



NES
KOMMUNE

«Gardermoregionens hus»

K6 (Gardermoregionen)

K8 (Gardermoregionen og Hadeland)

K15, KX,
Hvor står vi - hva gjør vi nå ?





NES
KOMMUNE

Utfordringsbilder

– Mange samarbeidsmodeller og «den rette er ennå ikke funnet opp»

Vertskommune

Kommuneloven

Oppgavefelleskap (selskap)

(– Kanskje den beste – Kanskje kommer ny
samkommunereform ..)

Tjenesteytingsavtale (Administrere matrise)

IKS loven

Selskapsstruktur

Krav til styre – minimum tre

Aksjeselskap

- Mange repsskapsmøter, mange styrer
- Vanskelig å forankre i egne kommuner
- Ulike innganger for samarbeid; Øk/Robusthet
- «Noen» blir ikke med «i tolvte time»
- Noen melder seg ut – øk/egenkontroll/?

Skranke : Lov om offentlige anskaffelser

Lovpålagte – Ikke lovpålagte oppgaver





Gaius Petronius, (27- 66 e.kr.)

«Jeg lærte meg senere i livet at vi er tilbøyelige til å møte hver ny situasjon gjennom omorganisering, og jeg lærte også hvilken vidunderlig metode dette er til å skape illusjon om fremgang, mens det i virkeligheten forårsaker kaos, ineffektivitet og demoralisering.»





Utfordringsbilder for samarbeid

- Lovpålagt VS Ikke lovpålagt – selskap`ifisering

Mulig utredning;

- Tidligfase
 - Aktiv motstand «hjemme» – stoppes
 - Ulikt ståsted «akkurat nå fungerer det»
 - Begrenset kapasitet for å gjennomføre prosessene nå
 - Slitasje – for mange utredninger – ansatte blir usikre og begynner å søke seg bort.
- Utredningsfase – ulike målbilder som ikke alltid kan harmoniseres.

• Stordriftsfordeler	vs
• Økonomisk gevinstrealisering	vs
• «Visjon» – Større gir bedre	
• Behov for synergier i egen stab/org	

• Beslutningsfase

- Miste kompetente arbeidsplasser i egen kommune (særlig et politisk utfordringsbilde)
- Uenighet om målbildet på hvorfor vi skal gjøre dette (ref de tre ulike grunner) – eller en utredning som viser at forventet målbilde ikke slår inn.
- Ser at viktige synergier forsvinner
- Massiv motstand som påvirker politiske beslutning
- Manglende dokumenterte gevinster
- De forventede gevinstene er ikke samsvarende med «transaksjonskostnader/risiko»
- For komplisert selskapstruktur – for mange selskapsstrukturer
- Politisk motstand – annen politisk visjon – ref Lillestrøms uttalelser
- Lokalisering – «Hvem skal vinne og hvem skal tape?»

Etter ny organisasjon;

En eller flere kommuner hopper av, av ulike grunner og skaper uro og merkostnader i selskapet



Visjon: «Gardemoreregionens hus»



- Der alle samarbeidsorganer er samlet.
- Dit våre ansatte kan tenke seg å flytte
 - for å få større faglighet / robuster med kolleger som har samme fag-interesse.
 - Fordi de ser det er et fint sted å være – mange andre kolleger er der allerede
- Ledet som et konsern der politikken opplever reell styring.
- Som gir betydelige gevinster i forhold til;
 - Effektiv drift - Kostnadesbesparelse
 - Robuste Fagmiljøer
 - Samlingspunkt for regionen vår for de som skal møtes for kurs/opplæring/møter mv



Oppgavefelleskapets organisering – eksempel «Gardermoregionens hus»

Ett felles KO med underliggende avdelinger
– formelt styre eks Øk og HR sjefer (Alt flere ulike KO)

Daglig leder Sdir

Stab:

1 Nestleder (NL)

1 Samhandlingskoordinator (Helse)

1 Regionsrådskoordinator GRIP

1 Næringsrådgiver

Eksempelavdelinger:

Digitalisering (DGI KO) (evt AS)

Leder Fellestjenester – med ansatte

(Adm. Samarbeidsorganer - driftsoppgaver)

Kommuneadvokat – med ansatte

Beredskapssjef – med ansatte – OSV

Kommuneoverlege/Miljørettet helsevern

Selskapsstyring:

Styre:

S dir – styreleder - NL fast vara for styreleder

+ 2 fag profesjonelle pr selskap + evt
ansattrepresentanter

Selskaper(ledergruppe):

(Brannsjef) ØRB IKS

(Adm dir) ØRAS IKS

(Adm dir) Vann og Avløp IKS

(Adm dir) Veg

(Daglig leder) Kraftutvikling AS

(NL) KO Fellestjenester

Adm dir Digitalisering AS (evt KO)

Andre utfordringsbilder :



Utfordringsbilde – visjon «Gardermoregionens hus» struktur

- Nytt « politisk organ»
 - Myndighetsutøvelse / Enkeltvedtak
(men nytt lovverk pågang)
 - Forene ulike eksisterende selskaper og selskapsmodeller
 - Kultur – motstand - styring – tid
- Enklere å starte med å utvikle noe nytt dersom vi skal komme i gang noe nytt
 - Momentum nå i forbindelse med K8 utredningen



Oppgavefelleskapets organisering – eksempel «Gardermoregionens hus»

Ett felles KO med underliggende avdelinger

– formelt styre eks Øk og HR sjefer (Alt flere ulike KO)

Daglig leder Sdir

Stab:

1 Nestleder (NL)

1 Samhandlingskoordinator (Helse)

1 Regionsrådskoordinator GRIP

1 Næringsrådsgiver

Eksempelavdelinger:

Digitalisering (DGI KO) (evt AS)

Leder Fellestjenester – med ansatte

(Adm. Samarbeidsorganer - driftsoppgaver)

Kommuneadvokat – med ansatte

Beredskapssjef – med ansatte – OSV

Kommuneoverlege/Miljørettet helsevern

Selskapsstyring:

Styre: S dir – styreleder - NL fast vara for styreleder

+ 2 fag profesjonelle pr selskap + evt ansattrepresentanter, Selskaper(ledergruppe):

(Brannsjef) ØRB IKS

(Adm dir) ØRAS IKS

(Adm dir) Vann og Avløp IKS

(Adm dir) Veg

(Daglig leder) Kraftutvikling AS

(NL) KO Fellestjenester

Adm dir Digitalisering AS (evt KO)



PWC - Overordnede anbefalinger

1. Arbeid mot en samlet og formalisert samarbeidsmodell

Analysene viser at de største og mest varige gevinstene; robuste fagmiljøer, standardiserte prosesser og fullt uttak av digitalisering, automatisering og KI, først realiseres når samarbeidet løftes fra fragmenterte ordninger til en mer forpliktende og helhetlig modell.

2. Bygg samarbeidet innenfor én organisatorisk ramme

Én felles ramme samler spredte fagmiljøer, reduserer dobbeltarbeid og gir bedre forutsetninger for helhetlig ledelse, prioritering og utvikling. Dette treffer dermed alle tre målene i målbildet.

3. Legg kommunalt oppgavefellesskap til grunn som langsiktig ramme

Vurderingene viser at kommunalt oppgavefellesskap er den organisasjonsformen som best balanserer likeverdig eierskap, fleksibilitet og felles styringskraft, og som gir rom for trinnvis innfasing av flere fagområder over tid uten å låse kommunene til en tung struktur fra start. Regjering og KDD vil komme med en oppdatert vurdering rundt denne organisasjonsmodellen innen kort tid (juni 2026). Håpet er at dette vil gjøre denne formen enda mer tilpasset et slikt sammensatt samarbeid.





PWC - Anbefalinger knyttet til styring, ambisjonsnivå og forankring

4. Avklar mål, ambisjonsnivå, rammer og finansieringsmodell tidlig

Analysen av samarbeidsnivåer og risiko viser at uklare ambisjoner og uavklart kostnadsdeling er blant de viktigste årsakene til at samarbeid mister kraft.

Tidlige avklaringer er derfor en forutsetning for både gjennomføringsevne og legitim gevinstrealisering.

5. Sikre bred politisk og administrativ forankring fra start

Manglende forankring er en av de mest kritiske risikoene i etableringsfasen.

Stabil fremdrift og konsistente prioriteringer over tid forutsetter at både kommunedirektørene og politisk ledelse i alle åtte kommunene står samlet bak retning og forpliktelse.

6. Inngå en felles intensjon om videre arbeid

En intensjonsavtale gir et tydelig, men fleksibelt rammeverk for neste fase frem mot et eventuelt etableringsvedtak, og sikrer at det etablerte felles kunnskaps- og forståelsesgrunnlaget fra denne utredningen videreføres med forpliktelse og tempo.





PWC – Anbefalt videre fremdrift

7. Start med de mest modne områdene og de mest motiverte kommunene

Erfaringer fra sammenlignbare samarbeid og funnene fra analysene viser at trinnvis oppstart der forutsetningene er best gir raskere gevinster, lavere risiko og bygger den tilliten som er nødvendig for senere utvidelse til flere kommuner og fagområder.

8. Utnytt eksisterende samarbeid og erfaringer DGI, Gardermoen Vest, ØRIK/ISH

og det nye lønssamarbeidet på Hadeland representerer fungerende byggesteiner. Å videreutvikle disse fremfor å etablere nytt fra bunnen kan bidra til å redusere transaksjonskostnader, forkorte oppstartstid og bygge videre på tillit og kompetanse som allerede er opparbeidet.

9. Avklar lokalisering på riktig tidspunkt i utviklingsløpet Lokalisering bør styres

av faglige hensyn, tilgang til kompetanse, infrastruktur og rekrutteringsgrunnlag, og avklares når samarbeidets innhold og omfang er tilstrekkelig modent. Slik unngår man tidlige låsninger og symbolkonflikter som kan forsinke selve gevinstarbeidet.





PWC – Anbefalt videre fremdrift

10. Legg en plan for harmonisering av arbeidsformer, verktøy og systemer

Gevinstene ved samarbeid utløses sjelden av teknologi alene, men først når prosesser, data, styringsinformasjon og systemer utvikles i sammenheng. En tydelig harmoniseringsplan er derfor en sentral forutsetning for å gjøre potensialet i målbildet om til realiserte gevinster.

Samlet sett anbefales en trinnvis utvikling av et mer forpliktende samarbeid, der kommunene bygger videre på eksisterende samarbeid og gradvis øker graden av standardisering, samordning og organisatorisk integrasjon. Dette innebærer:

- å starte der forutsetningene er best
- å sikre tydelig styring og forankring
- å kombinere felles løsninger med nødvendig lokal nærhet
- å prioritere områder med høyt og realiserbart gevinstpotensial





Høring – Forslag til endring i regler om interkommunalt samarbeid

I høringsnotatet foreslår departementet blant annet å:

- åpne for at kommunalt oppgavefellesskap kan delegeres myndighet til å fatte enkeltvedtak og utøve annen offentlig myndighet, og tilpasninger i regelverket som følge av dette
- presisere og klargjøre reglene om kommunalt oppgavefellesskap og interkommunalt politisk råd
- åpne for administrativt vertskommunesamarbeid mellom kommuner og fylkeskommuner om oppgaver de har felles

Interkommunalt samarbeid er utbredt også i dag.

Det er ikke uvanlig at kommuner deltar i så mange som 30 forskjellige samarbeid.

De nye reglene vil gjøre det enklere å samarbeide mer helhetlig og langsiktig, og legge til rette for at alle kommunene som er med, har en hånd på rattet.

Potensiale Idè – Konsern modell

«Morselskap» - med en fysisk hoved lokasjon

over/rundt/ved siden av DGI, med underliggende avdelinger der ulike kommuner kan delta

KO (eller IKS) **KO** emm mest aktuelt ref høringssak nå

Begynne å flytte inn underliggende enheter/KO/avdelinger som 2, 3 ... 6, 8 av oss velger å samarbeide om som avdelinger i «Mor-selskapet» -

Underavdelinger kan organiseres autonomisk – eks DGI med eget styre

Andre kan bli med «når det passer» hvis de vil (6 eller 8?)

En del juridisk fotarbeid – men dette bør gå.





NES
KOMMUNE

Tiltak – i rekkefølge:

Fundament PWC utredning og eksisterende samarbeid

Utrede juridiske strukturer

Politisk:

- Etablere Selskapskonsern i form av form KO (Kst)
- Beslutte å leie mer arealer i Ullensaker (Kst) (Opsjonsavtale hvis mulig)
- Vedta aktuelle nye avdelinger/underselskap med 2 til 8 eiere
 - Fire ulike eksempel ift prosess : Nye ØRIK / Barnehagemyndighet / Kommuneadvokat, Lønn
- **Noe fysisk samlokalisering – noe desentralt – hovedstyring fra ett sted**

Etterfølgende muligheter:

Tilsette leder «KO» – konsolidere drift av KO

Etablere felles kurs og konferansesenter / GRIP ledelse/HUB for samarbeid

Utrede ytterligere nye avdelinger basert på PWC rapporten:

Alt samlokaliseres ved utvidelse av **DGI`s lokasjoner i Ullensaker**

Detaljer og struktur kan utredes raskt -

Foreslått modell som bør utredes

Kommunalt oppgavefellesskap for administrative fellestjenester



Juridisk ramme

- Kommuneloven åpner for at to eller flere kommuner kan opprette kommunalt oppgavefellesskap for å løse felles oppgaver.
- Oppgavefellesskapet kan være eget rettssubjekt eller ikke.
- Kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak, utover interne forhold i samarbeidet og forvaltning av tilskuddsordninger.



Viktig presisering

Kommunalt oppgavefellesskap



Felles oppgaveløsning



Ikke myndighet til enkeltvedtak

VS.

Vertskommunesamarbeid



En kommune utfører oppgaver for andre



Kan innebære delegert myndighet



NES
KOMMUNE