

Bistand til gjennomføring av forstudie og analyse Kongsbergregionen Oppgavefelleskap for tjenesteutvikling

Beskrive samarbeidsmuligheter innen områdene økonomi, regnskap, lønn, arkiv, innfordring og personal for 8 kommuner i Kongsbergregionen



Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	3
2.0 DAGENS ORGANISERING OG INNHOLD	7
2.1 PERSONALFUNKSJON	7
2.2 LØNNSFUNKSJON.....	8
2.3 REGNSKAPSFUNKSJON	9
2.4 ØKONOMIFUNKSJON	10
2.5 INNFORDRING	10
2.6 ARKIV	11
2.7 TELEFONI.....	12
3.0 DIGITALISERING OG DIGITAL TRANSFORMASJON	14
4.0 SWOT-ANALYSE	16
5.0 KSK SINE ANBEFALINGER	19
5.1 Samarbeid om arkivfunksjon	20
5.2 Samarbeid om telefoni funksjon	23
5.3 Samarbeid om funksjon innføring	25
5.4 Samarbeid om lønnsfunksjon.....	27
5.5 Samarbeid om regnskapsfunksjon	29
5.6 Samarbeid om økonomifunksjon	30
5.7 Samarbeid om personalfunksjon	32
6.0 HØYDEPUNKT OG SMERTEPUNKT	34
7.0 OPPSUMMERING	36

1.0 INNLEDNING

Kongsbergregionen Oppgavefelleskap for tjenesteutvikling består av kommunene Nore og Uvdal, Rollag, Sigdal, Flesberg, Kongsberg, Notodden, Hjørtal og Tinn. Samarbeidet skal bidra til fremtidsrettede og gode tjenester for regionens innbyggere. Det har vært en lang tradisjon å samarbeide om tjenesteutvikling og digitalisering, og det ble etablert et oppgavefelleskap for tjenesteutvikling for å ivareta kravene i ny kommunelov.

Hovedsatsningene i samarbeidet er:

- Kvalitet i tjenesteleveransen
- Kompetanseutvikling
- Innovasjon og digitalisering

KS-Konsulent har bistått Kongsbergregionen i gjennomføring av en forstudie som inneholder en kartlegging av dagens organisering og innhold i følgende funksjoner:

- Økonomi
- Regnskap
- Innfordring
- Lønn
- Personal
- Arkiv
- Telefoni

Dette er sentrale funksjoner både i direkte leveranse til innbyggere og i styring og administrative prosesser. Stabs-, støtte- og servicefunksjon som utarbeider beslutningsgrunnlag for ledelse, støtte og servicefunksjoner er lagt til funksjonene.

KS-Konsulent (KSK) har gjennomført intervju med representanter for de ulike funksjonene fra alle kommunene, som er lagt til grunn som en del av analysegrunnlaget.

BAKGRUNN FOR ARBEIDET

Kongsbergregionen har bedt om å få bistand i form av en forstudie til et analysearbeid som skal kartlegge funksjonene økonomi, lønn, personal, arkiv, regnskap og telefoni.

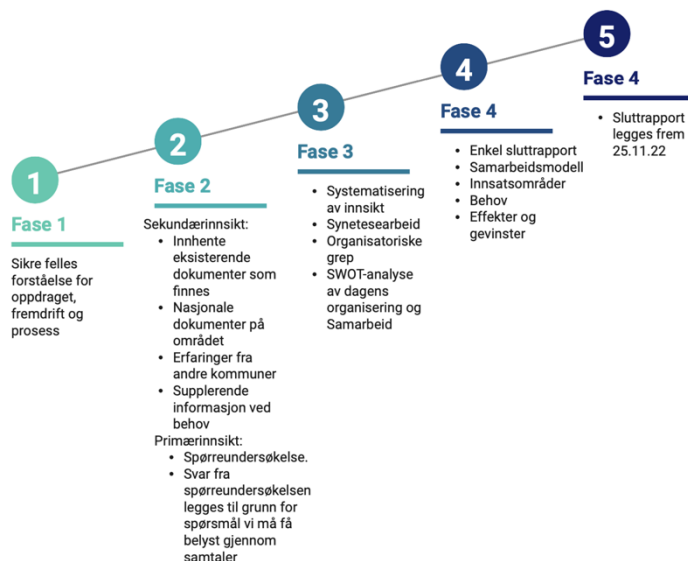
- Hvordan disse funksjonene er organisert i regionens kommuner – og hvilke tjenester som inngår i disse funksjonene herunder gjennomføre en SWOT-analyse (Styrker, Svakheter, Muligheter og Trusler), for å få oversikt over styrker, svakheter og utfordringer for disse funksjonene/tjenestene i kommunene.
- Ovennevnte funksjoner vil også påvirkes av teknologisk utvikling digitalisering og digital transformasjon.

Med bakgrunn i de to første kulepunktene beskrive fordeler og ulemper ved interkommunalt samarbeid innen disse funksjonene i Kongsbergregionen, samt hvilke eventuelle forutsetninger: organisatoriske, kompetansemessige, teknologiske mm. - som må ligge til grunn.

ARBEIDSPROSESSEN

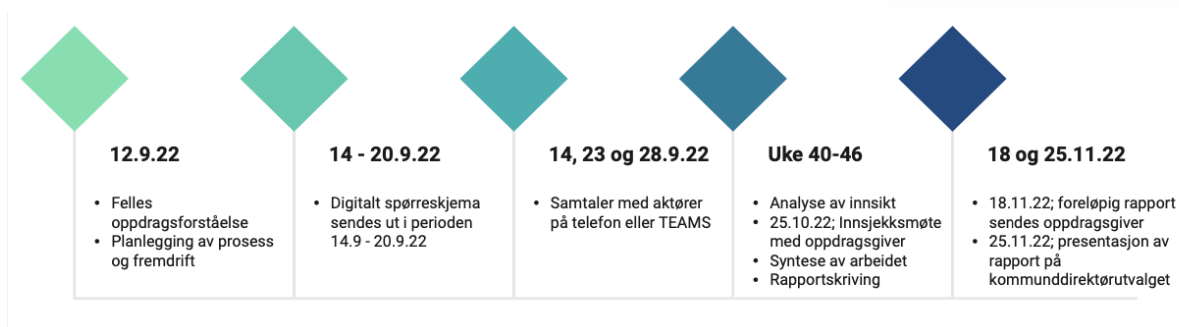
KSK har etter samtaler med oppdragsgiver valgt å beskrive arbeidsprosessen over fem faser.

I *første fase* sikres en felles forståelse for oppdraget, fremdrift og prosess. I *andre fase* – innsiktsfasen, ble det anvendt både primær- og sekundærinnsikt. Her ble tidligere gjennomført arbeid gjennomgått, det ble utført en skrivebordsundersøkelse for å se på hva andre kommuner og regioner har arbeidet med innen samme tematikk. Primærinnsikt var initialt tiltenkt å gjennomføres ved bruk av



spørreskjema for å gi innsikt og status, over hvilke systemer som var i bruk. Dette var ikke hensiktsmessig for forstudiet formål. Etter avtale med oppdragsgiver endret man til at det skulle gjennomføres kvalitative intervjuer, helst digitalt. I *tredje fase* var det systematisering av innsikt, sammenstilling og syntesearbeid. I tillegg utarbeides en SWOT-analyse over funn fra respondenter og dagens organisering. I *fjerde fase* skal det utarbeides en enkel sluttrapport hvor samarbeidsmodell, innsiktsområder, behov, effekter og gevinster belyses. Sluttrapport fremlegges 25.11.2022, dato er endret etter oppdragsgivers ønske til 2.12.2022.

Illustrasjonen under viser en mer detaljplanlegging av gjennomføringen, hvor vi startet arbeidet 12. september 2022, og har brukt tiden frem til sluttrapporten med å sammenstille syntese av arbeidet og møter med oppdragsgiver for å sikre at vi er på rett spor og at vi imøtekommer oppdragsgivers ønske og behov.



METODE

Til forstudiet har vi i tråd med oppdragsgivers ønske valgt å ha en kvalitativ metodisk tilnærming, da det vil gi oss tilstrekkelig data for å danne et kunnskapsgrunnlag for analysen. Vi anvendte semistrukturert¹ intervju som metode, hvor vi hadde fastsatt hovedtema. Respondentene hadde mulighet til å svare fritt rundt temaet og vi hadde også mulighet til å komme med tilleggsspørsmål.

Vi fikk tilsendt et representativt utvalg av representanter fra oppdragsgiver, hvor vi gjennomførte 1:1 intervjuer digitalt med totalt 17 respondenter. Det var et valg som representerte alle tjenestene som forstudiet omfatter økonomi, personal, lønn, regnskap, innfordring, arkiv og telefoni. I vår analyse vil vi bruke begrepet «funksjon» og ikke begrepet «rolle» da det vil kunne knyttes til person.

Vi har snakket med disse ulike funksjonene:



Det er også gjennomført en skrivebordsundersøkelse hvor vi har innhentet data fra flere IKT-samarbeid, andre kommuners arbeid innen like funksjoner og interkommunale samarbeid. Vi har brukt nøkkelord i vårt datasøk i ulike kombinasjoner som blant annet: *#interkommunalt samarbeid #lønn #personal #arkiv #telefoni #økonomi #innfordring #forpliktendesamarbeid #samarbeidsmodeller #organisering #kompetanse #digitalisering #digital transformasjon #effektivisering #gevinst*

AVGRENSING

Kunnskapsgrunnlaget baserer seg på 17 respondenter og er noe avgrenset da det ikke var mulig å få gjennomført samtaler med alle aktuelle, likevel mener vi at vi har fått et

¹ Semistrukturert metode har vi fastsatte tema, men har mulighet til å stille utdypende spørsmål



representativt grunnlag. Når det gjelder dokumentgjennomgang, har vi måtte avgrense det til å gjelde eksisterende dokumenter som er tilgjengeliggjort for oss i prosessen og datasøk med et utvalg av nøkkelord. En annen begrensende faktor har vært tilgjengelighet til aktuelle respondenter i kommunene og eksternt. Rapporten skiller ikke mellom strategisk- og tjenesteperspektiv. Arbeidet er også avgrenset i omfang grunnet oppdragets størrelse.

2.0 DAGENS ORGANISERING OG INNHOLD

Gjennom semistrukturerte intervjuer fikk man et datagrunnlag hvor respondentene beskriver deres funksjoner, hvordan de er organisert i de ulike kommunene og deres refleksjoner og tanker rundt de ulike temaene i intervjuguiden.

I denne delen vil vi presentere kategoriserte funn knyttet til følgende punkter og overskrifter:

1. Respondentenes tilbakemeldinger
2. Kompetansebehov basert på respondentenes fremtidige behov/ønsker
3. Organisasjonskultur fra respondentenes perspektiv
4. Respondentene synspunkt for mulige samarbeid

Respondentenes tilbakemeldinger: her vil dere få presentert hva respondentene har gitt uttrykk for igjennom de kvalitative intervjuene. Respondentenes tilbakemeldinger er kategorisert og tematisert. Fellestrekk og gjentakende data.

Kompetansebehov basert på funn og fremtidig behov/ønsker: her vil dere først få presentert data respondentene mener er viktig i dag, og eventuelt i fremtiden

Kultur: her vil dere få presentert kulturtrekk ved funksjonen som enten er til stede i dag, og eventuelt i fremtiden

Samarbeid: her vil dere få presentert funn om hva respondentene mener det er potensial for et samarbeid eller ikke.

KSK vil presentere sine analyser i kap. 5 «Våre anbefalinger»

2.1 PERSONALFUNKSJON

Respondentenes tilbakemelding

Personalfunksjon er organisert ulikt i kommunene i dag, og respondentene gir uttrykk for at det er ulike ansvarsområder knyttet til funksjonen personalsjef. I noen kommuner er personalfunksjonen knyttet til ansvar for organisasjonsutvikling og lønn. I andre kommuner er det tydeligere skille mellom lønns- og personalfunksjon, hvor personalfunksjonen omhandler rådgivning, lederstøtte og strategisk arbeid. Majoriteten av respondentene gir uttrykk for at personalfunksjonen i kommunene er sårbar når det gjelder kompetanse og kapasitet, og det er grunnlag for samarbeidsløsninger som kan redusere sårbarheten. Respondentene opplever sårbarheten ulikt basert på kommunens størrelse. Målet med å se nærmere på

samarbeidsløsning er ikke å redusere antall ansatte, men respondentene uttrykker at det er en ressursknapphet på personalfunksjonen i dag.

Kompetansebehov

Respondenten gir uttrykk for at det er behov for å ha en grunnkompetanse innenfor personalfunksjonen, da den innebærer også en stab-og-støttefunksjon til hele organisasjonen. Respondentene fremhever et spesielt behov for kompetanse på følgende områder:

- Konfliktbehandling
- Endringsledelse og innovasjon
- Forhandlinger
- Lov- og avtaleverk
- Lederstøtte- og lederutvikling
- Organisatorisk utviklingsarbeid som f.eks. plandokumenter, lederutvikling, kulturbygging mm
- Nærværarbeid og sykefraværsoppfølging

Kultur

Respondentene gir uttrykk for at det er viktig å ha en kultur hvor man understøtter det relasjonelle aspektet da man møter mange mennesker i ulike situasjoner og evne å gi lederstøtte og lederopplæring der det er behov. I tillegg løftes det frem viktigheten av å ha kontekstuell kunnskap om sin organisasjon og bidra til at man skaper en god arbeidskultur.

Samarbeid personalfunksjon

Respondentene løfter frem at det vil være mulig å ha et samarbeid på personalfunksjon, da kommuner i bunn og grunn har like funksjoner, men som løses noe ulikt lokalt.

Personalfunksjonen er sårbar når det gjelder fravær enten planlagt eller akutt, og at det er et relativt stort fagområde som tilsier at det er utfordrende å være ekspert på absolutt alt.

2.2 LØNNSFUNKSJON

Respondentenes tilbakemelding

Respondenter gir tilbakemelding om at det er formalisert et samarbeid om lønn- og økonomifunksjon som fungerer meget godt, andre har det ikke. Respondentene gir uttrykk for at det finnes erfaringer som kan være nyttige å ta med seg i en eventuelt videre prosess for regionen.

Kompetansebehov

Respondentene uttrykker at det kreves en generell kompetanse på lønn og lønnsfunksjon. Det fremheves fra respondenten at det er et behov for kompetanse innen:

- Lønnsfaglig bistand til ledere

- Bistå med ulike statistikker på arbeidsgiverområdet

I tillegg fremkommer det fra respondenten et behov for en generell kompetanse for å fylle stillingen. Respondentene beskriver også at det er viktig med lokal kunnskap om kommunen for å unngå f.eks. feilutbetalinger.

Kultur

Respondentene gir uttrykk for at de er samarbeidsorientert, hvor de bidrar med både råd og veiledning. Videre gir de tilbakemelding om at de har møter mange interne aktører/interessenter og da må man være serviceinnstilt.

Samarbeid lønnsfunksjon

Respondentene gir uttrykk for at lønnsfunksjonen kan slås sammen, selv om kommunene i regionen har ulike systemer.

2.3 REGNSKAPSFUNKSJON

Respondentenes tilbakemelding

Respondenten gir uttrykk for regnskapsfunksjonen er ulikt organisert i regionens kommuner. I tillegg fremkommer det gjennom intervjuene at regnskapsfunksjonen har ulike arbeids- og ansvarsområder.

Kompetansebehov

Respondentene uttrykker at det krever en forståelse og kunnskap rundt det regnskapsfaglige, f.eks. aktuelle lover og regelverk. I tillegg fremkommer det fra respondenten et behov for en generell kompetanse for å fylle stillingen (nøyaktighet, punktlighet mm).

Kultur

Respondentene gir uttrykk for at de er samarbeidsorientert, hvor de bidrar med både råd og veiledning. Videre gir de tilbakemelding om at de møter mange interne og eksterne aktører/interessenter og da må man være serviceinnstilt, da det er omdømmebyggende og ofte er «ansiktet» eller «stemmen utad».

Samarbeid regnskapsfunksjon

Respondentene gir uttrykk for at regnskapsfunksjonen kan slås sammen, selv om kommunene i regionen har ulike systemer. De gir videre uttrykk for at det kan kreve ulike arbeidsprosesser for å håndtere systemene.

2.4 ØKONOMIFUNKSJON

Respondentenes tilbakemelding

Respondentene gir uttrykk for at økonomifunksjonen ivaretar det overordnede ansvaret for budsjett og rapportering. Respondentene gir tilbakemelding om at f.eks. budsjett og budsjettprosess, finansforvaltning, tertialrapportering, support veiledning og opplæring av systemer som benyttes er noen av oppgavene som ligger til økonomifunksjonen. Det fremkommer også i intervjuene at flere av regionens kommuner ser på muligheter for å ta i bruk e-budsjettering som en ressurseffektiv løsning for økonomifunksjonen. Denne type utviklingsprosjekter er krevende å ivareta i mindre miljøer og vil sannsynligvis kunne gjennomføres mer ressurseffektivt i et større fagmiljø gis det uttrykk for. Respondentene trekker frem behov for lokalkunnskap og tett samhandling med ledelsen i den enkelte kommune kan være et hinder for etablering av en felles økonomifunksjon, i tillegg til er det en sårbarhet knyttet til kompetanse hos enkeltpersoner.

Kompetansebehov

Respondenten beskriver at ledere og ansatte i økonomifunksjonen beveger seg mer og mer over i en rådgivende rolle, hvor et økende ansvar for prosesser innen budsjettarbeid krever kompetanse på:

- Prosessledelse
- Budsjettering
- System- og strukturforståelse

Kultur

Respondentene uttrykker at det må være en kultur for samarbeid, slik at økonomifunksjonen kan både gi råd og veiledning. Et klima og kultur for relasjoner og evne til å støtte ledere i økonomiplanarbeidet.

Samarbeid økonomi

Det kommer frem at kommunene er delt i bruk av to ulike økonomisystem. Det er et etablert samarbeid rundt «Agressokommunene», de øvrige kommunene bruker Visma. Flere kommuner budsjetterer i systemet Framsikt, uavhengig om de bruker Agresso eller Visma.

2.5 INNFORDRING

Respondentenes tilbakemelding

Det var svært få respondenter som nevnte innfordring, slik at det er et begrenset funn. Det er noen kommuner som samarbeider rundt denne funksjonen i dag, mens de andre gjør det ikke.

Dokumenter fra oppdragsgiver

Dokumenter som er tilgjengeliggjort fra oppdragsgiver gir supplerende data. Det er foretatt en kartlegging for kommunene Kongsberg, Sigdal, Nore og Uvdal, Rollag, Flesberg, Hjørtal, Ringerike og Notodden. Ringerike kommune utelukkes i dette forstudiet. Kartleggingen viser en oversikt over organisering, fakturavolum, innfordringsaktiviteter, innfordringsresultater og ressursbruk, samt tilbakemeldinger om et eventuelt interkommunalt samarbeid på innfordringsområdet.

I dokumentene kommer det til uttrykk at kommunen i regionen er ulikt organisert og at det er sårbarhet knyttet til fagmiljøer i kommunene. Innfordring løses ulikt i kommunene hvor noen har satt bort hele innfordringsfunksjonen til eksterne da tuftet på manglende kompetanse eller tilgang på ressurser. Det er etablert en regional faggruppe for innfordring som i første omgang skal etablere en felles erfaringsarena for å drøfte felles utfordringer innen dette området.

En annen dimensjon som kommer frem, er at man ved å få til et større fagmiljø vil man unngå å være saksbehandler for venner og familie. Et større fagmiljø vil også kunne bidra til at endringer i systemer blir tillagt større vekt.

Kompetansebehov

Respondentene og kartlegging som er gjennomført fra oppdragsgiver viser at det er et behov for kompetanse innenfor innfordring.

Samarbeid innfordring

Kartleggingen viser at det er ulike forventninger og ønsker rundt et samarbeid om innfordring av kommunale krav. Kartleggingen viser at det er små fagmiljøer og et samarbeid vil redusere sårbarheten.

2.6 ARKIV

Respondentenes tilbakemelding

Respondentene beskriver at arkivfunksjonen er i de fleste kommuner sentralisert i stabsfunksjon. Majoriteten av respondenten uttrykker at i mange av regionens kommuner har man allerede gjennomført prosesser hvor merkantile ressurser samles til en mer sentral stab, hvor også ressurseffektivisering har vært i fokus. Respondentene uttrykker at nettverk for arkiv er en felles arena hvor kompetanseutvikling fremheves som en stor styrke, og at det fungerer som en arene hvor man kan utveksle erfaringer og kan med fordel videreutvikles for å få til enda mer operativt samarbeid.

Respondentene uttrykker at systemansvaret for saksbehandlingssystemet er tillagt arkivfunksjonen, og de fleste kommunene har et fullelektronisk arkiv. Rådgivning og støtte til saksbehandlere og ledere er en viktig del av funksjonen. Videre beskriver noen få



respondentene at lokalkunnskap og lokal tilstedeværelse som viktige faktorer for å ivareta funksjonen, mens majoriteten uttrykker at dagens teknologi muliggjør at man ikke har behov for å være lokalisert fysisk i kommunen.

Kompetansebehov

Respondenten gir uttrykk for at det er en fordel at man har kjennskap til arkiv, selv om det også er en del oppgaver som i dag kan ivaretas uten arkivfaglig utdanning. Noen respondenter uttrykker at det viktigste er at man har en interesse og er motivert for å arbeide med arkiv, men andre er av den oppfatning at man må ha en faglig kompetanse på bachelor eller masternivå. Samtlige gir uttrykk for at den arkivfaglige kompetansen er sårbar i dag og for fremtiden, og at arkivets funksjon for å ivareta demokratiske prosesser blir viktigere i en mer digitalisert og automatisert hverdag.

Kultur

Respondentene gir uttrykk for at man må evne å «ta plass» i organisasjonen, og øke stoltheten over egen kompetanse og funksjon i kommunen. Arkivfunksjonen arbeider på tvers av sektorer og fag, og samhandler med mange. Flere av respondentene fremhever også viktigheten av å ha en bevissthet omkring arkivfagets funksjon i å sikre tillit til demokratiet i kommunen er et viktig kulturtrekk som må bevares og utvikles.

Samarbeid arkiv

Respondenten gir uttrykk for at det er et behov for å kunne samkjøre arkivfunksjonen. Det uttrykkes at det finnes ulike samarbeidsformer mellom kommunene i dag, både formalisert og ikke, hvor det ikke formaliserte er mer tilfeldig hvor en kommune kan bistå en annen kommune ved akutte fravær. Det gis også uttrykk for at kommuner i regionen har erfaring med å ha ansatte som ikke er lokalisert i kommunen, men arbeider hybrid eller på avstand.

2.7 TELEFONI

Respondentenes tilbakemelding

Respondenten beskriver at telefoni og sentralbord er ulikt organisert i kommunene, hvor det er tilknyttet ulik oppgave- og ansvarsfordeling mellom sentralbord og organisasjonen ellers. Mange respondenter uttrykker at funksjonen er i hovedsak knyttet til servicetorget/mottaket i kommunene, og det kommer frem at den største forskjellen ligger i at enkelte kommuner har tillagt saksbehandling og oppgaveløsning i førstelinjemottaket på sentralbordet. Noen kommuner har en målsetting om av 80% av alle henvendelser til kommunen skal løses i førstelinjen, men andre kommuner har ikke samme målsetting.

Respondentene beskriver at digitale løsninger gjør det mulig å formalisere samarbeid og avhjelpe hverandre. Flere respondenter trekker fram økt bruk av selvbetjeningsløsninger og



mulighet for å booke time med saksbehandlere digitalt som aktuelle løsninger som reduserer behovet for telefoni- og sentralbord i hver kommune.

Respondentene gir uttrykk for at det er et behov for lokalkunnskap og et publikumsmottak som vesentlig for god innbyggerservice i kommune. Et annet aspekt som det gis uttrykk for er at flere av kommunene i Kongsbergregionen er hyttekommuner og respondentene trekker fram behovet for å yte god service til hyttebeboerne og utbyggere som relevant å trekke med i vurdering av ulike løsninger for telefoni- og sentralbordfunksjoner.

Kompetansebehov

Det kommer frem fra respondenten at det er ikke et særskilt kompetansebehov for telefoni funksjonen, men i og med at telefonisystemet er automatisert kan funksjonen kombineres med andre funksjoner. Respondentene forteller at det i mange tilfeller er en kombinasjon med innbyggertorg, og da er nærhet og lokal kunnskap viktig.

Respondenten gir uttrykk for at telefonisystemet er automatisert, noe som betyr at man kan sitte hvor som helst med tanke på lokasjon. Videre forteller respondenten at det muliggjør at telefoni funksjonen kan kombineres med andre funksjoner som f.eks. innbyggertorg-

Kultur

Respondentene gir uttrykk for at samhandlingskompetanse og kultur for at førstelinjemottaket i kommunen avlastet tjenestene og saksbehandlere er kulturtrekk som må bevares og utvikles.

Samarbeid telefoni

Respondentene gir uttrykk for at noen kommuner har et samarbeid rundt telefoni funksjonen, men andre ikke. Respondentene forteller at systemet er likt i alle regionens kommuner slik at et samarbeid er fullt mulig. Det gis uttrykk for at en forutsetning for at man skal kunne få til et godt samarbeid er at man er flik til å fylle ut «søkeord» og at det er viktig å ha gode beskrivelser for å bistå den som tar kontakt best mulig.

3.0 DIGITALISERING OG DIGITAL TRANSFORMASJON

Innenfor Kongsbergregionen oppgavefelleskap for tjenesteutvikling har et godt formalisert samarbeid på felles digitalisering, både på struktur og organisasjonskultur. I dag finnes og brukes mye teknologi i de ulike funksjonene som anvendes i varierende grad, slik at det kan være et uforløst potensial hos kommunene. Med begrepet *digitalisering* handler det om å ta i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologi til å behandle informasjon og samtidig hvordan teknologi benyttes til å endre rutiner og arbeidsprosesser. Teknologien skal brukes til å fornye, forenkle og forbedre tjenester. *Digital transformasjon* handler det om å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser sine oppgaver ved hjelp av teknologi. Dette kan i noen tilfeller betyr radikal endring med mål om en bedre brukeropplevelse, smartere og mer effektive oppgaveløsninger. Det handler om endring, ansvar flyttes og prosesser designes på nytt.

Virksomheter som lykkes med digitalisering, ønsker en organisasjonskultur som bygger oppunder:

- Digital kompetanse hos ledere: for at ledere skal være drivere av utviklingen, må de også ha riktig digital kompetanse. For at de skal motivere sine ansatte, må de ha et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag. Digital kultur må drives fra toppen.
- Gode løsninger for alle: i de fleste tilfeller lages de gode digitale løsningene for kundene, og ikke for ansatte. At innbyggerne opplever brukervennlige løsninger, er det vel så viktig at også ansatte får gode løsninger.
- Teknologi alene løser ikke alle utfordringer: man ser at mange utfordringer i dag skal løses med et nytt system eller verktøy. 60% av tilgjengelig funksjonalitet i programvare for bedrifter benyttes ikke. For å få nytteverdi av et nytt system er nøkkelen å skape endringer i atferd og tankesett hos mennesker som skal bruke systemene, da gjerne gjennom digital opplæring og brukerstøtte. Kreativitet og empati: normen er ofte at man trener ansatte i digitale ferdigheter. Glem ikke å styrk uerstattelig kunnskap hos ansatte som kreativitet og empati, hvor det legges til rette for kreativ innovasjon, problemløsning, kundeopplevelser mm.

Muligheter i digital utvikling

Flere arbeidsprosesser vil i fremtiden digitalisering gjennom bruk av integrasjoner og automatisering. KSK sin innsikt tilsier at utviklingen på forstudiens områder er stor, og det skjer med høy hastighet.

Vi har vært i dialog med de to største leverandører økonomi, lønn og personal, og på generell basis så vil digitalisering vil påvirke systemer og kommuner i fremtiden. Under nevns det ulike digitale løsninger.

4.0 SWOT-ANALYSE

Som en del av arbeidet er det utarbeidet en analyse som belyser funksjonenes *Styrker – svakheter – muligheter – trusler (SWOT)*. Denne er basert på dagens situasjon slik respondentene har gitt uttrykk for og sammenfattet av KSK.

ARKIV

Styrker	Muligheter
Kompetanseoverføring i fagnettverk. Merkantile ressurser er samlet i sentral stab for flere av kommunene. Erfaring med hybride samarbeidsløsninger og samarbeid på tvers av kommuner.	Videreutvikle fagnettverket i mer formalisert oppgavedeling. Økt søkelys på opplæring, rådgivning og støtte til virksomhetene for å ivareta arkivets funksjon i å understøtte demokratiske prosesser. Samkjøre arkivfunksjonen.
Svakheter	Trusler
Ivaretagelse av arkivfaglige hensyn i ulike fagsystemer i alle sektorer. Felles kompetanse om arkivfagets funksjon i å sikre tillit til demokratiet.	Lite fagmiljø, arkivfaglig kompetanse er sårbar.

PERSONAL

Styrker	Muligheter
Grunnlag for samarbeid om personalfunksjon med utgangspunkt i likhet i funksjon. Lokale reglement og prosesser krever lokalkunnskap å ivareta	Vurdere felles prosesser mht f.eks. personalpolitikk og reglement. Vurdere felles ERP-system Digitalisering og automatisering av personalmeldinger
Svakheter	Trusler
Ulike ansvarsområder knyttet til funksjonen personalsjef gir behov for ytterligere kartlegging.	Lite fagmiljø, sårbart mht kompetanse og kapasitet i mindre kommuner

ØKONOMI

Styrker	Muligheter
Gode erfaringer med fellesfunksjoner for 3 kommuner, nyttig å ta med videre i prosessen.	Økt utnyttelse av teknologiske muligheter som f.eks. Framsikt for rapportering. Ta i bruk e-budsjettering.

	Økt søkelys på rådgivning og lederstøtte.
Svakheter	Trusler
Sårbarhet ved fravær, sentrale funksjoner i budsjett- og handlingsplanprosesser på relativt få personer.	Lite fagmiljø, krevende å håndtere utviklingsprosjekter i tillegg til daglig drift.

LØNN

Styrker	Muligheter
I stor grad digitalisert. Likhet i funksjon som gir grunnlag for økt grad av formalisert samarbeid. Samarbeidsorientert kultur.	Utnyttelse av teknologiske muligheter for oppgavedeling Digitalisering og automatisering av lønnsmeldinger og andre prosesser
Svakheter	Trusler
Sårbarhet ved sykefravær og annet fravær Kan være avhengighet ift. lokalkunnskap	Lite fagmiljø, krevende å håndtere utviklingsprosjekter i tillegg til daglig drift.

REGNSKAP

Styrker	Muligheter
Grunnlag for økt grad av formalisert samarbeid.	Felles prosesser mht f.eks. personalpolitikk og reglement. Felles ERP-system
Svakheter	Trusler
Ulik organisering i regionens kommuner, ulike arbeids- og ansvarsområder.	Lite fagmiljø, sårbarhet mht kapasitet.

INNFORDRING

Styrker	Muligheter
Lokal kunnskap reduserer rettsomkostninger der det er intet å hente Tilgjengelighet ovenfor innbyggerne	Samarbeid gir større robusthet og større fagmiljø Ulike erfaringer fra å ha alle funksjoner internt til eksterne aktører Ressurs effektivisering ved et samarbeid

	Gir økt tyngde inn mot endring av systemer
Svakheter	Trusler
Små fagmiljøer Sårbarhet ift. funksjon	Saksbehandler og krever inn penger fra familie og venner

TELEFONI

Styrker	Muligheter
Felles og automatisert telefonisystem gir mulighet for fleksibelt samarbeid. Gode erfaringer med samarbeid fra tidligere.	Økt grad av formalisert samhandling. Selvbetjeningsløsninger. Utvikle at førstelinjemottaket i kommunen avlaster tjenestene og saksbehandlere.
Svakheter	Trusler
Ulik organisering og forskjeller i oppgaveløsning. Funksjonen er ofte kombinert med innbyggertorg hvor det oppleves fordeler med nærhet og lokalkunnskap.	Lite fagmiljø, funksjonen er tett koblet til innbyggertorg og publikumsmottak.

5.0 KSK SINE ANBEFALINGER

KSK sine anbefalinger bygger på tilbakemeldinger fra respondentene, tilgjengeliggjorte dokumenter fra oppdragsgiver og dokumentstudier/dokumentsøk fra lignende funksjoner i Norge.

Norge er det svært vanlig å ha et interkommunalt samarbeid. Det er flere årsaker til at kommuner velger å samarbeide, det kan dreie seg om å oppnå stordriftsfordel, en bedre ressursutnyttelse, tilgang til riktig kompetanse mm. Det finnes flere interkommunale samarbeidsmodeller, basert på hva man skal samarbeide rundt - fra politiske råd, oppgavefellesskap eller vertskommune. Fellesnevner for ulike samarbeidsformer er overføring av kommunale oppgaver fra en eller flere kommuner inn i en samarbeidsordning².

I denne sammenheng løftes det frem oppgavefellesskap eller vertskommune. Et kommunalt oppgavefellesskap kan opprettes når det skal løse felles oppgaver, det har ingen begrensninger, men kan ikke treffe enkeltvedtak. Vertskommune kan være aktuelt hvis en kommune vil overlate utførelsen av en lovpålagt oppgave til en annen kommune, og man kan da treffe enkeltvedtak³.



For å få etablert et interkommunalt samarbeid er viktige motivasjonsfaktorer:

- Å etablere kompetanseenheter og mer attraktive arbeidsplasser
- Å heve kvaliteten og drive tjenestene mer effektivt
- Bygge en region og styrke identiteter slik at den fremstår som attraktiv og konkurransedyktig region
- Å ivareta den enkeltes rettssikkerhet ved utøvelse av tillagt myndighet

Datagrunnlaget fra respondentene viser at dagens tjeneste og innhold innenfor lønn, økonomi, personal, regnskap, innfordring, arkiv og telefoni både har likhetstrekk og ulikheter i den kommunale organiseringen. Noen av regionens kommuner har et formelt etablert samarbeid

² www.arkivverket.no

³ www.lovdatab.no

på utvalgte funksjoner, mens andre ikke. Oppgavene tillagt funksjonene i forstudiet har mange oppgaver og ansvarsområder i kommunene er forskjellig slik at det vil være nødvendig med en grundigere gjennomgang for å detaljkartlegging alle oppgaver knyttet til funksjonene i forstudiet for å finne en mulig hensiktsmessig fordeling av oppgaver og ansvar i en endringsprosess.

Funnene våre tilsier at det er flere aktuelle funksjoner som er aktuell å samarbeide på:

- Samarbeid arkivfunksjon
- Samarbeid telefoni funksjon
- Samarbeid funksjon innfordring
- Samarbeid lønnsfunksjon
- Samarbeid regnskapsfunksjon
- Samarbeid økonomifunksjon
- Samarbeid personalfunksjon

I KSK sin analyse under har vi klassifisert de ulike områdene med hva som «fremmer» og hva som «hemmer» et forpliktende samarbeid, oppgavefelleskap eller lignende. KSK understreker at det vil være opp til kommunene i regionen hvorvidt man vil utforske et mulig formalisert samarbeid videre som en følge av forstudiet.

Gjennom forstudiet viser funn fra intervjuer med respondenter, documentsøk og gjennomgang av tilgjengeliggjorte rapporter fra oppdragsgiver at det er flere områder som har vært aktuelle og som fremdeles er aktuelle for et mer formalisert samarbeid mellom kommunene i regionen.

I KSK sin analysedel vil vi presentere:

1. KSK sin analyse av oppsummert kunnskapsgrunnlag
2. Oppsummert «fremmere» og «hemmere» for et samarbeid
3. Potensielle gevinster/effekter i form av tid og kvalitet. KSK vil ikke presentere gevinster i form av direkte/indirekte kostnader da man ikke har et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag og forutsetning på nåværende samlet innsikt.
4. Tema digitalisering og digital transformasjon vil beskrives under hver funksjon.

5.1 Samarbeid om arkivfunksjon

Det er flere lover og reguleringer som legges til grunn når det gjelder arkivfunksjonen. Arkivloven § 2 pålegger offentlige organ å holde arkiv, og ansvaret er plassert hos øverste administrative leder i organet, og innbefatter også arkivdepot (Arkivloven §2). Det skal dokumenteres hvordan arkivansvaret blir ivarettatt, og hvordan den er organisert (Riksantikvarens forskrift §1). Det kreves en oversikt over overført materiale dersom arkiv

samarbeid på arkivfunksjon vil ikke nødvendigvis forutsette lokal kjennskap og kunnskap. Det vil være det arkivfaglige som må være førende og gjeldende.

Et forpliktende samarbeid vil sikre en stabilitet og robusthet for regionens kommuner, hvor man reduserer sårbarheten til arkivfunksjonen ved at man får et større fagmiljø. Et forpliktende samarbeid vil kunne bidra til at alle kommunene i regionen vil få arkivert til riktig tid, riktige dokumenter og at f.eks. innsynsbegjæringer blir behandlet riktig og til rett tid.

Selv om kommunene i regionen har samme system i dag, vil det være flere arbeidsprosesser som må harmoniseres ved at man har en gjennomgang og etablerer en lik praksis og rutiner. Her kan man søke å få etablert en «beste praksis», og en standardisering av ulike arbeidsprosesser. Et forpliktende samarbeid på arkivfunksjonen vil øke dens kapasitet, da man får en standardisering av arbeidsprosesser og tid kan frigjøres. Tilleggsmoment vil være at det er mange muligheter for automatisering og integrasjoner. Ved å samle og styrke fagmiljøet kan kommunene raskere og bedre ta slike muligheter i bruk og få gevinster.

Kommuner som har en stor kapasitet i arkivfunksjonen, vil det være en risiko at en utvanning av arkivkompetanse kan oppstå ved at arbeidstakere søker seg bort fra kommunene i regionen. I enkelte saker og tilfeller vil det være en fordel med lokal kunnskap. I et forpliktende samarbeid vil det kunne kreves at flere må «sette seg inn i» regionens kommuner og det kan tidkrevende.

I et forpliktende samarbeid vil det kreve tid, kunnskap og kompetanse med å utvikle og harmonisere arbeidsprosesser, for å sikre en standardisering og faglig kvalitet. I et forpliktende samarbeid vil det gjennom standardisering være et behov for utvikling av nye prosedyrer og internkontroll rutiner. Dette vil være et arbeid som samtlige kommuner i regionen må delta på, og vil være ressurskrevende. Arbeidet vil også kreve tid og kunnskap både i det arkivfaglige, men også i internkontroll/kvalitetssystem som f.eks. Compilo.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Sårbar kompetanse • Økt kapasitet • Alle har samme fagsystem • Har erfaring i kommunen med å arbeide «på avstand» • Kan opprettholde nettverk innen arkivfunksjon • Fagmiljø kan etableres • Kompetansemobilisering og overføring • Ivaretagelse av arkivfunksjon alle dager og økt robusthet • Sikrer at man får arkivert til riktig tid, riktig sted, svart ut i tide • Lokal kjennskap er ikke vesentlig
--	--

	• Harmonisering av arbeidsprosesser • Attraktiv arbeidsplass og arbeidsgiver
--	---

• Utvanning av arkivkompetanse i noen kommuner • Lokal kjennskap kan være en fordel i enkelte saker • Ulike arbeidsprosesser må harmoniseres • Nye prosedyrer og internkontrollrutiner må etableres • Krever kunnskap og forståelse for system som sikrer at man arkiverer på riktig plass	
--	--

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Automatisering og optimalisering ved bruk av digitale løsninger

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får svart ut i riktig tid
- Dokumenter arkiveres på riktig sted
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

Det har skjedd en utvikling i arkivfunksjonen, hvor man har fått fulldigitalisert arkiv, automatisering og økende selvbetjening. For å ivareta faglighet i den digitale transformasjonen er det viktig at man i fremtiden sikre at arkivfunksjonen har kompetanse på både systemforvaltning og IKT-forståelse. Arbeidsprosessene automatiseres, og krever økt kunnskap for både fag og system. Regelstyrt arkivering fra fagsystemer og automatisert innsyn stiller større og større krav til systemforvaltningen.

5.2 Samarbeid om telefoni funksjon

KSK sin analyse

• Rutiner må harmoniseres • Arbeidsprosesser må gjøres likt • Lokal kunnskap er viktig, men ikke avgjørende	
---	--

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Kan arbeide «på avstand»

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får svart telefoniske henvendelser internt og eksternt
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

5.3 Samarbeid om funksjon innføring

KSK sin analyse

De begrensede funnene fra respondenter har medført at vi har støttet oss på gjennomført kartlegging og dokumentasjon som er tilsendt KSK fra oppdragsgiver. Innføring er en samfunnsmessig viktig oppgave, og effektivitet er viktig både for kommunen og for den som har utestående fordringer.

Kommunene i regionen påpeker at funksjonen innføring er en kompetanse hvor det er utfordrende å rekruttere til og at man i dag har en sårbarhet ift. kompetansebeholdning. Funksjonen er ulikt fordelt i regionens kommuner, alt avhengig av kommunens størrelse. Det er en sårbar funksjon ved fravær og konsekvensen kan da bli at man ikke får utført arbeidet og kommunen får ikke inn manglende betaling. Riktig kompetanse og en kontinuitet vil bidra til

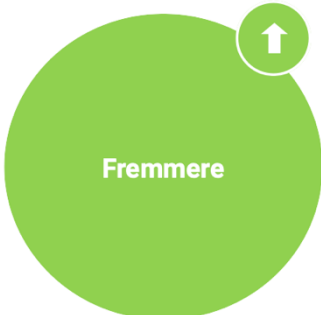
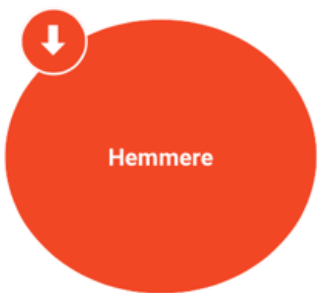
at innfordringskrav blir sendt ut til riktig tid, sørget for purringer mm og man unngår å tapsføre innfordringen.

Det er etablert en regional faggruppe for innfordring med formål at det i første omgang skal være en felles erfaringsarena for å drøfte felles utfordringer for dette området i kommunene. Dette kan være en god start på et interkommunalt samarbeid, hvor man også får til kompetansedeling på tvers av kommunene i regionen.

Et forpliktende samarbeid vil bidra til at man skaper et fagmiljø og robusthet og redusere sårbarheten til funksjonen innfordring. Videre vil et forpliktende samarbeid sikre en bedre stabilitet for regionens kommuner.

Kommunene i regionen har ulike systemer i dag, vil det være flere arbeidsprosesser som må harmoniseres gjennom å etablerer felles praksis og rutiner. I enkelte saker og tilfeller vil det være en fordel med lokal kunnskap. I et forpliktende samarbeid vil det kunne kreves at flere må «sette seg inn i» regionens kommuner og det kan tidkrevende.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Ønske om et større fagmiljø • Får bedre tyngde inn mot leverandører av system • Erfaring fra kommuner som har satt bort innfordringsfunksjonen • Manglede kompetanse og tilgang på ressurser • Tilgjengelighet for innbyggerne • Økonomisk gevinst • Gode integrasjonsmuligheter
• Lite fagmiljø • Ulik organisering • Ulike systemer	

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
-

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

Her kan det være verdt å se nærmere på ulike systemers muligheter for integrasjoner og automatisering. Det eksisterer i dag digitale løsninger som har integrasjoner, se også kap. 3.0

5.4 Samarbeid om lønnsfunksjon

KSK sin analyse

Majoriteten av kommuner i regionen belyser at det er utfordrende å rekruttere og få vikarer til lønnsfunksjonen. Organiseringen er ulik fra kommune til kommune, avhengig av kommunens størrelse og annen intern organisering av funksjonen. Et forpliktende samarbeid vil kunne bidra til at man får bygget et større kompetansemiljø eller fagmiljø, hvor kompetanseoverføring vil være viktig. Et fagmiljø vil også kunne påvirke rekruttering i positiv retning, hvor man også skaper en robusthet i form av at man er mindre sårbar ved fravær både planlagt og akutt da det også er mangel på vikarer. Mulighet ved at man kan arbeide «på avstand» vil også føre til attraktivitet for nye arbeidstakere, og at man rår over et større geografisk område.

Kommunene i regionen har begrenset administrasjon, hvor det i enkelte kommuner deles funksjonen med andre oppgaver. Et forpliktende samarbeid vil kunne medføre at man får til en mer ressurseffektiv løsning for alle kommunene, og det kan føre til mindre administrasjon uavhengig av systemvalg. Kommunene i regionen har to ulike systemer å forholde seg til, og begge systemene anvendes godt og med de muligheter systemene gir hver for seg. Det trenger ikke være et mål i seg selv at man skal bruke ett av de to systemene, men at man kan få en redusert sårbarhet hvis man oppnår en god kompetanse i begge systemer. Ved å ha de to systemene kommunene bruker i dag, vil man kunne identifisere og harmonisere rutiner, prosedyrer og arbeidsprosesser på fellespunkt og der det er hensiktsmessig, men også ivareta to systemer. Ved å benytte det ene systemet vil det medføre ressursbruk til felles opplæring, transaksjonskostnader knyttet til overgang.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Fagmiljø og robusthet, kapasitet • Begrenset administrasjon • Standardisering • Rekruttering er sårbar • Kompetanseoverføring mellom systemene
• Operere med to systemer • Ulike reguleringer • Ulike prosedyrer, rutiner og praksis	

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Kan arbeide «på avstand»

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får gode rutiner og prosedyrer reduserer fare for feil utbetalinger.
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

- Det kan også være en mulighet område å se nærmere på digitalisering av arbeidsprosesser, integrasjoner og automatisering.
- Det finnes digitale løsninger hvor automatisering av lønnsarbeidet kan være aktuelt, se nærmere i kap. 3.0

5.5 Samarbeid om regnskapsfunksjon

KSK sin analyse

Organiseringen av regnskapsfunksjonen er ulik fra kommune til kommune, avhengig av kommunens størrelse og annen intern organisering av funksjonen. For denne funksjonen er det viktig at man har en forståelse for gjeldende lover og regelverk, slik at ved fravær eller redusert robusthet vil man være avhengig av kompetente vikarer. Et forpliktende samarbeid vil kunne bidra til at man får bygget et fagmiljø, hvor kompetanseoverføring vil være viktig, og redusere sårbarhet.

Kommunene benytter to systemer, det trenger ikke være et mål i seg selv at man skal bruke ett av de to systemene. Ved å ha de to systemene kommunene bruker i dag, er det nødvendig at man må kunne identifisere og harmonisere rutiner, prosedyrer og arbeidsprosesser på fellespunkt. Ved å benytte det ene systemet vil det medføre ressursbruk til felles opplæring, transaksjonskostnader knyttet overgang. Dersom man ønsker mest mulig gevinst av samarbeid på regnskapsfunksjonen vil det være nærliggende å anbefale at alle kommunene benytter samme løsning. Det vil være mulig å samarbeide også dersom kommunene benytter ulike løsninger, men gevinstene blir mindre.

Et forpliktende samarbeid på regnskapsfunksjonen vil øke dens kapasitet, da man får en standardisering av arbeidsprosesser og tid kan frigjøres.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Krever kompetanse for regnskap • Lov og regelverk • Samarbeidsorienterte • Bidrar med råd og veiledning – mye like spørsmål • Kan slås sammen • Ulike systemer • Harmonisering og standardisering • Fagmiljø, robusthet, kapasitet
• Ulikt organisert • Ulike ansvars- og arbeidsområder • Ulike systemer	

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Kan arbeide «på avstand»

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får gode rutiner og prosedyrer reduserer fare for feil utbetalinger.
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

- Det kan også være en mulighet område å se nærmere på digitalisering av arbeidsprosesser, integrasjoner og automatisering
- Det finnes digitale løsninger som bygger på automatisering innenfor regnskapsfunksjonen, se nærmere i kap. 3.0

5.6 Samarbeid om økonomifunksjon

KSK sin analyse

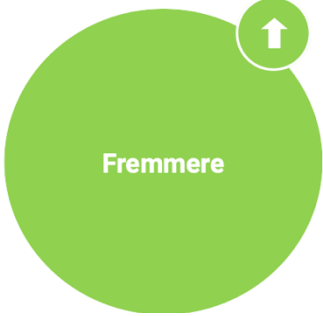
Organiseringen av økonomifunksjon er ulik i regionens kommuner, noe er avhengig av kommunens størrelse samt oppgave og ansvarsområde spiller inn. Et forpliktende samarbeid i sin helhet eller på utvalgte funksjoner vil kunne bidra til at man får bygget et fagmiljø, hvor kompetanseoverføring vil være viktig, og redusere sårbarhet. Ved å få et større fagmiljø, dannes det grunnlag og kapasitet for utvikling.

Kommunene i regionen bruker to ulike systemer, og det trenger ikke være et mål i seg selv at man skal bruke ett av de to systemene, men at man kan redusere sårbarhet hvis man oppnår en god kompetanse i begge systemer. Ved å opprettholde dagens systemer vil man ved et samarbeid om felles økonomifunksjon måtte identifisere og harmonisere rutiner, prosedyrer og arbeidsprosesser rundt fellespunkt. Arbeide mot en standardisering for å oppnå mulige gevinster. Dersom man ønsker mest mulig gevinst av samarbeid på økonomifunksjonen vil det være nærliggende å anbefale at alle kommunene benytter samme løsning. Det vil være mulig å samarbeide også dersom kommunene benytter ulike løsninger, men gevinstene blir mindre.

Vi har gjort flere dokumenter og vært i dialog med flere kompetansemiljøer for å få en bedre innsikt i deres erfaringer med å ha ett eller to systemer å forholde seg til. Ved å se på mulighet

for å samles rundt ett system har de IKT-miljøer KSK har vært i dialog med hatt ulike erfaringer. Noen IKT-miljøet som består av over 10 kommuner, opplevde overgangen som vellykket, og suksesskriterier var at man måtte bruke mye tid på informasjon og dialog med berørte ansatte gjennom hele prosjektperioden. Overgangen ble da godt forankret hos alle berørte. Andre IKT-miljøer har hatt andre erfaringer hvor overgangen ikke har gått bra, hvor et uoversiktlig kostnadsbilde ble fremhevet.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Bygge fagmiljø • Robusthet • Utviklingsmuligheter • Optimalisering av arbeidsprosesser og standardisering
• Ulikt organisert • Ulike ansvars- og arbeidsområder • Ulike systemer • Rutiner må harmoniseres • Arbeidsprosesser må gjøres likt • Lokal kunnskap er viktig, men ikke avgjørende	

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Kan arbeide «på avstand»

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får gode rutiner og prosedyrer
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

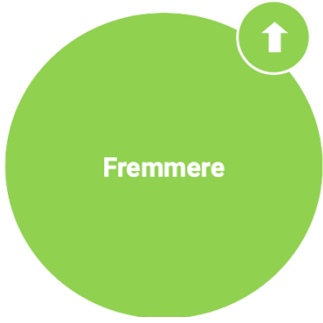
- Det kan også være en mulighet område å se nærmere på digitalisering av arbeidsprosesser, integrasjoner og automatisering.
- Det finnes digitale løsninger innen økonomifunksjonen, hvor de anvender automatisering for å sikre en mer sømløs løsning som også er skybasert, se nærmere i kap. 3.0

5.7 Samarbeid om personalfunksjon

KSK sin analyse

Et samarbeid på personalfunksjonen vil være litt krevende da det i mange tilfeller anses som en lokalt tilknyttet funksjon. Det finnes mange arbeidsområder innenfor denne funksjonen, og et samarbeid kan også være oppgave rettet og mindre funksjonsrettet. Med dette kan forstås at det er mange oppgaver innen denne funksjonen som skal og må utføres av samtlige kommuner, og gjennom en harmonisering og standardisering vil man kunne løse oppgaver på tvers av kommunene, f.eks. ved fravær. Kommunene har begrenset med administrasjon, og får ressurser slik at det kan være hensiktsmessig å organisere personalfunksjon i et interkommunalt samarbeid. Det er viktig at det er utarbeidet en plan for hvordan arbeidet eventuelt skal kunne gjennomføres og prosessuell deltakelse er viktig av alle berørte parter. Utarbeidelse av en aktør- eller en interessentanalyse vil kunne påpeke hvilke funksjoner og roller som man må involvere.

Fremmere og hemmere for et forpliktende samarbeid

	• Sårbar ved fravær • Robusthet • Oppgaver blir ikke løst • Rekruttering er risiko • Ulike kompetansekrav – behov for harmonisering
• Ulikt organisert • Ulike ansvars- og arbeidsområder • Ulike systemer • Rutiner må harmoniseres • Arbeidsprosesser må gjøres likt • Lokal kunnskap er viktig, men ikke avgjørende	

Effektivisering og gevinster med et samarbeid

Gevinst i tid:

- Sparer tid med like arbeidsprosesser
- Standardisering av arbeidsoppgaver
- Kan arbeide «på avstand»

Gevinst i kvalitet:

- Følger samme prosedyrer
- Standardisering gir kvalitet
- Kvalitet i at man får gode rutiner og prosedyrer
- Omdømmebyggende
- Økt kapasitet og mer rendyrket funksjon

Digitalisering og digital transformasjon

- Det kan også være en mulighet område å se nærmere på digitalisering av arbeidsprosesser, integrasjoner og automatisering.
- Det finnes funksjoner med digitalisering av ansettelse og fratredelse kan være aktuelt å utforske videre. En digitalisering og optimalisering av arbeidsprosessene vil være risikoreduserende i et samarbeid og øke treffsikkerheten ved oppgavene løses.

6.0 HØYDEPUNKT OG SMERTEPUNKT

Gjennom hele prosessen har det kommet frem både det som fungerer bra i dag og umøtte behov. Det som fungerer bra i dag eller hvor respondentene ser et mulighetsrom har vi satt opp i en syntese og kalt disse «høydepunkt», og motsatt for de umøtte behovene som er der i dag som «smertepunkt». Vi har favnet de fleste funnene gjennom hele rapporten.

	HØYDEPUNKT • Behøver ikke sitte fast på en lokasjon å arbeide, vi har samme system som f.eks. Elements • Mobilt sentralbord man kan sitte hvor som helst å svare på vår telefon. Foresetter at alle fylle inn gode søkeord • Ulempe at det dannes ulik praksis i kommunene – fordel med lik praksis innen funksjonene • Ønske om å få bygget fagmiljø • Folk kan sitte hvor som helst, men det må være noen som kan svare på enkle spørsmål • Trenger kompetanse som ser at vi trenger noe nytt • Bli god på eksisterende systemer som vi anvender i dag • Ta i bruk teknologiske løsninger • Hente ut gevinster • Serviceinnstilt • Ansatte vil produsere en god tjeneste • Hva med et Servicetorg? • Lav terskel for å kontakte de andre kommunene • Samarbeide rundt telefoni • Samarbeide rundt innkjøp • Til sammen så kan arkivlederne veldig mye. I nettverket er man ikke alene, alltid noen å svare og spørre. • Arkivkompetanse kan man godt samarbeide rundt. Arkiv kan man slå sammen med andre • Samarbeid rundt lønnsfunksjon
	SMERTEPUNKT • Høy arbeidsmengde på arkiv, og det «hoper» seg opp til tider • Får ikke utnyttet potensiale til det fulle grunnet turnover • Bedre oppgavedeling • Mulighet til å organisere seg på en annen måte, men viktig med nærhet • Rekrutteringsutfordringer på arkiv, personal og lønn • Intern kompetanse ift. saksgang og systemer er lav, fører til merarbeid

	• Behov for kompetanse på de ulike funksjonene • Sårbarhet ift. at alt fravær må erstattes, vanskelig tilgang på vikarer • Det er få å spørre om råd og hjelp • Vi sitter for mye på hver vår tue, som gjør at vi ikke får levert den beste kvaliteten • Sårbar ift. organisering og dimensjonering. Er noe borte så blir ikke alle arbeidsoppgavene gjort • Sårbar ift. begrenset kompetansebeholdning • Mangel på fagmiljø spesielt arkiv • Rekruttering, må kobles mot regnskap og økonomi for å bli mer attraktiv • Tilfeldig hvordan man får utført intern opplæring til andre i f.eks. arkiv • Største utfordring ved et samarbeid på lønn er lønnskjøringen da vi har 8 regelsett ift. reglement og prosedyrer • Forskjellig størrelse på kommunene og litt ulike problemstillinger • Ulike måter å tenke ut fra størrelse og økonomi
--	---

7.0 OPPSUMMERING

KSK har i forstudiet gjennomført kvalitative intervjuer med 17 ulike respondenter fra alle 8 kommunene. respondentene dekker alle funksjoner som er lagt til grunn for forstudiet. I tillegg har KSK fått tilgang på flere dokumenter fra oppdragsgiver som beskriver tidligere arbeid som er gjennomført på aktuelle funksjoner. Det er også gjennomført et dokumentsøk, og innhentet erfaringer fra andre lignende samarbeid fra ulike fagmiljø.

Gjennom analysen er det flere områder som KSK identifiserer i forstudien som kan være både moden og egnet for et samarbeid. Skal KSK komme med en anbefaling over funksjoner som kan prioriteres til videre utforskning nevnes det:

- Telefoni funksjonen
- Innfordring
- Arkivfunksjon
- Lønnsfunksjon
- Regnskapsfunksjon
- Økonomifunksjon
- Personalfunksjon

KSK anbefaler videre at det utarbeides en interessentanalyse for å få frem hvem som er direkte og indirekte berørt av et mulig samarbeid. Interessentanalysen vil også gi et bilde over hvem man må involvere gjennom prosessen, og i hvilken grad det er nødvendig å involvere.

KSK er av den oppfatning at det er vesentlig at det gjennomføres gode prosesser ved et mulig samarbeid, hvor alle direkte og indirekte berørte får mulighet til å medvirke gjennom hele prosessen. Dette vil skape eierskap, forståelse og et felles kunnskapsgrunnlag til hvorfor man går i retning av et samarbeid. Involvering og medvirkning i å bidra til hvordan samarbeidet skal være er også vesentlig innenfor rammer som er satt fra de ulike kommunene i regionen.

KSK takker for oppdraget, og vi ønsker dere lykke videre med arbeidet.

Vedlegg

Intervjuguide

1. Hva er innhold og funksjon i din tjeneste? Fortell
2. Hvordan er dere organisert? I kommunen, avdeling og din arbeidsplass
3. Hvilke kompetanse mener du er viktig i dag og i fremtiden?
4. Kvalitet i dag og i fremtiden, hva tenker du skal til for å opprettholde og forbedre?
5. Hvem samarbeider dere med i dag, internt og eksternt? Er det noen dere savner å samarbeide med? Hvem og hvorfor?
6. Digitale løsninger og systemer
7. Annet?