseier IKT

Rollen er ansvarlig for alle prosesser hos IKT, og at disse fungerer optimalt. Ansvarlig for implementering, kontinuerlig forbedring og oppfølging av prosesser hos IKT. Ansvarlig for at IKTs prosesser utvikles i tråd med kommunenes øvrige prosesser, og understøtter disse. Eksempler på prosesser kan være i henhold til ITIL, COBIT, SIAM, ISO 31000¹⁰ eller tilsvarende som anses som nyttig for virksomheten.

Sikkerhetsansvarlig IKT

Ansvarlig for at IKT etterlever de krav og føringer for IKT-sikkerhet som stilles fra både nasjonale og lokale instanser. Ansvarlig for implementering og forbedring av nødvendige rutiner, prosesser osv. hos IKT for å ivareta nødvendig IKT-sikkerhet. Er hovedkontakt hos IKT for kommunenes sikkerhetsansvarlig (CISO).

Controller IKT

Ansvarlig for å etablere og forbedre nødvendige rutiner og prosesser hos IKT for å ivareta god økonomistyring i tråd med kommunens behov for rapportering og styring. Ansvarlig for at budsjettprosesser i IKT er samordnet med kommunens øvrige budsjettprosess. Ansvarlig for implementering og oppfølging av tjenesteregnskap for Basis IKT-tjenester.

6.2.2 Drift og infrastruktur

Dette er roller som er utøvende for Basis IKT-tjenester som produseres internt av IKT. Rollene vil over tid flytte fokus over til andre seksjoner og enheter i tråd med at IKT benytter eksterne tjenesteleverandører i økende grad.

Fagansvarlig Datasenter:

Daglig drift og forvaltning av alt som har med datasenter å gjøre. Strøm, aggregat, brann, overvåkning osv. Drift og vedlikehold av Servere og lagringsløsninger. Anses som 2. og 3. linje for tjenestene innenfor kategorien.

Fagansvarlig Nettverk

Daglig drift og forvaltning av alt som har med nettverk å gjøre. Overvåkning, ACL, NAT, brannmur, IDS osv. Anses som 2. og 3. linje for tjenestene innenfor kategorien

Fagansvarlig Klient

Daglig drift og forvaltning av alt som har med klientløsninger å gjøre. Herunder eksempelvis: IMAC (fysisk), Utrulling av imager, policy, print, patching, device management (Mobil, laptop, tablet). Anses som 2. og 3. linje for tjenestene innenfor kategorien

6.2.3 IKT-Leveranse - Kundeservice

Denne enheten er IKTs ansikt ovenfor ansatte i kommunen. All kontakt med IKT for ansatte som har behov for IKT-support, eller spørsmål relatert til Basis IKT-tjenester utøves av denne enheten. Det er lagt til grunn at Kundeservice skal ha en høy løsningsgrad for alle henvendelser. Enheten består av to roller;

1. Linje Basis IKT

Ansvarlig for alle IKT-henvendelser relatert til Basis IKT- tjenesteleveranser. Alle henvendelser loggføres og kategoriseres i IKTs servicedeskverktøy (ITSM¹¹) for oppfølging. Ansvarlig for dialog med brukerne inntil en hendelse eller forespørsel er løst. Ansvarlig for å bistå med opplæring og utrulling av Basis IKT-tjenester.

2. Linje Fagsystemer

Rollen er kontaktpunkt hos IKT når 1. linje Fagsystem (superbrukere i sektorene) trenger teknisk bistand til Fagsystemer. Ansvarlig for å følge opp teknisk feilsøking i samarbeid med underleverandører.

6.2.4 IKT-Leveranse - Leveransestyring

Enheten Leveransestyring har eierskapet til alle Basis IKT-tjenester, beskrivelsene av disse, kontrakts- og økonomioppfølging av tjenestene, og at disse utvikles i tråd med kommunenes behov. Det er definert fire roller i denne enheten:

Kontraktsansvarlig

Ansvarlig for etablering og oppfølging av alle kontrakter som IKT har ansvaret for. I dette ligger eksempelvis

¹⁰ ITIL, COBIT, SIAM og ISO 31000 er rammeverk som ofte benyttes i sam

¹¹ ITSM – IT Service Management – Begrepet benyttes om alle aktiviteter (og verktøy) som skal til for å designe, levere og håndtere support for IKT-tjenester.

ansvaret for at følgende harmoniseres på tvers av kontrakter; servicehåndbøker, møtestrukturer, samhandlingsprosedyrer, rapporteringsrutiner osv.

Tjenesteansvarlig Basis IKT

Rollen er ansvarlig for en eller flere Basis IKT-tjenester, herunder:

- Ansvarlig for at Basis IKT-tjenesten er beskrevet i tjenestekatalogen for Basis IKT-tjenester, med tilhørende kvalitetskrav (SLA¹²)
- Ansvarlig for behovsdialog med kommunene sammen med Leveranseansvarlig Basis IKT for å sikre at tjenesten kontinuerlig utvikles i tråd med kommunenes behov
- Ansvarlig for dialog med sikkerhet, arkitektur osv. for å sikre at tjenesten utvikles i henhold til gjeldene føringer
- Ansvarlig for nødvendig brukerdokumentasjon for tjenesten(e)
- Ansvarlig for budsjettering og økonomi i tjenesten

Leveranseansvarlig Basis IKT

Rollen har et kundeansvar ovenfor en sektor, med oppgaver som:

- Kontinuerlig dialog med sektoren om sektorens behov for Basis IKT-tjenester, samt regelmessig rapportering på tjenestekvalitet (SLA).
- Ansvarlig for å etablere nødvendige brukerfora med sektorene
- Ansvarlig for å koordinere opplæring av sektoren i Basis IKT-tjenester

Leveranseansvarlig Fagsystemer

Rollen er teknisk ansvarlig for et eller flere fagsystemer som benyttes av sektorene. Rollen er ansvarlig dialog med systemeier/superbruker (roller i sektor) i forbindelse med planlegging av endringer og budsjetteringer. Rollen anses som 2./3. linje for fagsystemer dersom systemet driftes og forvaltes av IKT.

6.2.5 IKT-Leveranse - Koordinering

Enheten Koordinering er ansvarlig for all daglig og regelmessig koordinering på tvers av tjenesteleveranser for Basis IKT, herunder drifts- og sikkerhetshendelser. Enheten består av 4 roller:

Koordinator IKT (drift)

Ansvarlig for overvåkning av alle Basis IKT-tjenester og Fagsystemer. Rollen anses ofte som «incident manager/problem manager» og har ansvaret for å koordinere alle hendelser og problemer på tvers av alle underleverandører og internt produserte tjenester.

Koordinator IKT (Prosjekt og endring)

Ansvarlig for etablering av endringsregimer på tvers av underleverandører og internt produserte tjenester. Ansvarlig for koordinering mellom underleverandører og internt produserte tjenester ved gjennomføring av endringer og prosjekter.

Konsulent sikkerhet

- Ressursperson for IKT-leveranse for sikkerhetsrelaterte oppgaver som:
- Sikkerhet i servicehåndbok, endringer, prosjekter osv.
- På taktisk nivå: Ansvarlig for at nødvendig sikkerhetsføringer er ivarettatt i Basis IKT-tjenester. Delta i nødvendige møter med tjenesteleverandører for å sikre at sikkerhet ivaretas i IKT-tjenestene.
- På operativt nivå: Ansvarlig for operativ sikkerhet i Basis IKT-tjenester, herunder å koordinere sikkerhetshendelser på tvers av tjenesteleverandører

Porteføljeansvarlig IKT

Ansvarlig for IKTs helhetlige prosjektportefølje. Tett dialog med Porteføljeansvarlig IKT mot sektor. Tett dialog med Koordinator IKT (Prosjekt og endring)

¹² SLA – Service Level Agreement – Begrepet benyttes for å beskrive målbare kvalitetskrav for en tjeneste. Eksempelvis åpningstider, responstider og løsningsgrad.

6.2.6 Prosjekt og tjenesteutvikling

Seksjonen Prosjekt og tjenesteutvikling har som ansvar for å være sterkt bidragsytende i kommunens digitale transformasjon. Seksjonen skal bidra med rådgivere med sektorkompetanse og strukturkompetanse (arkitektur, prosjektmetodikk, porteføljestyling osv.). Seksjonen består av 4 roller:

Arkitekt IKT

Ansvarlig for implementering og vedlikehold av metodeverk for IKT-arkitektur, f.eks. TOGAF¹³ i samarbeid med kommunenes virksomhetsarkitekter. Ansvarlig for utvikling av målbilde for IKT-arkitektur som understøtter virksomhetsarkitektens målbilde. Er en ressursperson for IKT-leveranse for arkitekturrelaterte oppgaver som beskrivelse av arkitekturføringer og krav i servicehåndbok, endringer, prosjekter osv. IKT-arkitekten har ansvaret for at integrasjoner, dataflyt og teknologi følger de sentrale arkitekturprinsippene (kapittel 0) og er i tråd med kommunenes overordnede målbilde for IKT-arkitektur. IKT-arkitekten jobber tett med sektorenes virksomhetsarkitekt, og er en sentral bidragsyter i digitaliseringsprosjekter for å ivareta god endringskontroll gjennom arkitekturmetodikk.

Prosjektleder

Ressursperson for alle digitaliseringsprosjekter og rene IKT-prosjekter, enten som hovedprosjektleder eller delprosjektleder. Ansvarlig for at prosjekter gjennomføres i henhold til omforent prosjektmetodikk i kommunene (f.eks. Prince2/Prosjektveiviseren)

Porteføljansvarlig IKT pr. sektor

Rollen er ansvarlig for å representere IKT i alt porteføljearbeid med sektorer (og internt i IKT). Herunder oppgaver som:

- Avklare IKT-ressursbehov for digitaliseringsprosjekter for å sikre gjennomføringsevne
- Sikre nødvendig dialog mellom sektor og IKT i planleggingsarbeid med digitaliseringsprosjekter

Rådgiver pr. sektor

Rådgiveren er ansvarlig for fagdialog med sektoren og Sektor-/eFagrådene, herunder oppgaver som:

- Bidra med å øke forståelse av mulighetsrommet ved bruk av teknologi i tjenesteutviklingen hos sektorene
- Sikre god dialog mellom sektorene og eksisterende og mulige nye leverandører

¹³ TOGAF – The Open Group Architecture Framework – En av de meste brukte metodeverkene for virksomhets- og IKT-arkitektur som brukes for å beskrive sammenhengen mellom virksomhetens målsetning, prosesser, informasjon, data og teknologi.

7 Formell tilknytning av ny IKT-enhet

Organisering av en felles IKT-enhet tar utgangspunkt i kommunelovens bestemmelser om interkommunale samarbeid. Dette medfører at samarbeidet må ha en formell styringsstruktur innenfor de muligheter som kommuneloven oppsetter.

Et utvidet samarbeid om IKT i kommunene vil i vesentlig grad være en administrativ støtte, og mulig utviklingstjeneste. Dette medfører at organisasjonsformene Interkommunalt selskap (regulert i lov om interkommunale selskap) vertskommunesamarbeid (regulert i kommunelovens kapittel 20) og kommunalt oppgavefellesskap (regulert i kommuneloven kapittel 19) er aktuelle samarbeidsformer.

Det er en viktig forutsetning at det nye samarbeidet kommer inn under ett av unntakene i regelverket om offentlige anskaffelser på en slik måte at alle samarbeidende kommuner kan inngå avtaler om direkte anskaffelse fra samarbeidet.

Med utgangspunkt i regelverket om offentlige anskaffelser er kommunalt oppgavefellesskap som dannes som et eget rettssubjekt den organisasjonsformen som best ivaretar kommunenes behov for lovlig direkte anskaffelse av IKT tjenesten. Dette basert på at avtalen for det kommunale oppgavefellesskapet kan legge til grunn at kommunene utover ressurser/betaling av tjenesten også forplikter seg til å bidra til et samarbeid som kommer de øvrige deltakende kommuner til gode.

Det er i henhold til praksis fra KOFA mer krevende å komme inn under unntakene ved opprettelse av et interkommunalt selskap eller et vertskommunesamarbeid, da disse samarbeidsformene reguleres strammere i regelverket. Et vertskommunesamarbeid vil i tillegg medføre en overføring av myndighet fra de samarbeidende kommunene og til den valgte vertskommunen. Dette medfører at organisasjonen ved et vertskommunesamarbeid blir lagt direkte inn i en av kommunenes styringslinjer. Det anses som mer hensiktsmessig at det nå dannes et nytt samarbeid, der kommunene er likeverdige partnere som ledes av et felles representantskap og styre.

Kommunalt oppgavefellesskap som eget rettssubjekt innebærer at den nye organisasjonen ikke blir tilhørende en av de samarbeidende kommunene, men at samarbeidet eies av kommunene etter avtalt brøk. Det er samarbeidet selv som ansetter medarbeidere, dog på en slik måte at dette innledningsvis følger av en virksomhetsoverdragelse av ansatte fra dagens eksisterende samarbeid.

Kommunalt oppgavefellesskap har følgende organisering:



Det kommunale oppgavefellesskapet etableres ved at kommunestyrene i alle samarbeidende kommuner vedtar en likelydende samarbeidsavtale som skal ligge til grunn for oppgavefellesskapets drift. Kommunestyrene skal samtidig, og i tråd med bestemmelsene i samarbeidsavtalen, velge medlemmer til oppgavefellesskapets representantskap. Det anbefales at representantskapet velger et eget styre for oppgavefellesskapet, og at det er styret som ansetter daglig leder. Kommuneloven åpner for at styret i slike tilfeller kan bestå av personer i administrative lederstillinger. Et styre med bestående av representanter fra administrativ ledelse vil kunne bidra til en tett forankring i hver kommune, samt et tettere samarbeid kommunene imellom, også utenfor de oppgaver som legges inn i fellesskapet.

Figur 19: Organisering av oppgavefellesskap

8 Alternative måter å samorganisere arbeidet på tvers av sektor og ny IKT-enhet

Introduksjon og avgrensninger

Som tidligere gjort rede for bør den sektorvise tjenestetransformasjonen, den digitale transformasjonen og transformasjonen av IKT-plattformen gjennomføres og styres koordinert for å hente ut gevinstpotensialet.

Prosjektgruppen har utledet fire alternative modeller for hvordan en slik samorganisering kan se ut. Alternativene tar for seg hvordan sektorsidens transformasjonsarbeid kan organiseres og ledes, herunder om dette arbeidet samorganiseres med den nye IKT-enheten.

Dette punktet er i randsonen av utredningens mandat, men det oppleves som viktig for å sette IKT-organiseringen og styringsmodellen i en konkret kontekst, og for å kunne se konsekvensene av disse valgene. Tiden til rådighet i utredningen har derimot ikke vært tilstrekkelig til en full analyse av alternativene. Det har derfor ikke vært mulig å konkludere en anbefaling om hvilken av modellene som er best egnet gitt situasjonen til Innherredskommunene.

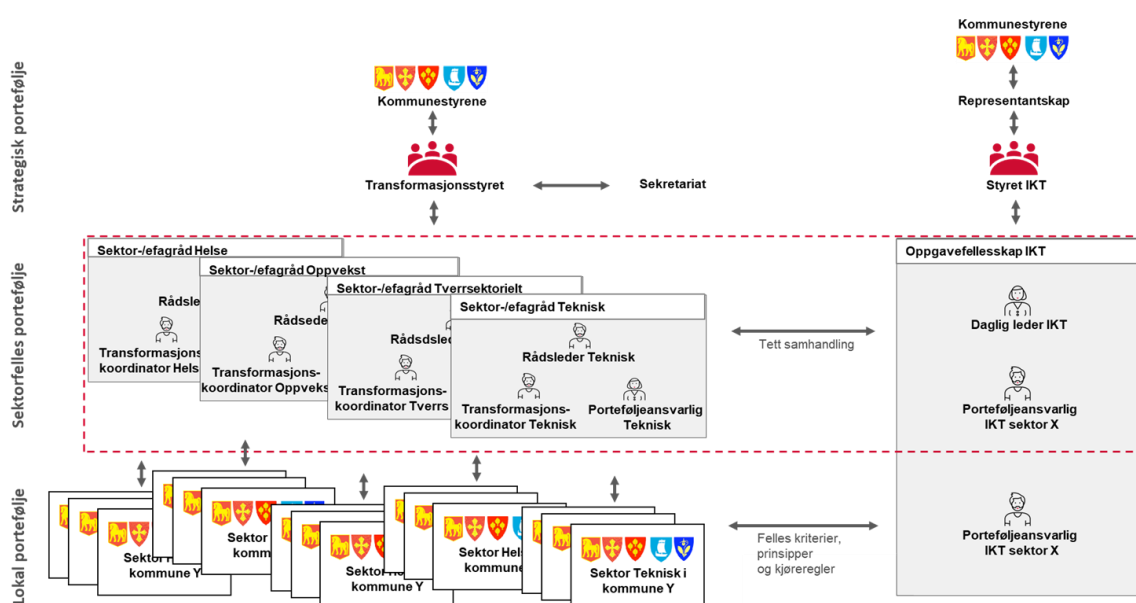
Framstillingen nedenfor er derfor å se på som et innspill til videre arbeid med organisering og styring av det helhetlige transformasjonsarbeidet i regionen.

8.1.1 Felles forutsetninger for alternativene

For alle alternativene legges det til grunn at dagens to IKT-enheter slås sammen til én. Videre vil eFagrådene som er på plass i Inn-Trøndelag, og som er under etablering i Verdal og Levanger, utvides til også å ha fokus på den sektorvise tjenestetransformasjonen. De utvidende Sektor-/eFagrådene styrkes vesentlig med kompetanse og roller som anbefalt i kapittel 6. Oppgave- og rollefordelingen mellom sektor og IKT-enheten som redegjort for i samme kapittel er også lik for alle alternativene.

8.1.2 Alternativ 1: Sektor-/eFagråd styres som tverrkommunale Sektorråd/-program. Det etableres et oppgavefellesskap for en ny, samlet IKT-enhet

I alternativ 1 legges det til grunn at en sammenslått IKT-enhet opprettes som et eget oppgavefellesskap og rettssubjekt med egen daglig leder. Daglig leder IKT rapporterer til Styret IKT som er underlagt et representantskap fra de fem kommunene.



Figur 20: Samorganiseringsalternativ 1

FORDELER	ULEMPER
• En naturlig utvidelse av dagens modell • Gir fleksibilitet for den enkelte sektor • IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefellesskap	• Kan oppfattes som om driveren for transformasjonen er IKT • Mer uformell. Gir mindre kraft og tyngde i samordningen og transformasjonen av sektorene • Planlegging, utvikling og implementering blir basert på godvilje

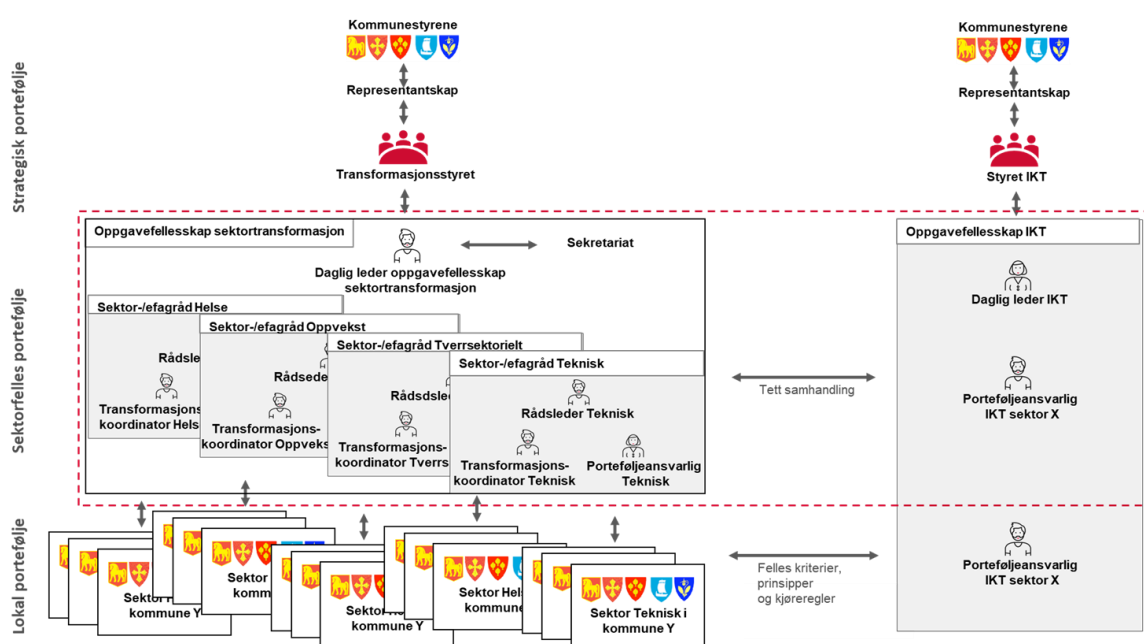
Tabell 8: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 1

8.1.3 Alternativ 2: Det etableres et eget oppgavefellesskap for IKT-enheten og et felles for Sektor-/efagråd

I alternativ 2 legges det til grunn at en sammenslått IKT-enhet opprettes som et eget oppgavefellesskap og rettssubjekt med egen daglig leder som i alternativ 1. I tillegg opprettes det et samlet oppgavefellesskap for Sektor-/efagrådene med en egen daglig leder. Dette oppgavefellesskapet setter fokus på en samlet sektortransformasjon i regionen og vil etablere en felles sekretariatfunksjon med ressurser som kan benyttes av de ulike Sektor-/efagrådene.

Alternativ 2 er en mer formalisert versjon av alternativ 1 ved at oppgavefellesskapet for sektortransformasjonen er et eget rettssubjekt med egne ansatte.

Alternativ 2 egner seg særlig når man har behov for å fokusere på en mer helhetlig samordning av transformasjonstiltak og -effekter på tvers av sektorene.



Figur 21: Samorganiseringsalternativ 2

FORDELER	ULEMPER
• Helhetlig fokus på, og forpliktende samarbeid om, sektorenes tjenestetransformasjon og den digitale transformasjonen • Kan også ivareta helhetlig fokus for tjenester som går på tvers av sektorene • IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefellesskap	• Kan oppleves mer frikoblet fra den enkelte sektor. Den enkelte sektor vil fratas noe av sin handlefrihet

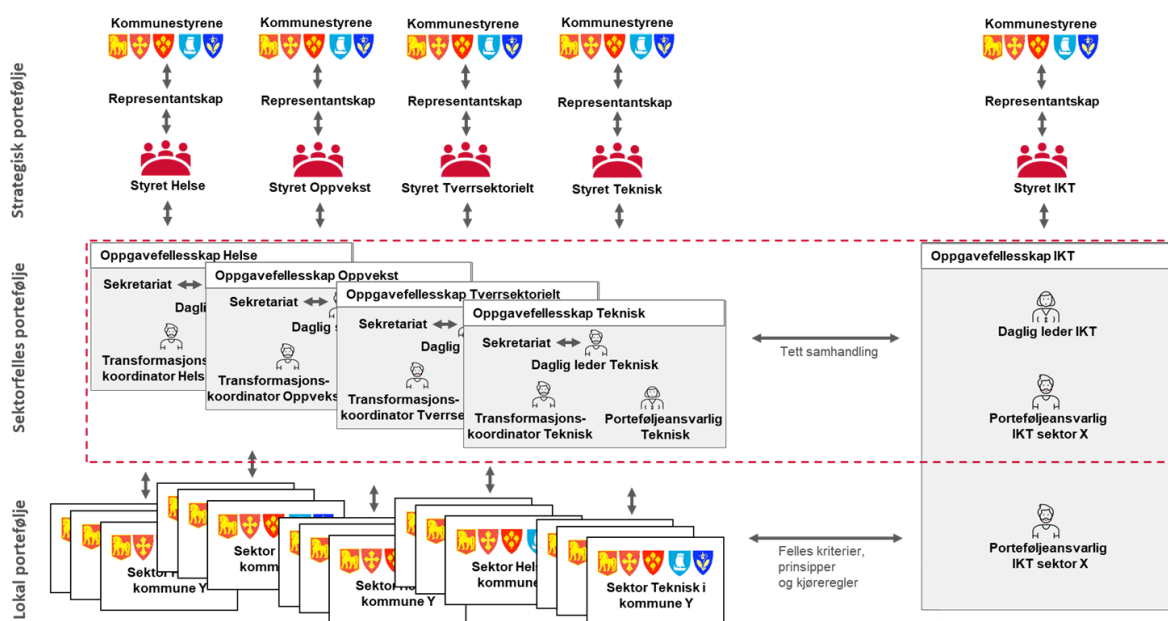
Tabell 9: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 2

8.1.4 Alternativ 3: Det etableres separate oppgavefellesskap for Sektor-/eFagråd og IKT

Alternativ 3 bygger videre på sektortilnærmingen i alternativ 2, men hvor sektorfokuset styrkes ytterligere ved å opprette separate sektorvise oppgavefellesskap med egen daglig leder og sekretariat.

Hvert oppgavefellesskap vil kunne fungere som et faglig kunnskaps-, utviklings- og ressurscenter (Center of Excellence) for den respektive sektor, hvor oppmerksomheten rettes spesifikt mot den enkelte sektors utfordringer og behov.

Alternativ 3 egner seg særlig når man har behov for å løse sektorvise utfordringer og tjenesteutviklingsbehov, og at dette er viktigere enn en helhetlig samordning av transformasjonstiltak og -effekter på tvers av sektorene.



Figur 22: Samorganiseringsalternativ 3

FORDELER	ULEMPER
- Tydelig fokus på transformasjonen i sektordimensjonen, hvor potensialet er antatt størst - Vil gi mest tyngde og drahjelp for sektorenes agenda - IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefellesskap	- Komplisert struktur med betydelig administrasjon - Kan forsterke silofokuset. Utfordrende for tjenester som går på tvers av sektorer

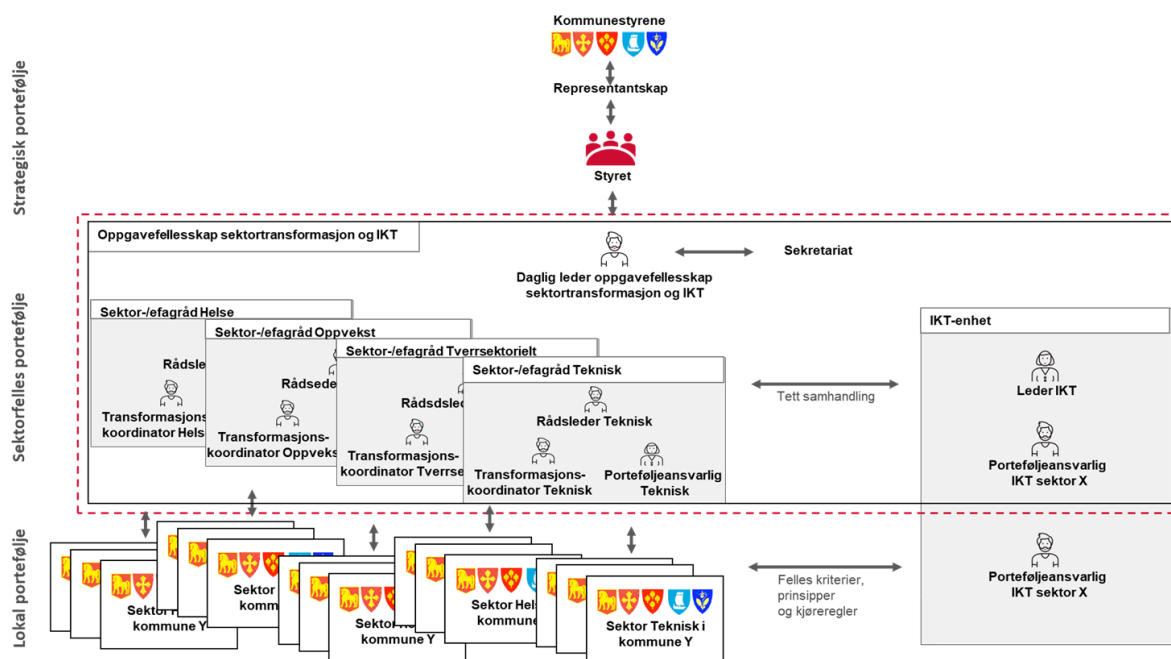
Tabell 10: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 3

8.1.5 Alternativ 4: Det etableres et samlet oppgavefellesskap for Sektor-/eFagråd og IKT

I alternativ 4 samorganiseres store deler av transformasjonsarbeidet innen tjenester, digitalisering og IKT i ett felles oppgavefellesskap. Oppgavefellesskapet blir Innherredsregionens «transformasjonsenhet» og vil ha ansvaret for å drive en helhetlig transformasjonsagenda.

Oppgavefellesskapet vil få et bredt spekter av oppgaver og fokusområder som krever stor bredde i kompetanse og erfaring fra både ledelse og ansatte. Dette kan være krevende, og kan også bidra til omfattende utrednings- og prioriteringsprosesser internt i oppgavefellesskapet.

Dette alternativet vil være best egnet når en helhetlig samordning av transformasjonstiltak og -effekter på tvers av tjenester, digitalisering og IKT er det viktigste, og hvor det å løse sektorvise utfordringer og tjenesteutviklingsbehov er mindre viktig.



Figur 23: Samorganiseringsalternativ 4

FORDELER	ULEMPER
- Den modellen som i størst grad samordner sektortransformasjon med digital transformasjon og IKT-leveranser - Den enkleste modellen å administrere	- Vil kunne ha mindre legitimitet hos sektorene, da den kan oppfattes som en forsterket IKT-enhet - Utfordrende å ha nok fokus på, og nærhet til, den sektorvise tjenestetransformasjonen

Tabell 11: Fordeler og ulemper ved samorganiseringsalternativ 4

8.2 Sammenligning av de ulike alternativene

I Tabell 12 gjøres en overordnet sammenligning av egenskapene ved modellene, realiserbarheten i forhold til kommunenes situasjon og kompetanseutfordringer med mere.

Det er noen hovedlinjer som skiller de ulike alternativene, og som bør være gjenstand for en videre strategisk diskusjon:

- I hvilken grad alternativet gir *effekt på sektorutvikling og -effektivisering*
- Fokuset på *samordning av ressursbruk*
- Om alternativet gir *legitimitet og eierskap hos sektor*
- I hvilken grad alternativet gir *gjennomføringskraft og støtte til sektorenes transformasjon*
- Hvor enkelt og kostnadseffektivt det er å *administrere samorganisering og styring*
- Hvor enkelt det er å *gjennomføre alternativet i praksis*

	Alt. 1: Utvide dagens modell. Oppgavefelleskap IKT	Alt. 2: To separate oppgavefelleskap for hhv. sektor og IKT	Alt. 3: Separate oppgavefelleskap for hver sektor og IKT	Alt. 4: Samlet oppgavefelleskap for sektor og IKT
Fokus/effekt på sektor-utvikling og effektivisering				
Samordning av ressursbruk				
Legitimitet/eierskap hos sektor				
Gjennomføringskraft (støtte til sektor)				
Enkelt/kostnadseffektivt å administrere				
Enkelt å implementere				

Tabell 12: Sammenligning av egenskaper ved de ulike samorganiseringsalternativene

Når det gjelder valg og implementering av disse alternative måtene å samorganisere arbeidet på tvers av sektor og IKT-enheten, er det også mulig å kombinere alternativene for å reflektere ulikt utfordringsbilde sektorene imellom og de strategiske prioriteringene som kommunene gjør.

Ut fra et sektorperspektiv trenger man ikke nødvendigvis å forsere den digitale transformasjonen i alle sektorene samtidig, da den økte etterspørselen etter kommunenes tjenester kan variere fra sektor til sektor. Kommunene viser blant annet til en demografisk utvikling som tilsier at den økte etterspørselen for kommunale tjenester vil komme tidligere innen helse og omsorg enn for eksempel oppvekst.

I tillegg bør man se på omfanget av regionalt samarbeid som finnes fra før. Innen oppvekst har man eksempelvis ulike regionale prosesser som tar utgangspunkt i et felles ståsted for tjenesteproduksjon og utvikling, mens man ser mindre av dette innen helse og velferd.

Basert på dette kan man for eksempel velge å etablere et eget oppgavefelleskap (alternativ 3) innen helse og omsorgssektoren for å sette særlig fokus på behovene og utfordringene der, og på den måten bygge opp et regionalt tyngdepunkt og et felles kunnskaps-, utviklings- og ressurscenter for sektoren.

8.2.1 Hvordan har andre kommuner og offentlige virksomheter organisert sitt arbeid med digital transformasjon?

I appendiks 11.3 er det vist noen utvalgte eksempler på organisering og styring av arbeidet med digital transformasjon i ulike kommuner og offentlige virksomheter.

I både privat og offentlig sektor er det en trend i retning av å skille arbeidet med tjenestetransformasjonen og den digitale transformasjonen på den ene siden, og IKT-transformasjonen på den andre. En av årsakene er behovet for å skape mer eierskap til, og fokus på, fag- og forretningssidens behov for, og gevinster av, digitale løsninger.

Tradisjonelt har digitalisering og utvikling av den digitale grunnmuren vært drevet av IKT, da tiltakene ofte har krevd store investeringer i IKT-infrastruktur og tung fagkompetanse på teknologi. Framveksten og utbredelsen av skybaserte løsninger som i stor grad leveres som ferdige tjenester av eksterne leverandører, har gitt mindre behov for både tunge IKT-investeringer og spisskompetanse på teknologi. I tillegg har digitale løsninger gått fra å være «kjekt å ha» til å bli svært virksomhetskritisk for de fleste virksomheter.

Samlet sett har dette medført at fag- og virksomhetssiden har ønsket, og hatt behov for, i større grad å ta ledelsen i arbeidet med transformasjons- og digitaliseringsarbeidet i virksomhetene. For å sette nok fokus på transformasjons- og utviklingsarbeidet på fag- og virksomhetssiden har mange derfor valgt å gjøre et skille mellom IKT-avdelingen og arbeidet med utvikling og transformasjon av tjenester og digitale løsninger.

8.2.2 Styringsgruppens oppsummering

Styringsgruppen tok ikke stilling til valg av modell for hvordan sektorsidens transformasjonsarbeid kan organiseres og ledes, herunder hvordan dette arbeidet kan eller skal samorganiseres med den nye IKT-enheten.

Styringsgruppen erkjente at en regional samordning av sektorvis tjenesteutvikling innebærer større administrative og politiske prosesser, og at det dermed er for tidlig å konkludere hvordan denne samordningen kan organiseres. Styringsgruppen mener dermed at dette er et tema som må tas opp særskilt i kommunedirektørkollegiet. Det ble derfor ikke mulig å ta endelig stilling til modellene i dette utredningsarbeidet.

Styringsgruppen ga imidlertid sin tilslutning til at en ny IKT-enhet kan formaliseres som et oppgavefellesskap som eget rettssubjekt, og at dette er en første fase i en større omstillingsprosess, rettet mot større grad av regional sektorvis samordning.

I påvente av en nærmere avklaring av en mulig samorganisering, er det naturlig å se på alternativ 1 som et startpunkt etter en sammenslåing av de to IKT-enhetene, da dette alternativet i stor grad beskriver styring og organisering av digitaliseringsarbeidet slik det er i dag.

9 Konsekvensvurdering av ny modell

I dette kapitlet gjøres en konsekvensvurdering av anbefalt modell for organisering og styring av digital transformasjon og IKT. Som forutsetninger for konsekvensvurderingen er det lagt til grunn følgende fire hovedgrep som også oppsummerer de viktigste anbefalingene fra utredningen:

1	Det etableres en ny, samlet IKT-enhet	En sammenslåing av IKT-enhetene fra og med Q1 2022. Alle ansatte inngår i ny enhet. Trinnvis etablering av ny målorganisasjon.
2	Ny IKT-enhet organiseres for å oppnå beste-praksis	Behov for å styrke oppfølging av fagsystemer og sektor, samt profesjonalisere IKT-leveransene for økt robusthet. Ny organisasjon på plass i løpet av 2023.
3	Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur legges til grunn for å oppnå beste praksis	Muliggjør fokusdreining fra drift til utvikling av sektor, og en mer robust, moderne og sikker digital plattform. Forprosjekt og anskaffelse i 2022. Implementering i 2023.
4	Ny IKT-enhet må øke sin transformasjonskapasitet for å støtte sektoromstillingen	Fortsatt en regional ambisjon om økt sektorvis samordning og økt transformasjonstakt.

Figur 24: Hovedgrep som legges til grunn for konsekvensvurderingen

9.1 Konsekvenser av ny modell for kompetanse og kapasitet

9.1.1 Nye roller og kompetanse i sektorene

Styrkingen av kompetanse og kapasitet i sektorene for å jobbe med digital transformasjon må komme i tillegg til en styrket IKT-enhet. For å lede arbeidet med den digitale transformasjonen er det flere roller og kompetanseområder som sektorene må dedikere til dette arbeidet. Det er viktig å påpeke at en rolle er ikke nødvendigvis det samme som et årsverk. Analysene har vist at det trengs mer kompetanse i sektorene og kommunene for å forstå potensialet for tjenesteforbedring ved hjelp av teknologi, og for å kunne planlegge og drive digitaliseringsprosessen. Samtidig må sektorene forstå sine egne arbeids- og tjenesteproduksjonsprosesser, og hvilke utfordringer og forbedringsmuligheter som er viktigst å prioritere.

Kombinasjonskompetanse er ressurser som besitter både linje-/fagkompetanse og kompetanse innenfor et område som trengs for digital transformasjon, eksempelvis prosjekt- eller endringsledelse, eller en økonom med erfaring fra systemeierskap eller endringsprosesser. Det er blitt vanligere i det norske arbeidsmarkedet å se stillingsannonser hvor det søkes kombinasjonskompetanse, nettopp for å få fart på den digitale transformasjonen.

På lang sikt bør Innherredskommunene vurdere flere ansettelser med kombinasjonskompetanse for å øke den digitale modenheten i organisasjonen også helt ned i linjen. Kombinasjonskompetansen må utvikles på grunnplanet, slik at den enkelte medarbeider motiveres, involveres og blir en kompetent endringsagent og bidragsyter i endringene. Kombinasjonskompetanse vil være avgjørende for å lykkes med digital transformasjon.

På kort sikt bør det gjøres en vurdering av hvorvidt eksisterende ansatte innehar kombinasjonskompetanse, og som kan bidra i arbeidet med digital transformasjon.

Videre er det i Inn-Trøndelag gjort gode erfaringer med tverrkommunale fagnettverk (eFagråd) hvor det arbeides med identifisering og prioritering av digitale transformasjonstiltak. Dette er anbefalt videreført i ny modell. Det finnes allerede flere tilfeller av mindre og større kompetansenettverk i sektorene som bør bidra i de nye Sektor-/eFagrådene. Et godt eksempel er ressursgruppen som helsesektoren i Verdal har etablert, en gruppe ressurser som i hovedsak jobber i linjen, men er tett på ledelsen og jobber med hvordan velferdsteknologi kan utnyttes på best mulig måte i sektoren. Dette er en ressurs for regionen som man bør bygge videre på, slik at hele helsesektoren i regionen kan høste gevinster av dette arbeidet.

9.1.2 Sammenslåing til ny IKT-enhet

Sammenslåingen av de to IKT-enhetene vil i liten grad gi stordriftsfordeler i form av overlappende roller og funksjoner. Unntaket er lederstillingen i de to IKT-samarbeidene som er overlappende. Samtidig vil en dobling av antall ansatte i en ny felles IKT-enhet samlet sett kreve mer lederkapasitet enn det hver av IKT-lederne har i dag. Avdelingene har i dag forskjellige målsetninger, føringer og struktur.

	Innherred kommunesamarbeid IKT	Inn-Trøndelag IKT
Formålet	Drift og utvikling av kommunens IKT-infrastruktur	Ansvar for brukerstøtte, drift og infrastruktur. Ansvarlig for prosjekt og tjenesteutvikling.
Sourcing	Bruker ikke det eksterne markedet. Utfører teknisk drift og forvaltning av Basis IKT-tjenester selv.	Større grad av bruk av det eksterne markedet. Arbeider mer med oppfølging av tjenesteleveranser, men har fortsatt tjenestene lokalisert i egne datahaller
Prosesser	Noen basisprosesser for IKT er etablert	Noen basisprosesser for IKT er etablert
Rollebeskrivelser	Ingen rollebeskrivelser. Jobber bevisst med at flere skal kunne bidra på flere områder.	Få rollebeskrivelser. Noen større fokusområder.
Tjenester	Det arbeides i hovedsak med teknologiområder, men har påstartet arbeidet med tjenestebeskrivelser.	Har påstartet arbeidet med å beskrive tjenester
Rammeverk	Lite til ingen implementering av rammeverk. Noen driftsprosesser fra ITIL etablert.	Lite til ingen implementering av rammeverk. Noen driftsprosesser fra ITIL etablert. Enkelte deler av Prosjektveiviseren benyttes.
Kapasitet	Lite til ingen ledig kapasitet i dagens oppgaver	Lite til ingen ledig kapasitet i dagens oppgaver

Tabell 13: Målsetninger, føringer og struktur i de to IKT-enhetene

Forskjellen i hvordan de to IKT-samarbeidene er strukturert og opererer gjør at det ved en sammenslåing er svært få oppgaver som bortfaller, eller hvor en kan dra effekter av å være en større avdeling annet enn et større fagmiljø og noe redusert kompetanserisiko.

Begge IKT-avdelingene har like høy arbeidsbelastning, noe som medfører lav til ingen gevinst ved å bli en større IKT-avdeling. Gevinstene her vil først komme når det gjennomføres en harmonisering av det teknologiske landskapet og ressurser kan frigjøres og brukes til andre oppgaver. For å hente ut størrelsesfordeler må det etableres en mer samordnet og kompakt portefølje for både Basis IKT-tjenestene og hovedfagsystemene i sektorene. Det siste betinger en samordning av arbeidsprosesser sektorvis på tvers av kommunene.

En ny IKT-organisasjon med mange nye roller kan virke overveldende, men mye av arbeidet som er definert i de nye rollene utøves av IKT i dag. Samtidig er det flere av rollene som har nærliggende arbeidsoppgaver, som igjen medfører at en ansatt kan bekke flere roller. Det er derfor gjort en vurdering av hvilke roller som har nærliggende kompetanse og hvordan disse på et overordnet nivå kan bekles av dagens IKT-ansatte.

Under vises en oversikt over hvordan det er antatt at arbeidsmengden vil være fordelt i den nye IKT-organisasjonen. Det er samtidig vist en vurdering av hvordan dagens to IKT-samarbeid har organisert sin organisasjon. Begge IKT-samarbeidene har en litt annerledes struktur enn den fremtidige strukturen. Det er likevel gjort en overordnet vurdering av hvor dagens arbeidsinnsats ville vært basert på den nye IKT-organiseringen. Hensikten med den vurderingen er å vise fokusendringen som en ny IKT-organisasjon vil måtte gjennomføre. Tallene representerer fulltidsstillinger (FTE¹⁴).

¹⁴ FTE – Full Time Equivalent - er et begrep som benyttes for å beskrive en fulltidsstilling/årsverk

Seksjon – avdeling	Inn-Trøndelag IKT	Innherred IKT	Fremtidig IKT-organisasjon	Endring
Styring og ledelse	1,0	1,0	2,75	0,75
Drift og Infrastruktur	1,5	4,0	0,00	-5,50
IKT-leveranse – Kundeservice	4,6	3,0	8,00	0,40
IKT-leveranse – Leveransestyring	2,0	1,0	6,00	3,00
IKT-leveranse – Koordinering	0,5	1,0	1,95	0,45
Prosjekt og tjenesteutvikling	2,0	1,0	6,50	3,50
SUM – IKT-ansatte	11,6	11,0	25,20	2,60

Tabell 14: Oversikt over dagens ressursituasjon sammenlignet med fremtidig behov. Tall i FTEer

Oppnå beste praksis innen IKT

Den nye IKT-organisasjonen har en annen struktur enn den som benyttes i eksisterende IKT-enheter. Dette er for å gjenspeile hvordan den fremtidige IKT-organisasjonen skal være bedre rustet til å levere på de målsetninger og ønsker som kommunene har (beskrevet i kapittel 3). Dette vil påvirke hvilke oppgaver, roller og tilhørende kompetanser IKT må besitte. Det er spesielt fire endringer som vil påvirke dagens IKT-organisering sett i lys av overgangen til en fremtidig organisering og beste praksis:

- Eierskap til prosesser, sikkerhet og IKT-økonomi. Dette betyr å styrke satsningen på implementering og utvikling av beste praksis innenfor økonomistyring og prosesser i IKT, i tillegg til arbeidet med informasjonssikkerhet. Styrking av dette arbeidet vil kreve en økning på 1,75 årsverk, men grunnet sammenslåing og overgang til kun 1 IKT-leder vil dette resultere i et behov for en økning innenfor Styring og ledelse av IKT med netto 0,75 årsverk.
- IKT tjenesteutsetter drift og infrastruktur. Det vil si å benytte markedet fremfor å produsere IKT-tjenester internt i kommunene. Dette vil friggi ressurser som er bundet opp i teknisk drift og vedlikeholdsoppgaver. Dette er estimert til å kunne friggi inntil 5,5 årsverk av de ti årsverkene som jobber med dette i dag.
- IKT må etablere en ny seksjon som har det helhetlige ansvaret for alle IKT-leveranser (uavhengig av hvor de produseres) og skal sikre at krav til etterlevelse (sikkerhet, arkitektur, risiko, økonomi osv.) ivaretas, at hendelser og endringer koordineres på tvers av leverandørene, og at kommunene får levert de tjenestene som de betaler for, til den prisen og kvaliteten som er avtalt. Dette vil kreve nye roller og ny kompetanse. En slik seksjon har behov for å øke ressursbehovet med 3,85 årsverk.
- IKT må styrke sin satsing på å støtte sektoren i arbeidet med digital transformasjon. Dette vil på noen områder kreve nye roller og ny kompetanse. Dette er antatt å øke behovet for ressurser med ytterligere 3,5 årsverk.

Selv om det frigis ressurser fra teknisk drift og infrastruktur, vil det samlet sett være behov for å styrke IKT med 2-3 årsverk sammenlignet med dagens bemanning. Dette for å dekke områder som det per i dag ikke finnes nok kompetanse på (Informasjonssikkerhet og arkitektur) og som er sentralt at IKT innehar. Utredningen vurderer det dithen at andre kompetanseområder kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring. Kompetanseområdene informasjonssikkerhet og arkitektur er generelt ettertraktet i det norske arbeidsmarkedet. Dette er kompetanse som begge IKT-samarbeidene må styrke uavhengig om de blir en IKT-sammenslåing eller ikke. Som en sammenslått større aktør vil man kunne være mer en attraktiv arbeidsgiver enn en mindre aktør grunnet større fagmiljø og mer komplekse oppgaver.

Det er viktig å påpeke at prosjektet ikke har gjennomført en dialog med den enkelte ansatte i IKT-organisasjonene når det gjelder hvorvidt alle ønsker å endre kompetanse som passer inn i den fremtidig IKT-organisasjonen. Det er heller ikke gjort en enkeltvis vurdering av kompetanse. Dette arbeidet må gjennomføres i etterkant av dette prosjektet. Det er tatt utgangspunkt i at alle de ansatte også skal være med i den nye IKT-organisasjonen og at de ønsker en endring. De ansatte har blitt informert av både IKT-ledere og ansattrepresentanter om prosjektets gjennomføring og omfang, og det er prosjektets inntrykk at det er stort sett en positiv holdning til endringen som IKT-avdelingene står ovenfor. Det er likevel viktig å være klar over risikoen hvis enkelte ansatte ikke ønsker en endring.

Mye av kompetansen som den fremtidige IKT-organisasjonen trenger kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring av egne ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at innen noen kompetanseområder må det ansettes nye personer, noe som kan være mer tidkrevende å få etablert enn andre. Det gjelder eksempelvis informasjonssikkerhet og IKT-arkitektur som er en generell mangelvare i det norske arbeidsmarkedet.

I den nye organisasjonen er det viktig å etablere gode rutiner for dokumentasjon og prosesser. Dette er et viktig virkemiddel for å redusere kompetanserisiko relatert til enkeltpersonsårbarhet.

Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur

Ved å gjennomføre en tjenesteutsetting av all drift og forvaltning av Basis IKT-tjenester (klient, datarom, nettverk osv.) til eksterne leverandører, vil IKT-organisasjonen kunne frigjøre ressurser som jobber med dette i dag. Ressurser innenfor områdene drift og infrastruktur er ressurser det ofte er forbundet kompetanserisiko med, enten i form av enkeltpersonavhengigheter eller ikke tilstrekkelig med ressurser. Tjenesteutsetting av de tekniske driftstjenestene vil eliminere mye av denne kompetanserisikoen. Samtidig vil man frigjøre kapasitet (ressurser) som kan bidra på andre områder som i IKT-leveranse eller prosjekt- og tjenesteutvikling.

Økt transformasjonskapasitet

En styrking av funksjonene IKT-leveranse og prosjekt/tjenesteutvikling er med på å øke kommunens transformasjonskapasitet i form av mer profesjonell oppfølging og styring av leverandører, tydelig fokus og bidragsområder hos IKT, og dedikerte roller som skal jobbe skulder ved skulder med sektorene i arbeidet med den digitale transformasjonen.

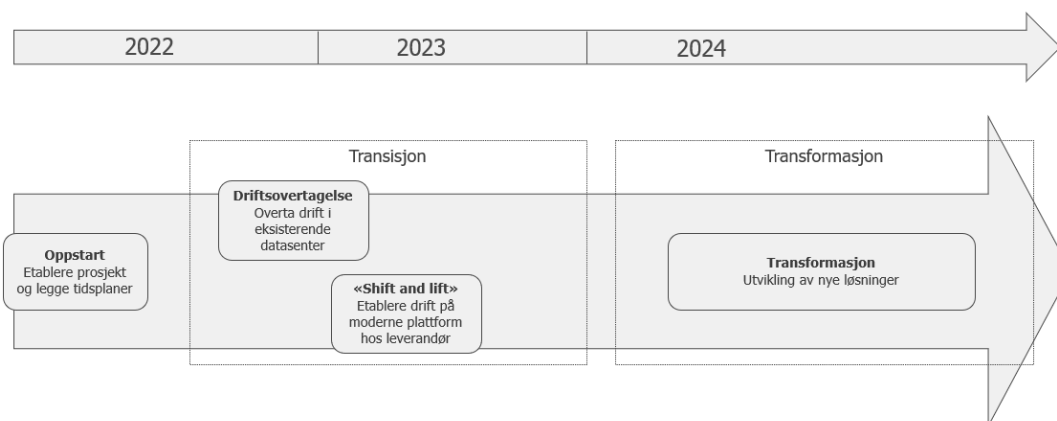
9.2 Tekniske forutsetninger og vurderinger

I forbindelse med tjenesteutsetting av drift og forvaltning av IKT-tjenester til en ekstern tjenesteleverandør, gjennomføres dette ofte i henhold til to sentrale konsepter; transisjon og transformasjon.

Med *transisjon* menes en overtagelse av drift og forvaltningsansvaret, uten funksjonelle endringer i tjenestene. Hensikten med en transisjon er at en ny tjenesteleverandør skal overta ansvaret for IKT-tjenesten. Dette skal gjennomføres på en tryggest og best mulig måte for brukerne. En transisjon kan gjennomføres på flere måter, men består ofte av to hovedfaser, avhengig av situasjonen for IKT-tjenestene og hvordan dette driftes:

- Driftsovertagelse (risikoreduserende tilnærming)
Dette innebærer at ny leverandør får tilgang til dokumentasjon av rutiner, oppgaver osv. for deretter gjennomføre en gradvis overtagelse av driftsansvaret til leverandøren, samtidig som leverandøren etablerer all nødvendig driftsdokumentasjon, prosesser og rutiner. Denne formen for overdragelse av driftsansvaret benyttes oftest hvis det er meget komplekse IKT-løsninger, lav grad av standardisert dokumentasjon, mangelfulle arkitekturskisser, lav grad av definerte kvalitetsnivåer for tjenester (SLA) osv. Dette redusere risikoen for unødvendig nedetid betraktelig. Når denne fasen er gjennomført kan man gå videre til «lift and shift», eller rett på transformasjon.
- «Lift and shift» (raskt over til mer moderne plattform)
Med «lift and shift» menes at eksisterende IKT-løsninger blir flyttet over til en mer moderne plattform eller leveransemetode hos driftsleverandøren, f.eks. skytjeneste. IKT vil med en «lift and shift»-tilnærming raskt kunne få en mer stabil, skalerbar og sikker grunnmur for sine tjenester. Denne fasen gjennomføres ofte puljevis for å redusere risiko og kompleksitet. Det vil ikke gjennomføres noen endringer i funksjonalitet i denne prosessen, kun overgang til en mer underliggende plattform og grunnmur. I noen tilfeller vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en driftsovertagelse i forkant, som beskrevet i punktet over.

Når transisjonsfasen er gjennomført starter *transformasjonsfasen*. Dette er modernisering av funksjonalitet. Dette medfører at tjenester og innholdet av disse endres, noe som igjen påvirker arbeidsprosesser, behov for opplæring hos brukere osv. Eksempler på dette kan være innføringen av selvbetjeningsløsninger, modernisering av sak/arkiv og overgang til ny arbeidsflate for de ansatte.



Figur 25: Transisjon og transformasjon

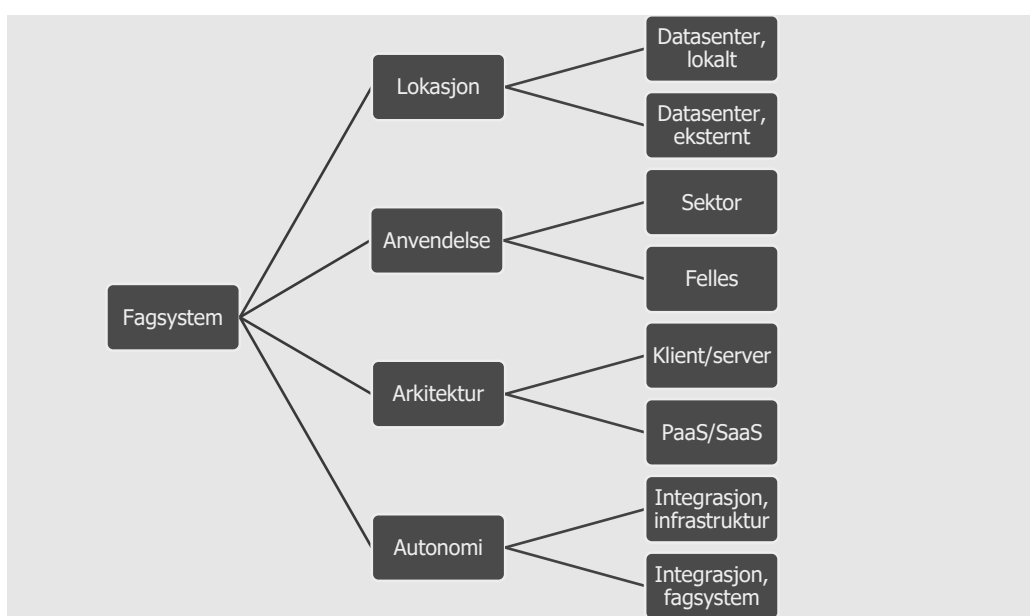
I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å gjennomføre en transformasjon fremfor en transisjon innenfor enkelte områder. Eksempel på dette kan være overgangen fra et egenutviklet IKT-system til en moderne, ekstern skyløsning. Dette bør vurderes for å raskt realisere gevinster og redusere risiko.

For å kunne gjennomføre en god transisjon og senere transformasjon må sammenhengen mellom fagsystemer og infrastruktur kartlegges.

9.2.1 Sammenheng og avhengigheter mellom fagsystemer og infrastruktur

Hvorvidt harmonisering og en modernisering av fagsystem vil kunne utføres uavhengig av den underliggende tekniske infrastrukturen kommer an på følgende faktorer:

- Lokasjon – installert i lokalt datasenter eller hos en ekstern leverandør
- Bruk – knyttet til en sektor eller kan det betraktes som en fellesløsning
- Arkitektur – installert som tradisjonell klient/server eller som en skybasert tjeneste
- Autonomi – fungerer alene eller avhengig av en eller flere integrasjoner



Figur 26: Sammenheng mellom fagsystem og underliggende teknisk infrastruktur

Et fagsystem som allerede er tilrettelagt i form av en skybasert tjeneste hos en ekstern leverandør og hvor det er få eller standardiserte integrasjoner, vil ofte være en god kandidat med tanke på harmonisering og standardisering uavhengig av infrastrukturen. Tilsvarende vil det motsatte være tilfellet for et fagsystem som er installert lokalt, har en tradisjonell server/klient arkitektur og innehar mange/spesialiserte integrasjoner mot infrastruktur og øvrige fagsystemer.

Et fagsystem definert som en fellesløsning, er typisk et støttesystem eller kjernesystem benyttet for å kunne gjennomføre samhandling innad eller på tvers av sektorer. Eksempler på fellesløsninger vil være Teams, Outlook og UBW Agresso/Visma, hvor de to første er gode kandidater med hensyn til harmonisering/standardisering uavhengig av infrastruktur og integrasjon, mens sistnevnte må ses i sammenheng med øvrige fagsystem og infrastruktur da den innehar en god del integrasjoner.

Med tanke på etablering av samhandling mellom eksisterende fagsystemer før en eventuell harmonisering eller modernisering, er det ikke gitt at dette vil være avhengig av at IKT-enhetene er sammenslått. Dette vil avdekkes gjennom kartlegging av fagsystem i forhold infrastruktur og integrasjoner.

9.2.2 Hovedprinsipper for samordning og harmonisering (IKT-transformasjon)

I alt arbeid med harmonisering og samordning av IKT-løsninger og fagsystemer, bør kommunene, som offentlig aktør, forholde seg til de nasjonale arkitekturprinsippene som forvaltes av Digitaliseringsdirektoratet¹⁵. De

¹⁵ Digdir sine overordnede arkitekturprinsipper: <https://www.digdir.no/samhandling/overordnede-arkitekturprinsipper/1065>

nasjonale arkitekturprinsippene er retningsgivende, men relativt overordnede, og utredningen har derfor i tillegg konkretisert flere arkitekturprinsipper som bør vurderes å følges. I kapittel 11.4.2 er arkitekturprinsippene beskrevet mer i detalj. På et overordnet nivå er de mest sentrale hovedprinsippene for harmonisering og samordning beskrevet under.

Hovedprinsipp	Hvorfor?
Det bør foreligge en målarkitektur for infrastruktur tjenester.	Bidrar til å forenkle hvilke tiltak som må prioriteres, oppgraderes eller fases ut.
Det bør foreligge et strategisk målbilde for sektorer på tvers av kommunene	Gir mulighet til å prioritere tiltak ikke minst i forhold til innbyggere. Bidrar til å avklare hvilke tiltak som kan gjennomføres uavhengig av infrastruktur tjenester.
Flytte egenutviklede løsninger og andre løsninger i lokalt datasenter til skybaserte standardløsninger	Lettere å sikre tilgang til kompetanse. Redusere skreddersøm ved integrasjon mellom ulike systemkomponenter. Gir økt skalerbarhet, fleksibilitet og tilgjengelighet. Tilrettelegger for en modulær og fleksibel tjenesteorientert arkitektur. Bidrar til å etablere redundans/robusthet som mangler med infrastruktur tjenester i dagens struktur.
Drift av infrastruktur bør vurderes tjenesteutsatt	IT-ressurser vil kunne få frigitt kapasitet til i større grad kunne knyttes til tjenesteutvikling innenfor sektorer (digital transformasjon). Fristille kommunene fra å drifte fysiske datasenter inkludert maskinvare (servere, nettverk osv.)
Løsninger skal understøtte selvbetjening for ansatte og innbyggere	Bidrar til at tjenester kan automatiseres. Gir et bedre tjenestetilbud for den enkelte bruker.
Det skal benyttes felles identitetshåndtering	Bidrar til å sikre at bare rettmessige brukere får tilgang. Reduserer feilkilder i forbindelse med opprettelse og endring av brukeridentiteter.
Kun fagsystem som er godkjent i sektorråd kan benyttes av de ulike kommuner	Unngår en monolittisk arkitektur uten et helhetlig perspektiv. Unngår at et fagsystem kommer i konflikt med øvrige strategier. Bidrar til å redusere antall fagsystemer og dermed frigjøre tid for interne IT-ressurser med hensyn til forvaltning.

Tabell 15: Hovedprinsipper for IKT-transformasjon

9.3 Vurdering av kostnader og gevinster ved ny modell

I det følgende vurderes ulike gevinster på kommunenes produksjon og tilbud av kommunale tjenester (tilgjengelighet, kvalitet og effektivitet), gevinster ved en antatt mer robust IKT-drift (eksempelvis ved å benytte markedet for dette), gevinstene av en mer standardisert applikasjons- og systemportefølje med videre.

Kostnadseffektene ved ny organisering og en overgang fra gammel til ny struktur, både organisatorisk og teknisk vil også vurderes.

Den metodiske tilnærmingen tar utgangspunkt i å kvantifisere (prissette) kostnadseffekter og gevinster så langt det lar seg gjøre. For de effektene det ikke er tilstrekkelig grunnlag for å kvantifisere, gjøres det en kvalitativ vurdering.

I vurderingene av effektene av ny modell for styring og organisering ventes de største effektene å komme i form av å legge til rette for et økt tempo i sektorenes omstilling og tjenestetransformasjon. Det er også hovedgrunnen

til å slå sammen IKT-miljøene til en felles IKT-enhet. Imidlertid er dette effekter som det metodisk er vanskeligere å kvantifisere, da det krever inngående vurderinger av konkrete forbedringsmuligheter og digitaliseringstiltak innen den enkelte sektor og tjeneste. Disse digitaliseringseffektene vil derfor vurderes kvalitativt i kapittel 9.3.2.

De direkte effektene (kostnadsøkninger og gevinster) på IKT-enheten er enklere å kvantifisere, og blir gjort rede for i kapittel 9.3.1.

9.3.1 Kvantifiserbare effekter (prissatte)

De kvantifiserbare effektene av ny styrings- og organisasjonsmodell vil beregnes som endringer sammenlignet med dagens modell for organisering og styring (nullalternativet). Effektene kan grupperes i to

- **Kostnadsøkninger** (årsverk, kompetanseendring, eksternt tjenestekjøp, etablering og migrering til nye løsninger, konsulentinnleie mv.)
- **Gevinster**, inklusive kostnadsreduksjoner og -bortfall (årsverk, investeringer i og vedlikehold av infrastruktur og programvare, lisenser, prisreduksjoner av økt forhandlingsmakt mv.)

De kvantifiserbare effektene som inkluderes i analysen er alle effekter som er forventet å påløpe i analyseperioden, avgrenset primært til IKT-enheten. Alle effektene er verdsatt i kroner og vurdert relativt til dagens organisering og styring (nullalternativet). Dette innebærer at kostnadene for ny modell er de som vil påløpe *i tillegg til eller i stedet for* kostnadene som inntreffer i dagens modell. Gevinstene vil på sin side i hovedsak være *kostnader som reduseres eller bortfaller* sammenlignet med dagens modell.

Grupper av effekter

I Figur 27 vises en gruppering av de kvantifiserbare effektene i henhold til hovedgrepene skissert i innledningen i kapittel 9.



Figur 27: Grupper av kvantitative effekter ved ny modell

Kvantifiserbare effekter som typisk vurderes er årsverkskostnader, kostnader for utstyr og programvare, innleie av eksterne konsulenter for etablering av nytt IKT-samarbeid samt anskaffelse og implementering av løsninger, driftskostnader ekstern leverandør, etablering av og migrering til ny løsning mv. Interne prosjekterrelaterte årsverkskostnader er ikke vurdert. Dette er eksempelvis intern tid knyttet til en sammenslåing av IKT-enhetene, arbeidet med å forberede og gjennomføre tjenesteutsetting mv.

Forutsetninger

I beregningene er det lagt til grunn

- En sammenslåing av IKT-enhetene fra og med Q1 2022
- Alle de ansatte er tiltenkt å være med i nytt IKT-samarbeid
- En umiddelbar oppstart av å vurdere og forberede tjenesteutsetting av drift og infrastruktur
- At ny avtale med ekstern leverandør av drift og infrastruktur inngås i løpet av 2022
- Implementering av ny leverandør og overgang til ny infrastruktur- og driftsløsning innen utgangen av Q2 2023. Det forutsette at ny leverandør har fullt drifts- og forvaltningsansvar for denne løsningen fra og med samme tidspunkt.

- Første ordinære driftsår på ny løsning i 2024.
- At frigitte årsverk (5,5¹⁶) ved overgang til ekstern leverandør av infrastruktur og drift flyttes til ny IKT-leveranseenheter
- At det er behov for 3,5 nye årsverk totalt sett for å styrke IKT-avdelingens arbeid med å støtte sektorene i sin tjeneste- og digitale transformasjon
- En internpris per årsverk på 1 mill inklusive lønn og sosiale kostnader
- Avskrivningstiden for anskaffelse av nytt utstyr settes til fem år. Tidsperioden for effektivvurderingene er derfor satt til fem år fra og med første hele driftsår (2024) for ny, sammenslått infrastruktur, uavhengig av om man fortsetter med egendrift eller tjenesteutsetter denne.
- At det samlede behovet for driftskapasitet for infrastruktur (egendriftet eller tjenesteutsatt) reduseres med 10 % årlig fra og med 2024. Dette skyldes at man samtidig vil flytte mange av fagsystemene over til skyleverte fagsystemer som den enkelte løsningsleverandør vil ha driftsansvaret for.

Vurdering av effekter

Samlet sett estimeres følgende kvantifiserbare effekter (kostnadseffekter og gevinster) for en ny styringsmodell for digital transformasjon og en ny, sammenslått IKT-enhet:

#	Effekt (merkostnad/merinntekt)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Samlet
1	Effekter av å etablere en felles IKT-enhet	0,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-9,9
1.1	Merkostnader for å etablere ny IKT-enhet	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
	Innleie av konsulentbistand	2,0							2,0
1.2	Reduserte årsverkskostnader	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
	Stordriftsfordeler ledelse/stab	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
	Stordriftsfordeler IKT-leveranse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Stordriftsfordeler drift og infrastruktur	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.3	Prisreduksjonseffekter gjennom økt innkjøpsmakt	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
	Lisenser/SW	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
	Utstyr/HW	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,0
2	Effekter av å oppnå beste praksis innen IKT	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
2.1	Merkostnader for å oppnå beste praksis IKT-leveranse	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
	Årsverk ledelse/stab		0,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	9,6
	Årsverk IKT-leveranse		1,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	21,2
	Årsverk drift og infrastruktur		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Kompetanseutvikling	0,3	0,3						0,5
3	Effekter av en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur	1,5	4,7	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	23,5
3.1	Merkostnader, tjenesteutsetting	1,5	20,5	25,0	23,1	21,3	19,6	18,1	129,1
	Forprosjekt	0,5							0,5
	Konkurransegjennomføring	1,0							1,0
	Etablering og migrering		8,0						8,0
	Driftskostnader ekstern leverandør, leverandørestimat		5,5	11,0	10,5	9,9	9,4	9,0	55,3
	Utstyrskostnad ekstern leverandør		7,0	14,0	12,6	11,3	10,2	9,2	64,3
3.2	Reduserte og unngåtte kostnader, egendrift	0,0	-15,9	-20,7	-19,2	-17,8	-16,6	-15,5	-105,6
	Unngått sammenslåingsprosjekt		-8,0						-8,0
	Investeringsbortfall egeneid HW/SW		-5,1	-10,2	-9,2	-8,3	-7,4	-6,7	-46,9
	Unngått driftskostnad, eksternt			-5,0	-4,5	-4,1	-3,6	-3,3	-20,5
	Redusert årsverkskostnad for drift og infrastruktur		-2,8	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-5,5	-30,3
4	Effekter av økt transformasjonskapasitet	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
4.1	Merkostnader økt transformasjonskraft, IKT-enheten	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	Årsverk tjenesteutvikling og prosjekt, IKT-enheten		1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	SUM netto kostnadsøkning i kroner	2,4	7,7	11,7	11,2	10,8	10,4	10,0	64,2
	SUM netto økning i antall årsverk	-1,0	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	

Tabell 16: Kvantifiserbare effekter av ny modell for styring og organisering, i millioner.

¹⁶ Som pekt på i kapittel 9.1.2.

Effekter av å etablere en felles IKT-enhet

Den kortsiktige effekten av en sammenslåing av de to IKT-enhetene vurderes å være positiv, men begrenset. Som redegjort for i kapittel 9.1.2 vil det være noe overskytende lederkapasitet. I tillegg antas det en prisreduksjon på 5 % ved reforhandling av eksisterende lisensavtaler basert på et større volum i ny enhet. Imidlertid er størsteparten av denne fordelene allerede tatt ut ved at begge IKT-samarbeid allerede gjør innkjøp gjennom eksisterende innkjøpssamarbeid.

Effekter av å oppnå beste-praksis innen IKT

For å oppnå en robust og sikker IKT-praksis må ny IKT-enhet profesjonaliseres og styrkes både kompetanse- og kapasitetsmessig. Det er behov for anslagsvis 5,6 årsverk i ny målorganisasjon. Disse frigjøres i all hovedsak fra drift og infrastruktur om dette tjenesteutsettes til ekstern aktør fra midten av 2023. I tillegg kommer det kostnader for å utvikle ny kompetanse hos eksisterende ansatte. Om man velger å opprettholde infrastruktur og drift selv må disse årsverkene rekrutteres eksternt.

Effekter ved en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur

Merkostnadene ved en tjenesteutsetting er knyttet til to hovedaktiviteter; anskaffe og innføre ny løsning og leverandør (forprosjekt, konkurransegjennomføring, etablering og migrering), og den årlige, eksterne drifts- og utstyrs-kostnaden i løsningens og kontraktens levetid.

Gevinstene (reduerte og unngåtte kostnader) er i hovedsak bortfall av kostnader knyttet til dagens infrastruktur slik som vedlikehold og service på dagens utstyr, bytte eller oppgradering av utstyr på grunn av alder og slitasje mv. Kostnader for interne årsverk som utfører driftsoppgaver (5,5) vil også falle bort, i tillegg til kostnader for ekstern drift hos Inn-Trøndelag (Atea mfl.).

Uavhengig av om man tjenesteutsetter drift og infrastruktur eller beholder denne selv, bør man slå sammen dagens to separate infrastrukturer. Et slik sammenslåingsprosjekt er estimert til omtrent samme omfang og kostnad uavhengig av valgt driftsmodell, og vil i regnestykket gå opp i opp.

Effekter av økt transformasjonskapasitet

Som nevnt innledningsvis er disse effektene primært knyttet til gevinstene sektorene kan hente ut av forbedrede og mer effektive tjenester. På kostnadssiden er merkostnadene knyttet til de nye rollene og den økte kapasiteten til å jobbe med transformasjonen av sektorenes tjenester og digitale løsninger. Den kvantitative beregningen er avgrenset til å beregne den økt årsverkskostnaden i den nye IKT-enheten for å støtte sektorene i transformasjonsarbeidet. Sektorenes egne økte årsverkskostnader er ikke beregnet da det ikke er gjort en kartlegging av eksisterende kompetanse og kapasitet knyttet til dette transformasjonsarbeidet.

Beregningene viser et behov for 3,5 årsverk i IKT-enheten for å kunne bidra inn i flere tjenesteutviklingsprosjekter sammen med sektorene.

9.3.2 Kvalitative effekter (ikke-prissatte)

Hovedeffekten av ny modell knyttes, som tidligere nevnt, primært til hvilken effekt økt digital transformasjonskraft vil ha på kommunenes og sektorenes tjenesteyting og -produksjon. I tillegg kommer effekter på IKT-virksomheten i form av et mer robust og attraktivt fagmiljø, en mer robust og sikker infrastruktur mv. I likhet med de kvantifiserbare effektene i kapittel 9.3.1, vil også de kvalitative effektene kunne være både *kostnadsøkninger* og *gevinster*.

Kvalitative effekter for IKT-enheten



Figur 28: Kvalitative effekter på IKT-virksomheten

Et sterkere og mer attraktivt fagmiljø

En sammenslått IKT-enhet vil utgjøre et sterkere og mer robust fagmiljø både for å kunne takle svingninger i arbeidsmengde, sykdom, permisjoner og fravær, men også være et mer attraktivt miljø for å sikre faglig utvikling og interessante arbeidsoppgaver. Dette vil kunne øke medarbeidertilfredsheten, kunne bidra til å i større grad holde på eksisterende og å rekruttere ny kompetanse. For sektorene gjelder det samme, hvor det å jobbe i et fagmiljø for tjenesteutvikling og digitalisering tett på den enkelte tjenestelinje vil kunne være attraktivt og utviklende.

Mer robust og sikker infrastruktur

I ny modell vil tjenesteutsetting av drift og infrastruktur til en profesjonell, ekstern aktør vurderes. Dette ventes å kunne øke sikkerhetsnivået, stabiliteten og tilgjengeligheten på IKT-tjenestene. I tillegg vil det bidra til en nødvendig oppgradering og modernisering av dagens digitale plattform.

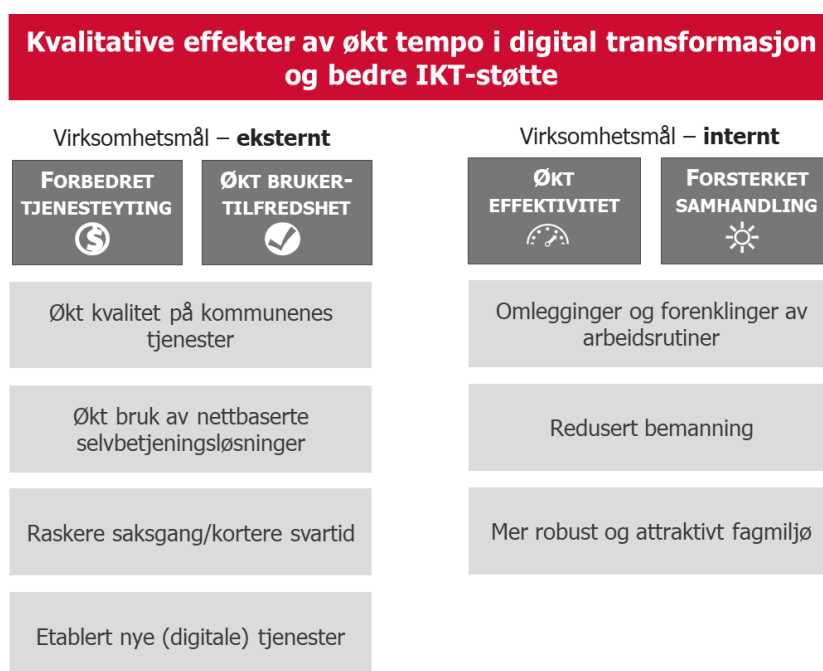
Kvalitative effekter på kommunenes tjenester og sektorer

Ny modell for styring og organisering av IKT innehar tre hoveddrivere som gir effekter på kommunenes tjenester:

- Økt kapasitet og kompetanse på digital transformasjon og digitalisering vil gi økt tempo i tjenestetransformasjonen
- En mer profesjonell IKT-enhet vil gi bedre IKT-støtte i sektorenes daglige drift
- En mer moderne og robust IKT-plattform vil muliggjøre utvikling av nye digitale tjenester

De kvalitative effektene kan grupperes i to hovedgrupper, som gjort rede for i kapittel 2.2:

1. Eksternt fokus: Forbedret tjenesteyting og økt brukertilfredshet
2. Internt fokus: Økt effektivitet og forsterket samhandling



Figur 29: Kvalitative effekter av ny modell på kommunenes tjenester og sektorer

Forbedret tjenesteyting og økt brukertilfredshet

Ny modell for organisering og styring skal sette mer fokus på transformasjonen av kommunenes tjenester og hvordan de kan skape mer verdi til innbyggere og næringsliv.

Modellen vil sette sektorene i større grad i førersetet for å lede tjenestetransformasjonen og den digitale transformasjonen. Dette skal sikre mer fokus på og involvering av innbyggere og næringsliv i videreutviklingen av sektorenes tjenester.

Ny modell vil styrke sektorenes kompetanse og kapasitet på transformasjon og brukerdrevet tjenesteutvikling, og gi økt gjennomføringskapasitet på prosjekter for å realisere digitale løsninger innen økt innbyggerdialog, mer selvbetjening, og innsyn i saksgang og tjenester. Flere sektorledere har gitt uttrykk for at det innen deres sektor mangler gode og mange nok digitaliseringsprosjekter å sette i gang. Det mangler samtidig strategiske målbilder og handlingsplaner for hva som er sektorens prioriterte endringsområder og -tiltak for digitalisering. En styrking av sektorene med roller for å identifisere, analysere og prioritere endringstiltak vil ventelig øke tilfanget av gode prosjektforslag som kan gå til realisering.

Konkrete effekter som forventes ut mot kommunenes tjenestebrukere av økt antall gjennomførte digitaliseringsprosjekter er:

- Økt tjenestekvalitet
- Økt bruk av nettbaserte selvbetjeningsløsninger
- Raskere saksgang/kortere svartid
- Kunne etablere nye tjenester

Økt tjenestekvalitet

Økt tjenestekvalitet kan oppleves av innbyggere og næringsliv ved at graden av likebehandling øker (eksempelvis ved automatisert saksbehandling hvor færre menneskelige vurderinger ligger til grunn), at dialog og mulighet til medbestemmelse øker gjennom bedre digitale kommunikasjonskanaler som chat, veiledet dialog, elektroniske søknadsprosesser med videre.

Økt bruk av nettbaserte selvbetjeningsløsninger

Innføring av "min side"-løsninger hvor innbyggere og næringsliv kan se "sine" saker og kan orientere seg om ulike tjenester, reguleringer og planer, gir økt opplevd tilgjengelighet for kommunenes og sektorenes tjenester. Dette vil kunne gi store samfunnsøkonomiske gevinster for brukerne, men også bidra til mer effektiv saksbehandling og tjenesteproduksjon innad i kommunene. Dette ved at innbyggere og næringsliv får redusert behov for å kontakte kommunen da de selv kan finne relevant informasjon blant annet om status på sine søknader, saksgang og tjenester.

Raskere saksgang og kortere svartid

Tilgang til mer relevant informasjon vil gjøre innbyggere og næringsliv mer kompetent i dialogen med kommunen. Det i seg selv vil redusere tiden brukt på hver henvendelse. Automatisert saksbehandling vil kunne gi vedtak på sekundet, uten menneskelig interaksjon fra kommunen. I tillegg vil mer helhetlige saks- og arkivløsninger og bedre dataflyt bidra til at kommunenes saksbehandlere raskere finner relevant informasjon for å behandle de sakene som må til manuell behandling.

Kunne etablere nye tjenester

Den nye modellen for organisering og styring vil øke kompetansen og gjennomføringskraften i utviklingen av nye, brukerorienterte tjenester. En mer moderne og robust digital plattform vil legge til rette for at nye digitale løsninger kan utvikles, integreres og forvaltes.

Økt effektivitet og forsterket samhandling

En viktig driver for effektivisering av norsk næringsliv og offentlig sektor har historisk sett vært bruk av teknologi. Dette har bidratt sterkt til at Norge, på tross av høye lønnskostnader, har klart å opprettholde produktiviteten og konkurranseevnen internasjonalt.

Produksjonen og leveringen av de kommunale tjenestene er i stor grad basert på mennesker og menneskelig interaksjon, særlig innen helse og omsorg, barnehage og grunnskole. Den menneskelige interaksjonen har en stor verdi i seg selv eksempelvis innen helse og omsorg. Samtidig utgjør lønn den største kostnaden for en kommune, og en liten forbedring av arbeidsprosesser og rutiner som berører mange mennesker vil derfor kunne ha stort effektivitets- og gevinstpotensiale.

Dette kan skje ved at teknologi og digitale løsninger kan erstatte hele eller deler av arbeidsoppgaver eller funksjoner gjennom automatisering, slik at ansatte kan frigjøre kapasitet og tid til å gjøre arbeidsoppgaver der mellommenneskelig kontakt skaper større gevinst.

Tatt i betraktning kostnadsfordelingen i Innherredskommunene mellom ulike tjenester og sektorer som vist i kapittel 2.1.2, er det innen helse og omsorg, barnehage, grunnskole og kommunenes administrasjon vi finner de største kostnadene. Det er grunn til å anta at det største potensialet for effektivisering og automatisering gjennom mer bruk av teknologi og digitale løsninger også finnes der.

Konkrete effekter som forventes i produksjonen av kommunenes tjenester er:

- Omlegginger og forenklinger av arbeidsrutiner (sektor/IKT)
- Redusert bemanning (sektor)
- Et sterkere og mer attraktivt fagmiljø (sektor/IKT)
- Mer robust og sikker infrastruktur

Omlegginger og forenklinger av arbeidsrutiner

I tillegg til bedre og mer automatisert IKT-støtte i kommunenes tjenestelinjer vil en mer profesjonell IKT-leveransefunksjon i den nye IKT-enheten bidra til å forenkle arbeidshverdagen for mange ansatte.

Internt i IKT-enheten vil ny organisering bidra til muligheter for å bedre kunne dekke IKTs ansvarsområder, samt kunne innføre beste-praksis IKT-prosesser.

Redusert bemanning

Automatisering og reduksjon i manuelle prosess-steg vil frigjøre ressurser. Innen helse og omsorg ventes det en betydelig økning i antall eldre brukere, og behovet for helse- og omsorgstjenester vil i volum øke i tiden fremover. Nye digitale løsninger kan bidra til å redusere behovet for bemanningsøkning for å holde tritt med utviklingen. Som et eksempel har innføringen av velferdsteknologi i Verdal kommune bidratt til å realisere betydelige kostnadsreduksjoner gjennom redusert bemanningsbehov på sykehjem. Helautomatisert saksbehandling og arkivering, har frigitt tid og ressurser i andre norske kommuner.

Et sterkere og mer attraktivt fagmiljø i sektorene

En sektorvis samordning av tjenesteutvikling, transformasjon og digitalisering tett på den enkelte tjenestelinje vil kunne være attraktivt og utviklende. Dette vil utgjøre et sterkere og mer attraktivt fagmiljø for å sikre faglig utvikling og interessante arbeidsoppgaver. Det vil kunne øke medarbeidertilfredsheten, kunne bidra til å i større grad holde på eksisterende og å rekruttere ny kompetanse.

9.4 Samlet vurdering av konsekvenser av ny modell for styring og organisering

De største økonomiske effektene av den nye modellen for styring og organisering, inkludert en samlet IKT-enhet, ventes å komme i form av å bedre legge til rette for et økt tempo i sektorenes omstilling og tjenestetransformasjon. Det er også hovedgrunnen til å slå sammen IKT-miljøene til en felles IKT-enhet. De økonomiske effektene av en IKT-sammenslåing på IKT-virksomheten isolert sett vil være positive, men forholdsvis små. Det er fordi det i dag er liten grad av overlappende kompetanse og kapasitet mellom de to eksisterende IKT-enhetene.

Utredningen har kvantifisert effektene som berører IKT-enheten, mens effektene på sektorenes tjenester og tjenesteproduksjon har det ikke vært tilstrekkelig grunnlag for å kunne kvantifisere. Effektene er basert på tilleggskostnader og reduserte eller bortfalte kostnader.

Verdien av en sammenslåing vil hentes ut i flere steg. Første steget er å slå sammen infrastruktur, utstyr og hvordan dette driftes, vedlikeholdes og leveres.

Grunnen til dette er for å komme opp på et akseptabelt nivå når det gjelder sikkerhet, tilgjengelighet og stabilitet. Det må en betydelig oppgradering til av infrastruktur og utstyr på grunn av alder, slitasje og for liten reservekapasitet. Alternativet til å gjøre denne nødvendige tekniske oppgraderingen selv, er å benytte et større og mer profesjonelt eksternt miljø til dette. En ekstern aktør vil da ta på seg ansvaret både for utstyrsfornying, og for å gjøre selve driftsjobben. Økonomisk sett ventes en ekstern løsning å bli noe dyrere per år (anslått til i underkant av fem millioner første driftsår. Det er stor usikkerhet rundt dette tallet da utredningen ikke har gjort en detaljert forespørsel i markedet), men vil samtidig kunne frigjøre 5,5 årsverk i IKT-avdelingen. Disse årsverkene kan benyttes til å støtte sektorene. I tillegg ventes det at sikkerheten og stabiliteten for IKT-tjenestene vil være høyere ved en tjenesteutsetting til et større og mer profesjonelt miljø.

Neste steg er å utvikle IKT-enheten til å kunne bli en enda bedre partner for sektorenes fornying og omstilling

Dette gjelder både i dag-til-dag-leveransene av basis IKT-tjenester, men viktigst av alt, å kunne bidra aktivt inn i sektorenes arbeid med å fornye og forbedre de kommunale tjenestene. Anslagsvis 5,5 nye årsverk må til i IKT-avdelingen for å kunne ta mer ansvar for de 169 ulike fagsystemene som de fem kommunene har til sammen. I hovedsak vil disse årsverkene kunne bemannes av de ansatte som frigis ved en tjenesteutsetting av drift og infrastruktur. Om man velger å ikke tjenesteutsette, må disse ressursene i stedet for rekrutteres i markedet.

Til slutt vurderes det at IKT-avdelingen har behov for 3,5 nye årsverk for å styrke kompetansen og kapasiteten til å bidra inn i de konkrete transformasjonsprosjektene sammen med sektorene. Disse årsverkene må i hovedsak rekrutteres eksternt.

Sammenlignet med dagens situasjon, vil den nye IKT-avdelingen ha et samlet behov for å bli tilført 2,6 nye årsverk forutsatt en tjenesteutsetting. Om man velger å beholde infrastruktur og drift på egenhånd, trenger IKT-avdelingen å tilføres drøye 8 nye årsverk.

Mye av kompetansen som den fremtidige IKT-organisasjonen trenger kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring av egne ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at innen noen kompetanseområder må det rekrutteres eksternt, noe som kan være mer tidkrevende å få etablert enn andre. Det gjelder eksempelvis informasjonssikkerhet og IKT-arkitektur som er en generell mangelvare i det norske arbeidsmarkedet.

10 Anbefalte tiltak og planer

Dette kapitlet beskriver de overordnede tiltakene som bør iverksettes og et forslag til fremdriftsplan og hvem som har hovedansvaret. I kapittel 10.1 beskrives tiltakene for å innføre ny modell for styring og organisering (SO). I kapittel 10.2 beskrives tiltakene for å bringe infrastrukturtenestene opp på et hensiktsmessig nivå (ITJ) og for å harmonisere og standardisere fagsystemporteføljen (FS).

10.1 Overordnet plan for implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell

Det er anbefalt en faseinndelt tilnærming til implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell.

- Fase 1: Etablering av ny, sammenslått IKT-enhet.
- Fase 2: Innføre ny målorganisasjon (beste praksis) og vurdere tjenesteutsetting
- Fase 3: Etablere økt transformasjonskapasitet for sektoromstilling

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Hovedansvarlig
FASE 1 – Etablere ny, sammenslått IKT-enhet			
SO-1	Etablere et kommunalt oppgavefellesskap (KO) som eget rettssubjekt for IKT.	Q1 2022	Kommunestyrene i alle de fem kommunene
SO-2	Gjennomføre en sammenslåing av de to IKT-avdelingene	Q2 2022	IKT-leder
SO-3	Kompetansekartlegging og utvikling av kompetanseplaner og -strategi for den nye IKT-avdelingen.	Q2-Q3 2022	IKT-leder
FASE 2 – Innføre ny målorganisasjon (beste-praksis) og vurdere tjenesteutsetting			
SO-4	Starte prosess for å anskaffe eksternt driftsleverandør for IKT-drift og infrastruktur.	Q1 2022	IKT-leder
SO-5	Rolleopplæring for ny IKT-organisasjon. Starte prosess med å ansette kompetanse som mangler.	Q3 2022	IKT-leder
SO-6	Styret i KO utpeker leder for de nye sektorrådene	Q2 2022	Styret KO
SO-7	Reetablere sektorråd med nye roller, prosesser og samarbeids- og beslutningsfora	Q2-Q3 2022	Styret KO
SO-8	Få på plass en felles modell for styring og gjennomføring av innovasjons- og utviklingsarbeid (publikumstjenester, arbeidsprosesser, data, løsninger og systemer): innovasjonsprosess inkl. idé- og konseptutvikling, porteføljestyling og prosjektgjennomføring	Q3 2022	Styret KO Ledere Sektorråd IKT-leder
FASE 3 – Etablere økt transformasjonskapasitet for sektoromstilling			
SO-9	Rekruttere endringsagenter i hver sektor i hver kommune	Q3 2022	Kommunalsjefer
SO-10	Kompetansekartlegging i sektorer for å identifisere kandidater med kombinasjonskompetanse som kan bidra til raskere oppstart og gjennomføring av både tjenesteutvikling og digital transformasjon.	Q3 2022 – Q1 2023	Kommunalsjefer
SO-11	Etablere sektorvise ambisjoner, strategier og handlingsplaner	Q1 2023	Sektorråd Kommunalsjefer
SO-12	Etablere regional ambisjon og strategi for tjeneste- og digital transformasjon	Q1-Q2 2023	Styret KO Ledere Sektorråd Kommunalsjefer
SO-13	Etablere plan for å definere sektorfelles kjerneportefølje.	Q3 2023	Ledere Sektorråd

Tabell 17: Tiltak for implementering av ny modell for styring og organisering (SO)

10.2 Anbefalt plan for teknisk standardisering

10.2.1 Driftsmodell infrastrukturtjenester

Premiss

I utformingen av driftsmodell for infrastrukturtjenester legges hovedkriterie nummer 8 til grunn, gjort rede for i kapittel 3:

8. *IKT-organisasjonen må endre fokus og frigjøre kapasitet fra basis IKT, til å understøtte digital transformasjon i kommunene. Markedet bør videre vurderes for å håndtere basis IKT.*

Tiltak

Foruten det premiss som ligger til grunn samt utført kartlegging av dagens struktur for infrastrukturtjenester, vil det være vesentlig at en fremtidig struktur etableres etter et sett med arkitekturprinsipper¹⁷. Prinsippene må være forankret med nasjonale føringer og kommunenes IKT- strategi og bidra til at samkjøring og harmonisering gjennomføres i tråd med de investerings- og budsjettmidler som er tilgjengelig.

Utover dette må tiltakene som gjennomføres, ivareta interne IT-ressurser og øvrige ansatte. Dette innebærer at tiltakene i stor grad må utføres i en prioritert sekvens over tid fremfor i parallell, slik at arbeidspresset og nødvendig brukeradopsjon samt kompetanseheving ivaretas. Innenfor de ulike tiltakene vil ekstern bistand fra eksisterende eventuelt nye samarbeidspartnere kunne avlaste interne ressurser til en viss grad, men aldri fullt ut.

Identifiserte tiltak¹⁸ for fremtidig struktur for infrastrukturtjenester pr. oktober 2021:

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Ressurser
ITJ-1	Sammenstille avtaler og kostnader for dagens løsninger for drift og vedlikehold inkl. lisenser.	Nov.21 – Des.21	IKT-sjefer
ITJ-2	Forankre en overordnet fremdriftsplan for nødvendige tiltak.	Nov.21 – Feb.22	IKT-sjefer, kommunedirektører
ITJ-3	Etablere arkitekturmålbilde for ny IKT-enhet	Jan.22 – Mar.22	IKT-arkitekter Eksterne
ITJ-4	Kartlegge dagens integrasjoner mellom infrastrukturtjenester som kan danne underlag til samhandling/harmonisering og prosesskartlegging.	Jan.22 – Mar.22	IKT-enheter Eksterne
ITJ-5	Avklare ¹⁹ plassering og nivå (IaaS, PaaS, SaaS) av fremtidige datasentertjenester hos ekstern leverandør med tanke på samordning og harmonisering for aktuelle infrastrukturtjenester og fagsystem.	Mai.22 – Okt.22	IKT-sjefer, IKT-enheter Eksterne
ITJ-6	Avklare og etablere felles plattform for alle brukere og klienter, inkludert nødvendig integrasjon for samhandling.	Jan.22 – Des.22	IKT-enheter Eksterne
ITJ-7	Inngå avtale om å overføre drift og vedlikehold av nettverks og brannmurtjenester til ekstern leverandør.	Aug.22 – Nov.22	IKT-sjefer, IKT-enheter
ITJ-8	Inngå avtale om å overføre klientdrift til ekstern leverandør.	Aug.22 – Nov.22	IKT-sjefer, IKT-enheter

¹⁷ Se vedlegg 11.4.

¹⁸ Dette er forslag til tiltak basert på kartlagt struktur og tidligere erfaringer. Endringer må påregnes.

¹⁹ Inkluderer innhenting erfaring fra andre kommuner som for eksempel Ullensaker.

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Ressurser
ITJ-9	Inngå avtale med ekstern leverandør om fremtidige datasentertjenester.	Aug.22 – Nov.22	IKT-sjefer, IKT-enheter
ITJ-10	Flytt infrastrukturtjenester inn i ny datasentertjeneste infrastruktur.	Jan.23 – Jun.23	IKT-enheter Eksterne

Tabell 18: Tiltak for implementering av fremtidig struktur for infrastrukturtjenester (ITJ)

Tiltakene skal kunne bidra til følgende effekter:

- Bidra til å etablere redundans/robusthet som mangler hos infrastrukturtjenester i dagens struktur
- Fristille kommunene fra å drifte fysiske datasenter inkludert maskinvare (servere, nettverk osv.)
- Fristille IT ressurser fra å vedlikeholde og oppdatere grunnleggende nettverk og brannmurtjenester
- Gi en enhetlig driftsmodell for basis klientdrift og vil i noen grad fristille interne IT ressurser
- IT ressurser vil i større grad få en «på-ser» rolle ift. drift av infrastrukturtjenester
- IT ressurser vil kunne få frigitt kapasitet til i større grad kunne knyttes til tjenesteutvikling innenfor sektorer (digital transformasjon)

Med hensyn til tiltaket for å samordne klienter og brukere (ITJ-6) så anbefales det å benytte en av følgende metoder:

- videreføre en av de eksisterende klient/bruker miljøene, hvor da klienter og brukere som i dag ligger i det andre IKT-miljøet overføres til
- etablere et nytt klient/bruker miljø som dagens to miljøer overføres til

Begge har fordeler og ulemper. Det første alternativet vil medføre at kun den ene halvdel av brukere vil måtte få ekstra informasjon/opplæring. Det andre alternativet vil gi mulighet til å etablere en felles omforent struktur fra dag en uten å berøre dagens oppsett. Tiltaket må sees tett opp mot tiltaket om å ta i bruk felles kjernesystem (FS-4).

Å videreføre begge de to miljøene vil ikke være å anbefale, blant annet fordi dette vil medføre at integrasjon og etablering av felles kjernesystem vil bli tilført ekstra kompleksitet og kostnad.

10.2.2 Driftsmodell fagsystemer

Premiss

I utformingen av driftsmodell for fagsystemer legges hovedkriterie nummer 4 til grunn, gjort rede for i kapittel 3:

4. *Det må være en sektorvis samordning på tvers av kommunegrensene innen områder hvor felles arbeidsform og digitale løsninger er avgjørende for gevinstuttaket. Likevel må det være mulighet for lokalt initiativ og handlingsrom, særlig innen områder der utprøving og testing av nye arbeidsformer og løsninger er hensiktsmessig.*

Tiltak

Tilsvarende infrastrukturtjenester så vil det foruten det premiss som ligger til grunn samt utført kartlegging av dagens struktur for fagsystem, være vesentlig at en fremtidig struktur etableres i tråd med et sett omforente arkitekturprinsipper²⁰. Foruten nasjonale føringer, må de aktuelle prinsipper være forankret med de ulike sektorstrategiene og IKT-strategien og bidra til at samkjøring og harmonisering gjennomføres i tråd med de investerings- og budsjettmidler som er tilgjengelig.

²⁰ Se vedlegg 11.4.

Utover dette må tiltakene som gjennomføres, ivareta involvert personell. Dette innebærer at tiltakene i stor grad må utføres i en prioritert sekvens over tid fremfor i parallell, slik at arbeidspresstet og nødvendig brukeradopsjon samt kompetanseheving ivaretas. Innenfor de ulike tiltakene vil ekstern bistand fra eksisterende eventuelt nye samarbeidspartnere kunne avlaste interne ressurser til en viss grad, men aldri fullt ut.

Identifiserte tiltak²¹ for fremtidig struktur for fagsystemer pr. oktober 2021:

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Ressurser
FS-2	Kartlegge fagsystem i forhold infrastruktur og integrasjoner	Jan.22 – Jun.22	Systemeiere Sektorledere IKT-enheter Eksterne
FS-3	Gjennomføre en prosesskartlegging av fagsystem inkludert kjernesystem som synliggjør: • Involverte kommuner • Involverte roller • Involverte etater/sektorer • Involverte tjenester • Involverte fagsystemer • Integrasjoner (interne og eksterne)	Mar.22 – Des.22	Sektorledere Superbrukere Systemeiere IKT-enheter Eksterne
FS-4	Fastsette leverandør av kjernesystem ²² som skal benyttes for alle kommuner.	Mar.22 – Aug.22	IKT-sjefer Kommunedirektører Sektorledere
FS-5	Etablere en sentral prosess for innkjøp fagsystem som favner kommune/sector, hvor det tilrettelegges for å ivareta særskilte behov for den enkelte kommune/sector.	Jun.22 – Sep.22	Sektorledere IKT-sjefer
FS-6	Ta i bruk felles kjernesystem.	Jan.23 – Jun. 24	Sektorledere Superbrukere Systemeiere IKT-enheter Eksterne
FS-7	Basert på kartlegging av fagsystem og prosesser foreta utfasing av overlappende fagsystemer på tvers av sektor/kommune.	Mai.22 – Jun. 24	Sektorledere Superbrukere Systemeiere IKT-enheter Eksterne

²¹ Dette er forslag til tiltak basert på kartlagt struktur og tidligere erfaringer. Endringer må påregnes.

²² Identitetshåndtering, lønns- og personalsystem, saks- og arkivløsning.

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Ressurser
FS-8	Basert på kartlegging av fagsystem og prosesser iverksette anbud/innkjøpsprosess for å fase ut og erstatte utdaterte fagsystemer.	Mai.22 – Jun. 24	Sektorledere Superbrukere Systemeiere IKT-enheter Eksterne

Tabell 19: Tiltak for implementering av fremtidig struktur for fagsystemer (FS)

Tiltakene skal kunne bidra til følgende effekter:

- Fristille IT ressurser fra å vedlikeholde og oppdatere flere parallelle fagsystemer
- Redusere antall integrasjoner mellom ulike fagsystem og underliggende infrastrukturtjenester
- Forenkle opplæringsbehov av ansatte ved å ha en redusert portefølje med fagsystem
- Redusere antall fagsystemer vil kunne bidra til å fristille interne IT ressurser
- Innkjøpsavtaler som dekker alle kommuner, vil kunne gi en lavere lisenskost pr. bruker
- IT ressurser vil kunne få frigitt kapasitet til i større grad kunne knyttes til tjenesteutvikling innenfor sektorer (digital transformasjon)

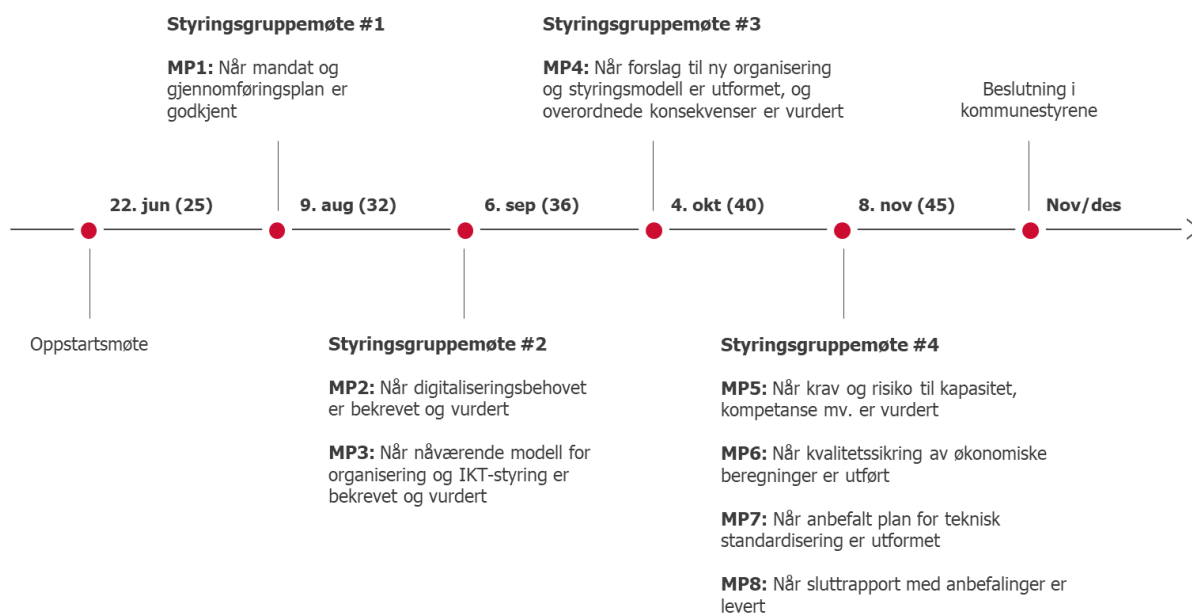
11 Vedlegg

11.1 Intervjulist

Intervjuobjekt	Rolle	Kommune
Peter Ardon	Kommunedirektør	Levanger
Roy Bjarne Hemmingsen	Kommunedirektør	Snåsa
Stein Erik Breivikås	Kommunedirektør	Inderøy
Bjørn Kalmar Aasland	Kommunedirektør	Steinkjer
Geir Olav Jensen	Kommunedirektør	Verdal
Katrine Iversen	Leder eFagråd tverrsektorielt, Inn-Trøndelag Personal- og utviklingsrådgiver	Inderøy
Åge Roald Eriksen	Leder eFagråd oppvekst, Inn-Trøndelag Kommunalsjef oppvekst	Snåsa
Per Arne Olsen	Leder eFagråd helse og omsorg, Inn-Trøndelag Sektorleder helse og omsorg	Inderøy
Gunvor Aursjø	Leder eFagråd teknisk, Inn-Trøndelag Teknisk sjef	Steinkjer
Trude Marian Nøst	Kommunalsjef samfunnsutvikling	Levanger
Torgeir Skevik	Personal- og HMS-sjef	Verdal
Kristin Bratseth	Kommunalsjef helse og velferd	Levanger
Marit Elisabeth Aksnes	Kommunalsjef oppvekst og utdanning	Levanger
Anne Kari Haugdal	Kommunalsjef velferd	Verdal
Susanne Bratli	Daglig leder Innherred regionråd	Steinkjer
Vidar Holm	IKT-sjef Inn-Trøndelag IKT	Steinkjer
Kristian Styrvoll	IT-leder Innherred kommunesamarbeid IKT	Levanger
Laila Munkeby	Hovedtillitsvalgt Levanger	Levanger
Renate Nilsen	Tillitsvalgt Inn-Trøndelag IKT	Steinkjer

Tabell 20: Intervjulist

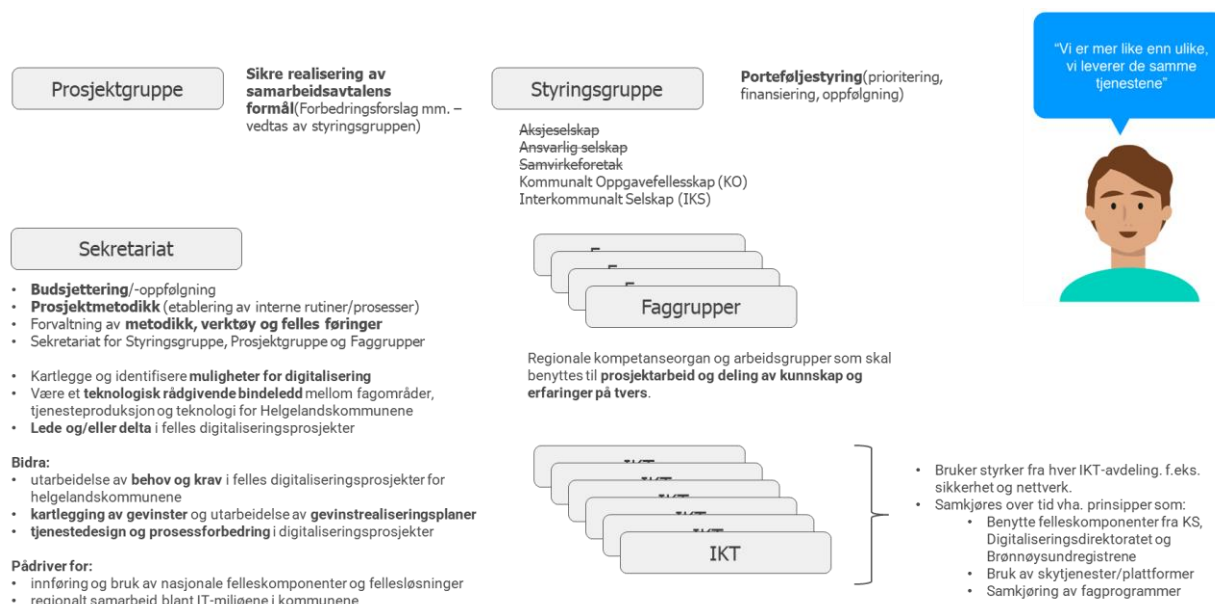
11.2 Møteliste styringsgruppe



Figur 30: Møteliste styringsgruppe

11.3 Eksempler på organisering og styring av digital transformasjon fra andre kommuner og offentlige virksomheter

11.3.1 Digitale Helgeland (16 kommuner)

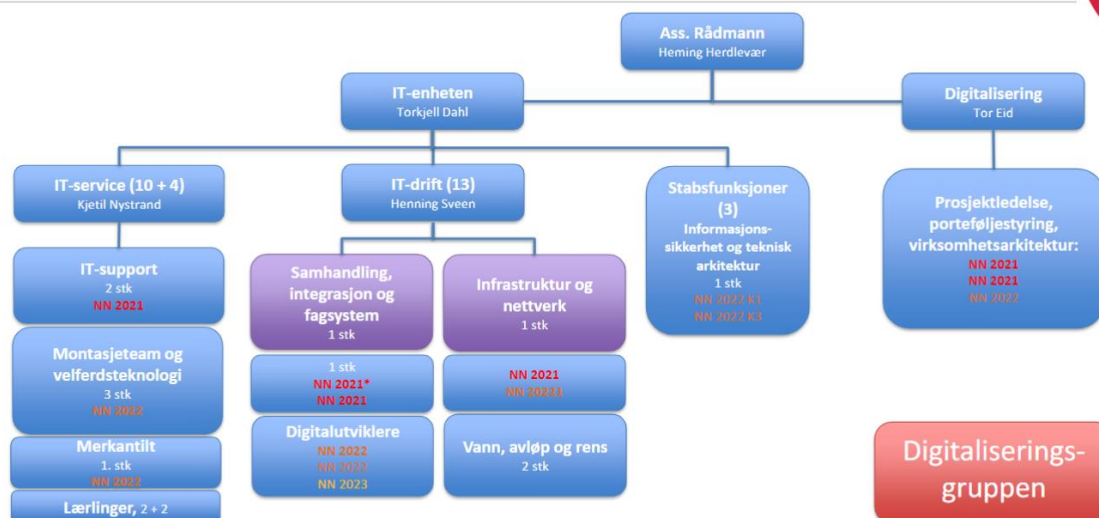


11.3.2 Kongsbergregionen (7 kommuner)

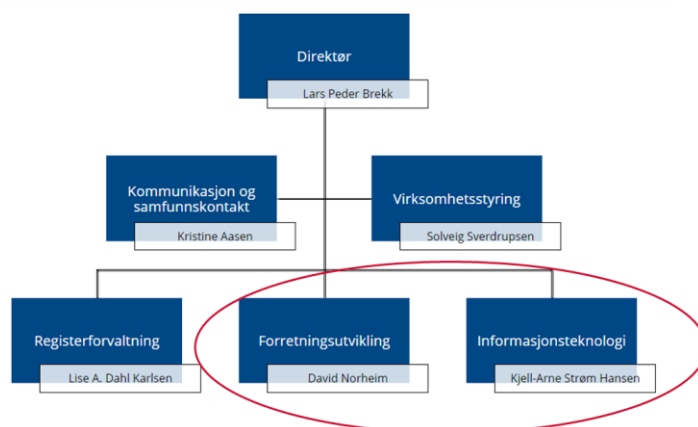


11.3.3 Ringerike kommune

Styrket organisering av IT og digitalisering



11.3.4 Brønnøysundregistrene



Forretningsutvikling

Avdelingen utvikler eksisterende og nye tjenester innen register og tjenester bygget på registerdata eller i kobling med andres data.

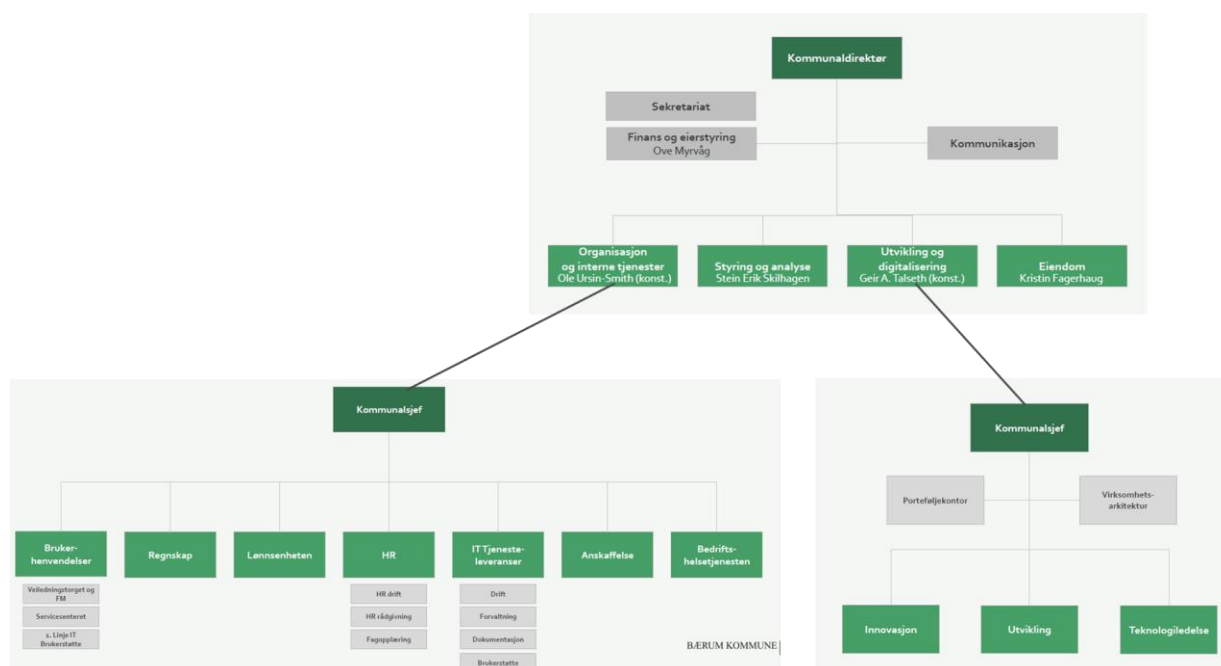
Avdelingen skal bidra til å skape verdi for samfunnet, det offentlige, kommunale og private.

Avdelingen består av seksjon registerutvikling og data- og brukerdrevet utvikling.

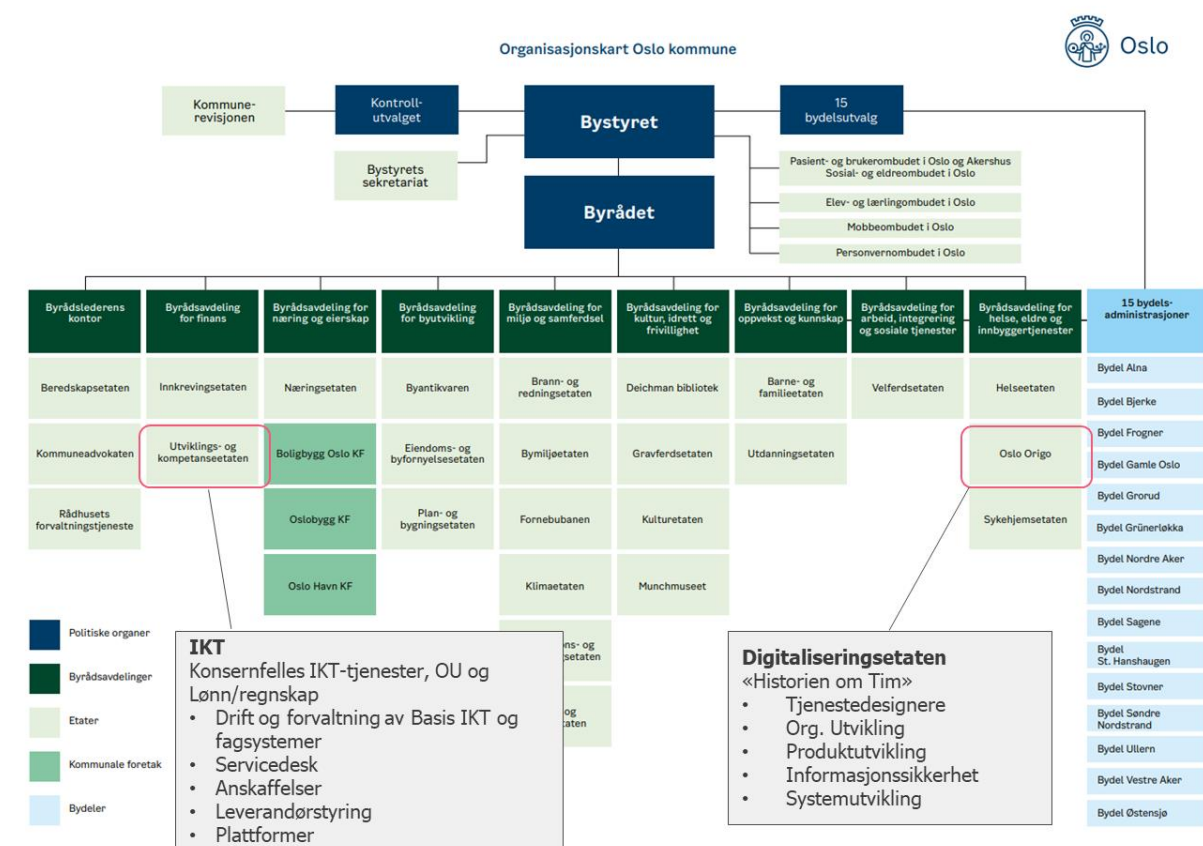
Informasjonsteknologi

Avdelingen har ansvar for å fastlegge rammer, utvikle og forvalte egne IT-system innenfor register- og forenklingsområdet. I tillegg har avdelingen ansvar for støttefunksjoner som prosjekt- og porteføljestyling, kvalitet, arkitektur og test for hele virksomheten. En samordnings- og pådriverfunksjon for bruk av data, tjenester og kompetanse i nye eksterne tjenester sammen med privat næringsliv inngår også. Avdelingen har dermed ansvar for områder som er vesentlige for at Brønnøysundregistrene stadig skal bidra til digitaliseringen i Norge.

11.3.5 Bærum kommune



11.3.6 Oslo kommune



11.4 Arkitekturprinsipper

Prinsippene må være oppdatert og forankret i henhold til nasjonale føringer, samt kommunenes IKT- strategi. Målarkitektur for infrastruktur og strategisk målbilde for sektorer benytter arkitektur-prinsippene som underlag når disse styringsdokumentene skal oppdateres. Som beskrevet tidligere bør kommunene, som offentlig aktør, forholde seg til de nasjonale arkitekturprinsippene som forvaltes av Digitaliseringsdirektoratet²³. De nasjonale arkitekturprinsippene er overordnede med retningsgivende, og utredningen har derfor i tillegg konkretisert flere arkitekturprinsipper som bør vurderes å følges. I underliggende kapittel er arkitekturprinsippene beskrevet mer i detalj.

11.4.1 Sammendrag arkitekturprinsipper

Løsningskomponenter skal være realisert med støttet programvare.....	78
Valgte leverandører må ha en plan som dokumenterer utvikling og forvaltning i takt med teknologisk utvikling ..	78
Data, applikasjoner og systemer skal kun eksistere i en instans.....	79
Dersom sikkerhetsbestemmelser er til hinder for virksomhetsutvikling skal man gjennomføre en ny vurdering....	79
Nye løsninger skal være basert på etablerte og anerkjente standarder.....	80
Driftsmiljø og produksjonsmiljø skal være adskilt	80
Brukeridentitet i løsningen skal være basert på en autoritativ kilde.....	80
Nye løsninger skal etableres med tanke på brukervennlighet, driftbarhet og stabilitet.....	81
Nye løsninger skal testes og godkjennes før idriftsettelse	81
Universell utforming skal være et krav ved anskaffelse av ny programvare.....	81
Ved kjøp av nye IKT-system skal standardiserte produkt velges framfor egenutviklet programvare.....	82
Anskaffelse av nye IKT-system og utvikling av eksisterende skal skje i samråd med arkitekturforum og IT-tjenesten.....	82
Det skal benyttes selvbetjeningsløsninger der dette er hensiktsmessig.....	82
Alle nye systemer skal realiseres på en skybasert plattform med høyest mulig tjenestenivå	83
Endring av brukergrensesnitt skal piloteres	83
Antall roller pr system skal begrenses i tråd med involverte tjenester	83
Løsninger skal etterstrebe oversiktlige og standardiserte integrasjonsmekanismer	84
Det skal gjennomføres en årlig sikkerhet- og sårbarhetsanalyse av IKT-løsninger som inneholder personsensitive og konsesjonsbelagte data.....	84
Sikkerhetsmekanismer skal være gjennomgående, skalerbare, oversiktlige og driftbare.....	84
Tilgangskontroll til data skal være kontrollert av de aktuelle dataenes tilgangsattributter.....	85

²³ Digdir sine overordnede arkitekturprinsipper: <https://www.digdir.no/samhandling/overordnede-arkitekturprinsipper/1065>

11.4.2 Arkitekturprinsipper, detaljert

Prinsipp	Løsningskomponenter skal være realisert med støttet programvare
Referanse	R-1
Beskrivelse	Alle løsningskomponenter skal benytte støttet programvare og underlegges nødvendig forvaltning slik at de oppgraderes før denne støtten termineres.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre et minimum av modernisering samt nødvendig støtte fra 3.parter. - å sikre tilstrekkelig stabilitet og tilgjengelighet i løsningen - å støtte opp under IKT-strategi prinsipper om: - Stabile og sikre løsninger - Økt utnyttelse
Arkitekturområde	Sikkerhet, løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Valgte leverandører må ha en plan som dokumenterer utvikling og forvaltning i takt med teknologisk utvikling
Referanse	R-2
Beskrivelse	Det stilles krav til at valgte underleverandører og utviklere kan dokumentere en plan for utvikling og forvaltning i takt med den teknologiske utviklingen i den hensikt å unngå situasjoner hvor kritiske systemer hindrer annen utvikling pga. manglende forvaltning.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre tilstrekkelig stabilitet og tilgjengelighet i løsningen over tid - unngå at virksomhetskritiske systemer som ikke lengre kan oppgraderes, vil kunne hindre annen innovasjon og endring som inkluderer viktige oppdateringer av underliggende infrastruktur - å støtte opp under IKT-strategi prinsipper om: - Stabile og sikre løsninger - Være i forkant - Generell endrings- og innovasjonsevne
Arkitekturområde	Sikkerhet, løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Data, applikasjoner og systemer skal kun eksistere i en instans
Referanse	R-3
Beskrivelse	Data, applikasjoner og løsninger skal gjenbrukes fremfor å bli installert flere steder. Systemer som er like eller nesten like kan slås sammen, vedlikehold og gjenbruk av data blir enklere.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre at man gjenbraker løsninger på tvers av virksomhetene og dermed motiverer til økt samhandling og effektivisering - mindre fragmentering ved å bruke færre variasjoner av komponenter og løsninger - mer oversiktlig systemportefølje og dermed enklere drift - redusere antall integrasjoner
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjonsbegrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Dersom sikkerhetsbestemmelser er til hinder for virksomhetsutvikling skal man gjennomføre en ny vurdering
Referanse	R-4
Beskrivelse	I tilfeller hvor sikkerhetsbestemmelser hindrer realisering av ny funksjonalitet som er forankret i strategien for øvrig skal man gjennomføre en ny sikkerhets og sårbarhetsvurdering.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre at man ikke avstår fra verdikende innovasjon på feil grunnlag enten fordi vurderingen innledningsvis var for streng eller at det har kommet teknologiske gjennombrudd som muliggjør endringen - å adressere mulige interessekonflikter mellom løsning og sikkerhet og vil utløse en sikkerhets og sårbarhetsanalyse når nødvendig
Arkitekturområde	Sikkerhet og løsning
Revisjonsbegrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Nye løsninger skal være basert på etablerte og anerkjente standarder
Referanse	R-5
Beskrivelse	-
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre at fremtidige løsninger er basert på standarder som muliggjør utveksling av data med andre systemer der slik utveksling kan være relevant - at utveksling av informasjon mellom systemer kan benytte standardiserte utvekslingsmekanismer og enkelt kunne eksporteres til systemer utenfor kommunen - å sikre bransjetilgang til formelt godkjent kompetanse - å gi føringer om at systemer som anskaffes eller benyttes til realisering av tjenester til kommunen skal være basert på godkjente standarder - å etablere sikkerhet i kommunikasjon mellom systemer gjennom anerkjente og standarder
Arkitekturområde	Sikkerhet, løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Driftsmiljø og produksjonsmiljø skal være adskilt
Referanse	R-6
Beskrivelse	Systemer og komponenter som benyttes til driftsoppgaver skal være adskilt fra produksjonsmiljøene.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - nødvendig fleksibilitet for driftsverktøy uten at dette påvirker stabiliteten til produksjonsmiljøet - håndheving av rollebasert drift - å begrense antall roller pr system/instans
Arkitekturområde	Sikkerhet og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Brukeridentitet i løsningen skal være basert på en autoritativ kilde
Referanse	R-7
Beskrivelse	Brukeridentiteter i løsninger som skal kunne gis tilgang til ulike systemer og data, skal være knyttet til en autoritativ kilde. (personalsystem, elevregister og folkeregister)
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre at bare rettmessige brukere får tilgang - minimere feilkilder i forbindelse med opprettelse av brukeridentiteter
Arkitekturområde	Sikkerhet og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Nye løsninger skal etableres med tanke på brukervennlighet, driftbarhet og stabilitet
Referanse	R-8
Beskrivelse	Når nye løsninger skal etableres skal man med utgangspunktet i de funksjonene brukerne ønsker, etablere løsninger basert på løsningsvalg som bidrar til stabilitet og driftbarhet i løsninger
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at brukernes funksjonelle behov og ønsker dekkes - de tekniske valgene som gjøres for å realisere dette skal være motivert av stabilitets- og driftbarhetsprinsipper
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Nye løsninger skal testes og godkjennes før idriftsettelse
Referanse	R-9
Beskrivelse	Før nye løsninger tas i bruk i skal de gjennomgå nødvendig akseptansetest med tilhørende godkjenning.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at eventuelle svakheter eller feil i en løsning kan avdekkes før den blir tatt i bruk - å forankre eierskap av en ny løsning hos systemeier og tjenesteeier - avdekke uønskete bieffekter på den generelle brukeropplevelsen (treghet, båndbreddeforbruk og ustabilitet)
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Universell utforming skal være et krav ved anskaffelse av ny programvare
Referanse	R-10
Beskrivelse	Ved kjøp av nye IKT-systemer skal det stilles krav om at systemene støtter universell utforming.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at flere innbyggere benytter digitalt førstevalg i sin samhandling med kommunen - å oppfylle lovpålagt krav om tilgjengelighet - å unngå diskriminering av brukere eller brukergrupper - å stimulere til en døgnåpen forvaltning på brukernes premisser
Arkitekturområde	Løsning
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Ved kjøp av nye IKT-system skal standardiserte produkt velges framfor egenutviklet programvare
Referanse	R-11
Beskrivelse	-
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at systemet som tas i bruk er basert på standarder - at det er lettere å sikre tilgang til kompetanse - å redusere skreddersøm ved integrasjon mellom ulike systemkomponenter
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons- begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Anskaffelse av nye IKT-system og utvikling av eksisterende skal skje i samråd med arkitekturforum og IT-tjenesten
Referanse	R-12
Beskrivelse	-
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å unngå en monolittisk arkitektur uten et helhetlig perspektiv - at anskaffelsen ikke kommer i konflikt med virksomhetens øvrige strategier
Arkitekturområde	Sikkerhet, løsning og drift
Revisjons- begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Det skal benyttes selvbetjeningsløsninger der dette er hensiktsmessig
Referanse	R-13
Beskrivelse	Det skal benyttes selvbetjeningsløsninger der dette er hensiktsmessig mot både innbyggere og ansatte.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å underbygge visjonen om å være 'Åpen og inkluderende' - at tjenester kan automatiseres - å bedre tjenestetilbudet for den enkelte bruker - å underbygge prinsippet om at interaktive løsninger mot innbyggere og næringsliv skal bygge på et felles offentlig standardisert grensesnitt
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons- begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Alle nye systemer skal realiseres på en skybasert plattform med høyest mulig tjenestenivå
Referanse	R-14
Beskrivelse	Det skal benyttes en skybasert plattform som helst skal være på SaaS-nivå, sekundært PaaS eller tertært IaaS.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å redusere CO2 avtrykket til løsningen - forenkler forvaltning - økt skalerbarhet, fleksibilitet og tilgjengelighet - å tilrettelegge for en modulær og fleksibel tjenesteorientert arkitektur
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Endring av brukergrensesnitt skal piloteres
Referanse	R-15
Beskrivelse	Ved anskaffelse av nye eller endring av eksisterende løsninger som endrer brukergrensesnitt skal det gjennomføres en pilot hos en referansegruppe
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at endringer blir testet for brukervennlighet - avdekke eventuelle behov for opplæring eller kompetanseheving - at sluttbrukere involveres før en endring idriftsettes - avdekke uønskete bieffekter på den generelle brukeropplevelsen (treghet, båndbreddeforbruk og ustabilitet)
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Antall roller pr system skal begrenses i tråd med involverte tjenester
Referanse	R-16
Beskrivelse	-
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - unngå overflødige roller som ikke kan knyttes til en tjeneste - å få bedre driftsstabilitet for de ulike systemer - å tilrettelegge for en modulær og fleksibel tjenesteorientert arkitektur
Arkitekturområde	Drift
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Løsninger skal etterstrebe oversiktlige og standardiserte integrasjonsmekanismer
Referanse	R-17
Beskrivelse	I integrasjon mellom løsningskomponenter skal man så langt det er mulig benytte seg av standardiserte integrasjonsmekanismer fremfor skreddersøm.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - at det er lettere å sikre tilgang til kompetanse - å redusere skreddersøm og dermed kostnad ved integrasjon mellom ulike systemkomponenter
Arkitekturområde	Løsning og drift
Revisjonsbegrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Det skal gjennomføres en årlig sikkerhet- og sårbarhetsanalyse av IKT-løsninger som inneholder personsensitive og konsesjonsbelagte data
Referanse	R-18
Beskrivelse	-
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å avdekke unødige vedvarende kompleksitet fordi vurderingen innledningsvis var for streng eller at det har kommet teknologiske gjennombrudd som muliggjør mindre komplekse løsninger - brukervennlige løsninger som tilfredsstiller lover og regulatoriske krav
Arkitekturområde	Sikkerhet og løsning
Revisjonsbegrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Sikkerhetsmekanismer skal være gjennomgående, skalerbare, oversiktlige og driftbare
Referanse	R-19
Beskrivelse	Unødvendig kompleksitet i etablerte sikkerhetsmekanismer er å anse som en trussel mot sikkerheten.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: - å sikre at sikkerhetsmekanismer kan innføres på en driftbar og skalerbar måte for alle arkitekturnivåer og komponenter i løsningen
Arkitekturområde	Sikkerhet og løsning
Revisjonsbegrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

Prinsipp	Tilgangskontroll til data skal være kontrollert av de aktuelle dataenes tilgangsattributter
Referanse	R-20
Beskrivelse	Tilgang til de enkelte data skal være gitt gjennom tilgangsattributter til de aktuelle data, fremfor skallsikring gjennom brannmurregler av servere som inneholder dataene.
Begrunnelse	Prinsippet skal bidra til: -Økt sikring av data gjennom oversiktlig og driftbar implementering av tilgangskontroll
Arkitekturområde	Sikkerhet og løsning
Revisjons-begrunnelse	-
Revisjonsdato	10. oktober 2021
Status	Foreslått

11.5 Overordnet tidsplan for teknisk standardisering

		2021		2022												2023												2024					
#	Tiltak	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	2	3	4	5	6
ITJ-1	Sammenstille avtaler og kostnader for dagens løsninger for drift og vedlikehold inkl. lisenser.																																
ITJ-2	Forankre en overordnet fremdriftsplan for nødvendige tiltak.																																
ITJ-3	Etablere arkitekturmålbilde for ny IKT-enhet																																
ITJ-4	Kartlegge dagens integrasjoner mellom infrastrukturtenester som kan danne underlag til samhandling/harmonisering og prosesskartlegging.																																
ITJ-5	Avklare plassering og nivå (IaaS, PaaS, SaaS) av fremtidige datasentertjenester hos ekstern leverandør med tanke på samordning og harmonisering for aktuelle infrastrukturtenester og fagsystem.																																
ITJ-6	Avklare og etablere felles plattform for alle brukere og klienter, inkludert nødvendig integrasjon for samhandling.																																
ITJ-7	Inngå avtale om å overføre drift og vedlikehold av nettverks og brannmurtjenester til ekstern leverandør.																																
ITJ-8	Inngå avtale om å overføre klientdrift til ekstern leverandør.																																
ITJ-9	Inngå avtale med ekstern leverandør om fremtidige datasentertjenester.																																



		2021		2022												2023												2024					
#	Tiltak	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	2	3	4	5	6
ITJ-10	Flytt infrastruktur tjenester inn i ny datasentertjeneste infrastruktur.																																
FS-1	Etablere strategisk målbilde for sektorer på tvers av kommuner																																
FS-2	Kartlegge fagsystem i forhold infrastruktur og integrasjoner																																
FS-3	Gjennomføre en prosesskartlegging av fagsystem inkludert kjernesystem																																
FS-4	Fastsette leverandør av kritiske kjernesystem som skal benyttes for alle kommuner.																																
FS-5	Etablere en sentral prosess for innkjøp fagsystem som favner kommune/sector, hvor det tilrettelegges for å ivareta særskilte behov for den enkelte kommune/sector.																																
FS-6	Ta i bruk felles kjernesystem.																																
FS-7	Basert på kartlegging av fagsystem og prosesser foreta utfasing av overlappende fagsystemer på tvers av sektor/kommune.																																
FS-8	Basert på kartlegging av fagsystem og prosesser iverksette anbud/innkjøpsprosess for å fase ut og erstatte utdaterte fagsystemer.																																

12 Referanser

Agenda Kaupang. (2021). *Økonomisk analyse av kommunene*. Hentet fra agendakaupang.no

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Rapport fra Det tekniske beregningsutvalg for kommunal og fylkeskommunal økonomi*. Hentet fra regjeringen.no

Senter for økonomisk forskning. (2021). *Effektivitet i kommunale tjenester: Analyser for 2018-2019*. Hentet fra regjeringen.no

Statistisk sentralbyrå. (2021a). *Tabell 12882: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder, i 9 alternativer (K) 2020 – 2050*. Hentet fra ssb.no

Statistisk sentralbyrå. (2021b). *Tabell 12134: Utvalgte nøkkeltall for kommuneregnskap (K) 2015 – 2020*. Hentet fra ssb.no

Statistisk sentralbyrå. (2021c). *Tabell 12367: Detaljerte regnskapstall driftsregnskapet, etter regnskapsomfang, funksjon og art (K) 2015 – 2020*. Hentet fra ssb.no

Utredning IKT-organisering Innherredskommunene

Sluttrapport

12. november 2021

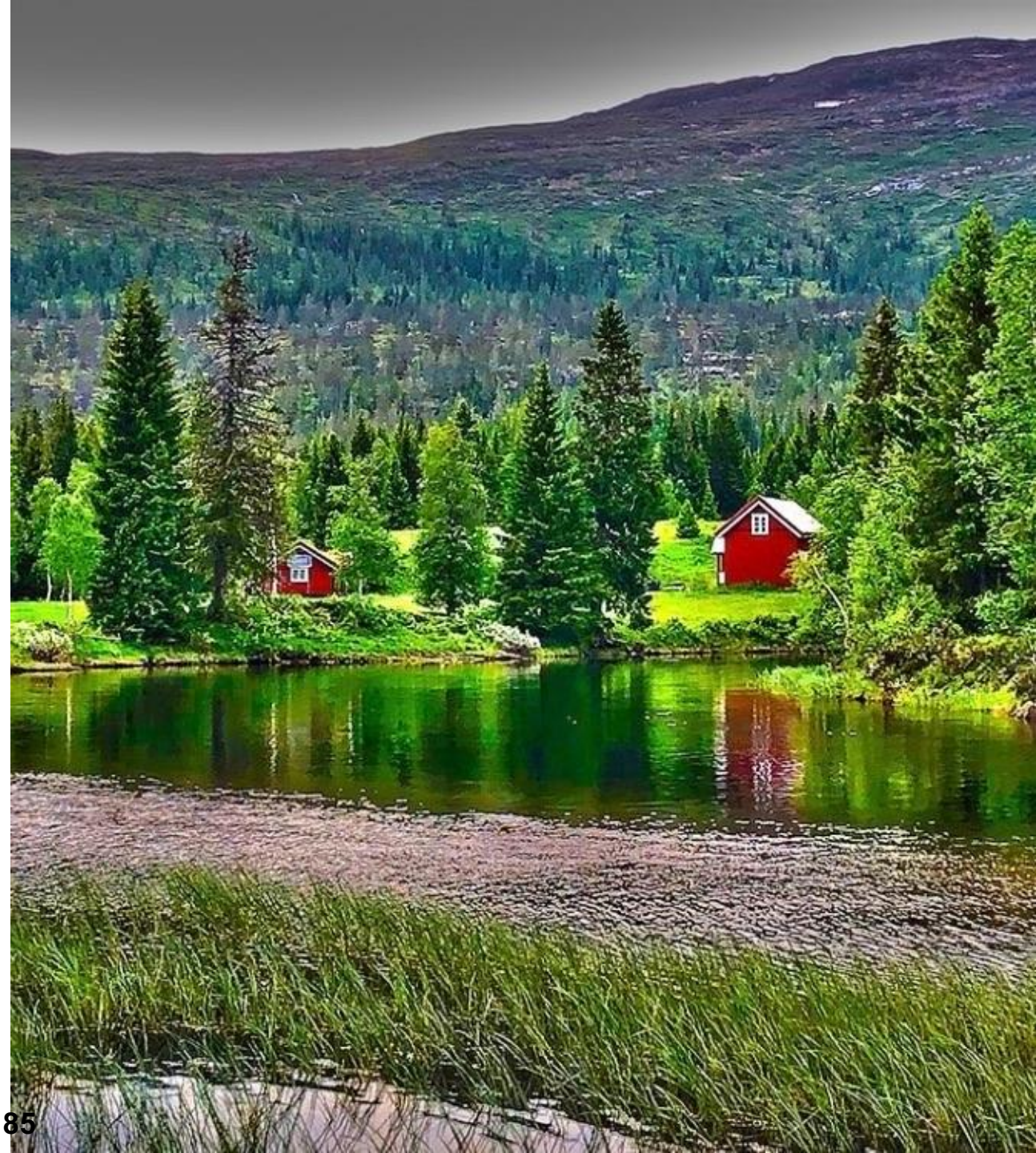


Innhold

Sammendrag

1. Om utredningen
2. Behovet for digitalisering og IKT
3. Behovet for endring av dagens modell for styring og organisering
4. Hvordan bør arbeidet med digital transformasjon organiseres?
5. Styringsmodell for digital transformasjon og ny IKT-enhet
6. Ny modell – organisering av oppgaver og roller
7. Formell tilknytning av ny IKT-enhet
8. Samorganisering på tvers av sektor og ny IKT-enhet
9. Konsekvensvurdering av ny modell
10. anbefalte tiltak og planer

Vedlegg





Sammendrag

Økt behov for kommunale tjenester krever effektivisering og automatisering. Digitale løsninger har stort potensial, og Innherredskommunene er så vidt i gang

1 Strammere rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester. Drevet av en eldre befolkning og høyere brukerkrav

Vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen mellom de fem kommunene. Potensiale i å samarbeide og lære av hverandre

2

3 Digital transformasjon er en betydelig muliggjører for å gjøre mer for mindre gjennom selvbetjeningsløsninger og automatisering

Ikke klart hvordan man skal framstå digitalt for innbyggerne og hvordan bruke digitalisering i omstillingen i sektorene

4

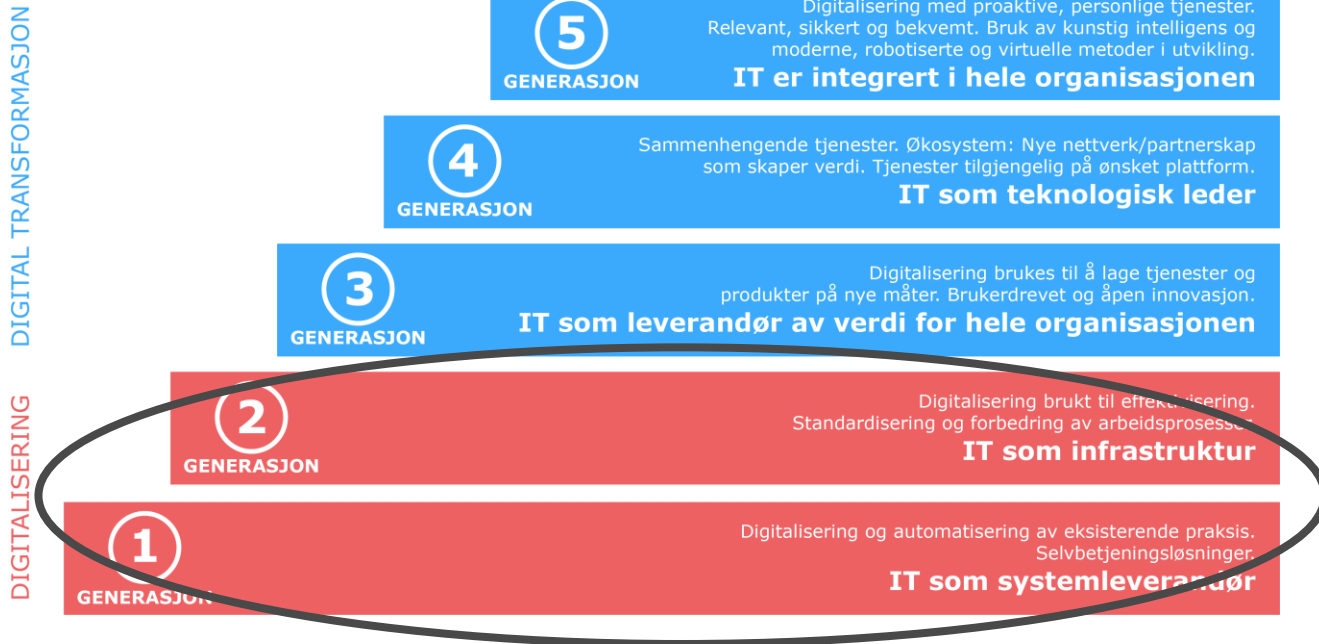
5 Til nå har Innherredskommunene jobbet mest med digitalisering av administrative støtteprosesser. Det er i sektorenes kjernevirksomhet det største potensialet ligger

Sektorene opplever dagens styringsmodell som for topptung. Digitale løsninger innføres uten tilstrekkelig opplæring og forankring i organisasjonen

6

7 Dagens organisering og tekniske infrastruktur innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå





«Vi har ikke tenkt på hvordan vi skal fremstå digitalt for våre innbyggere og næringsliv»

«Det er fremdeles mye papir. Vi har ikke kommet ordentlig i gang med digitalisering. Vi har en lang vei å gå»

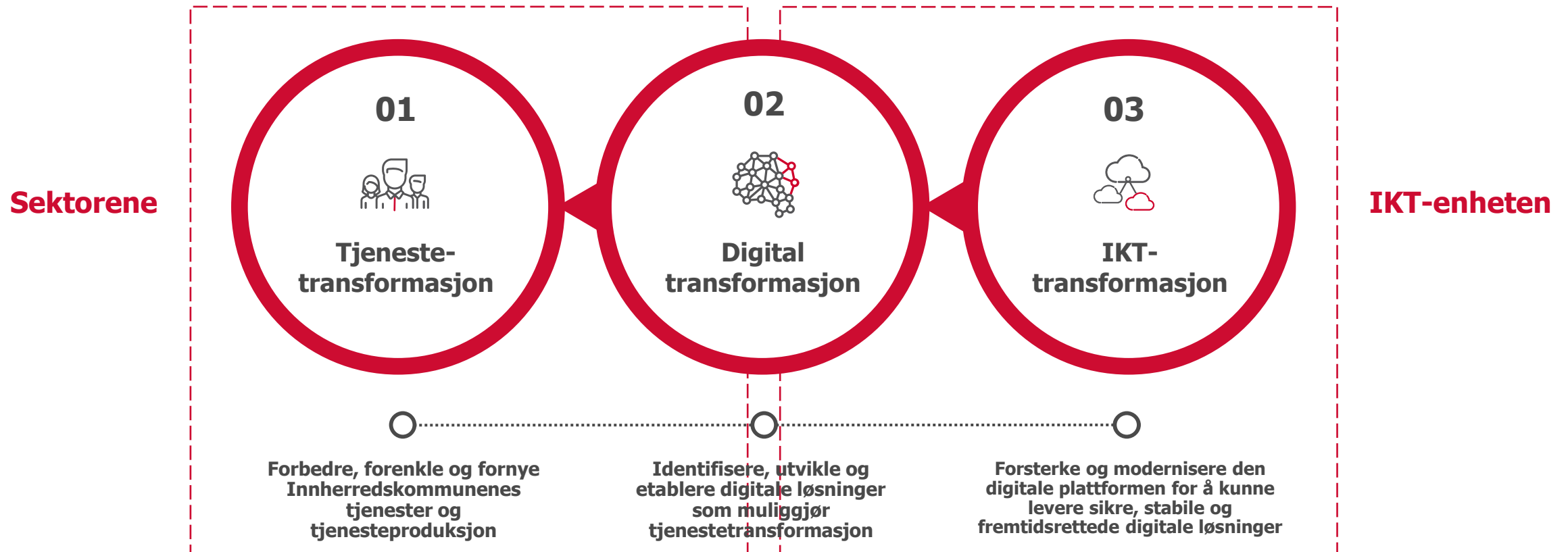
«Det er tilfeldig hvilke prosjekter som blir satt i gang. Ofte besluttes de på toppen, og nye systemer blir innført uten god nok opplæring og forankring»

«Vi bruker mye tid på å håndtere passord, feil på PCer og nettverk, og systemer som ikke henger sammen»

«Vi har liten erfaring med å samarbeide (om kjernevirksomheten) på tvers av kommunene»

«Vi opplever suksess når vi involverer organisasjonen og fokuserer på arbeidsprosesser før anskaffelser»

For å hente ut gevinstene av digitalisering i regionen, må ressurser og kompetanse på plass for å lede og gjennomføre tre parallelle transformasjoner



Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og støtte sektor i å etablere digitale løsninger

Gevinstene av digitalisering skal komme innbyggerne til gode. Derfor må sektorene selv lede sin endring for å skape bedre kommunale tjenester

Sektorene

1 Økt fokus på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene må til for å få ut potensialet og gevinstene av den digitale transformasjonen. Innbyggerne må stå i sentrum

En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut potensialet i bruk av felles digitale løsninger

2

3 Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse

Sektorene må tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen. Dagens sektorvise eFagråd videreutvikles for å fokusere på både sektoromstilling og digitale løsninger

4

IKT-enheten

5 IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene, bør man vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur

6

7 En samlet IKT-virksomhet vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om, og gevinstene av, en sektorvis samordning og omstilling

En ny samlet IKT-enhet anbefales etablert som et kommunalt oppgavefellesskap

8



Mer ansvar og myndighet til sektor-/efagråd øker fokus på, og eierskap til sektorvis samordning av (den digitale) transformasjonen

	NIVÅ	ANSVAR OG OPPGAVER	DELTAGERE
Strategisk portefølje	Styret	Utforme og forvalte regionens strategi og målbilde for digital transformasjon. Etablere samlet ambisjonsnivå. Beslutte sammensetning av, og budsjettrammer (fond) for, sektorvise delporteføljer for å kunne realisere regional strategi. Møtes kvartalsvis, og ved eskalering, for oppfølging av strategi og transformasjonsportefølje.	Kommunedirektørene i de fem kommunene Ledere Sektor-/Efagråd Leder IKT-enhet
Sektorfelles portefølje	Sektor-/Efagråd sektor X	Fokus på ende-til-ende-tenkning og sektorvis samordning. Etablere og eie felles strategi for forvaltning og videreutvikling av respektive sektor. Prioriterer basert på avtalte prioriteringskriterier og budsjettrammer fra Transformasjonsstyret. Følger opp gjennomføring og gevinstrealisering av prioritert portefølje. Møtes månedlig for beslutning og oppfølging av sektorens transformasjonsportefølje.	Kommunalsjefene sektorvis i de fem kommunene. Transformasjonskoordinator sektor X. Porteføljeansvarlig IKT sektor X.
Lokal portefølje	Sektor X i kommune Y	Ansvar for lokale initiativ per sektor som er av spesiell interesse for én kommune/sektor og/eller hvor andre kommuner ikke har interesse eller kapasitet til å delta. Tiltak og endringer finansieres, gjennomføres og følges opp i egen sektor/kommune i hht. etablerte kriterier, prinsipper og kjøreregler.	Beslutningsstruktur i respektive kommune/sektor. Porteføljeansvarlig IKT sektor X.



Det anbefales fire hovedgrep i implementeringen av ny organisasjons- og styringsmodell for IKT

1	Det etableres en ny, samlet IKT-enhet	En sammenslåing av IKT-enhetene fra og med Q1 2022. Alle ansatte inngår i ny enhet. Trinnvis etablering av ny målorganisasjon.
2	Ny IKT-enhet organiseres for å oppnå beste-praksis	Behov for å styrke oppfølging av fagsystemer og sektor, samt profesjonalisere IKT-leveransene for økt robusthet. Ny organisasjon på plass i løpet av 2023.
3	Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur legges til grunn for å oppnå beste praksis	Muliggjør fokusdreining fra drift til utvikling av sektor, og en mer robust, moderne og sikker digital plattform. Forprosjekt og anskaffelse i 2022. Implementering i 2023.
4	Ny IKT-enhet må øke sin transformasjonskapasitet for å støtte sektoromstillingen	Forutsatt en regional ambisjon om økt sektorvis samordning og økt transformasjonstakt.

Den nye IKT-enheten må styrkes for å ta igjen organisatorisk og teknisk etterslep, samt øke transformasjonskapasiteten. Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur anbefales for å øke sikkerhet og frigjøre ressurser



Å gjøre IKT-enheten til en mer profesjonell IKT-leverandør og en kraftfull transformasjonspartner for sektor gir behov for 2,6 nye årsverk

Seksjon – avdeling	Inn-Trøndelag IKT	Innherred IKT	Fremtidig IKT-organisasjon	Endring
Styring og ledelse	1,0	1,0	2,75	0,75
Drift og Infrastruktur	1,5	4,0	0,00	-5,50
IKT-leveranse – Kundeservice	4,6	3,0	8,00	0,40
IKT-leveranse – Leveransestyring	2,0	1,0	6,00	3,00
IKT-leveranse – Koordinering	0,5	1,0	1,95	0,45
Prosjekt og tjenesteutvikling	2,0	1,0	6,50	3,50
SUM – IKT-ansatte	11,6	11,0	25,20	2,60

Mye av kompetansen den fremtidige IKT-enheten trenger, kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring av egne ansatte. Dette forutsetter en tjenesteutsetting av drift og infrastruktur som frigir ressurser



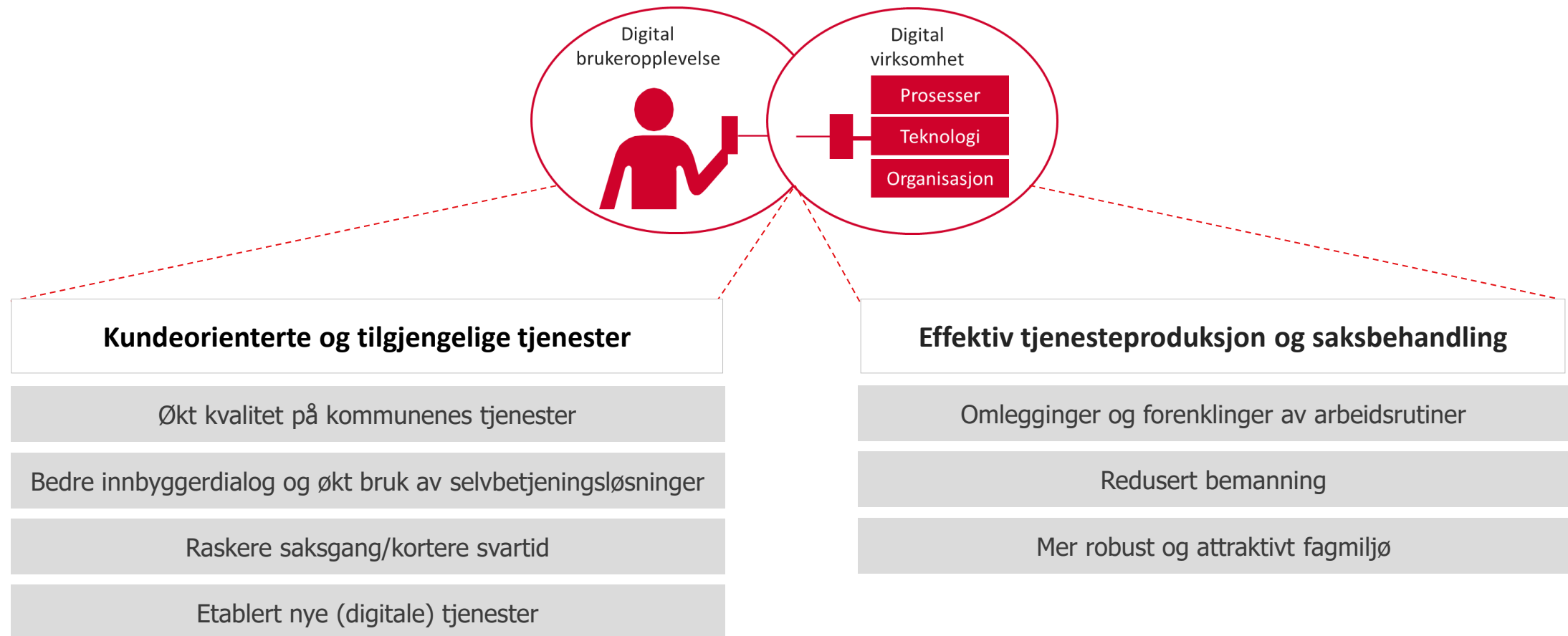
Å gjøre IKT-enheten til en mer profesjonell IKT-leverandør og en kraftfull transformasjonspartner for sektor krever en kostnadsøkning

#	Effekt (merkostnad/merinntekt)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Samlet
1	Effekter av å etablere en felles IKT-enhet	0,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-9,9
1.1	Merkostnader for å etablere ny IKT-enhet	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
1.2	Reduserte årsverkskostnader	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
1.3	Prisreduksjonseffekter gjennom økt innkjøpsmakt	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
2	Effekter av å oppnå beste praksis innen IKT	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
2.1	Merkostnader for å oppnå beste praksis IKT-leveranse	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
3	Effekter av en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur	1,5	4,7	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	23,5
3.1	Merkostnader, tjenesteutsetting	1,5	20,5	25,0	23,1	21,3	19,6	18,1	129,1
3.2	Reduserte og unngåtte kostnader, egendrift	0,0	-15,9	-20,7	-19,2	-17,8	-16,6	-15,5	-105,6
4	Effekter av økt transformasjonskapasitet	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
4.1	Merkostnader økt transformasjonskraft, IKT-enheten	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	SUM netto kostnadsøkning i kroner	2,4	7,7	11,7	11,2	10,8	10,4	10,0	64,2
	SUM netto økning i antall årsverk	-1,0	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	

En sammenslåing gir isolert sett små gevinster, men økt transformasjonskapasitet over tid. Å tjenesteutsette drift og infrastruktur vil frigjøre ressurser og investeringer, men forventes å gi noe høyere kostnader enn egendrift



Hovedgevinstene av ny modell er økt digital transformasjonskraft som forbedrer og effektiviserer kommunenes tjenesteyting og -produksjon



Effektene på sektorenes tjenester og tjenesteproduksjon har det ikke vært tilstrekkelig grunnlag for å kunne kvantifisere

Overordnet plan for implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Hovedansvarlig
FASE 1 – Etablere ny, sammenslått IKT-enhet			
SO-1	Etablere et kommunalt oppgavefellesskap (KO) som eget rettssubjekt for IKT. Formannskapet utpeker Styret.	Q1 2022	Kommunestyrene i alle de fem kommunene
SO-2	Gjennomføre en sammenslåing av de to IKT-avdelingene	Q2 2022	IKT-leder
SO-3	Kompetansekartlegging og utvikling av kompetanseplaner og -strategi for den nye IKT-avdelingen.	Q2-Q3 2022	IKT-leder
FASE 2 – Implementere ny målorganisasjon (beste-praksis) og vurdere tjenesteutsetting			
SO-4	Starte prosess for å anskaffe ekstern driftsleverandør for IKT-drift og infrastruktur.	Q1 2022	IKT-leder
SO-5	Rolleopplæring for ny IKT-organisasjon. Starte prosess med å ansette kompetanse som mangler.	Q3 2022	IKT-leder
SO-6	Styret i KO utpeker leder for de nye sektorrådene	Q2 2022	Styret KO
SO-7	Reetablere sektorråd med nye roller, prosesser og samarbeids- og beslutningsfora	Q2-Q3 2022	Styret KO
SO-8	Få på plass en felles modell for styring og gjennomføring av innovasjons- og utviklingsarbeid (publikumstjenester, arbeidsprosesser, data, løsninger og systemer): innovasjonsprosess inkl. idé- og konseptutvikling, porteføljestyling og prosjektgjennomføring	Q3 2022	Styret KO Ledere Sektorråd IKT-leder
FASE 3 – Etablere økt transformasjonskapasitet for sektoromstilling			
SO-9	Rekruttere endringsagenter i hver sektor i hver kommune	Q3 2022	Kommunalsjefer
SO-10	Kompetansekartlegging i sektorer for å identifisere kandidater med kombinasjonskompetanse som kan bidra til raskere oppstart og gjennomføring av både tjenesteutvikling og digital transformasjon.	Q3 2022 – Q1 2023	Kommunalsjefer
SO-11	Etablere sektorvise ambisjoner, strategier og handlingsplaner	Q1 2023	Sektorråd Kommunalsjefer
SO-12	Etablere regional ambisjon og strategi for tjeneste- og digital transformasjon	Q1-Q2 2023	Styret KO Ledere Sektorråd Kommunalsjefer
SO-13	Etablere plan for å definere sektorfelles kjerneportefølje.	Q3 2023	Ledere Sektorråd





01

Om utredningen

Kommunene i Innherredsregionen ønsker bistand til å utarbeide et underlag for å beslutte en tenkt sammenslåing av IKT

BISTANDSBEHOV

Ekstern bistand som skal **lede et prosjekt** for å gjøre ytterligere utredning som grunnlag for å foreslå en **konkret organisering** og **kvalitetssikre økonomiske beregninger**.

Beskrive **forslag til organisering av ny enhet**, herunder formell tilknytning til og styringsmodell med kommunene, risiko mht. kompetanse, kapasitet mv.

Kartlegge **økonomiske konsekvenser** og **potensielle gevinster** ved en sammenslåing, herunder effekter av økt tempo i digitaliseringsarbeidet, en driftsmodell etter beste praksis, og teknisk harmonisering.

I begynnelsen av november skal det leveres en **sluttrapport** som underlag for saksfremlegg for kommunestyrene, og en **PPT-presentasjon**.

TILNÆRMING

En utredning med fokus på å dokumentere grunnlaget for en sammenslåing og om og hvordan dette kan bidra til at kommunene får løst sine oppgaver bedre.

Tett involvering av kommunenes **nøkkelpersonell** for å identifisere behov, forstå mulighetsrom og kartlegge konsekvenser av ny IKT-modell.

Et kompetent og **tverrfaglig kjerneteam** med erfaring fra offentlig og kommunal sektor, og forretnings-, digitaliserings- og IT-strategiprosesser.

Tilgang til et av Norges mest kompetente miljøer innen **IT-strategisk rådgivning** og **endringsledelse**.

En-til-en-samtaler med kommunedirektørene har gitt innspill til utredningens fokusområder og gjennomføring

Temaer som ble diskutert

- Hva er bakgrunnen for en tenkt sammenslåing av IKT-miljøene?
- Hvilke effekter ønsker man å oppnå ved sammenslåingen?
- Hva oppleves som eventuelle hindre eller begrensninger i dagens tilnærming og organisering?
- Hva skal til for å lykkes med en ny styringsmodell og en ny enhet?
- Hva ønsker du at utredningen skal formidle? Er det noen temaer som ønskes utdypet?

Innspill

- Ønsker konsensus om hvor vi vil. Også på politisk nivå
- Hvordan kan IKT best mulig understøtte **utviklingen av kommunene og deres tjenester?**
- Hva er den mest effektive måten å oppnå ønskede effekter på?
- Utredningen skal gjøres innen rammen av en sammenslåing av IKT-miljøene
- Utredningen må svare ut **hvorfor** vi slår sammen IKT
- Samarbeids- og styringsmodell blir viktig å belyse
- Det ønskes en involverende prosess heller enn en rapport fra en tredjepart
- Viktig med god og forutsigbar informasjon – jevnlig «drypp»
- Ønsker å få etats-/sektorlederne på banen
- Bør tone ned den kortsiktige forventningen til økonomisk effekt – dette er langsiktig omstillings- og utviklingsarbeid hvor hovedgevinstene kommer på kommunenes tjensteproduksjon



Utredningens leveranser og avgrensninger

Leveranser

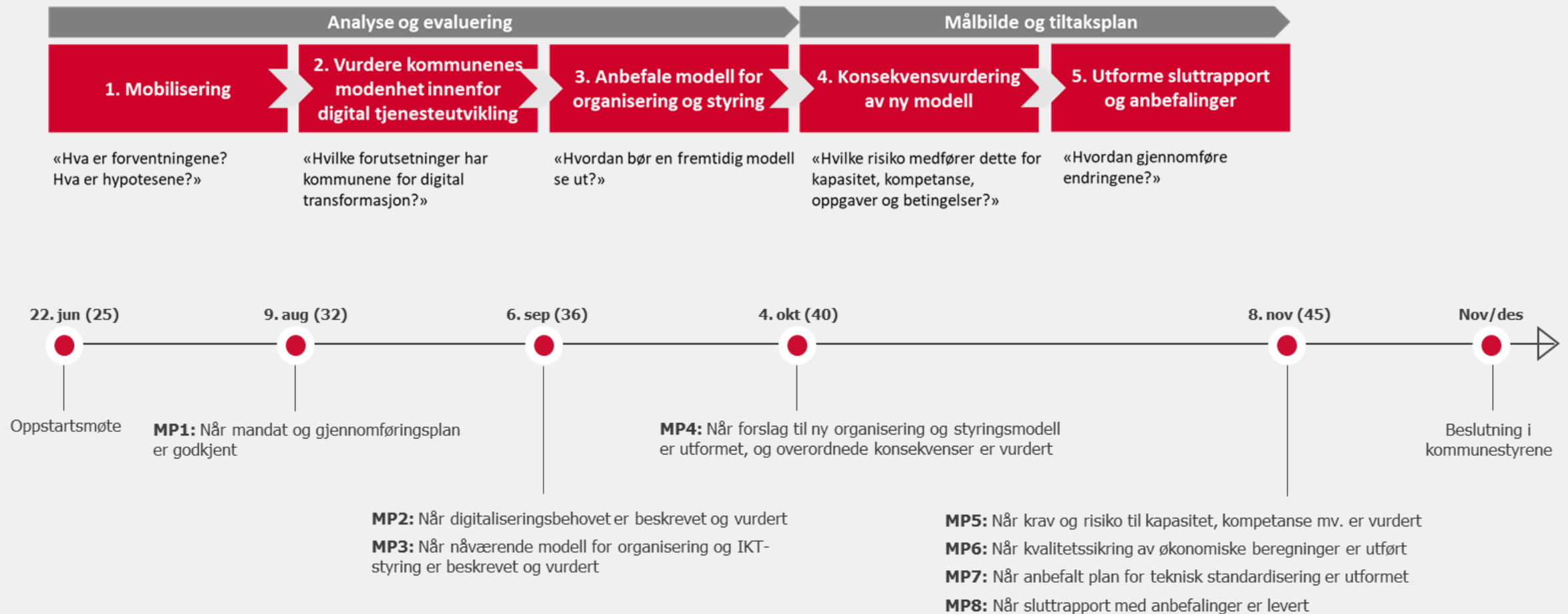
- En sluttrapport som skal være et tilstrekkelig underlag for at kommunestyrene kan beslutte en eventuell sammenslåing av IKT-virksomhetene i Innherredsregionen
 - Redegjøre for behovet for digitalisering og IKT og hvorfor en eventuell sammenslåing er nødvendig
 - Redegjøre for gevinstpotensialet av økt tempo i digitaliseringen og hvilke krav til organisering, styring, kompetanse og kostnader dette fører med seg
 - Konkretisere en modell for styring og organisering av en sammenslått IKT-enhet

Avgrensninger

- Ingen vurderinger av kompetanse, innplassering eller lokalisering på individnivå
- Ingen vurdering av kandidater til lederroller
- Organisasjonsform i hht. kommuneloven vurderes, men ikke hvem som skal være evt. vertskommune
- Overordnede beregninger av gevinster av digitaliseringspotensialet i de enkelte kommunenes tjenesteproduksjon
- Kommunene sørger for forankring og kommunikasjon innad i egen organisasjon



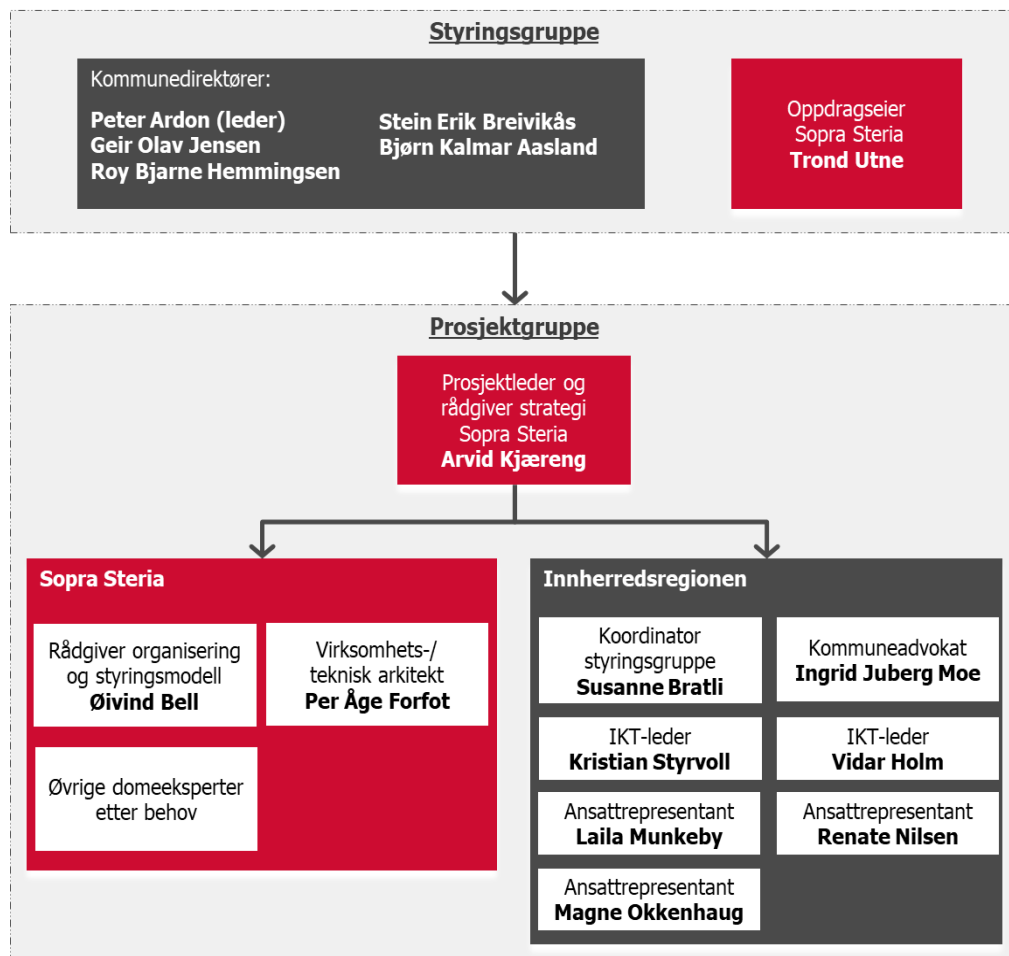
Fremdriftsplan – faser og milepæler



		Juni		Juli					August					September					Oktober				November			
		24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	Mobilisering																									
MPO	Oppstartsmøte, forventnings- og omfangsavklaring																									
1.1	Informasjons- og dokumentasjonsinnhenting																									
1.2	Interessentanalyse																									
1.3	Utarbeid og forankre endelig prosjektmandat, -plan, ressursinnsats og analysemodell																									
1.4	Intielt møte med prosjektgruppen. Utarbeide hypoteser																									
1.5	Avklare formelle føringer og rammer for partene																									
MP1	Mandat og gjennomføringsplan er godkjent																									
2	Vurdere kommunenes behov for digitalisering og IT-tjenester																									
2.1	Vurdere modenhet og måloppnåelse innen kommunenes tjenesteområder og sektorer																									
2.2	Vurdere eksisterende og planlagt portefølje av digitaliseringstiltak																									
2.3	Vurdere verdibidraget fra dagens IKT-organisering																									
2.4	Kartlegge og vurdere gevinster av økt tempo i tjenesteutvikling og digitalisering																									
MP2	Når digitaliseringsbehovet er overordnet beskrevet og vurdert																									
3	Anbefale modell for organisering og styring																									
3.1	Kartlegge styring og organisering av IKT-området (kapasitet, kompetanse mv.)																									
3.2	Verifisere økonomiske forhold (regnskap 2019-2020, budsjett 2021)																									
3.4	Kartlegge teknisk landskap																									
MP3	Når nåværende modell for organisering og IKT-styring er vurdert og beskrevet																									
3.5	Utforme suksess- og evalueringskriterier for ny organisering og styringsmodell																									
3.6	Skissere overordnet ulike modeller for organisering og styring																									
3.7	Kartlegge overordnede økonomiske konsekvenser og potensielle gevinster ved modellene																									
3.8	Evaluerer modellene																									
3.9	Utforme en anbefaling til organisering og styring av ny enhet																									
MP4	Når forslag til ny organisering og styringsmodell er utformet, og overordnede konsekvenser er vurdert																									
4	Konsekvensvurdering av ny modell for organisering og styring av IKT																									
4.1	Detaljering av valgt modell for organisasjon og styring av IKT (kapasitet, kompetanse mv.)																									
4.2	Forslag til formell organisasjonstilknytning																									
MP5	Når krav og risiko til kapasitet, kompetanse mv. er vurdert																									
4.5	Vurdering av kostnader og gevinster ved ny IKT-styringsmodell																									
4.6	Vurdere Investeringsbehov (digital transformasjon og teknisk gjeld)																									
MP6	Kvalitetssikring av økonomiske beregninger																									
4.8	Vurdere teknisk modenhet (referansearkitektur og bransjenorm)																									
4.10	Vurdere potensialet for teknisk standardisering																									
MP7	Anbefalt plan for teknisk standardisering																									
5	Utforme sluttrapport og anbefalinger til videre arbeid																									
4.1	Utarbeide overordnet innspill til tiltak og videre arbeid med digitalisering																									
4.2	Utarbeide overordnet innspill til organisering av IKT-arbeidet																									
4.3	Sammenstille informasjon og utforme sluttrapport																									
MP8	Sluttrapport med anbefalinger er levert																									
6	Forankring med styringsgruppe																									
6.1	Møter med kundens prosjekteier, 2. hver uke, hyppigere ved behov.																									
6.2	Styringsgruppemøter																									



Organisering og styring av utredningen



- Konsulentene fra Sopra Steria har ledet og fasilitert gjennomføringen av utredningen
- De har bidratt med faglige innspill og vurderinger internt i prosjektgruppen så vel som i intervjuer med de ulike interessentene og i møter med styringsgruppen og leder av styringsgruppen
- Vurderingene er basert på erfaringer fra sammenlignbare oppdrag og virksomheter, samt beste praksis på de ulike fagområdene
- Konsulentene har i stor grad sammenfattet sluttrapporten basert på prosjekt- og styringsgruppens samlede vurderinger



02

Behovet for digitalisering og IKT-tjenester



Vi har intervjuet 9 etats- og sektorledere i de fem kommunene for å forstå dagens digitale modenhet, og hva som skal til for å øke farten

Hvorfor?

- Avdekke hvor langt man har kommet på digitaliseringsreisen. Hva er behovet fremover?
 - Digitale innbyggertjenester
 - Automatisering av arbeidsprosesser
- Avdekke hvordan man jobber og styrer digitaliseringsarbeidet. Hva trengs videre?
 - Hva fungerer/fungerer ikke?
 - Samhandlingsmodell fag/kommune/IKT
 - Kompetansebehov

Hvem er intervjuet?

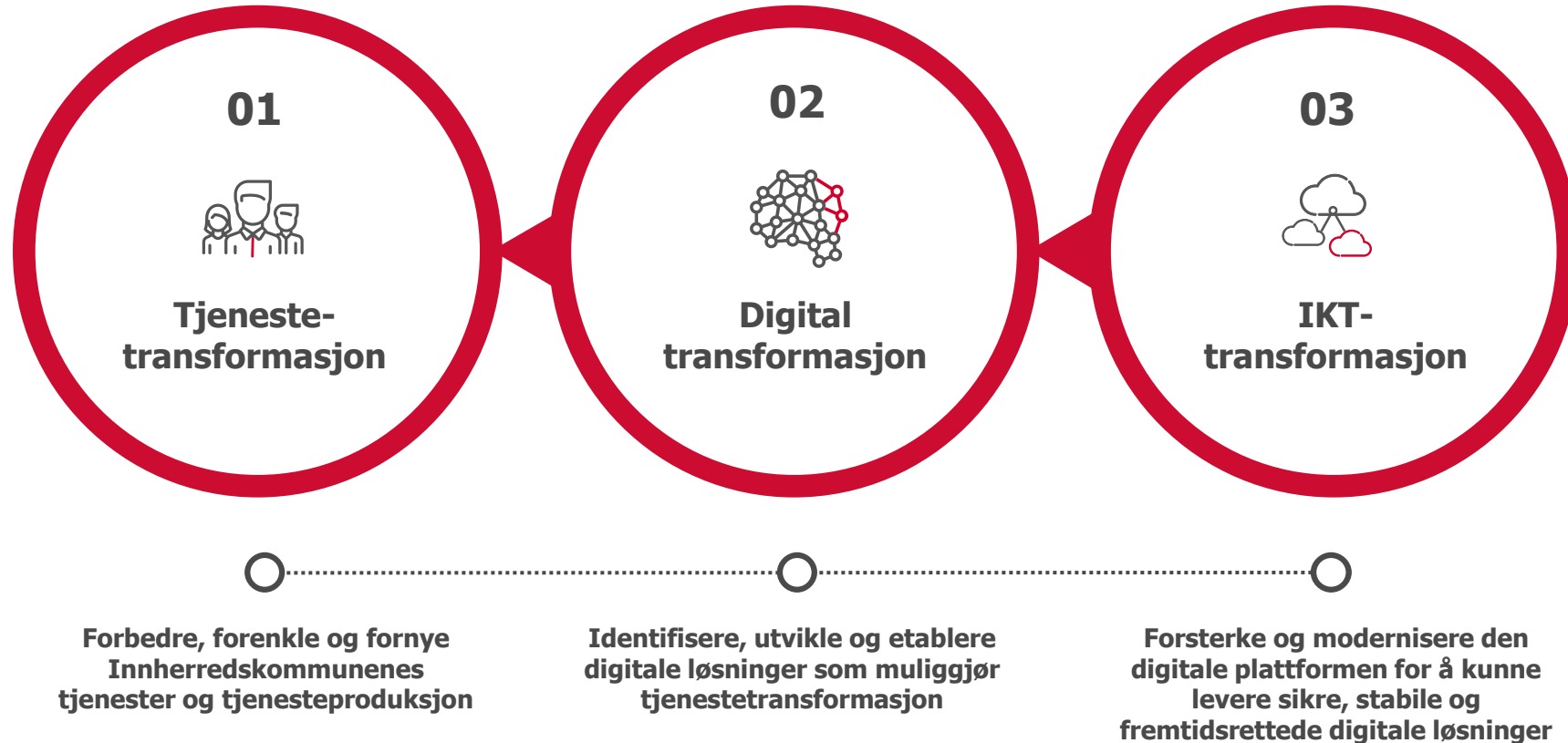
- Snåsa/Inderøy/Steinkjer: 4 efagrådsledere/kommunalsjefer
- Levanger/Verdal: 5 utvalgte kommunalsjefer

Temaer som ble diskutert

- Hva preger behovet for kommunenes tjenester framover? Hva er de viktigste utfordringene og endringsbehovene i etaten/sektoren?
- Hvordan kan digitalisering bidra til å løse utfordringene?
- Hvor langt har dere kommet på den digitale reisen? I form av digitale innbyggertjenester og automatisert tjenesteproduksjon?
- Hvordan gjennomfører dere digitaliseringstiltak? Hvordan samarbeider dere med IKT-enheten?



For å hente ut gevinstene av digitalisering må Innherredskommunene etablere kompetanse og kapasitet til å lede og gjennomføre tre parallelle transformasjoner



Digitalisering og innføring av teknologi gir kun verdi så lenge det skjer i parallell med endring i måten kommunenes tjenester ytes og produseres på.

Digital modenhet – kommunenes tjenester

- **Digitale innbyggertjenester: Nivå 1-2**

- Myndighetenes ambisjon om digitalt førstevalg for innbyggernes kommunikasjon med offentlig sektor er i liten grad implementert. Har ikke definert hvordan man skal fremstå for innbyggerne. Har i stor grad fokus på digitale verktøy for ansatte i egen sektor heller enn de eksterne brukerne
- Det er lav grad av digitale selvbetjeningsløsninger for publikum og næringsliv for ulike søknader og innsyn i saksgang og planverk, samt bestillinger og endringer av ulike tjenester
- På dialogsiden er det noe bedre, hvor digital dialog med foresatte og barn i skole og barnehager er implementert. Tilsvarende dialogløsninger finnes ikke innen helse og teknisk

- **Automatiseringsgrad i tjenesteproduksjonen: Nivå 1-2 (3)**

- Fokuset i kommunene har i stor grad vært på å få på plass basale IKT-verktøy innen de ulike sektorene, og særlig på administrative prosesser som man har kommet et godt steg på
- I mindre grad fokus på digitalisering som drivkraft og verktøy for omstilling, utvikling og fornyelse av kjerneproduksjonen i sektorene
- Et unntak er velferdsteknologi innen helse og omsorg som alle kommunene i ulik grad har kommet i gang med
- Innen oppvekstsektoren har man kommet ganske langt i å digitalisere administrative prosesser, og det pedagogiske står nå for tur



Digital modenhet – styring og organisering

-  Bra, mindre forbedringsbehov
-  Mangler - bør forbedres
-  Store mangler – må forbedres

	Inn-Trøndelag IKT		Innherred IKT	
Felles digitalt målbilde	Ja, gjennom DigInn		Nei, individuelt for hver kommune og etat	
Porteføljestyling og prioritering	Modell gjennom DigInn. Ja, prosess er definert, med Etatsråd (tverrkommunalt) for hver etat. Prioriteres i styret for Inn-Trøndelag IKT. Brukes ikke aktivt opp mot felles digitalt målbilde, men prosess er definert.		Ad-Hoc beslutninger i styret for Innherred IKT. Ikke et felles målbilde for kommunene. Lav grad av involvering av organisasjon for behov.	
Finansiering	Ja, gjennom felles investeringsfond. Mangler driftsmidler.		Gjennom kommuneplaner for hver enkelt kommune/etat. Ingen innskuddsplikt i samarbeidet. Kostnader vil fordeles i henhold til nøklingsmodell for investering og driftskostnader	
Behovsutredning	I noen grad innenfor hver etat, på tvers av kommuner		Ingen etablert prosess. Gjøres i hver enkelt etat. Stor variasjon.	
Prosjektmetodikk	Følger deler av Prosjektveiviseren, har etablert basis malverk.		Ingen formell prosjektmetodikk	
Gevinstrealisering	For liten fokus, gir lav grad av realisering.		Helse ok. Generelt lav realisering grunnet liten involvering av fagsiden ved implementering av IKT-prosjekter	
Dialog med IKT	Strukturert prosess gjennom Efagsråd		Ingen strukturert prosess. Utøves ved behov/ad-hoc	
Systemeierskap og forvaltning	Ikke tydelig definerte roller og ansvar		Ikke tydelig definerte roller og ansvar	



Digital kultur, kompetanse og organisering

Digital kultur

- Arbeidet med DigInn har vært svært viktig for felles forståelse og etablering av et digitalt målbilde i Inn-Trøndelag
- DigiTrøndelag har vært veldig bra for alle kommunene for å gi en felles begrepsforståelse og bevisstgjøring rundt digitalisering og mulighetene dette gir

Digital kompetanse i etatene

- Vi har lav gjennomføringsevne for prosjekter i egen organisasjon
- Vi mangler nødvendig kompetanse, forståelse og dedikasjon i organisasjonen for å drive digitalisering
 - Spesielt innenfor behovsprosesser, helhetlig forståelse (integrasjoner/arkitektur) og prosjektlederkompetanse
- Digitalisering kommer på toppen av alt annet, og vi tar lite eierskap nedover i egen organisasjon

Organisering av digitaliseringsarbeid

- Vi opplever suksess når vi involverer organisasjonen og fokuserer på arbeidsprosessene før anskaffelser
- Vi er for dårlige på brukerfokus og –involvering
- God erfaring med de tverrgående Efagsrådene (Inn-Trøndelag)
- Vi har for uklare ansvarsforhold mellom sektorene og IKT
- Vi har for lite kapasitet på IKT for å bistå oss med digitaliseringsarbeidet, og vi er for avhengig av enkeltpersoner



Digital modenhet – teknisk tilstand

Fagsystem

- Det er ikke avdekket noen vesentlige «hull» i porteføljesammensetningen
- Fagsystem innenfor skole og oppvekst virker ok, mens de øvrige sektorer har mindre avvik som primært er knyttet til hvor stor grad av digitalisering som enten er innført eller er mulig å innføre for porteføljen
- Innenfor det enkelte IKT-samarbeid er det ingen eller mindre avvik med hensyn til overlapp av fagsystem. Derimot er det stort avvik på tvers av IKT-samarbeidene, hvor flere fagsystemer overlapper innenfor alle sektorer
- De fleste sektorer har oppdaterte fagsystem, men det er unntak som for eksempel innenfor tverrfaglig sektor hvor regnskapssystemet trenger oppdatering for Inn-Trøndelag

Infrastruktur

- Det er større avvik med hensyn til redundans for datasenter ved Inn-Trøndelag og mindre avvik for Innherred.
- Det er mangelfull harmonisering av datasenter og klient for Inn-Trøndelag og mellom Inn-Trøndelag og Innherred
- Begge IKT samarbeid har mindre avvik med hensyn til kapasitet ved datasenter, men Inn-Trøndelag har et kapasitetsproblem med nettverk som er nært forestående
- Operativsystem ved datasenter Inn-Trøndelag er utdatert og må oppdateres snarlig
- Begge IKT samarbeid har en relativt gammel infrastruktur i datasenter som er modent for utskiftning
- Nettverk og til dels klient har utstyr som det vil være behov for å skifte ut de nærmeste årene



Teknisk potensiale for digitalisering og standardisering

Fagsystem

- Det skal være mulig å harmonisere fagsystem innenfor ulike sektorer på tvers av kommunene og dermed bidra til å redusere total portefølje
 - Forutsetter at brukere av systemene får nødvendig kompetanseheving og innbyggere får tilstrekkelig informasjon før/under/etter en harmonisering
 - Vil kunne bidra til reduserte lisenskostnader ved økt volum innenfor videreførte fagsystem og at øvrige fagsystem avvikles
- Flere fagsystem er i stand til å tilby større grad av digitalisering enn det som faktisk er tatt i bruk
 - Primær årsak til at digitaliseringen er lav skyldes manglende kompetanse hos bruker, manglende iverksatt integrasjon og/eller manglende grad av automatisering av prosessflyt
 - Forutsetter at det gjennomføres en prosesskartlegging som innbefatter alle roller, tjenester, fagsystemer og integrasjoner

Infrastruktur

- En harmonisering mellom IKT-samarbeidene kan utløse stordriftsfordeler med hensyn til kompleksitet og volum
 - Bidrar til færre fysiske lokasjoner og enheter å drifte, samt lavere total innkjøpskostnad for datasenterrelatert utstyr og tjenester
 - En vil kunne oppnå lavere innkjøpskostnad per klient og nettverksenhet



Potensialet i å øke tempoet i den digitale transformasjonen

Situasjonsforståelse

- Kommuneøkonomien for de fem kommunene er anstrengt og prognosene fremover er krevende
- Aldrende befolkning, økt behov, krav og forventninger til kommunenes tjenester gir behov for en betydelig oppbemanning, særlig innen helse og omsorg
- Inntektene øker ikke like mye, og over tid forventes presset på kommunenes økonomi å øke
- Kommunene har innen noen områder fått på plass nye og moderne fagsystemer, men arbeidsprosessene og endringsevnen til de ansatte innen de ulike tjenesteområdene har det ikke vært jobbet like mye med, noe som er en forutsetning for å hente ut gevinstene av digitalisering

Potensial

- Potensialet i digital transformasjon er i stor grad uforløst i de fem kommunene. Særlig innen helse og omsorg hvor kommunenes største kostnader og fremtidige behov ligger
- Det er store forskjeller i kostnader og produktivitet mellom sektorene i de fem kommunene. Det bør ligge muligheter i å lære av hverandre, og kunne standardisere og samordne arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon
- En sektorvis samordning er en forutsetning for å kunne hente ut standardiseringspotensialet i en mer kompakt og felles digital plattform og fagsystemportefølje
- Standardisering av arbeidsprosesser må starte før standardisering av systemporteføljen

Potensialet ligger i økt grad av selvbetjening for innbyggere og næringsliv, samt større grad av standardisering og automatisering i kommunenes kjerneproduksjon

Økt behov for kommunale tjenester krever effektivisering og automatisering. Digitale løsninger har stort potensial, og Innherredskommunene er så vidt i gang

1 Strammere rammebetingelser og økte behov og krav til kommunenes tjenester. Drevet av en eldre befolkning og høyere brukerkrav

Vesentlige effektivitetsforskjeller i tjenesteproduksjonen mellom de fem kommunene. Potensiale i å samarbeide og lære av hverandre

2

3 Digital transformasjon er en betydelig muliggjører for å gjøre mer for mindre gjennom selvbetjeningsløsninger og automatisering

Ikke klart hvordan man skal framstå digitalt for innbyggerne og hvordan bruke digitalisering i omstillingen i sektorene

4

5 Til nå har Innherredskommunene jobbet mest med digitalisering av administrative støtteprosesser. Det er i sektorenes kjernevirksomhet det største potensialet ligger

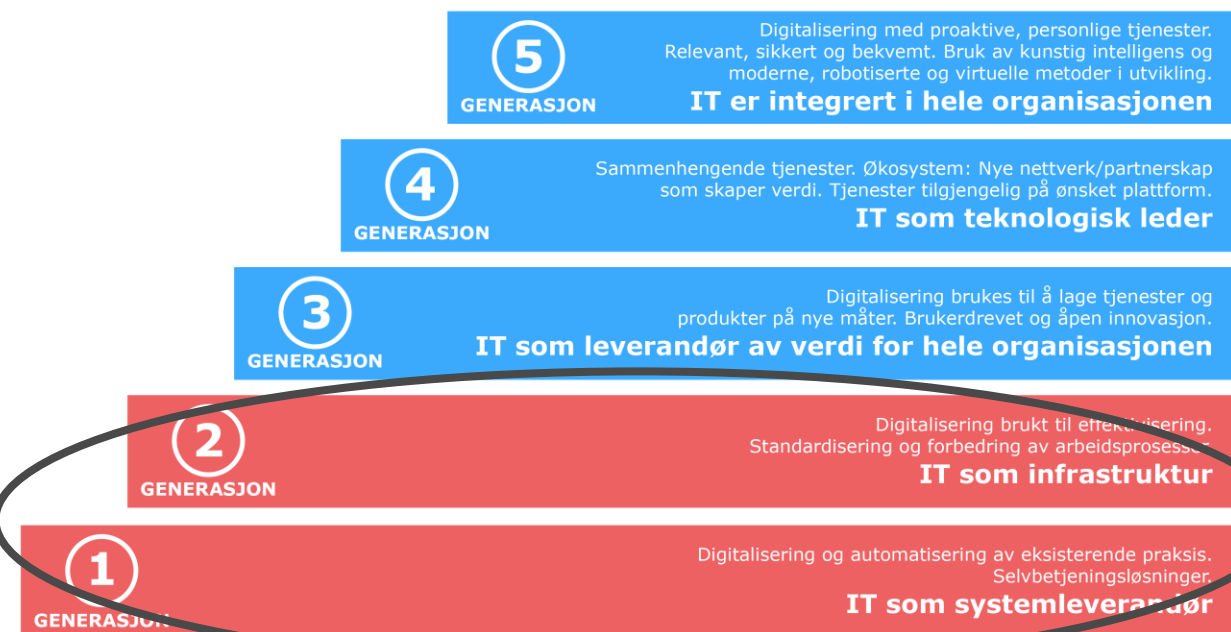
Sektorene opplever dagens styringsmodell som for topptung. Digitale løsninger innføres uten tilstrekkelig opplæring og forankring i organisasjonen

6

7 Dagens organisering og tekniske infrastruktur innehar svakheter som gjør at kritiske sikkerhetssituasjoner kan oppstå



DIGITALISERINGSTRAPPA



«Vi har ikke tenkt på hvordan vi skal fremstå digitalt for våre innbyggere og næringsliv»

«Det er fremdeles mye papir. Vi har ikke kommet ordentlig i gang med digitalisering. Vi har en lang vei å gå»

«Det er tilfeldig hvilke prosjekter som blir satt i gang. Ofte besluttes de på toppen, og nye systemer blir innført uten god nok opplæring og forankring»

«Vi bruker mye tid på å håndtere passord, feil på PCer og nettverk, og systemer som ikke henger sammen»

«Vi har liten erfaring med å samarbeide (om kjernevirksomheten) på tvers av kommunene»

«Vi opplever suksess når vi involverer organisasjonen og fokuserer på arbeidsprosesser før anskaffelser»



03

Behovet for endring av dagens modell for styring og organisering

Dagens modell for Inn-Trøndelag IKT (IKS med vertskommunesamarbeid)

Strategisk portefølje

Felles regionalt målbilde utarbeidet gjennom DigInn.

Kommunestyrene



Administrativ styringsgruppe
Inn-Trøndelag IKT

Felles porteføljestyling av
regionale tiltak

Sektorfelles portefølje

Felles sektorvise målbilder utarbeidet gjennom DigInn.

Efagråd Teknisk



Leder Efagråd

Efagråd Helse



Leder Efagråd

Efagråd Oppvekst



Leder Efagråd

Efagråd Tverrfaglig



Leder Efagråd

Tett samarbeid
mellom IKT og
eFagsråd

Vertskommune Inn-Trøndelag IKT



Leder IKT

Lokal portefølje

Sektor Teknisk
i kommune X

Sektor Helse
i kommune X

Sektor Oppvekst
i kommune X

Sektor Tverrfaglig
i kommune X

Samhandling
ved behov

Dagens modell for Innherred kommunesamarbeid (IKS)

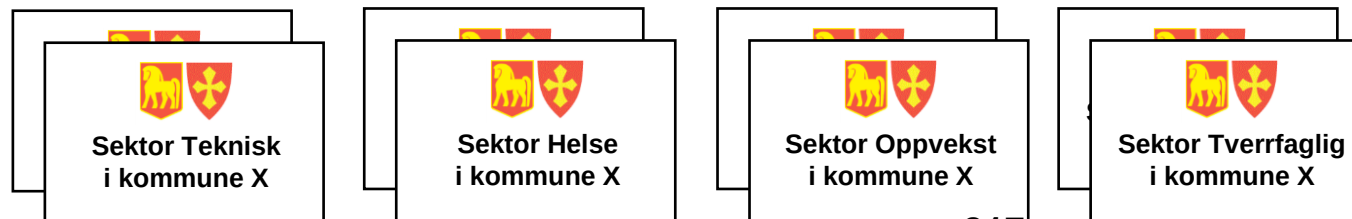
Strategisk portefølje

Ingen felles regionalt digital målbilde

Sektorfelles portefølje

Ingen felles sektorvise digitale målbilder

Lokal portefølje



Målbilder i kommuneplanen pr sektor pr kommune

Samhandling ved behov

Kommunestyrene



Styret KI



Kommuneadvokat og IKT (KI)



Daglig leder KI
Sekretariat for styret KI



Leder Kommuneadvokaten



Leder IKT

Gjennom intervjuer, arbeidsmøter og dokumentgjennomgang er følgende hovedutfordringer for digital transformasjon identifisert

- Har ikke definert hvordan man skal fremstå digitalt for innbyggerne. Har i stor grad fokus på digitale verktøy for ansatte i egen sektor heller enn de eksterne brukerne
- Har ikke et målbilde og en strategi for hvordan bruke digitalisering som drivkraft og verktøy for omstilling, utvikling og fornyelse av kjerneproduksjonen i sektorene (og for noen mangler det også hos strategisk ledelse i kommunen)
- Forståelse, kapasitet og gjennomføringsevne i kommunene er begrenset. Ofte står det ikke på midler/budsjett.
- Må endre fokus fra at "IKT skal fikse det for oss" til at "vi skal lede endringen i samspill med og støtte fra IKT"
- Trenger mer kompetanse i sektorene og kommunene som forstår potensialet, sammenhengene (prosess/data/system) og kan drive digitaliseringsprosessen. Kombinasjonskompetanse fag og digitalisering. Dette i tillegg til en styrket IKT-enhet
- Prioritering, beslutning og implementering skjer på et for høyt ledernivå, ofte uten tilstrekkelig forankring og involvering i organisasjonen. Dette gir manglende eierskap og lav endringsmodenhet/-evne. Trenger prosesser for endringsledelse, brukermedvirkning og brukerinitiert endring i sektor
- Ny struktur må skape størrelsesfordeler i fht. innkjøp, drift, utvikling og et mer attraktivt kompetansemiljø, men må også gi muligheter for lokal tilpasning i hver kommune
- Flere kommuner og sektorer har hatt liten grad av samarbeid og samordning på tvers. Har ikke erfaring med hva dette vil bety mht. felles prioriteringer, beslutninger, implementering og forvaltning
- I noen grad uklar rollefordeling mellom sektor/kommune og IKT-enhet. Må i større grad rendyrke ansvaret

**Sektorene ønsker mer digitalisering og må i større grad lede endringen.
IKT må ta (mer) ansvar for basis IKT samt support på og ansvar for fagsystemene**

Det er utledet endringsønsker for hvordan ny modell for styring og organisering skal svare opp kommunenes behov og utfordringer

Endringsønskene/kriteriene skal angi HVA og HVORFOR

- Gode kriterier for organisasjonsdesign angir retning og effekt av endringen som skal gjennomføres i organisasjonen
- Kriteriene bør ta utgangspunkt i hvordan man skal få til, og svare opp, de utfordringer og muligheter som kommunene nå står overfor
- Vi har intervjuet og involvert en rekke interessenter i utvikling av kriterier for å få frem bredden i organisasjonen
- Kriteriene skal benyttes til å vurdere alternative styrings- og organisasjonsmodeller. Dette vil foregå i styringsgruppemøtet 4. oktober

Endringsønskene/kriteriene er basert på innspill fra følgende interessenter

- Kommunedirektører
- Kommunalsjefer
- IKT-ledere
- IKT-ansatte
- Politikere
- Beste praksis



Følgende føringer og forutsetninger er lagt til grunn

1. De to IKT-enhetene skal i utgangspunktet sammenslåes
2. Det legges til grunn en politisk føring fra de fem kommunene om et tettere og mer utstrakt samarbeid på tvers, med sikte på en mer effektiv produksjon og videreutvikling av kommunenes tjenester
3. Det legges til grunn en strategisk ambisjon om å forsere den digitale transformasjonen i kommunenes sektorer og tjenesteproduksjon, for å søke å redusere en kostnadskreven oppbemanning for å imøtekomme en stadig økt etterspørsel etter kommunenes tjenester



Endringsønsker som gjelder hele organisasjonen (sektor/kommune og IKT)

Vi ønsker en organisasjon..

1. ..som i arbeidet med digital transformasjon setter behovene til kommunenes innbyggere og ansatte i sentrum, for å kunne skape mest mulig nytte opp mot samfunnsoppdraget
2. ..hvor den enkelte i sektor/tjeneste selv skal (settes i stand til å) kunne lede den digitale transformasjonen på sitt område, for å skape endringsmotivasjon og langsiktige gevinster
3. ..hvor sektor og IKT-enhet arbeider «skulder-ved-skulder» i utvikling og implementering av endringsprosjekter for å sikre realisering av gevinster
4. ..hvor kompetansen på endringsbehov, digitaliseringspotensiale og tjenesteutvikling sitter tett på, og er tilgjengelig, der hvor endringen skal skje
5. ..som skaper størrelsesfordeler i fht. innkjøp, drift, utvikling og et mer attraktivt kompetansemiljø
6. ..hvor det etableres felles strategier, målbilder og prosjekter på tvers av kommuner og sektorer, for å skape størrelsesfordeler, økt gjennomføringskraft, og mer erfaringsdeling
7. ..som gir muligheter for tilpasning til lokale behov og prioriteringer i hver kommune
8. ..som har fokus på endringsarbeid og kontinuerlig utvikling, der innført heltidskultur er en premiss som må til for å lykkes med innføringsarbeid i linjeorganisasjonene
9. ..som setter av riktige og tilstrekkelig med ressurser inn i endringsarbeid og prosjekter for å kunne ta ut gevinster i linja
10. ..som bidrar til et samspill i forhold til prioritering av prosjektporteføljen, slik at vi evner å sette av ressurser til riktig tid
11. ..som går sammen og harmoniserer de mest sentrale løsningene for å muliggjøre størst mulig gevinstuttak i sektorenes tjenesteproduksjon
12. ..som har fokus på kontinuerlig forbedring og utprøving/testing for å gjøre veien kortere fra ide til gevinst/effekt
13. ..hvor endringsagenter etableres i hver sektor i hver kommune for å skape lokal forankring
14. ..som snarlig kan etableres, med bakgrunn i kommunenes økonomiske forutsetninger, for å raskt kunne realisere økonomiske gevinster



Endringsønsker spesifikt for IKT-organisasjonen

Vi ønsker en IKT-organisasjon..

15. ..som tydeliggjør rollefordelingen mellom sektor/kommune og IKT-enhet, hvor IKT profesjonaliserer basis IKT, samt øker tilgjengeligheten på support og kunnskap om fagsystemene
16. ..med sterk digital kompetanse innenfor sektorens områder for å, sammen med sektoren, utvikle gode digitale tjenester for innbyggere, næringsliv og ansatte
17. ..som har en tydelig rolle i arbeidet med digital transformasjon for å sikre at IKT-organisasjonens kompetanse utnyttes på en best mulig måte
18. ..som bistår sektorene med struktur i arbeidet med digital transformasjon for å sikre helhetlige, tverrfaglige, sikre og kostnadseffektive løsninger
19. ..hvor man ikke er avhengig av enkeltpersoner for å redusere sårbarhet i drift, forvaltning og utvikling
20. ..som profesjonelt styrer og følger opp leverandører, for å effektivt gjennomføre endringer og tilpasninger
21. ..som flytter fokuset bort fra teknisk infrastrukturdrift, for å øke fokuset på tjenesteutvikling og digital transformasjon
22. ..som har et miljø og en kultur som gir medarbeidere muligheter til utvikling, for å skape en robuste fagmiljø, og en endringsdyktig og attraktiv arbeidsplass
23. ..som blir attraktiv og konkurransedyktig på lønn, for å gis mulighet til å tiltrekke seg, beholde og utvikle riktig kompetanse
24. ..som blir en interessant arbeidsplass, der behovet for fleksibelt arbeidssted, både for de mange lokasjonene og de enkelte ansatte, blir ivaretatt i fagteam innad i IKT



Sentrale veivalg og strategiske dilemma til vurdering i valg av ny modell for styring og organisering

1. Hvem skal lede arbeidet med den digitale transformasjonen? Kommunene/sektorene eller ny IKT-enhet?
2. Gitt den økonomiske situasjonen, er det tid til å skape eierskap og engasjement innenfra, eller må man sentralt definere sektorenes/kommunenes nye arbeidsmåter og digitale løsninger for dette?
3. Ønskes en sterk sektorvis samordning på tvers av kommunene, eller er det viktig å bevare lokalt initiativ og handlingsrom?
4. Ønskes en distribuert IKT-organisasjon som «sitter tett på», og blir integrert i endringen som skal skje, eller et sentralt miljø som skaper et tydelig faglig tyngdepunkt?
5. Vil man bruke markedet for å profesjonalisere basis IKT og frigjøre kapasitet til digital transformasjon, eller gjøre det selv?



Styringsgruppens viktigste føringer og endringsønsker i arbeidet med ny modell for styring og organisering

1. Kommunenes samfunnsoppdrag er å skape verdi til innbyggere og næringsliv. I det videre arbeidet med digital transformasjon må innbyggere og næringsliv settes i fokus.
2. For å sikre størst mulig realisering av gevinster må eierskapet til endringsarbeid og digital transformasjon i den enkelte sektor være i sektorene.
3. Sektorene må i større grad involvere den enkelte ansatte for å skape endringsevne og -motivasjon
4. Det må være en sektorvis samordning på tvers av kommunegrensene innen områder hvor felles arbeidsform og digitale løsninger er avgjørende for gevinstuttaket. Likevel må det være mulighet for lokalt initiativ og handlingsrom, særlig innen områder der utprøving og testing av nye arbeidsformer og løsninger er hensiktsmessig.
5. En felles strategi og et målbilde for digital transformasjon må ligge til grunn. Hastighet i implementering og utrulling kan tilpasses lokale rammebetingelser (økonomi, gjennomføringsevne mm.).
6. IKT må støtte og være en aktiv samarbeidspartner i arbeidet med digital transformasjon i sektor.
7. Det bør legges til grunn en lokal tilstedeværelse av IKT i kommunene for å være så nær brukerne og endringene som mulig. Samtidig må behovet for større og mer robuste fagmiljø ivaretas.
8. IKT-organisasjonen må endre fokus og frigjøre kapasitet fra basis IKT, til å understøtte digital transformasjon i kommunene. Markedet bør videre vurderes for å håndtere basis IKT.



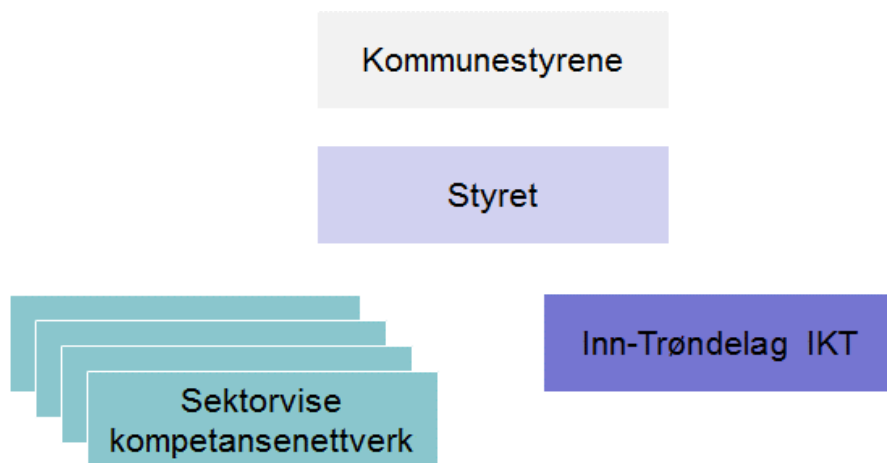


04

**Hvordan bør arbeidet
med digital transformasjon
organiseres?**

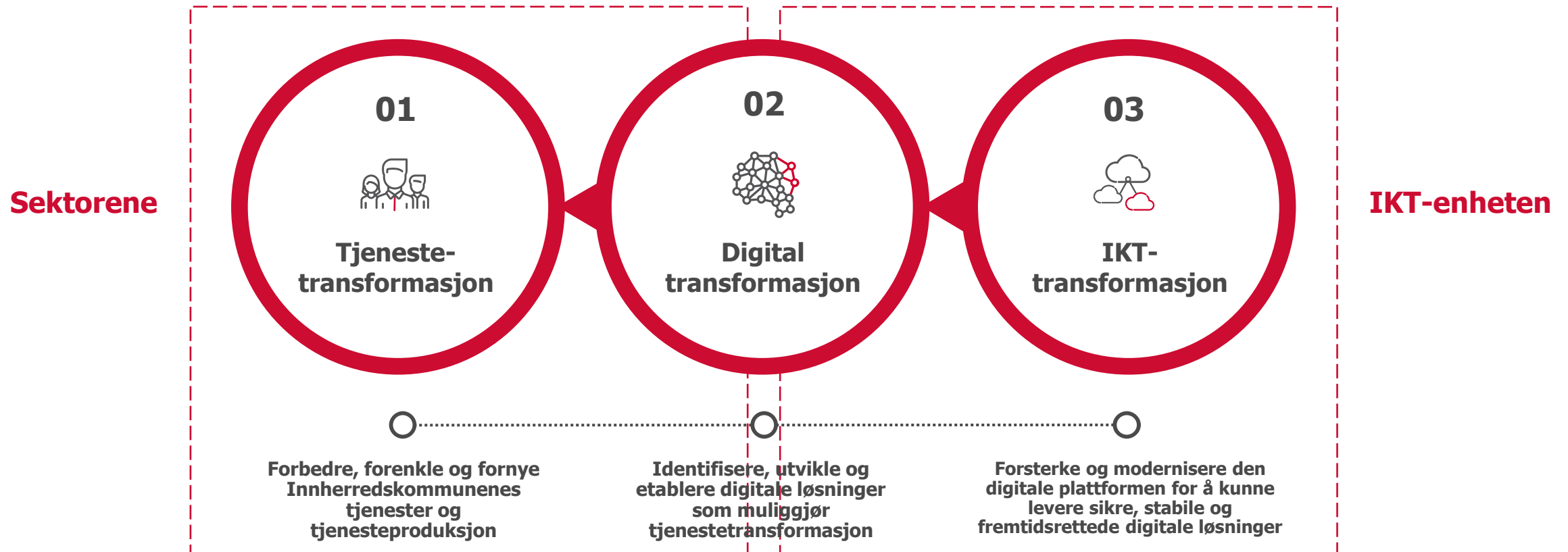


DigInn-rapporten (Inn-Trøndelag) peker på at sektorvise kompetansenettverk skal identifisere og prioritere behov og digitaliseringstiltak innen sin sektor



	Kommunestyrene	Styret	Kompetansenettverk	Inn-Trøndelag IKT
ROLLE	Strategisk og finansielt ansvarlig.	Prioriterer på tvers.	Prioriterer innenfor sin sektor.	Drift og utvikling.
ANSVAR	Vedtar strategier og handlingsplaner for digitalisering.	Prioriterer digitaliseringstiltak på tvers, utarbeider digitaliseringsstrategi	Identifiserer behov, utvikler sektorvise målbilder for digitale tjenester, prioriterer digitaliseringstiltak innenfor sin sektor	Besitter kompetanse på digitalisering, jobber med planlegging, tilrettelegging, støtte og implementering av nye tiltak. Sørger for effektiv IKT-drift.

For å hente ut gevinstene av digitalisering i regionen, må ressurser og kompetanse på plass for å lede og gjennomføre tre parallelle transformasjoner



Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene og hva digitale løsninger skal bidra til å løse. IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og støtte sektor i å etablere digitale løsninger

Foreslått ansvars- og oppgavedeling i ny modell for styring og organisering tydeliggjør sektorenes ansvar for *å eie og lede transformasjonen*

Kommunene og sektorene

- For å skape større og mer langsiktig transformasjonseffekt i tjenesteproduksjonen, bør sektorene/kommunene etablere egen kompetanse og kapasitet til å lede og gjennomføre *tjenestetransformasjon* og *digital transformasjon* i parallell.
- Denne kapasiteten bør sitte nær der endringen skal skje, og ha kort beslutningsvei til kommunedirektør og sektorledere for å sikre handlekraft og gjennomføringsevne.
- Identifisere behov og forbedringsmuligheter i arbeidsprosesser og tjenesteproduksjon, samt ha kompetanse på funksjonalitet og muligheter som teknologi vil gi. I tillegg trengs kompetanse på å drive endrings- og opplæringsprosesser samt virksomhetsarkitektur.
- Ansvar for å drive frem, analysere, prioritere, finansiere og eie porteføljen av transformasjonstiltak.
- Samordning av arbeidsprosesser sektorvis på tvers for å kunne hente ut gevinstene av felles digitale løsninger. Dette krever en større grad av samordning av strategi, målsetninger og planer innen sektorene.

Den nye IKT-enheten

- Ansvar for å planlegge anskaffelse, leveranse og drift av tiltakene, herunder å ivareta helhetlig løsningsarkitektur, risiko og sikkerhet.
- Profesjonalisere leveringen av basis IKT-tjenester for å sikre høy kvalitet og tilgjengelighet, og vurdere å bruke markedet for dette.
- Bygge kompetanse på de ulike sektorenes fagsystemportefølje for å kunne rådgi, støtte og ta leverandør-, drifts- og forvaltningsansvar for porteføljen.
- For å hente ut størrelsesfordeler bør det etableres en samordnet og kompakt portefølje for basis IKT og hovedfagsystemene i sektorene. For å øke kvaliteten i anskaffelse, implementering og oppfølging av porteføljen, må størrelsen reduseres vesentlig. Dette betinger en samordning av arbeidsprosesser sektorvis på tvers.
- For å ivareta lokale forskjeller i behov og prioriteringer, etableres det kriterier, prinsipper og kjøreregler for hvilke digitale transformasjonstiltak som kan gjennomføres lokalt. Likevel bør man i planlegging og gjennomføring av disse få råd og støtte fra IKT-enheten, slik at helhetlig løsningsarkitektur, risiko og sikkerhet ivaretas.

Gevinstene av digitalisering skal komme innbyggerne til gode. Derfor må sektorene selv lede sin endring for å skape bedre kommunale tjenester

Sektorene

1 Økt fokus på tjenestetransformasjon og omstilling i sektorene må til for å få ut potensialet og gevinstene av den digitale transformasjonen. Innbyggerne må stå i sentrum

En sterk sektorvis samordning mellom kommunene er en avgjørende forutsetning for å kunne hente ut potensialet i bruk av felles digitale løsninger

2

3 Sektorene må eie og lede transformasjonen av tjenestene, og hva digitale løsninger skal bidra til å løse

Sektorene må tilføres ny kompetanse og kapasitet til å kunne lede transformasjonen. Dagens sektorvise eFagråd videreutvikles for å fokusere på både sektoromstilling og digitale løsninger

4

IKT-enheten

5 IKT må ta ansvar for å modernisere den digitale plattformen og hjelpe sektorene i å etablere digitale løsninger

For å kunne frigjøre ansatte i IKT-avdelingen til å i større grad kunne hjelpe sektorene, bør man vurdere å tjenesteutsette drift og infrastruktur

6

7 En samlet IKT-virksomhet vil gi best forutsetninger for å realisere ambisjonene om, og gevinstene av, en sektorvis samordning og omstilling

En ny samlet IKT-enhet anbefales etablert som et kommunalt oppgavefellesskap

8





05

Ny styringsmodell for digital transformasjon og ny IKT-enhet

Utfordringsbildet og styringsgruppens signaler peker i retning av en styringsmodell hvor sektor har et tydeligere ansvar og rolle

Styringsutfordringer avdekket i analysefasen

- Sektorene, hvor endringen skal skje, har ikke nødvendig myndighet og ressurser til å lede (den digitale) transformasjonen
- Har ikke et målbilde og en strategi i sektorene for hvordan bruke digitalisering som drivkraft og verktøy for omstilling, utvikling og fornyelse av kjerneproduksjonen
- Prioritering, beslutning og implementering skjer på et for høyt ledernivå, ofte uten tilstrekkelig forankring og involvering i organisasjonen. Dette gir manglende eierskap og lav endringsmodenhet/-evne.
- Flere kommuner og sektorer har hatt liten grad av samarbeid og samordning på tvers. Har ikke erfaring med hva dette vil bety mht. felles prioriteringer, beslutninger, implementering og forvaltning

Retning fra styringsgruppemøte #2

1. For å sikre størst mulig realisering av gevinster må eierskapet til endringsarbeid og digital transformasjon i den enkelte sektor være i sektorene.
2. Sektorene må i større grad involvere den enkelte ansatte for å skape endringsevne og –motivasjon.
3. Det må være en sektorvis samordning på tvers av kommunegrensene innen områder hvor felles arbeidsform og digitale løsninger er avgjørende for gevinstuttaket
4. Det må være mulighet for lokalt initiativ og handlingsrom, særlig innen områder der utprøving og testing av nye arbeidsformer og løsninger er hensiktsmessig.
5. En felles strategi og et målbilde for digital transformasjon må ligge til grunn.
6. Hastighet i implementering og utrulling kan tilpasses lokale rammebetingelser.



For å skape mer eierskap i sektor til egen transformasjon, bør styringskultur og –modell bli mer desentralisert

For å lykkes med å flytte fokuset fra drift til utvikling, trengs en styringsmodell med mer fokus på å gi ansvar og måle resultater, heller enn å styre gjennom kontroll.

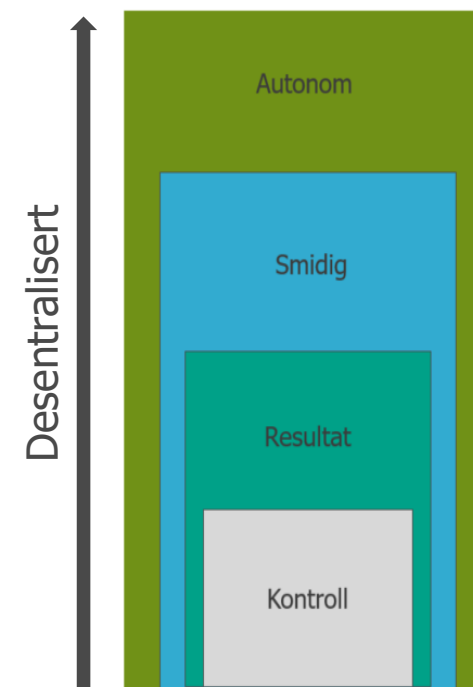
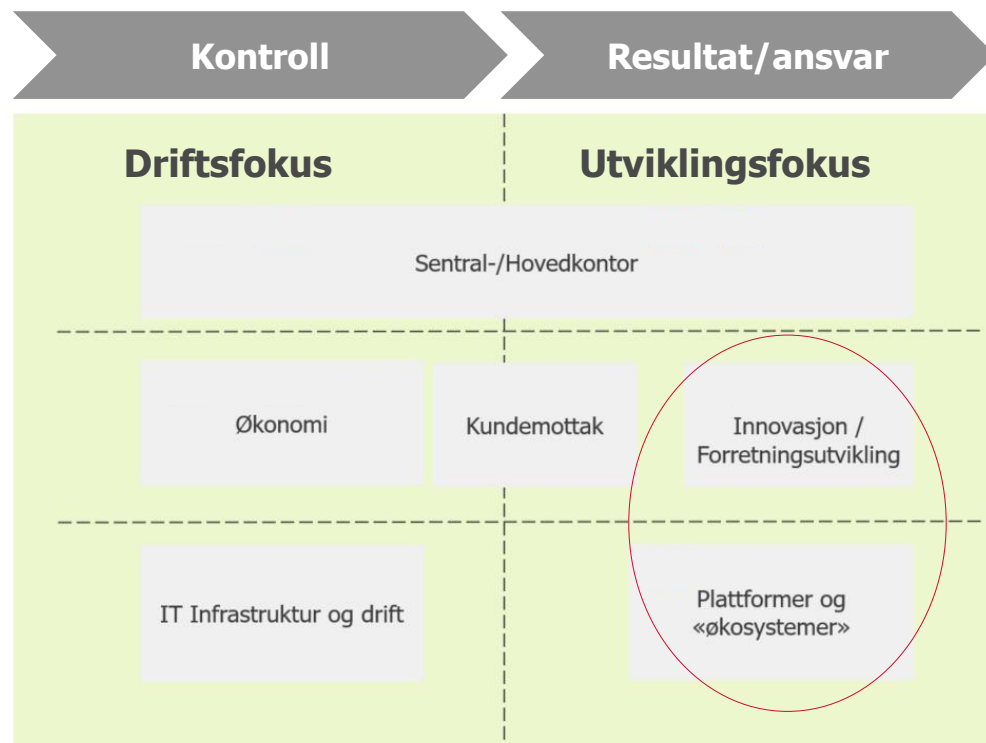


Fig. 2: Ulike styringsformer

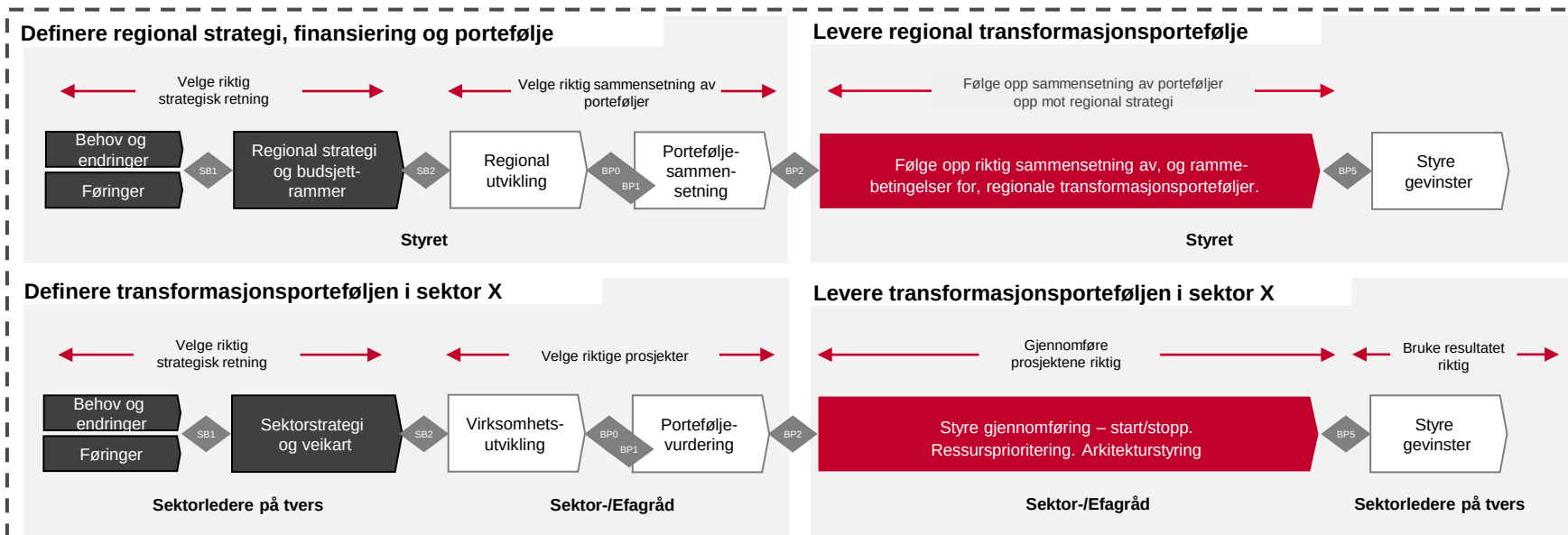
Mer ansvar og myndighet til sektor-/efagråd øker fokus på, og eierskap til sektorvis samordning av (den digitale) transformasjonen

	NIVÅ	ANSVAR OG OPPGAVER	DELTAGERE
Strategisk portefølje	Styret	Utforme og forvalte regionens strategi og målbilde for digital transformasjon. Etablere samlet ambisjonsnivå. Beslutte sammensetning av, og budsjettrammer (fond) for, sektorvise delporteføljer for å kunne realisere regional strategi. Møtes kvartalsvis, og ved eskalering, for oppfølging av strategi og transformasjonsportefølje.	Kommunedirektørene i de fem kommunene Ledere Sektor-/Efagråd Leder IKT-enhet
Sektorfelles portefølje	Sektor-/Efagråd sektor X	Fokus på ende-til-ende-tenkning og sektorvis samordning. Etablerer og eier felles strategi for forvaltning og videreutvikling av respektive sektor. Prioriterer basert på avtalte prioriteringskriterier og budsjettrammer fra Transformasjonsstyret. Følger opp gjennomføring og gevinstrealisering av prioritert portefølje. Møtes månedlig for beslutning og oppfølging av sektorens transformasjonsportefølje.	Kommunalsjefene sektorvis i de fem kommunene. Transformasjonskoordinator sektor X. Porteføljeansvarlig IKT sektor X.
Lokal portefølje	Sektor X i kommune Y	Ansvar for lokale initiativ per sektor som er av spesiell interesse for én kommune/sektor og/eller hvor andre kommuner ikke har interesse eller kapasitet til å delta. Tiltak og endringer finansieres, gjennomføres og følges opp i egen sektor/kommune i hht. etablerte kriterier, prinsipper og kjøreregler.	Beslutningsstruktur i respektive kommune/sektor. Porteføljeansvarlig IKT sektor X.

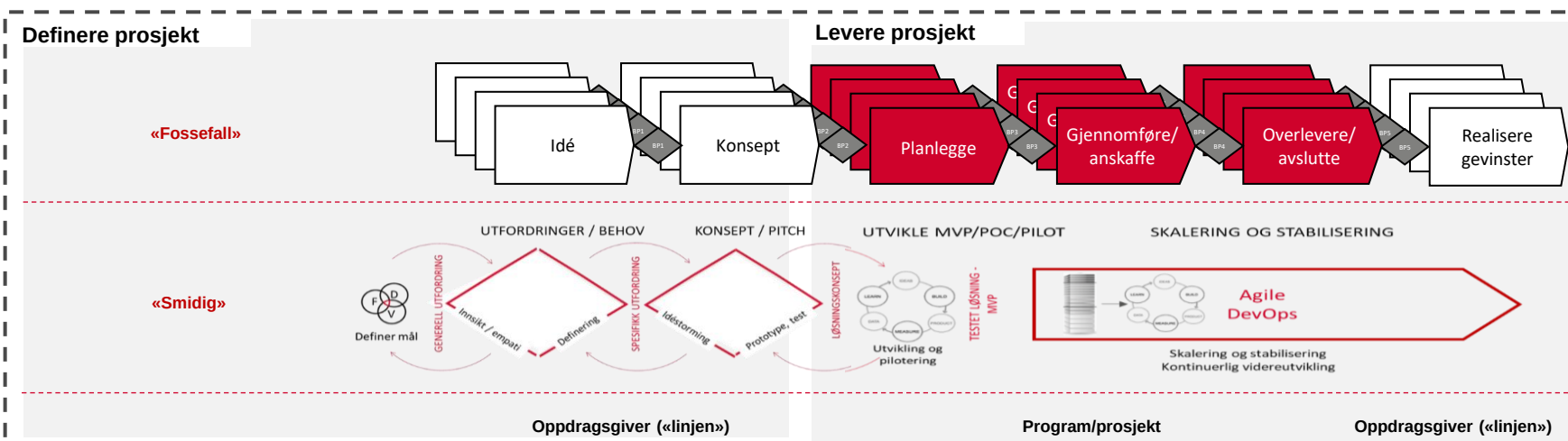


Prosess for strategi, porteføljestyring, tiltaksgjennomføring og gevinstrealisering

Strategi og portefølje



Prosjekt og gevinst

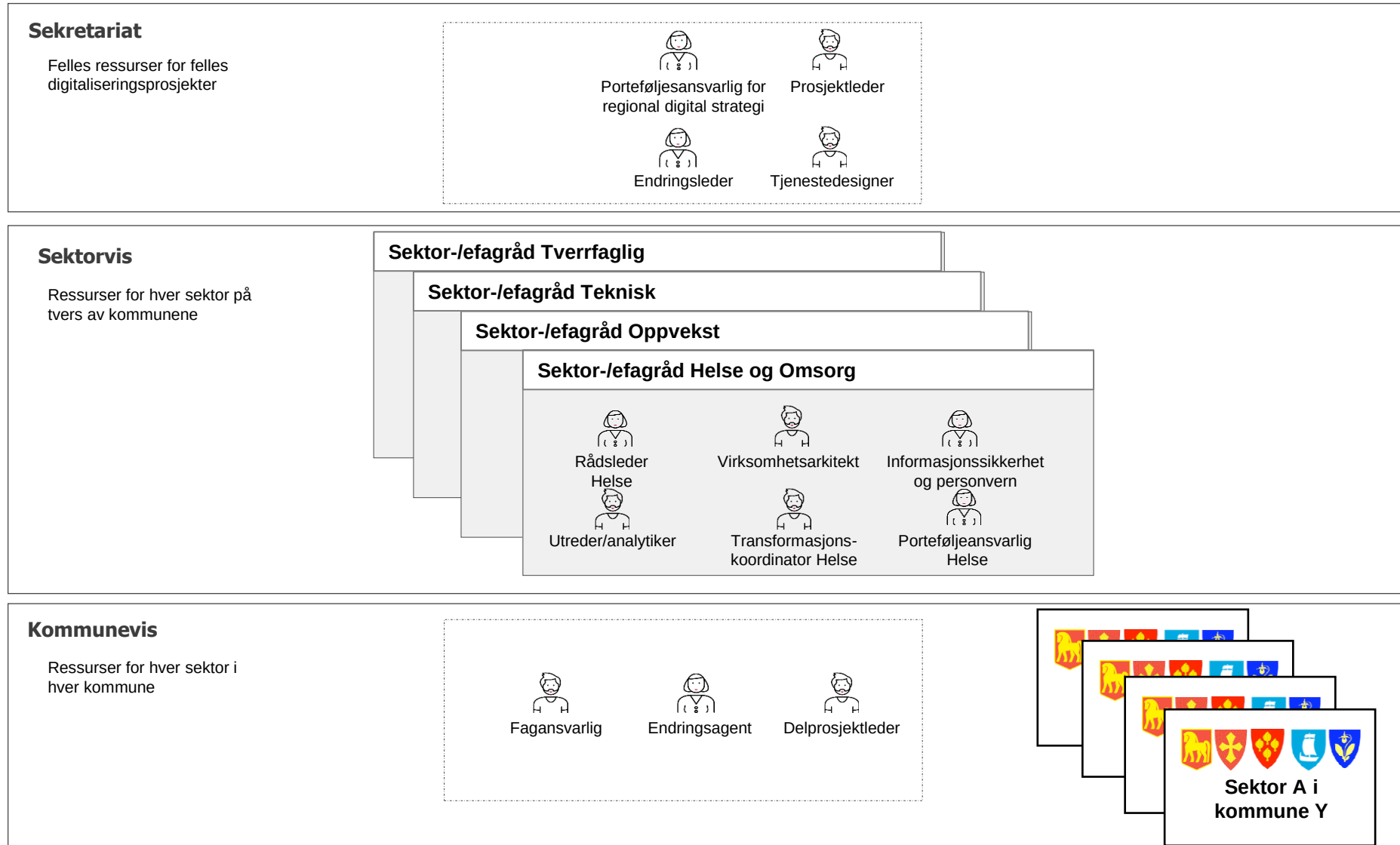




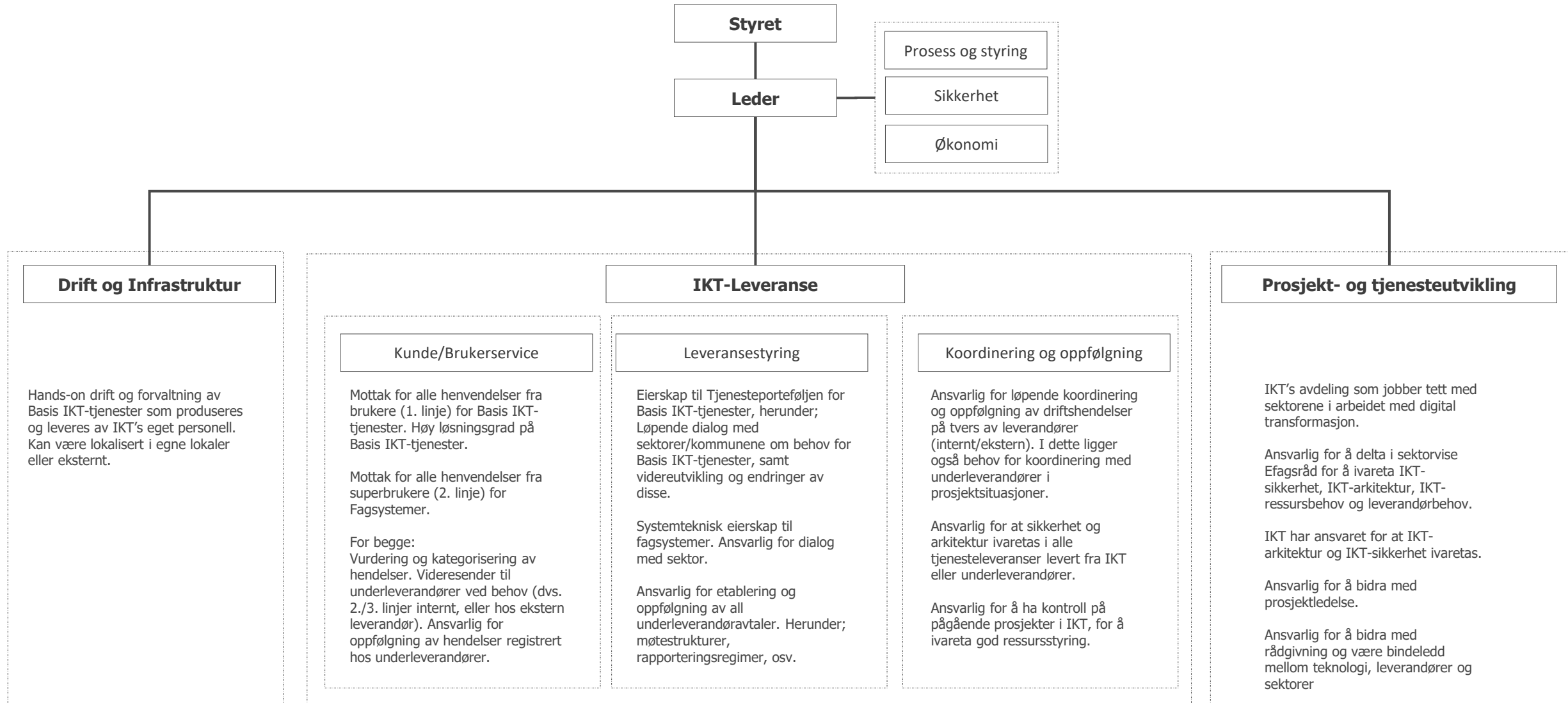
06

Ny modell – organisering av oppgaver og roller

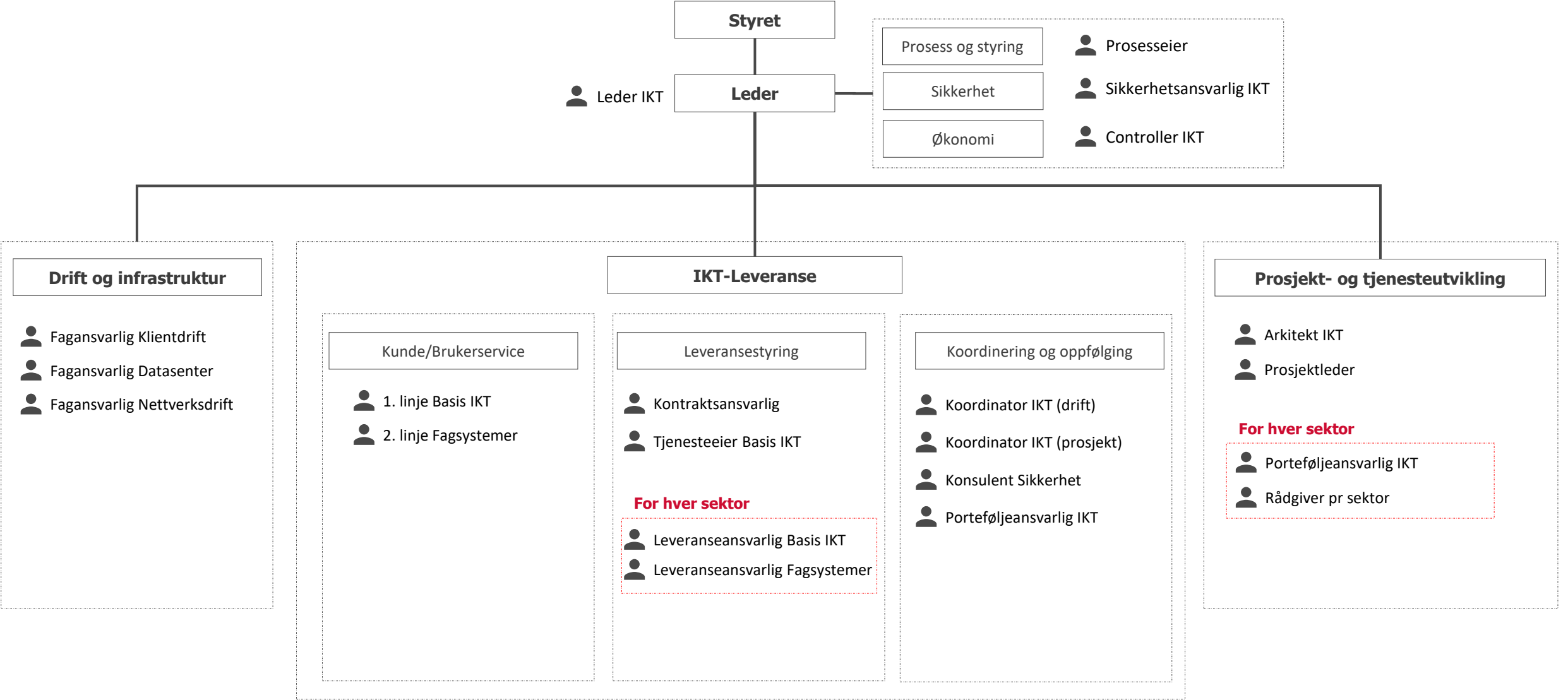
For å sette sektor i stand til å lede og gjennomføre transformasjonen, trengs nye kompetanser og roller, både sentralt og lokalt



Den nye IKT-enheten må bygge mer kompetanse og kapasitet på tjenesteutvikling og prosjekt, samt profesjonalisere leveransene av basis IKT



Den nye organisasjonsmodellen vil styrke sektorfokuset hos IKT for å kunne være en god samarbeidspartner i transformasjonen





07

Formell tilknytning av ny IKT-enhet

Forutsetninger og uaktuelle organisasjonsformer

Forutsetninger fra prosessen

- Organisasjonsformen må egne seg for alle kommunene
- Ønske om å tone opp den administrative styringen av samarbeidet, dette som et ledd i å styrke øvrige enheters eierskap til digitaliseringsprosessen.
- Organisering som dekkes av unntak i lov om offentlige anskaffelser

Uaktuelle organisasjonsformer:

- Kommunalt foretak
 - tillater kun en offentlig eier
- Samvirkeforetak
 - lite egnet med offentlig eiere,
 - Samvirkelovens rett til medlemskap er for vidtgående
- Forening
 - Ikke egnet organisasjonsform for støttetjenester



Aksjeselskap

- Aksjeloven - ikke spesielt tilpasset kommunens regelverk, heller ikke økonomisk.
- eierform: aksjer
- vedtekter – styrende for selskapet
- Øverste organ generalforsamlingen
 - i praksis følger det av hver kommunes delegeringsreglement hvem som er kommunens repr i generalforsamlingen.
- Styre som velges av generalforsamlingen
- Økonomisk ansvar kun knyttet til egen aksjepost.
- Vil ikke falle inn under bestemmelsene om egenregi i anskaffelsesregelverket



Interkommunalt selskap (IKS)

- Lov om interkommunale selskap – IKS
- Alle deltakere har ubegrenset ansvar for selskapsforpliktelsene etter sin eierbrøk. (der selskapet ikke kan betale)
- Eget rettssubjekt
- Selskapsavtale skal vedtas av den enkelte deltakers kommunestyre
- Øverste myndighet – representantskapet, hvert kommunestyre velger sin deltaker.
- Styret velges av representantskapet
- Selskapet ledes av en daglig leder
- Vil ikke automatisk falle inn under unntaket om egenregi i anskaffelsesregelverket





Aktuelle samarbeidsformer

Kommuneloven § 17-1

Interkommunalt samarbeid

«Kommuner og fylkeskommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid. Et interkommunalt samarbeid skal foregå gjennom et interkommunalt politisk råd, kommunalt oppgavefellesskap, vertskommunesamarbeid, interkommunalt selskap, aksjeselskap eller samvirkeforetak, en forening eller på en annen måte som det er rettslig adgang til.»



Valg av organisasjonsform

- Skal dekke et behov: støtte- og samarbeidstjenester innenfor IKT/digitalisering for kommunene
- Sentrale hensyn:
 - Styringslinje som innebærer at kommunenes administrative behov dekkes
 - At kommunen kan anskaffe direkte fra samarbeidet



Vertskommunesamarbeid

- Kommunelovens kap 20
- Styres av en samarbeidsavtale som overlater myndighet fra avgivende kommuner til vertskommunen
- Kan opprettes med en overordnet politisk nemnd med politiske representanter fra alle kommuner
- Mer utfordrende ift unntak fra anskaffelsesregelverket enn oppgavefellesskap:
 - KOFA sak 2019 – Røst kommune dømt for ulovlig direkte anskaffelse.
Kunne ikke vise til konkrete fellesprosjekter, samt at kontrollen med tjenesten ikke var tilstrekkelig.
- Mindre mulighet for adm styring fra de øvrige kommuner



Oppgavefellesskap

- Kommuneloven kap 19
- Stor grad av frihet ift hva som kan avtales
- Baserer seg på en samarbeidsavtale – gjerne også med innhold som forplikter kommunene utover det som legges inn i oppgavefellesskapet.
- kan ikke utøve offentlig myndighet
- Eget rettssubjekt - ligge inn under en av kommunene
- Øverste myndighet – representantskapet – hvert kommunestyre velger sitt medlem.
- Representantskapet kan opprette underorganer som for eksempel et styre; her kan også ansatte i adm lederstillinger velges inn.
- Hver kommune har økonomisk ansvar tilsvarende sin eierandel.
- Dersom oppgavefellesskapet er eget rettssubjekt vil dette (basert på samarbeidsavtalens innhold) kunne tilpasses til unntaket i anskaffelsesregelverket
 - avgjørende om kravet til gjensidighet er oppfylt; om kommunene bidrar med ulike innsatsfaktorer som er av betydning for hverandre.

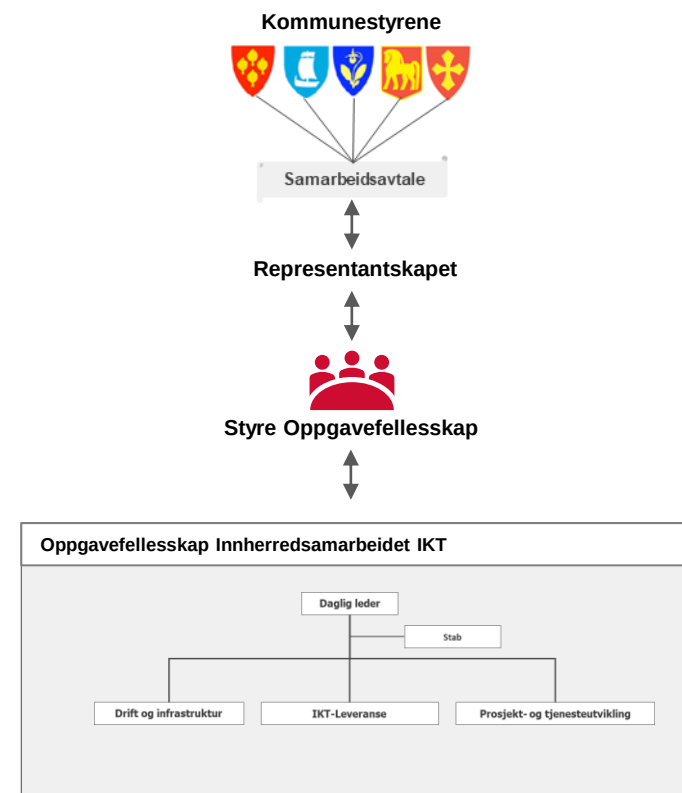


Oppgavefellesskap som selvstendig rettssubjekt anbefales som formell tilknytningsform for en ny, sammenslått IKT-enhet

- Danner noe «nytt»
- Gir balanse og likeverdighet mellom kommunene
- Gir en tilstrekkelig formell ramme
- Samtidig en fleksibilitet til blant annet å kunne gjøre kommuneinterne kjøp fra oppgavefellesskapet uten at det kommer i konflikt med lov og regelverk for offentlige anskaffelser
- Strukturen er skissert til høyre, da med anbefalt organisering av IKT, som beskrevet i kapittel 5

Organisasjonsform:

Oppgavefellesskap
som eget rettssubjekt



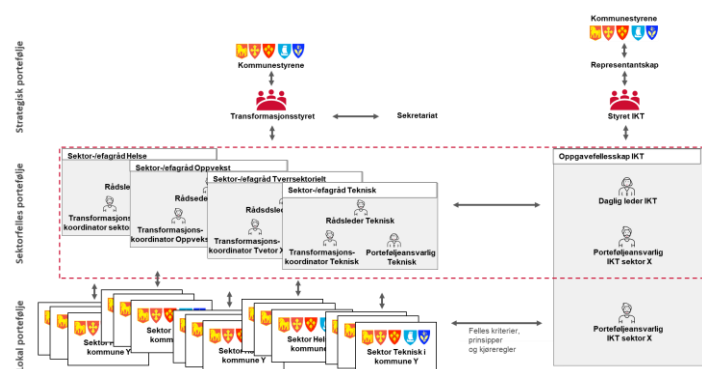


08

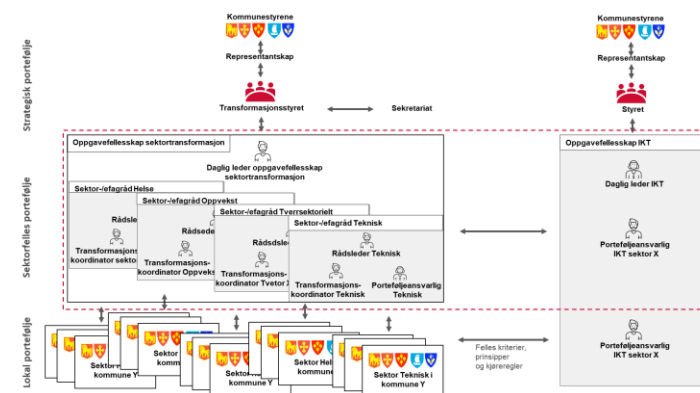
Samorganisering på tvers av sektor og ny IKT-enhet



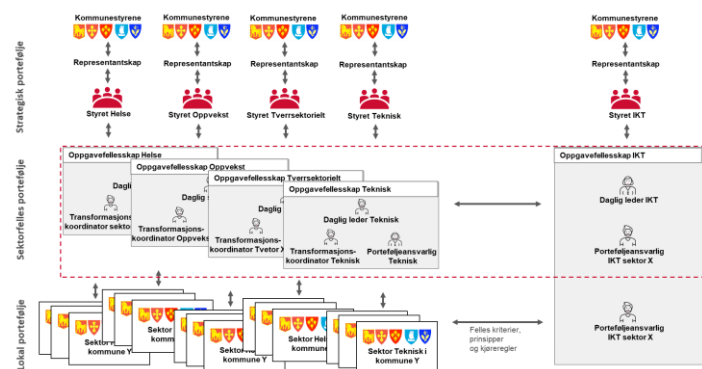
Den sektorvise *tjenestetransformasjonen* og den *digitale transformasjonen* bør gjennomføres og styres koordinert. Her er fire alternative modeller



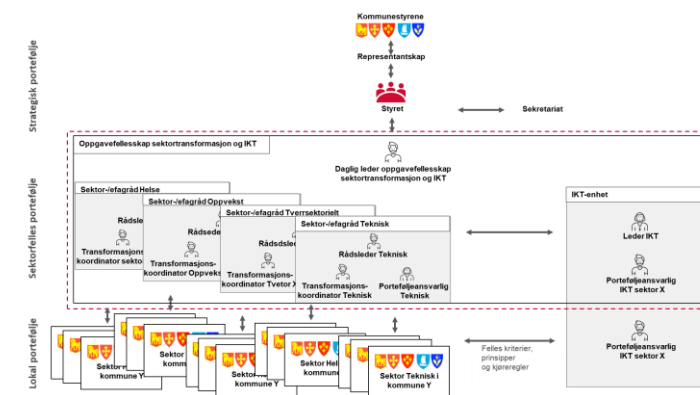
Alt. 1: Sektor-/efagråd styres som tverrkommunale sektorråd/-program. Det etableres et oppgavefelleskap for IKT



Alt. 2: Det etableres et eget oppgavefelleskap for IKT og et felles for Sektor-/Efagråd

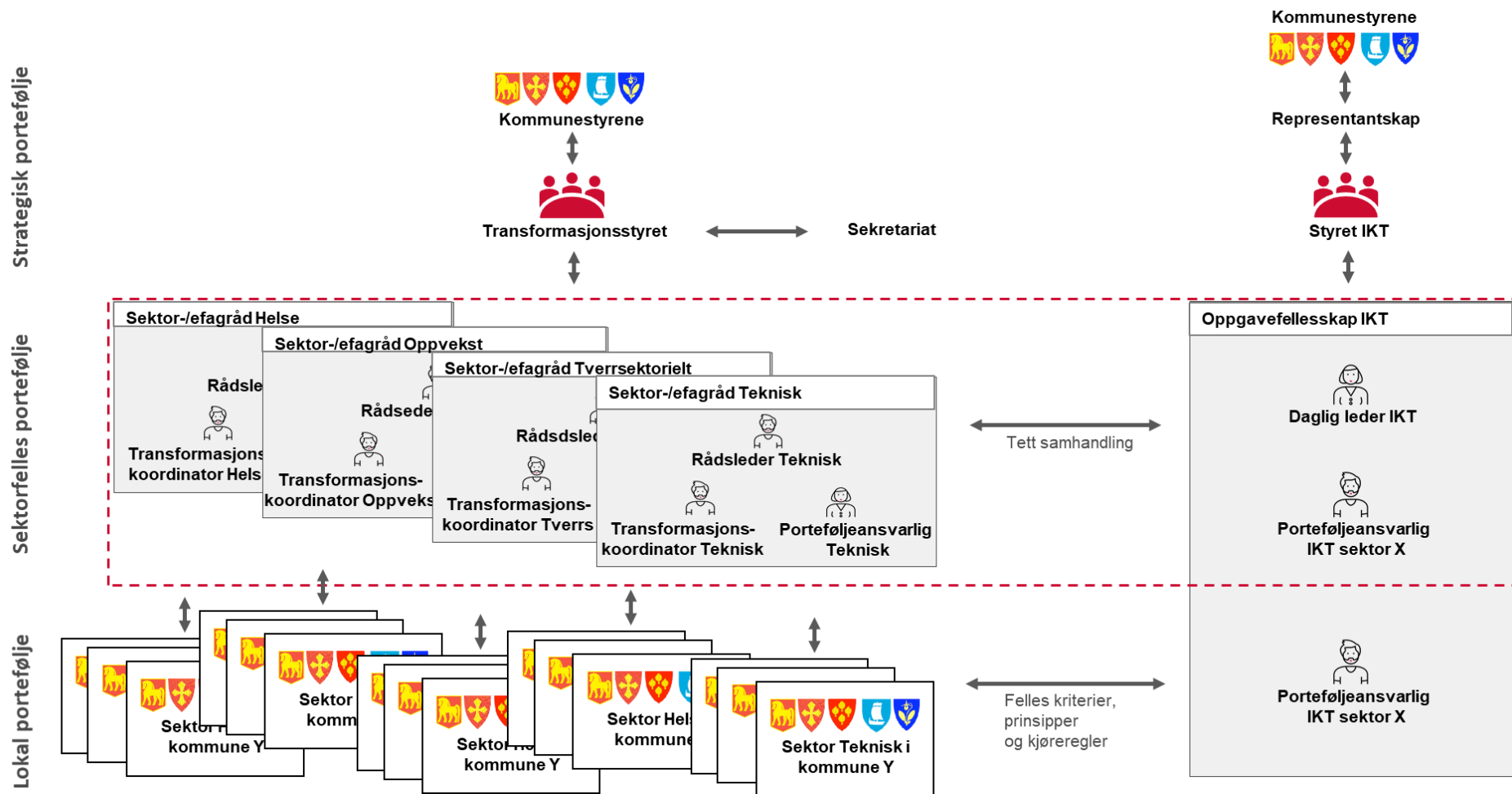


Alt. 3: Det etableres separate oppgavefelleskap for sektor-/efagråd og IKT

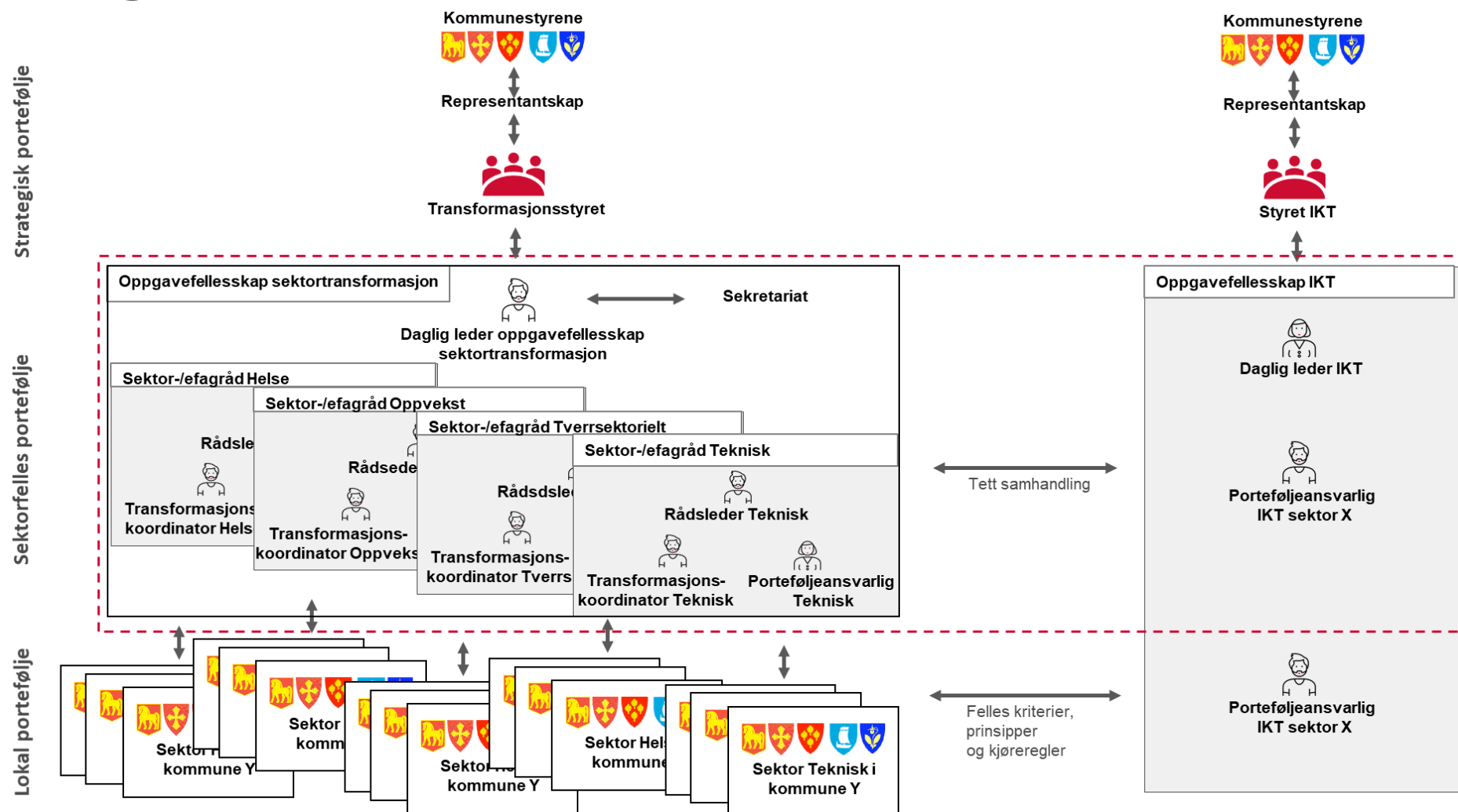


Alt. 4: Det etableres et samlet oppgavefelleskap for sektor-/efagråd og IKT

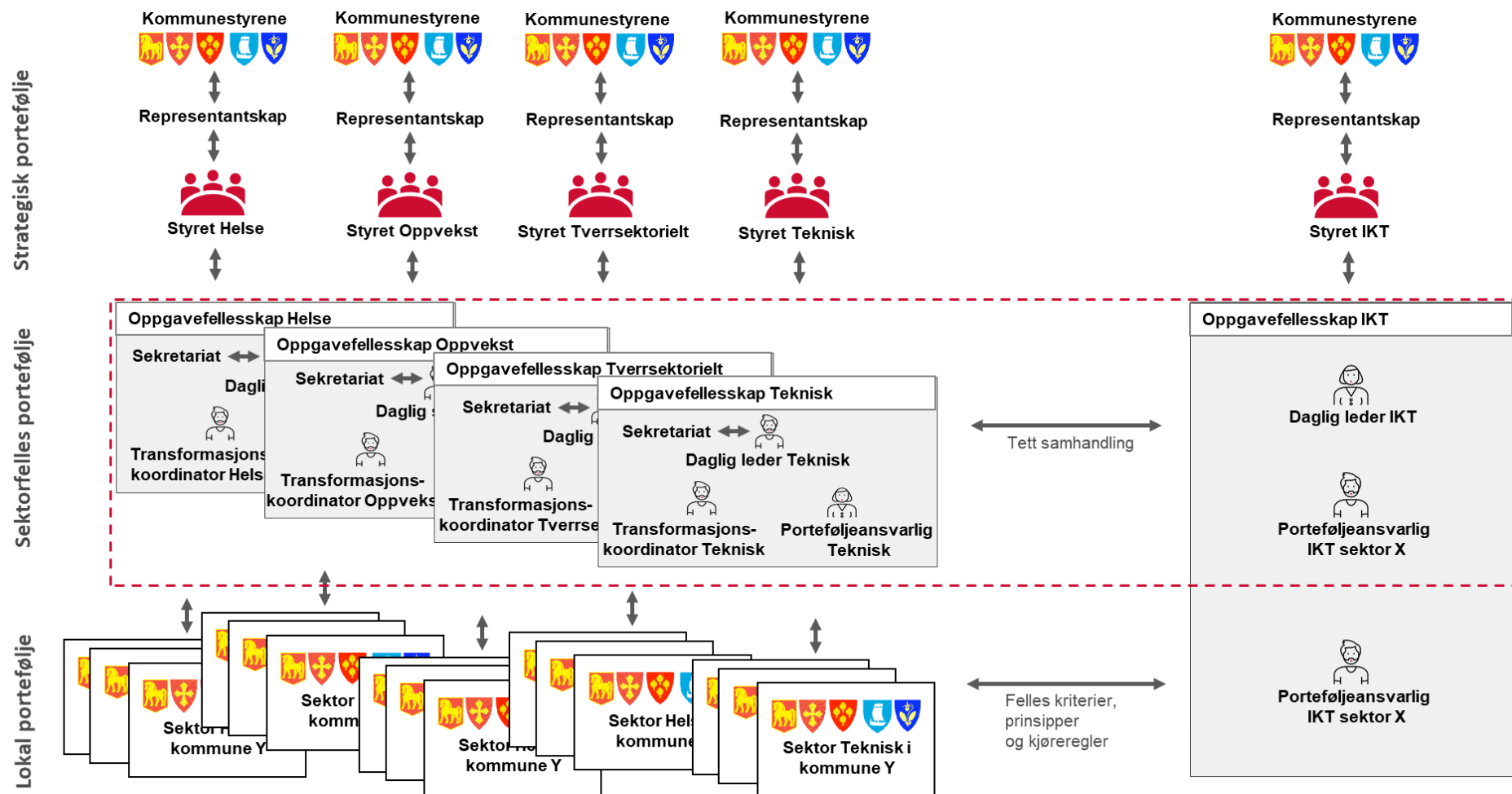
Alt. 1: Sektor-/efagråd styres som tverrkommunale sektorråd/-program. Det etableres et oppgavefellesskap for IKT



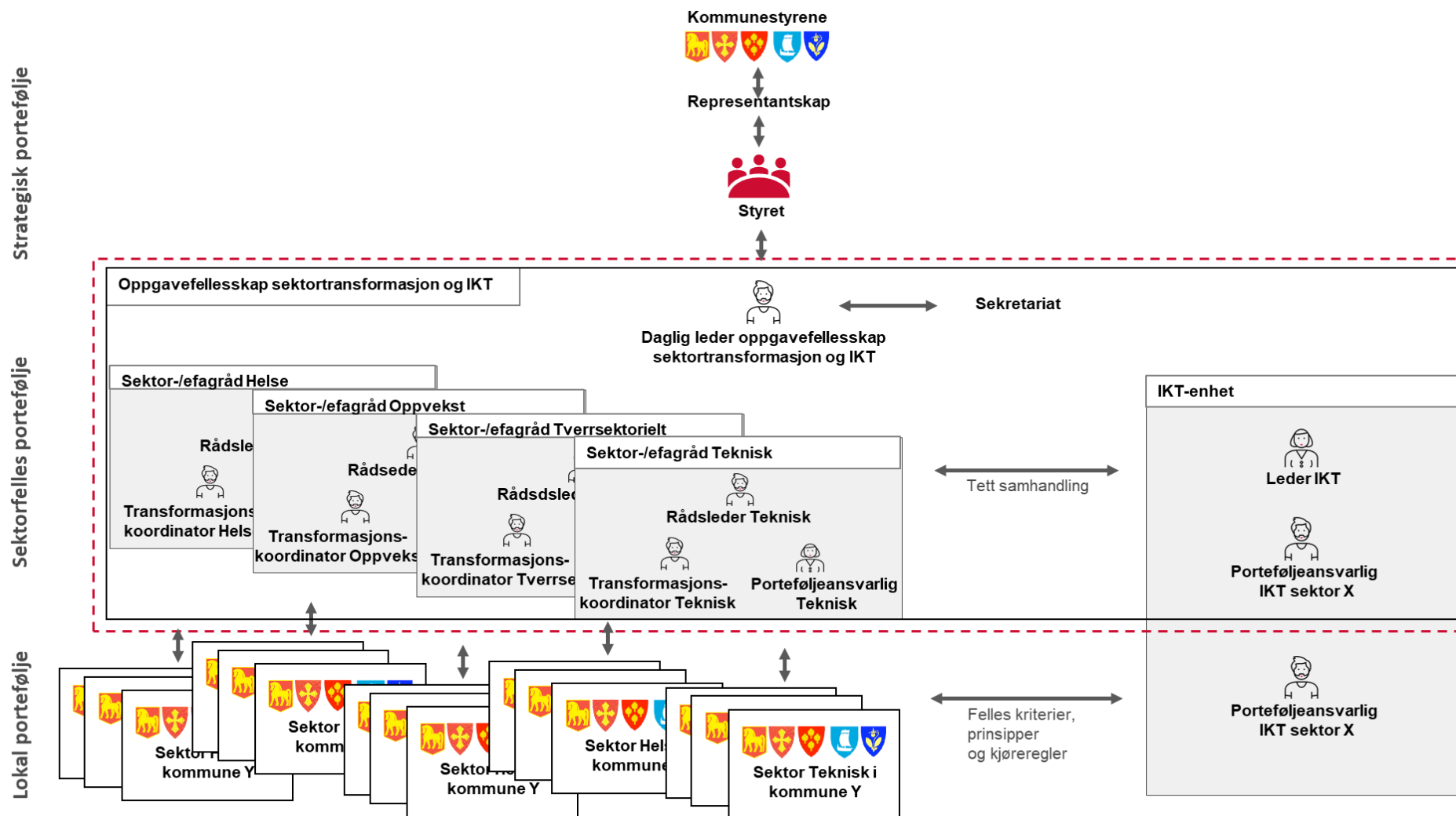
Alt. 2: Det etableres et eget oppgavefellesskap for IKT og et felles for Sektor-/Efagråd



Alt. 3: Det etableres separate oppgavefellesskap for sektor-/efagråd og IKT

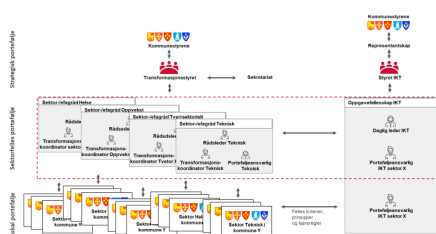


Alt. 4: Det etableres et samlet oppgavefellesskap for sektor-/efagråd og IKT



Alternativ 1 anses som et naturlig startpunkt inntil kommunene har drøftet nærmere ambisjonen med regional sektorvis samordning

Alt. 1: Utvide dagens modell. Oppgavefelleskap IKT



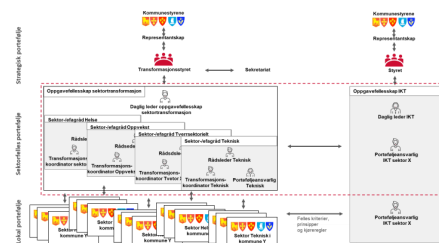
Fordeler

- En naturlig utvidelse av dagens modell
- Gir fleksibilitet for den enkelte sektor
- IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefelleskap

Ulemper

- Kan oppfattes som om driveren for transformasjonen er IKT
- Mer uformell. Gir mindre kraft og tyngde i samordningen og transformasjonen av sektorene
- Planlegging, utvikling og implementering blir basert på godvilje

Alt. 2: To separate oppgavefelleskap for hhv. sektor og IKT



Fordeler

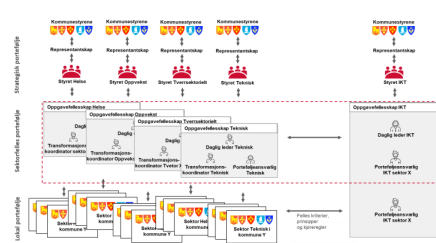
- Helhetlig fokus på, og forpliktende samarbeid om, sektorenes tjenestettransformasjon og den digitale transformasjonen
- Kan også ivareta helhetlig fokus for tjenester som går på tvers av sektorene

- IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefelleskap

Ulemper

- Kan oppleves mer frikoblet fra den enkelte sektor. Den enkelte sektor vil fratas noe av sin handlefrihet

Alt. 3: Separate oppgavefelleskap for hver sektor og IKT



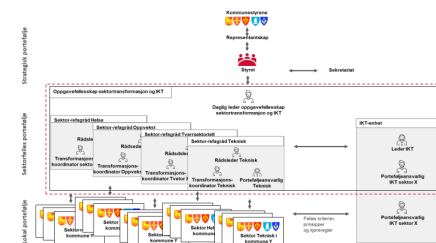
Fordeler

- Tydelig fokus på transformasjonen i sektordimensjonen, hvor potensialet er antatt størst
- Vil gi mest tyngde og drahjelp for sektorenes agenda
- IKT-leveransene profesjonaliseres i eget oppgavefelleskap

Ulemper

- Komplisert struktur med betydelig administrasjon
- Kan forsterke silofokuset. Utfordrende for tjenester som går på tvers av sektorer

Alt. 4: Samlet oppgavefelleskap for sektor og IKT



Fordeler

- Den modellen som i størst grad samordner sektortransformasjon med digital transformasjon og IKT-leveranser
- Den enkleste modellen å administrere

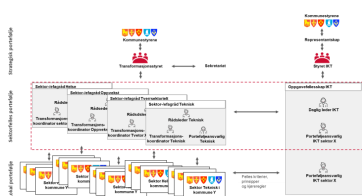
Ulemper

- Vil ha mindre legitimitet hos sektorene, da det oppfattes som en forsterket IKT-enhet
- Utfordrende å ha nok fokus på, og nærhet til, den sektorvise tjenestettransformasjonen



Nærmere vurdering av de ulike alternativene

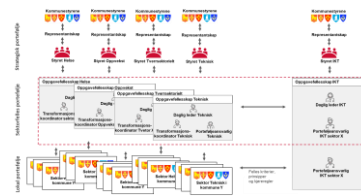
Alt. 1: Utvide dagens modell. Oppgavefelleskap IKT



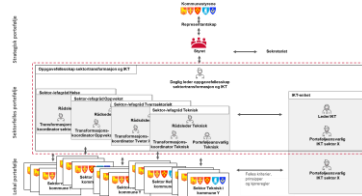
Alt. 2: To separate oppgavefelleskap for hhv. sektor og IKT



Alt. 3: Separate oppgavefelleskap for hver sektor og IKT



Alt. 4: Samlet oppgavefelleskap for sektor og IKT



Fokus/effekt på sektor-utvikling og effektivisering				
Samordning av ressursbruk				
Legitimitet/eierskap hos sektor				
Gjennomføringskraft (støtte til sektor)				
Enkelt/kostnadseffektivt å administrere				
Enkelt å implementere				



09

Konsekvensvurdering av ny modell

Kapasitet, kompetanse, risiko, økonomi mv.



Det anbefales fire hovedgrep i implementeringen av ny organisasjons- og styringsmodell for IKT

1	Det etableres en ny, samlet IKT-enhet	En sammenslåing av IKT-enhetene fra og med Q1 2022. Alle ansatte inngår i ny enhet. Trinnvis etablering av ny målorganisasjon.
2	Ny IKT-enhet organiseres for å oppnå beste-praksis	Behov for å styrke oppfølging av fagsystemer og sektor, samt profesjonalisere IKT-leveransene for økt robusthet. Ny organisasjon på plass i løpet av 2023.
3	Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur legges til grunn for å oppnå beste praksis	Muliggjør fokusdreining fra drift til utvikling av sektor, og en mer robust, moderne og sikker digital plattform. Forprosjekt og anskaffelse i 2022. Implementering i 2023.
4	Ny IKT-enhet må øke sin transformasjonskapasitet for å støtte sektoromstillingen	Forutsatt en regional ambisjon om økt sektorvis samordning og økt transformasjonstakt.

Den nye IKT-enheten må styrkes for å ta igjen organisatorisk og teknisk etterslep, samt øke transformasjonskapasiteten. Tjenesteutsetting av drift og infrastruktur anbefales for å øke sikkerhet og frigjøre ressurser

Å gjøre IKT-enheten til en mer profesjonell IKT-leverandør og en kraftfull transformasjonspartner for sektor gir behov for 2,6 nye årsverk

Seksjon – avdeling	Inn-Trøndelag IKT	Innherred IKT	Fremtidig IKT-organisasjon	Endring
Styring og ledelse	1,0	1,0	2,75	0,75
Drift og Infrastruktur	1,5	4,0	0,00	-5,50
IKT-leveranse – Kundeservice	4,6	3,0	8,00	0,40
IKT-leveranse – Leveransestyring	2,0	1,0	6,00	3,00
IKT-leveranse – Koordinering	0,5	1,0	1,95	0,45
Prosjekt og tjenesteutvikling	2,0	1,0	6,50	3,50
SUM – IKT-ansatte	11,6	11,0	25,20	2,60

Mye av kompetansen den fremtidige IKT-enheten trenger kan dekkes ved hjelp av kurs og opplæring av egne ansatte. Dette forutsetter en tjenesteutsetting av drift og infrastruktur som frigir ressurser



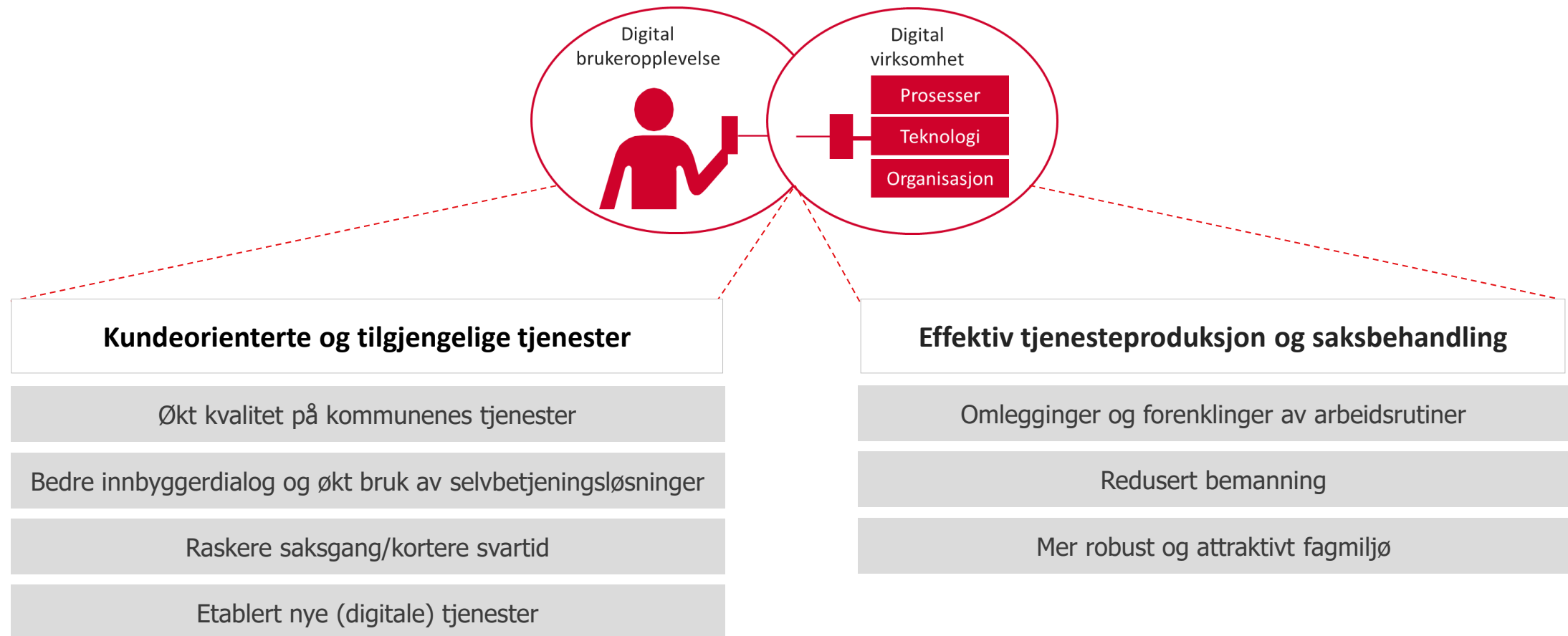
Å gjøre IKT-enheten til en mer profesjonell IKT-leverandør og en kraftfull transformasjonspartner for sektor krever en kostnadsøkning

#	Effekt (merkostnad/merinntekt)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Samlet
1	Effekter av å etablere en felles IKT-enhet	0,6	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8	-9,9
1.1	Merkostnader for å etablere ny IKT-enhet	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
1.2	Reduserte årsverkskostnader	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-7,0
1.3	Prisreduksjonseffekter gjennom økt innkjøpsmakt	-0,4	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	-4,9
2	Effekter av å oppnå beste praksis innen IKT	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
2.1	Merkostnader for å oppnå beste praksis IKT-leveranse	0,3	3,1	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	31,3
3	Effekter av en tenkt tjenesteutsetting av drift og infrastruktur	1,5	4,7	4,3	3,9	3,5	3,1	2,7	23,5
3.1	Merkostnader, tjenesteutsetting	1,5	20,5	25,0	23,1	21,3	19,6	18,1	129,1
3.2	Reduserte og unngåtte kostnader, egendrift	0,0	-15,9	-20,7	-19,2	-17,8	-16,6	-15,5	-105,6
4	Effekter av økt transformasjonskapasitet	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
4.1	Merkostnader økt transformasjonskraft, IKT-enheten	0,0	1,8	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	19,3
	SUM netto kostnadsøkning i kroner	2,4	7,7	11,7	11,2	10,8	10,4	10,0	64,2
	SUM netto økning i antall årsverk	-1,0	0,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	

En sammenslåing gir isolert sett små gevinster, men økt transformasjonskapasitet over tid. Å tjenesteutsette drift og infrastruktur vil frigjøre ressurser og investeringer, men forventes å gi noe høyere kostnader enn egendrift



Hovedgevinstene av ny modell er økt digital transformasjonskraft som forbedrer og effektiviserer kommunenes tjenesteyting og -produksjon



Effektene på sektorenes tjenester og tjenesteproduksjon har det ikke vært tilstrekkelig grunnlag for å kunne kvantifisere



10

Plan for videre arbeid

Overordnet plan for implementering av ny styrings- og organisasjonsmodell

Prioritet	Tiltak	Tidsrom	Hovedansvarlig
FASE 1 – Etablere ny, sammenslått IKT-enhet			
SO-1	Etablere et kommunalt oppgavefellesskap (KO) som eget rettssubjekt for IKT. Formannskapet utpeker Styret.	Q1 2022	Kommunestyrene i alle de fem kommunene
SO-2	Gjennomføre en sammenslåing av de to IKT-avdelingene	Q2 2022	IKT-leder
SO-3	Kompetansekartlegging og utvikling av kompetanseplaner og -strategi for den nye IKT-avdelingen.	Q2-Q3 2022	IKT-leder
FASE 2 – Implementere ny målorganisasjon (beste-praksis) og vurdere tjenesteutsetting			
SO-4	Starte prosess for å anskaffe ekstern driftsleverandør for IKT-drift og infrastruktur.	Q1 2022	IKT-leder
SO-5	Rolleopplæring for ny IKT-organisasjon. Starte prosess med å ansette kompetanse som mangler.	Q3 2022	IKT-leder
SO-6	Styret i KO utpeker leder for de nye sektorrådene	Q2 2022	Styret KO
SO-7	Reetablere sektorråd med nye roller, prosesser og samarbeids- og beslutningsfora	Q2-Q3 2022	Styret KO
SO-8	Få på plass en felles modell for styring og gjennomføring av innovasjons- og utviklingsarbeid (publikumstjenester, arbeidsprosesser, data, løsninger og systemer): innovasjonsprosess inkl. idé- og konseptutvikling, porteføljestyling og prosjektgjennomføring	Q3 2022	Styret KO Ledere Sektorråd IKT-leder
FASE 3 – Etablere økt transformasjonskapasitet for sektoromstilling			
SO-9	Rekruttere endringsagenter i hver sektor i hver kommune	Q3 2022	Kommunalsjefer
SO-10	Kompetansekartlegging i sektorer for å identifisere kandidater med kombinasjonskompetanse som kan bidra til raskere oppstart og gjennomføring av både tjenesteutvikling og digital transformasjon.	Q3 2022 – Q1 2023	Kommunalsjefer
SO-11	Etablere sektorvise ambisjoner, strategier og handlingsplaner	Q1 2023	Sektorråd Kommunalsjefer
SO-12	Etablere regional ambisjon og strategi for tjeneste- og digital transformasjon	Q1-Q2 2023	Styret KO Ledere Sektorråd Kommunalsjefer
SO-13	Etablere plan for å definere sektorfelles kjerneportefølje.	Q3 2023	Ledere Sektorråd





Vedlegg

Eksempler på styring og organisering av digital transformasjon fra andre offentlige aktører

Digitale Helgeland – 16 kommuner (4 regionssentre)

Prosjektgruppe

Sikre realisering av samarbeidsavtalens formål (Forbedringsforslag mm. – vedtas av styringsgruppen)

Sekretariat

- **Budsjettering** /-oppfølging
- **Prosjektmetodikk** (etablering av interne rutiner/prosesser)
- Forvaltning av **metodikk, verktøy og felles føringer**
- Sekretariat for Styringsgruppe, Prosjektgruppe og Faggrupper

- Kartlegge og identifisere **muligheter for digitalisering**
- Være et **teknologisk rådgivende bindeledd** mellom fagområder, tjenesteproduksjon og teknologi for Helgelandskommunene
- **Lede og/eller delta** i felles digitaliseringsprosjekter

Bidra:

- utarbeidelse av **behov og krav** i felles digitaliseringsprosjekter for helgelandskommunene
- **kartlegging av gevinster** og utarbeidelse av **gevinstrealiseringsplaner**
- **tjenestedesign og prosessforbedring** i digitaliseringsprosjekter

Pådriver for:

- innføring og bruk av nasjonale felleskomponenter og fellesløsninger
- regionalt samarbeid blant IT-miljøene i kommunene

Styringsgruppe

Porteføljestyling (prioritering, finansiering, oppfølging)

Aksjeselskap
Ansvarlig-selskap
Samvirkeforetak
Kommunalt Oppgavefellesskap (KO)
Interkommunalt Selskap (IKS)

Faggrupper

Regionale kompetanseorgan og arbeidsgrupper som skal benyttes til **prosjektarbeid og deling av kunnskap og erfaringer på tvers**.

IKT

- Bruker styrker fra hver IKT-avdeling, f.eks. sikkerhet og nettverk.
- Samkjøres over tid vha. prinsipper som:
 - Benytte felleskomponenter fra KS, Digitaliseringsdirektoratet og Brønnøysundregistrene
 - Bruk av skytjenester/plattformer
 - Samkjøring av fagprogrammer

“Vi er mer like enn ulike, vi leverer de samme tjenestene”



Kongsbergregionen (syv kommuner)

ERFARINGER:

God «samarbeids-rigg» (SuksIT og K-IKT)

Mye kompetanse og høye ambisjoner

Engasjerte rådmenn og regionale nettverk

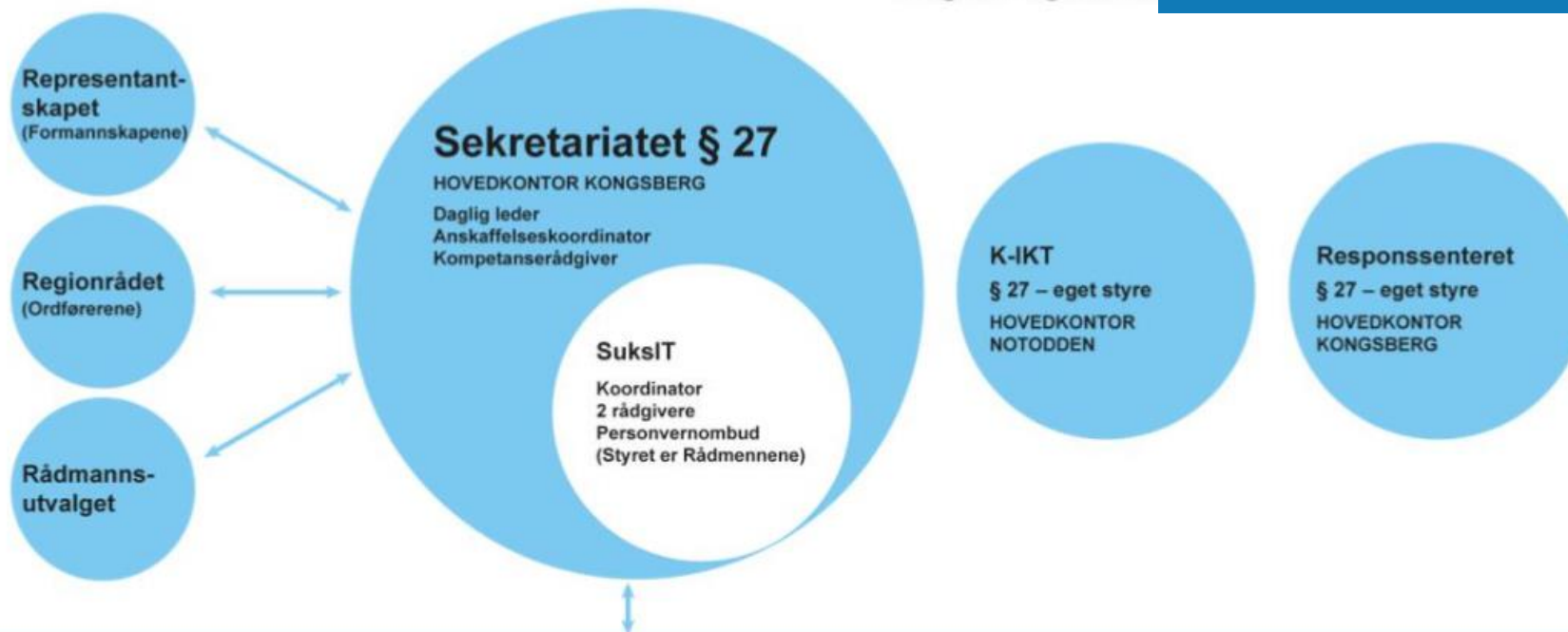
Tillit og godt samarbeidsklima

Samme oppgaver – samme løsning – samme praksis = smart men utfordrende

Implementering av nye løsninger er krevende (ny praksis, ressurser mm)

Gevinstrealisering krever planlegging og oppfølging (lokalt og regionalt)

Dagens organisering



REGIONALE NETTVERK (består av de ansatte i de sju kommunene)

Helse og omsorg

Teknisk

Oppvekst

Kvalitetsnettverk

SuksIT

Kompetanse-
forum

Arkiv
samarbeid

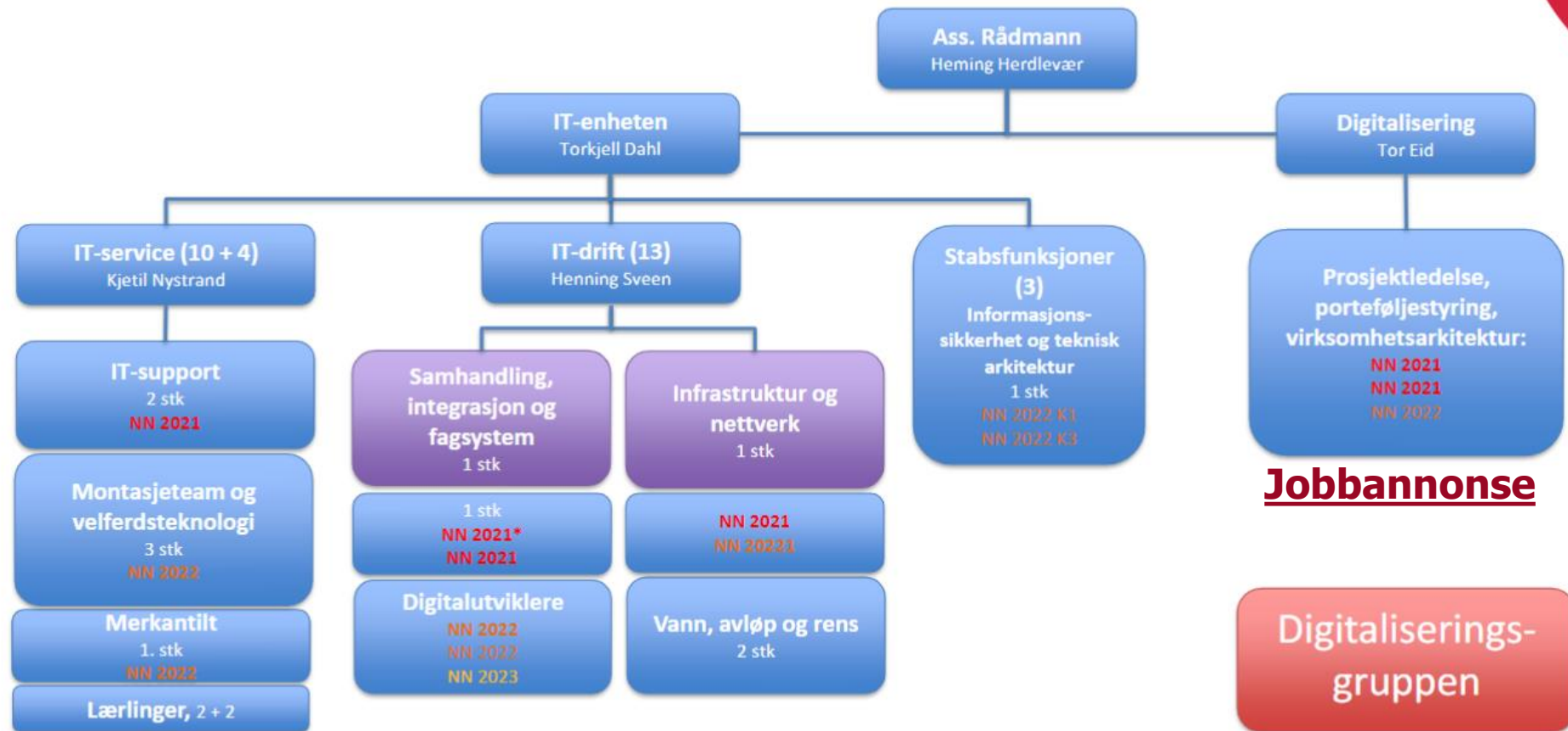
Barnevernleder
forum

Samordnet
næringsapparat



Ringerike kommune

Styrket organisering av IT og digitalisering



Jobbannonse



Fosen IKT (vertskommunemodell)

Samarbeidet

Fosen IKT er kommunenes valgte tjenestesenter for felles IKT-tjenester i Fosen samarbeidet. De har ansvaret for å bygge opp og drifte felles IKT-infrastruktur og felles sentraliserte løsninger.

IKT-samarbeidet er forankret i egen rammeavtale mellom vertskommunen Indre Fosen ved Fosen IKT og samarbeidskommunene Osen, Åfjord og Ørland fra 2020. I tillegg til rammeavtalen er det inngått separate tjenesteavtaler omtalt som SLA-avtaler mellom vertskommunen og samarbeidskommunene. Disse utgjør sammen vertskommuneavtalen, og forplikter alle deltakende kommuner i samarbeidsordningen.

Framtidig rolle

Fosen IKT skal fortsatt være et kompetent tjenestesenter innenfor dagens roller og ansvarsområder. Fosen IKT skal i samspill med felles fagråd innfor hvert fagområde være kompetente til enhver tid å kunne vurdere tilgjengelig og velprøvd teknologi opp mot de teknologiske utfordringer som kommunene ser behov for å forbedre eller erstatte med ny tilgjengelig teknologi.

Fosen IKT skal kunne bistå alle samarbeidskommunene med komplette løsninger av server- og klientdrift som er i tråd med den teknologiske utviklingen og ihht gjeldende lover, regler og forskrifter.

Fosen IKT skal ha kompetanse innenfor de til en hver tid relevante kompetanseområder, eller knytte nære bånd med eksterne aktører med relevant kompetanse slik at Fosen IKT også skal fungere som en rådgivende part innenfor faget IKT opp i mot fagrådet.

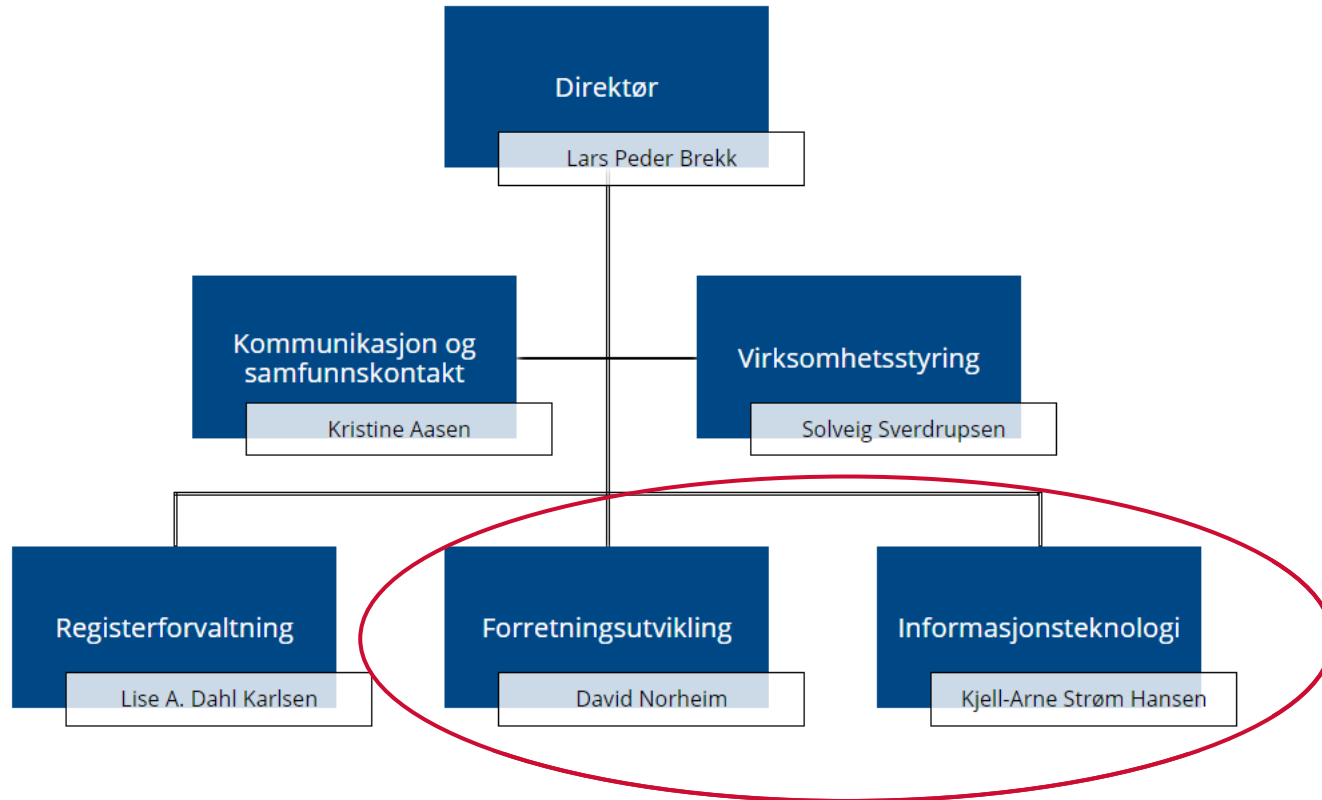


Digitaliseringsstrategien for Fosen kommunene

Vedtatt av kommunedirektørene i Fosenregionen den 26. juni 2020



Brønnøysundregistrene



Forretningsutvikling

Avdelingen utvikler eksisterende og nye tjenester innen register og tjenester bygget på registerdata eller i kobling med andres data.

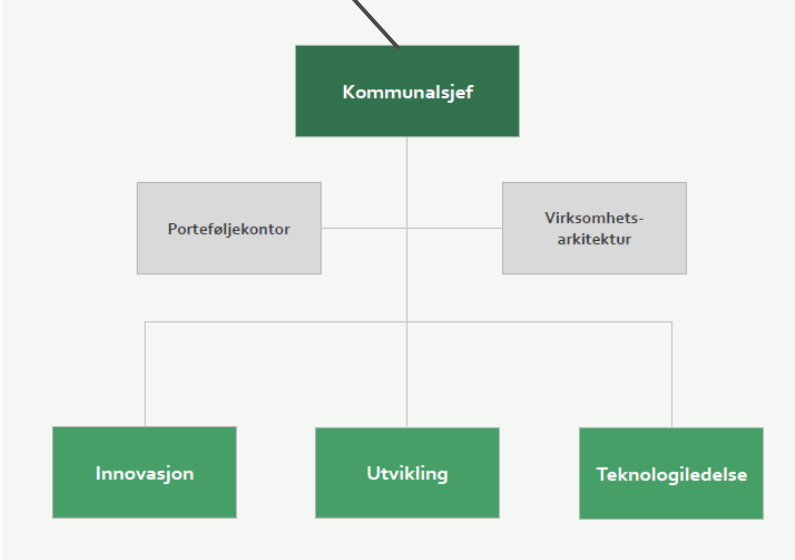
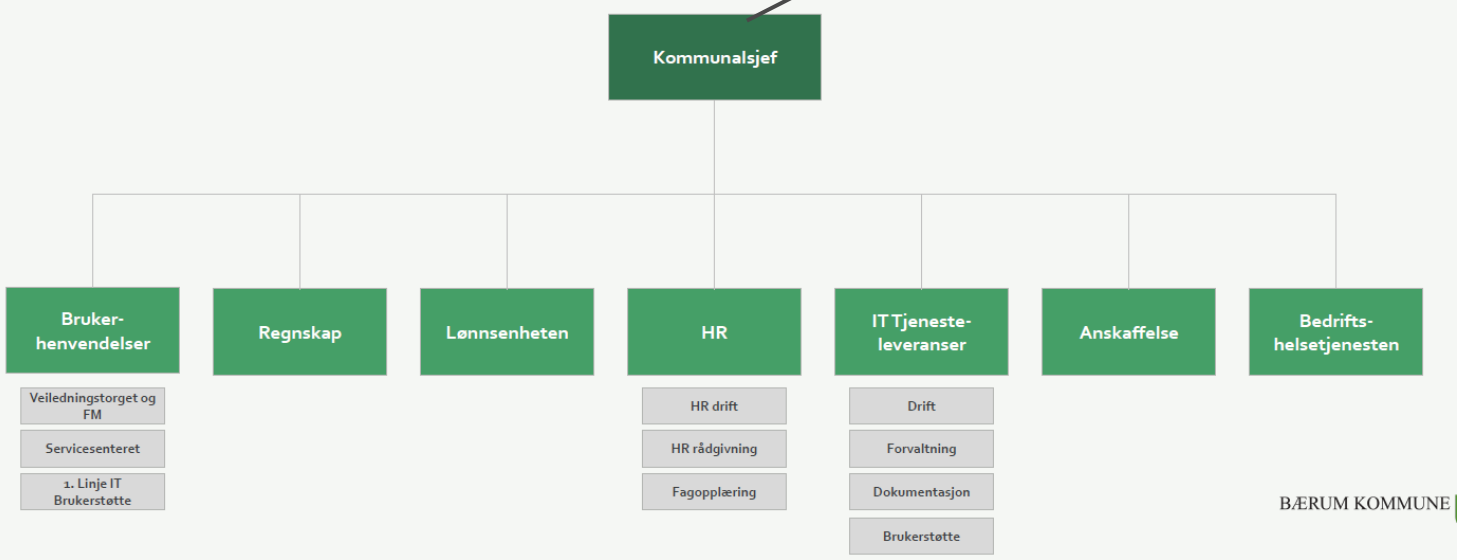
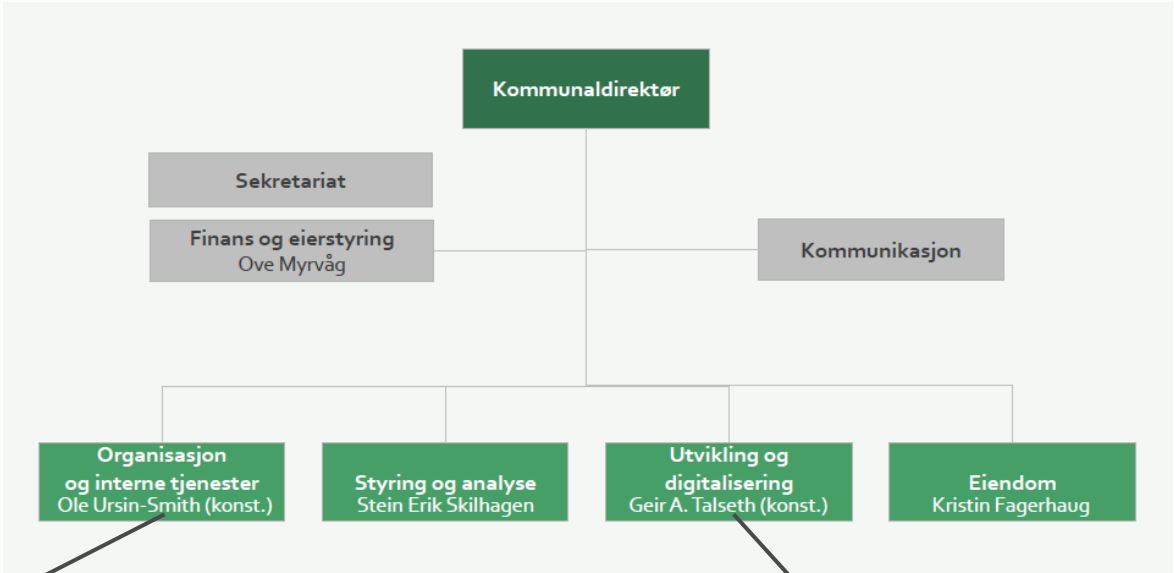
Avdelingen skal bidra til å skape verdi for samfunnet, det offentlige, kommunale og private.

Avdelingen består av seksjon registerutvikling og data- og brukerdrevet utvikling.

Informasjonsteknologi

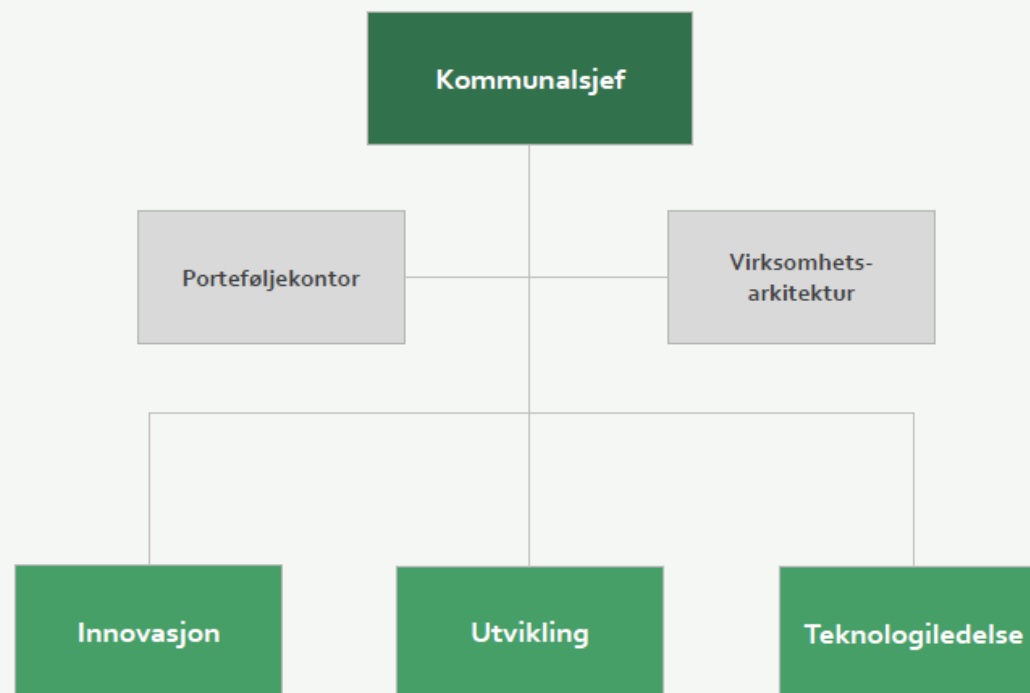
Avdelingen har ansvar for å fastlegge rammer, utvikle og forvalte egne IT-system innenfor register- og forenklingsområdet. I tillegg har avdelingen ansvar for støttefunksjoner som prosjekt- og porteføljestyring, kvalitet, arkitektur og test for hele virksomheten. En samordnings- og pådriverfunksjon for bruk av data, tjenester og kompetanse i nye eksterne tjenester sammen med privat næringsliv inngår også. Avdelingen har dermed ansvar for områder som er vesentlige for at Brønnøysundregistrene stadig skal bidra til digitaliseringen i Norge.

Bærum kommune

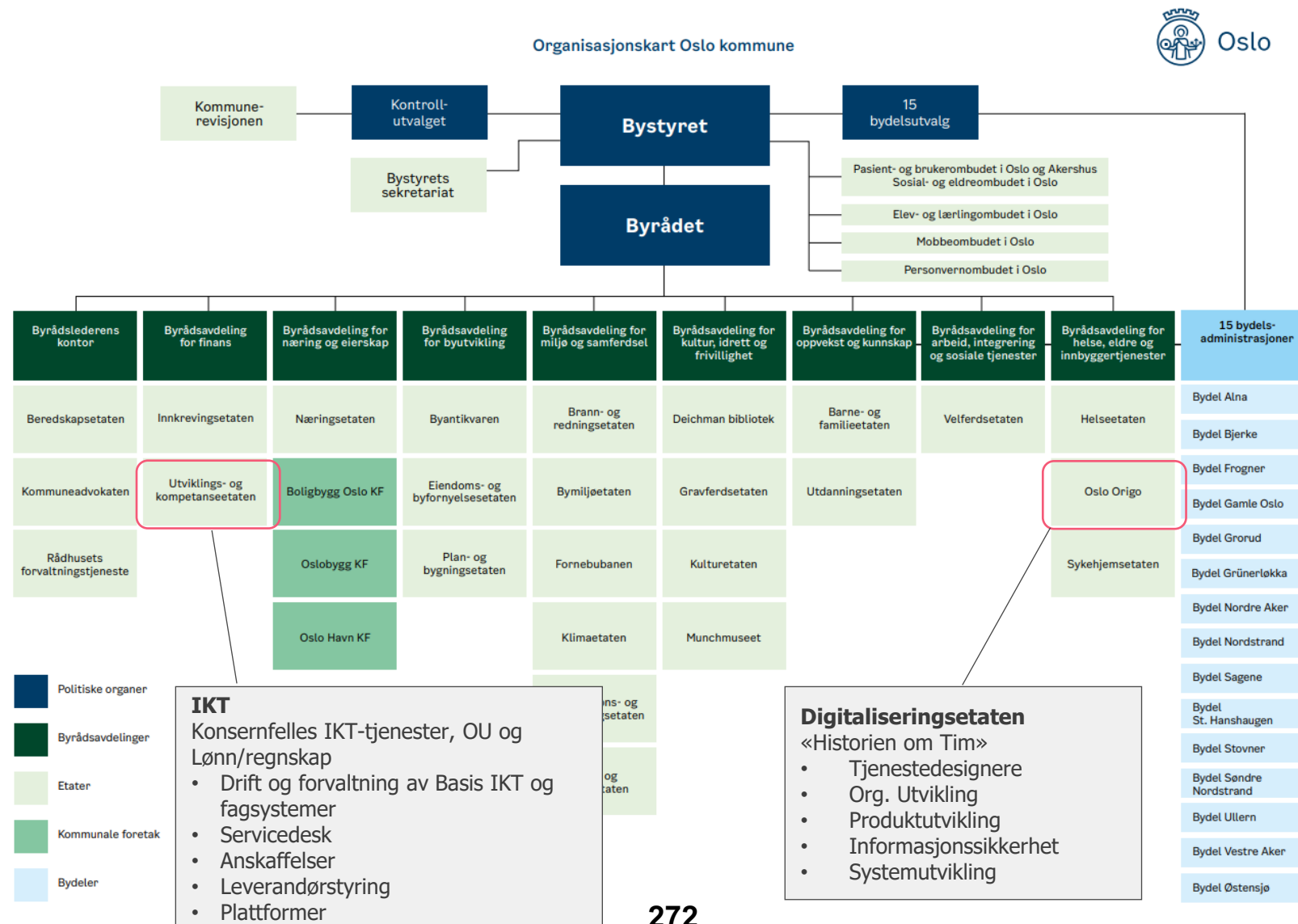


Utvikling og digitalisering

Kommunalsjefområdet har ansvaret for å planlegge og sikre gjennomføring av utviklingstiltak ihht. strategi innenfor utvikling av Bærum kommune, både som organisasjon, arbeidsprosesser og innen digitalisering. Utviklingsressurser samles i dette kommunalsjefområdet, sammen med en styrket porteføljestyrringsfunksjonen for å sikre enhetlig og helhetlig prioritering.



Oslo kommune



Oslo kommune - UKE





Anita Steinkjer (AP) - søknad om fritak fra folkevalgte verv for resten av valgperioden

Saksbehandler: Line Therese Ertsås	Arkivref: 2022/320 - /
E-post: line.ertsas@verdal.kommune.no	
Tlf.: 47692392	

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Formannskap	17.02.2022	19/22
Kommunestyre	28.02.2022	12/22

Saksprotokoll i Formannskap - 17.02.2022 - 19/2022

BEHANDLING:

AP v/Ole Gunnar Hallager foreslo følgende:

3. Nytt 1. varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret: **Jorunn Dahling**
4. Nytt personlig varamedlem i utvalg for klagesaker: **Jorunn Dahling**
5. Nytt medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede **Grete Borgen**
Ny 1. Vara Ragnhild Iversen
6. Nytt 3. vara KS organer: **Jorunn Dahling**

Voting:

Kommunedirektørens innstilling pkt. 1 – enstemmig vedtatt.
Kommunedirektørens innstilling pkt. 2 – enstemmig vedtatt.
Aps forslag til pkt. 3 – enstemmig vedtatt.
Aps forslag til pkt. 4 – enstemmig vedtatt.
Aps forslag til pkt. 5 – enstemmig vedtatt.
Aps forslag til pkt. 6 – enstemmig vedtatt.

INNSTILLING:

1. Søknaden fra Anita Steinkjer (AP) innvilges som omsøkt.
2. Bjørn Holmli (AP) rykker inn som fast medlem i kommunestyret for Arbeiderpartiet for resten av valgperioden.
3. Nytt 1. varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret: Jorunn Dahling (AP)
4. Nytt personlig varamedlem i utvalg for klagesaker: Jorunn Dahling (AP)
5. Nytt medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede: Grete Borgen (SV).
Ny 1. vara i rådet: Ragnhild Iversen (AP).
6. Nytt 3. vara KS organer: Jorunn Dahling (AP)

Kommunedirektørens innstilling:

7. Søknaden fra Anita Steinkjer (AP) innvilges som omsøkt.
8. Bjørn Holmli (AP) rykker inn som fast medlem i kommunestyret for Arbeiderpartiet for resten av valgperioden.
9. Nytt 1. varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret:
10. Nytt personlig varamedlem i utvalg for klagesaker:
11. Nytt medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede.
12. Nytt 3. vara KS organer:

Vedlegg:

Ingen

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Ingen

Saksopplysninger:

Anita Steinkjer søker i brev datert 1. februar 2022 om fritak fra folkevalgte verv for resten av valgperioden grunnet arbeidssituasjon.

§ 7-9 andre ledd sier:

«Hvis en folkevalgt ikke kan ivareta vervet sitt uten at de3t fører til en vesentlig ulempe for han eller henne, kan kommunestyret eller fylkestinget etter søknad frita den folkevalgte for vervet midlertidig eller for resten av valgperioden. Når søknaden vurderes, skal det legges vekt på om grunnlaget for søknaden var kjent på det tidspunktet da den folkevalgte samtykket i å bli valgt.»

Grunnlaget for søknaden var ikke kjent på det tidspunktet Anita Steinkjer samtykket i å bli valgt.

Anita Steinkjer er innvalgt i følgende:

Medlem i kommunestyret for Arbeiderpartiet.

Innvalgt på fellesliste AP/SV/R i følgende utvalg:

- Varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret
- Personlig varamedlem i utvalg for klagesaker.
- Medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede
- Varamedlem i KS organer.

Formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret har følgende medlemmer/varamedlemmer fra felleslisten AP/SV/R:

Medlemmer:

1. Ole Gunnar Hallager (AP)
2. Trine Reitan (AP)
3. Sven-Øyvind Bern (SV)

Varamedlemmer:

1. Anita Steinkjer (AP)
2. Tor Martin Nordtømme (AP)
3. Fatima Almanea (AP) – permisjon
4. Anne Kolstad (SV)

5. Vidar Nordskog (R)

Utvalg for klagesaker har følgende medlemmer og personlige varamedlemmer fra felleslisten AP/SV/R:

Medlemmer:

1. Trine Reitan (AP)
2. Sven-Øyvind Bern (SV)

Personlige varamedlemmer:

1. Ole Gunnar Hallager (AP)
2. Anita Steinkjer (SV)

Rådet for likestilling av funksjonshemmede har følgende medlemmer/varamedlemmer fra felleslisten AP/SV/R:

Medlem:

Anita Steinkjer (AP)

Varamedlemmer:

1. Grete Borgen (SV)
2. Thor Bertil Granum (AP)
3. Åse Lovise Nessø (AP)

KS organer har følgende medlemmer/varamedlemmer fra felleslisten AP/SV/R:

Medlem:

Ole Gunnar Hallager (AP)

Varamedlemmer:

1. Trine Reitan (AP)
2. Sven-Øyvind Bern (SV)
3. Anita Steinkjer (AP)

Kommunelovens § 7-10, 4. ledd sier:

«Hvis et medlem eller varamedlem eller varamedlem av et annet folkevalgt organ enn kommunestyret, fylkesting, kommunestyrekomité trer endelig ut, skal det velges et nytt medlem eller varamedlem. Det nye medlemmet skal velges fra den samme gruppen som det utredende medlemmet tilhørte. Hvis dette vil føre til at ett kjønn vil bli representert med mindre enn 40 prosenten av medlemmene i organet, skal det, hvis det er mulig, velges et nytt medlem fra det underrepresenterte kjønn.»

Ved nyvalg etter 4. ledd skal gruppen selv foreslå hvem som skal velges og det nye medlemmet rykker inn på den ledige plassen. Det betyr at felleslisten AP/SV/R fremmer forslag på nytt varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret, nytt personlig vara i utvalg for klagesaker, nytt medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede og nytt varamedlem i KS organer.

Det gjøres oppmerksom på at varamedlem i formannskapet skal være medlem i kommunestyret, og at personlig varamedlem i utvalg for klagesaker skal velges blant formannskapet.

Kommunelovens § 7-10, 3. ledd sier:

«Hvis medlemmer av kommunestyret eller fylkestinget trer endelig ut, og de er valgt ved forholdsvalg, skal varamedlemmer fra samme liste tre inn i deres sted i den nummerorden de er valgt. Hvis medlemmer av kommunestyret trer endelig ut, og de er valgt ved flertallsvalg, skal varamedlemmer tre inn i den nummerorden de er valgt.»

I Verdal er kommunestyrevalget avholdt som forholdsvalg, og varamedlemmene fra Arbeiderpartiet i dette tilfellet, trer inn i kommunestyret i den nummerorden de er valgt. Det vil si at Bjørn Holmli trer inn som fast medlem i kommunestyret for Arbeiderpartiet.

Kommunedirektøren vil ut ifra ovenstående tilrå at søknaden om fritak for resten av valgperioden innvilges-

Saken legges med dette fram til behandling og felleslisten AP/SV/R bes fremme forslag på nytt varamedlem i formannskapet/administrasjonsutvalget/valgstyret, nytt personlig varamedlem i utvalg for klagesaker, nytt medlem i rådet for likestilling av funksjonshemmede og nytt varamedlem i KS organer.

Vurdering:

Økonomi:

Ingen konsekvenser.

Miljø:

Ingen konsekvenser.

Handlingsrom:

Søknader om fritak er regulert i kommuneloven, og handlingsrommet vil være å ikke imøtekomme søknaden.



Kontrollutvalgets årsmelding 2021

Saksbehandler: Geir Olav Jensen	Arkivref: 2018/4675 - /000
E-post: geir.jensen@verdal.kommune.no	
Tlf.: 950 54 696	

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Kommunestyre	28.02.2022	13/22

Kontrollutvalgets innstilling:

Kommunestyret tar kontrollutvalgets årsmelding 2021 til orientering.

Vedlegg:

- 1 Kontrollutvalgets årsmelding 2021(70209)(1)

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Ingen

Saksopplysninger:

Behandling i kontrollutvalget 31. januar 2022:
Kontrollutvalget i Verdal kommune 31.01.2022 04/22

Forslag til vedtak

1. Kontrollutvalget slutter seg til kontrollutvalgets årsmelding 2021
2. Kontrollutvalget oversender saken til kommunestyret og innstiller på at kommunestyret gjør slikt vedtak
«Kommunestyret tar kontrollutvalgets årsmelding 2021 til orientering.»

Vedlegg

Kontrollutvalgets årsmelding 2021

Behandling:

Sekretær orienterte om årsmeldingen.

Forslag til vedtak enstemmig vedtatt

Vedtak:

1. Kontrollutvalget slutter seg til kontrollutvalgets årsmelding 2021
 2. Kontrollutvalget oversender saken til kommunestyret og innstiller på at kommunestyret gjør slikt vedtak
- Kommunestyret tar kontrollutvalgets årsmelding 2021 til orientering.

Saksopplysninger

Ifølge kommuneloven har kommunestyret det øverste ansvar for å kontrollere kommunens virksomhet. Til å forestå dette på sine vegne har kommunestyret valgt et kontrollutvalg.

Kontrollutvalget vurderer fortløpende hvilken informasjon og saker som er aktuelle å oversende til kommunestyret. Kontrollutvalget har hatt den praksis at forhold som avdekkes, løses på lavest mulig nivå, og bare unntaksvis resulterer i egne rapporter til kommunestyret.

Kontrollutvalget rapporterer til kommunestyret når det er viktig at dette blir holdt orientert og gitt mulighet til å drøfte eventuelle tiltak.

Kontrollutvalgets årsmelding er en oppsummering av arbeid i løpet av året, og er viktig informasjon om det arbeidet kontrollutvalget utøver på kommunestyrets vegne.

Alle møteinnkallinger med saksdokumenter er sendt ordfører og kommunedirektør. Dette fungerer som en fortløpende informasjon til kommunen og det politiske nivået.

Ordfører har møte- og talerett i kontrollutvalgets møter. Kommunedirektør møter etter innkalling.

Vurdering

Skriftlig rapport om kontrollutvalgets arbeid avgis til kommunestyret hvert år. I tillegg rapporteres enkeltsaker fortløpende.

Det anbefales at kontrollutvalgets årsmelding oversendes kommunestyret med forslag om at kommunestyret tar kontrollutvalgets årsmelding 2021 til orientering.



Konsek
TRØNDELAG IKS Kontrollutvalgenes sekretariat

Kontrollutvalgets årsmelding 2021

Verdal kommune



Innholdsfortegnelse

1.	Om kontrollutvalget, mandat og sammensetning	3
1.1	Kontrollutvalgets sammensetning i 2021	3
1.2	Reglement for kontrollutvalget	3
1.3	Rammer for utvalgets arbeid	3
1.4	Kontrollutvalgets ressurser	4
2.	Lovpålagte oppgaver	5
2.1	Regnskapsrevisjon	5
2.2	Forvaltningsrevisjon	5
2.3	Eierskapskontroll	6
2.4	Påse-ansvar overfor revisor	7
3.	Annet arbeid i utvalget	7
3.1	Møter	7
3.2	Saker	7
3.3	Opplæring og faglig samarbeid	8
4.	Avslutning	9
5.	Vedlegg: Saker behandlet i kontrollutvalget i 2021	10

1. Om kontrollutvalget, mandat og sammensetning

Alle kommuner skal ha et kontrollutvalg valgt av kommunestyret¹. Kontrollutvalget er kommunestyrets kontrollorgan, og skal føre løpende kontroll med den kommunale forvaltning.

1.1 Kontrollutvalgets sammensetning i 2021

Kontrollutvalgets medlemmer:	Varamedlem for Haugan/Holmli og Tromsdal:
Ove Morten Haugan (Ap), Leder (Permisjon fra 30.08.21) Bjørn Jorodd Holmi (Ap), Leder (Leder fra 01.09.21) Astrid Tromsdal (Ap), medlem	Bjørn Jorodd Holmi (Ap) 1. vara Leder fra 01.09.21 Monica Gausen (R) 2. vara Bengt Are Zakariassen (Sv) 3. vara Inga Astrid Hildrum (Ap) 4. vara
John Hermann (H), Nestleder Ole Johnny Wiik Moe (Sp), medlem Kristine Kulstad (Sp), medlem	Varamedlem for Hermann, Moe og Kulstad: Kari Irene Rekve (Sp) 1. vara Gjermund Haga (Mdg) 2. vara Jon Fredrik Voll (Sp) 3. vara Jostein Olav Grande (Sp) 4. vara Jorunn Indahl Slapgård (Sp) 5. vara

Kommunestyrets representant(er) i kontrollutvalget er Ove Morten Haugan/Bjørn Jorodd Holmli i Haugans permisjon. John Hermann var medlem av kommunestyret, men fikk fritak fra og med 1. juli 2021.

Kontrollutvalget størrelse og representasjon i kommunestyret er i henhold til kravene i kommuneloven. Kravene i kommuneloven til jevn fordeling mellom kjønnene er ivaretatt.

1.2 Reglement for kontrollutvalget

Reglement for kontrollutvalget er vedtatt av kommunestyret².

Kommunestyret har åpnet for at kontrollutvalgets møter også kan gjennomføres som fjernmøter i spesielle tilfeller. Dette avgjøres av kontrollutvalgets leder.

Reglement er publisert på utvalgets nettside: <http://www.konsek.no/kontrollutvalg/verdal/>

1.3 Rammer for utvalgets arbeid

Kontrollutvalgets hovedoppgave er å føre kontroll med den kommunale forvaltningen på vegne av kommunestyret og påse at kommunen har en forsvarlig revisjonsordning.

Kontrollutvalget skal ifølge kommuneloven sørge for at følgende oppgaver blir utført:

- Regnskapsrevisjon – påse at kommunens regnskaper revideres på en betryggende måte, avgi uttalelse om årsregnskapet og påse at revisors påpekninger til årsregnskapet blir fulgt opp.
- Forvaltningsrevisjon – utarbeide plan for forvaltningsrevisjon, basert på risiko og vesentlighetsvurdering, følge opp og rapportere resultatet til kommunestyret.

¹ Jf. kommuneloven § 23.1

² Sak 91/20, dato 28.09.2020

- Eierskapskontroll – utarbeide plan for eierskapskontroll og føre kontroll med forvaltningen av kommunens interesser i selskaper, og rapportere resultatet til kommunestyret.
- Vedtak – Påse at vedtak som kommunestyret treffer ved behandlingen av revisjonsrapporter blir fulgt opp
- Valg av revisjonsordning – kontrollutvalget avgir innstilling om valg av revisjonsordning til kommunestyret og eventuelt innstiller på valg av revisor.
- Budsjett – utarbeide forslag til budsjett for kontrollarbeidet i kommunen.

Innenfor disse rammene skal kontrollutvalget utføre kontrollarbeidet på vegne av kommunestyret, for å bidra til god tjenestekvalitet, effektiv ressursutnyttelse og å sikre at politiske vedtak blir fulgt opp.

I tillegg kan kontrollutvalget på eget initiativ, ta opp forhold som kan oppfattes som uønskede eller i strid med mål om en effektiv og forsvarlig forvaltning av kommunens ressurser.

Kommunestyret kan be kontrollutvalget utføre konkrete kontrolloppgaver på sine vegne. Denne muligheten har kommunestyret ikke benyttet seg av i 2021.

1.4 Kontrollutvalgets ressurser

1.4.1 Sekretariat

Kontrollutvalget har sekretariatsbistand fra Konsek Trøndelag IKS, der kommunene er en av deltagerne/eierne sammen med 32³ andre kommuner og fylkeskommunen.

Sekretariatet utreder saker, bistår kontrollutvalget i praktisk tilrettelegging og oppfølging av møter, utarbeider forslag til plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll, samt følger opp vedtak.

I det løpende arbeidet er sekretariatet bindeledd mellom kontrollutvalget og revisjonsselskapet, og utfører oppgaver på vegne av kontrollutvalget.

1.4.2 Revisjon

Kommunen er medeier i Revisjon Midt-Norge SA. Kommunen har avtale om levering av samtlige revisjonstjenester der.

1.4.3 Økonomi

For å kunne utføre sin lovpålagte kontrollfunksjon på en god måte er det viktig at kontrollutvalget er gitt tilstrekkelig med ressurser.

Kontrollutvalget utarbeider årlig forslag til budsjett for kontroll og revisjon. Dette skal følge innstillingen til årsbudsjett til kommunestyret.⁴

³ 32 deltagere/eiere fra 1. januar 2021

⁴ Kommunestyrets sak 129/20, dato 14.12.2020

Kontroll og revisjon

Foreløpige regnskap for 2021, utskrift pr 12.01.2022

Arts- gruppe	110 Politisk og administrativ styring	Regnskap 2021	Budsjett 2021
000 – 099	Godtgjørelser og sosiale utgifter	19 017	54 449
100 – 499	Driftsutgifter, kurs og reiser	13 395	54 822
SUM DRIFTSUTGIFTER		32 412	109 271

Arts- gruppe	180 Fellesområder	Regnskap 2021	Budsjett 2021
195	Lisenser vedlikeholdsavtaler		
375	Sekretariat og revisjon	1 591 502	1 617 000
SUM DRIFTUTGIFTER		1 591 502	1 617 000

2. Lovpålagte oppgaver

2.1 Regnskapsrevisjon

Kontrollutvalget behandler saker om regnskapsrevisjon på flere møter gjennom året. Det er etablert rutiner for orienteringer fra oppdragsansvarlig regnskapsrevisor i forbindelse med avleggelse av revisjonsberetning, samt informasjon om planlegging og status for finansiell revisjon og eventuelle områder det arbeides spesielt med.

2.1.1 Kontrollutvalgets uttalelse

Kontrollutvalget uttalte seg om kommunens årsregnskap i sak 15/21. Kontrollutvalgets uttalelse er lagt fram for formannskapet og inngikk som beslutningsgrunnlag ved kommunestyrets behandling av årsregnskapet for 2020.

2.1.2 Etterlevelseskontroll

Kontrollutvalget behandlet revisjonsuttalelse for forenklet etterlevelseskontroll 2021 – selvkost i møte i april – sak 13/21. Saken er videre behandlet av kommunestyret i sak 86/21. Kommunestyret tok saken til orientering.

2.2 Forvaltningsrevisjon

Kontrollutvalget skal utrede behovet for, planlegge og bestille forvaltningsrevisjoner i kommunen og resultatene fra arbeidet skal rapporteres til kommunestyret.

Plan for forvaltningsrevisjon 2020-2024, er vedtatt av kommunestyret i sak 45/20 i mai 2020. Følgende prosjekter er prioritert i planen:

1. Omstilling, effektivisering, HMS, IA, etikk
2. Arkiv
3. Hjemmetjenesten
4. Kvalitet i skolen

I uprioritert rekkefølge, alfabetisk:

- Barnevern
- Eiendomsforvaltning
- Finans
- Legevakt
- Økonomi

Kontrollutvalget er gitt fullmakt til å gjøre endringer i planen

2.2.1 Hjemmetjenesten

Prosjektplan for forvaltningsrevisjon/undersøkelse hjemmetjenesten var vedtatt i 2020 før ny plan forelå. Parallelt med dette gjennomførte arbeidstilsynet et tilsyn i hjemmetjenesten. Da kontrollutvalget ble kjent med dette, ble kontrollutvalgets prosjekt avsluttet. Kontrollutvalget fulgte isteden opp arbeidstilsynets tilsyn og har fått orienteringer fra administrasjonen og revisor ved flere anledninger også i 2021.

Forvaltningsrevisjon hjemmetjenesten ble prioritert som nr 3 i ny plan. I løpet av 2021 vedtok kontrollutvalget å fremskynde oppstart av denne, og prosjektplan ble vedtatt i november. Rapport forventes levert høsten 2022.

2.2.2 Forvaltningsrevisjon omstilling, effektivisering, HMS, IA, etikk.

Det ble etikk som ble valgt å se på i dette prosjektet. Forvaltningsrevisjonsrapport er levert i 2021 og behandlet av kontrollutvalget i november - sak 45/21.

Rapport er oversendt kommunestyret til behandling med følgende innstilling:

- 1. Kommunestyret tar rapporten til orientering*
- 2. Kommunestyret ber kommunedirektøren følge opp revisor sine anbefalinger og rapportere skriftlig tilbake til kontrollutvalget hvordan dette er gjort innen utgangen av 2022*

2.2.3 Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon - Innherred Interkommunale legevakt IKS.

Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon Innherred Interkommunale legevakt IKS ble bestilt i 2021, og er et samarbeidsprosjekt mellom flere av selskapets eiere/deltagere. Rapport forventes levert i starten av 2022.

2.2.4 Oppfølging av tidligere gjennomførte forvaltningsrevisjoner.

Kontrollutvalget har et ansvar for å følge opp kommunestyrets vedtak i forbindelse med tidligere gjennomførte forvaltningsrevisjoner.

- Rapport anskaffelse av bil, fra 2019 (KST sak 104/19).

Denne har kontrollutvalget satt i sammenheng med andre saker vedrørende kommunale anskaffelser. Kontrollutvalget har fått orientering fra administrasjonen i to møter, og vil fortsatt følge opp dette i 2022.

- Forvaltningsrevisjon - Vold og trusler i skolen, fra 2019 (KST sak 105/19).

Kontrollutvalget har fått orientering fra administrasjonen i møte, og vil fortsatt følge opp denne i 2022.

2.3 Eierskapskontroll

Kontrollutvalget skal kontrollere at selskapene som kommunen er eier i blir drevet i tråd med politiske vedtak og lovverket. Utvalget skal også føre kontroll med at formålet med eierskapet blir ivaretatt og at eierstyringen er god.

Plan for Eierskapskontroll 2020-2024, er vedtatt av kommunestyret i sak 46/20 i mai 2020. Følgende er prioritert i planen:

1. Tindved kulturhage AS
2. Innherred Interkommunale legevakt IKS
3. Nord-Trøndelag Krisesenter IKS

Kontrollutvalget er gitt fullmakt til å gjøre endringer i planen.

2.3.1 Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon – Innherred Interkommunale legevakt IKS.

Se punkt 2.2.3 om Forvaltningsrevisjon

2.3.2 Eierskapskontroll – Tindved Kulturhage AS.

Eierskapskontroll av Tindved kulturhage AS ble bestilt av kontrollutvalget i oktober 2021. Rapport forventes levert i løpet av 2022.

2.3.3 Oppfølging av tidligere gjennomførte eierskapskontroller.

Kontrollutvalget har et ansvar for å følge opp kommunestyrets vedtak i forbindelse med tidligere gjennomførte eierskapskontroller.

Kontrollutvalget har p.t. ingen tidligere eierskapskontroller som skal følges opp.

2.4 Påse-ansvar overfor revisor

Kontrollutvalget skal påse at de formelle kravene til revisor blir overholdt, for eksempel krav til utdanning,andel, uavhengighet og objektivitet. Disse forholdene hviler det et ansvar på revisor å dokumentere, og det er etablert rutiner for at dette skjer.

For å følge opp ansvaret slik det går fram av krav i forskrift, har kontrollutvalget lagt vekt på en god dialog med revisor og løpende informasjon om det løpende revisjonsarbeidet. For regnskapsrevisjon orienterer oppdragsansvarlig revisor rutinemessig i utvalgets møter. (se sak 13/21, 14/21, 41/21, 42/21 og 43/21)

Når det gjelder forvaltningsrevisjon er dialogen knyttet til den enkelte undersøkelse.

3. Annet arbeid i utvalget

3.1 Møter

Kontrollutvalget har i 2021 avholdt 7 møter. 3 møter ble gjennomført som fjernmøte via Microsoft teams. Utvalget har behandlet 49 saker. Tre saker er oversendt kommunestyret til endelig behandling. En fullstendig oversikt over sakene som er behandlet i kontrollutvalget er vist i vedlegg.

3.2 Saker

En stor del av kontrollutvalgets saksbehandling omfatter forhold de er pålagt å arbeide med, gjennom kravene i kommunelovens 7. del (§ 23-1 t.o.m. § 23-7) og forskrift om kontrollutvalg og revisjon. Hvilket fokus som velges i de ulike arbeidsoppgavene er det i stor grad opp til utvalget å definere selv.

Kontrollutvalget har i 2021 ikke hatt behov for å gjennomføre granskninger eller høringer og har heller ikke gitt høringsuttalelser til lov og forskrift eller kommunale reglement.

Kontrollutvalget har mottatt enkelte henvendelser fra publikum som er lagt frem for utvalget.

Pga. Covid-19 har kontrollutvalget ikke hatt mulighet til å gjennomføre planlagte besøk. Kontrollutvalget har isteden fått orientering i møte fra Møllegata Voksenopplæring.

Kontrollutvalget har bedt administrasjonen møte og orientere i en rekke saker.

Fra administrasjonen har disse møtt og orientert kontrollutvalget i møte:

2021 Dato	TITTEL	Fra administrativ ledelse
1/3	08/21 Orientering til kontrollutvalget - Partssamarbeidet	Virksomhetsleder hjemmetjenesten, representanter fra hhv. Fagforbundet og NSF
	09/21 Orientering til kontrollutvalget - Møllegata Voksenopplæring	Rektor ved Møllegata voksenopplæring
26/4	15/21 Verdal kommunes årsregnskap og årsberetning - kontrollutvalgets uttalelse	Kommunedirektør, Økonomisjef
31/5	19/21 Orientering til kontrollutvalget fra ny kommunedirektør	Kommunedirektør
	20/21 Orientering til kontrollutvalget fra Kommunedirektøren - Partssamarbeidet	Kommunedirektør
	21/21 Forvaltningsrevisjon - Vold og trusler i skolen - Oppfølging med orientering fra kommunedirektøren	Kommunedirektør, Virksomhetsleder skole og SFO
30/8	26/21 Orientering fra administrasjonen - Oppfølging av rapport etter tilsyn fra Arbeidstilsynet i 2020	Kommunalsjef helse og velferd
25/10	36/21 Orientering fra kommunedirektøren - Oppfølging offentlige anskaffelser	Kommunedirektør
	37/21 Orientering fra kommunedirektøren - Utenforskap	Kommunedirektør
	36/21 Orientering fra kommunedirektøren - Oppfølging offentlige anskaffelser	Kommunedirektør
29/11	46/21 Orientering fra kommunedirektøren - Økonomiplan 2022-2025 Budsjett 2022 - Utfordringsbilde	Kommunedirektør, Økonomisjef
	47/21 Orientering fra kommunedirektøren - kommunikasjon og forvaltningspraksis	Kommunedirektør

3.3 Opplæring og faglig samarbeid

Alle medlemmer i kontrollutvalget har fått tilbud om å delta i opplæring og faglig samarbeid gjennom Konsek Trøndelag IKS, Norges kommunerevisorforbund (NKRF) og Forum for kontroll og tilsyn (FKT).

Utvalget har vært representert på disse samlingene i 2021:

- NKRF:
Kontrollutvalgskonferansen – Digital konferanse
Deltager og foredragsholder: Ove Morten Haugan

- FKT:
Fagkonferansen i 2021 – Digital konferanse
Ingen

Årsmøtet - Digitalt
Ingen
- Konsek Trøndelag IKS
Samling for kontrollutvalg
Deltager: Bjørn Jorodd Holmli

4. Avslutning

Årsmeldingen er en oppsummering av årets virksomhet i kontrollutvalget, utvalgets saker ligger åpent på sekretariatets hjemmesider: www.konsek.no

Kontrollutvalgets arbeid skal bidra til å styrke tilliten til lokaldemokratiet. Utvalget mener å ha bidratt til dette og vil takke kommunestyret og administrasjonen for samarbeidet.

Verdal 31.01.2022
Kontrollutvalget

5. Vedlegg: Saker behandlet i kontrollutvalget i 2021

2021 Dato	SAK TITTEL
25/1	01/21 Referatsaker 25.01.2021
	02/21 Forvaltningsrevisjon Etikk - Prosjektplan
	03/21 Rapportering av timer - forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll
	04/21 Henvendelse fra kontrollutvalget i Frosta - Innherred Interkommunale Legevakt IKS
	05/21 Kontrollutvalgets årsmelding 2020
	06/21 Møteprotokoll 25.01.2021
1/3	07/21 Referatsaker 01.03.2021
	08/21 Orientering til kontrollutvalget - Partssamarbeidet
	09/21 Orientering til kontrollutvalget - Møllegata Voksenopplæring
	10/21 Kontrollutvalgets rolle - Varsling
	11/21 Godkjenning av møteprotokoll 01.03.2021
26.04	12/21 Referatsaker 26.04.2021
	13/21 Revisjonsuttalelse forenklet etterlevelseskontroll 2020 - Selvkost
	14/21 Orientering fra regnskapsrevisor
	15/21 Verdal kommunes årsregnskap og årsberetning - kontrollutvalgets uttalelse
	16/21 Forvaltningsrevisjon Hjemmetjenesten - Vurdering av igangsetting av prosjekt
	17/21 Godkjenning av møteprotokoll 26.04.2021
31/5	18/21 Referatsaker 31.05.2021
	19/21 Orientering til kontrollutvalget fra ny kommunedirektør
	20/21 Orientering til kontrollutvalget fra Kommunedirektøren - Partssamarbeidet
	21/21 Forvaltningsrevisjon - Vold og trusler i skolen - Oppfølging med orientering fra kommunedirektøren
	22/21 Oppfølging av kontrollutvalgets saker pr mai 2021
	23/21 Kontrollutvalgsarbeid
	24/21 Møteprotokoll kontrollutvalget 31.05.2021
30/8	25/21 Referatsaker 30.08.2021
	26/21 Orientering fra administrasjonen - Oppfølging av rapport etter tilsyn fra Arbeidstilsynet i 2020
	27/21 Henvendelser som er kommet inn til kontrollutvalget innenfor helse og omsorg etter juli 2020
	28/21 Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon Innherred interkommunale legevakt IKS - Prosjektplan
	29/21 Budsjettoppfølging kontrollarbeidet 2021
	30/21 Budsjett kontrollarbeidet 2022 - Økonomiplan 2022-2025
	31/21 Godkjenning av møteprotokoll 30.08.2021
25/10	32/21 Referatsaker 25.10.2021
	33/21 Forvaltningsrevisjon Hjemmetjenesten - Oppstart
	34/21 Forvaltningsrevisjon - Bestilling av nytt prosjekt
	35/21 Eierskapskontroll - Bestilling av nytt prosjekt
	36/21 Orientering fra kommunedirektøren - Oppfølging offentlige anskaffelser
	37/21 Orientering fra kommunedirektøren - Utenforskap
	38/21 Innspill til årsplan 2022
	39/21 Godkjenning av møteprotokoll 25.10.2021

29/11	40/21 Referatsaker 29.11.2021
	41/21 Oppdragsansvarlig regnskapsrevisors uavhengighetserklæring
	42/21 Revisjonsstrategi 2021
	43/21 Forenklet etterlevelseskontroll for 2020. Risiko- og vesentlighetsvurdering
	44/21 Forvaltningsrevisjon hjemmetjenesten - Prosjektplan
	45/21 Forvaltningsrevisjon Etikk - Rapport
	46/21 Orientering fra kommunedirektøren - Økonomiplan 2022-2025 Budsjett 2022 - Utfordringsbilde
	47/21 Orientering fra kommunedirektøren - kommunikasjon og forvaltningspraksis
	48/21 Årsplan med møteplan 2022
	49/21 Godkjenning av møteprotokoll 29.11.2021

PS 14/22 Orienteringer



Spørsmål til ordfører fra Trine Reitan (AP) - Helseplattformen

Saksbehandler: Anne Kari Haugdal	Arkivref: 2019/2085 - /G00
E-post: anne.haugdal@verdal.kommune.no	
Tlf.: 908 95 050	

Saksordfører: (Ingen)

Utvalg	Møtedato	Saksnr.
Kommunestyre	28.02.2022	15/22

Vedlegg:

Ingen

Andre saksdokumenter (ikke vedlagt):

Ingen

Saksopplysninger:

Representanten Trine Reitan (AP) har stilt følgende spørsmål til ordfører:

«Helseplattformen

Verdal kommune har lagt, og planlegger å legge, store ressurser i implementering av Helseplattformen. Helseplattformen er svært omdiskutert, og det er offentlig kjent at mange kommuner vegrer seg mot å delta. Det er også verd å merke seg at Helse-Midt er eneste region som har valgt Helseplattformen som faglig løsning – i motsetning til samtlige andre norske helseregioner. Kommunen er pressa på økonomi, og Arbeiderpartiet er derfor opptatt av å følge godt med på pengebruken.

- Hvor store ressurser har Verdal kommune hittil brukt på Helseplattformen? Hvor mye er planlagt brukt framover? Hvilke økonomiske følger får det for gjenværende kommuner at stadig fler kommuner velger å ikke delta?
- Hvilke erfaringer er hittil gjort med Helseplattformen i andre land?
- Hvilke konsekvenser vil det få om Verdal kommune velger å ikke bli med i Helseplattformen? Hva er alternativet til Helseplattformen, og kostnader på dette?

- Hva er årsaken til at Midt-Norge velger annen løsning enn resten av landet? Hvordan forholder våre sammenlignbare kommuner seg til satsningen?»

Ordfører vil besvare spørsmålene i møtet.