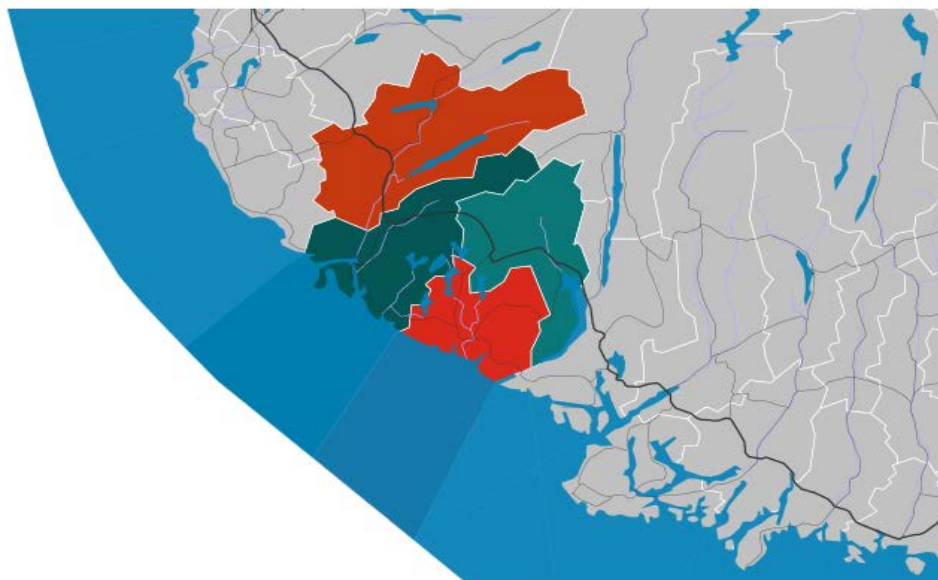


Oppsummering administrasjon

SWOT-analyse for Regionråd Dalane

TF-notat nr. 7/2015



Kolofonside

Tittel:	Oppsummering administrasjon
Undertittel:	SWOT – analyse for Regionråd Dalane
TF-notat nr:	7/2015
Forfatter(e):	Anja Hjelseth
Dato:	04.03.2015
ISBN:	978-82-7401-785-6
ISSN:	1891-053X
Pris:	(Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforsking.no)
Framsidedfoto:	Nykommune.no og Karl Gunnar Sanda
Prosjekt:	SWOT-analyse for Dalane regionråd
Prosjektnummer.:	20150210
Prosjektleder:	Anja Hjelseth
Oppdragsgiver(e):	Eigersund kommune

Spørsmål om dette notatet kan rettes til: Telemarksforsking, Postboks 4, 3833 Bø i Telemark – tlf 35 06 15 00 – www.telemarksforsking.no

Innhold

- Side 4: Innledning
- Side 12: Tema 1 og 2 – interne og eksterne faktorer
 - Side 14: Tjenesteyting
 - Side 25: Økonomi
 - Side 30: Myndighetsutøvelse
 - Side 34: Samfunnsutvikling
- Side 39: Utredningsprosess og involvering
- Side 43: Videre arbeid



Telemarkforskning

Innledning

Innledning

- Dette dokumentet oppsummerer innspillene som kom fra ledergruppene i Bjerkreim, Eigersund, Lund og Sokndal kommuner i SWOT-analysen gjennomført i regi av Regionråd Dalane torsdag 5. februar.
- SWOT-analysen er en del av arbeidet med kommunereformen i Dalane. Arbeidet med SWOT-analyser er delt i to, hvor første samling var med administrative ledere 5. februar og neste samling skal gjennomføres med politikere 29. april.
- Dagen ble organisert med en innledning fra Telemarksforskning, gruppediskusjoner og oppsummering. Programmet følger på neste side. Deltagerne fikk utdelt forhåndsdefinerte problemstillinger om tjenesteproduksjon, myndighetsutøvelse, økonomi, samfunnsutvikling og prosessen rundt kommunesammenslåing. Dette dokumentet oppsummerer innspillene fra deltagerne.
- Forsker Anja Hjelseth fra Telemarksforskning deltok på nettverkssamlingen, og har og laget denne oppsummeringen.

Dagsorden for nettverkssamlingen

- Økt 1 – 08.30 – 11.45
 - Hva forventes av kommunene i lys av kommunereformen? v/Anja Hjelseth
 - Tema 1 – fokus på interne faktorer. Hva er styrker og svakheter med dagens situasjon?
 - Innledning
 - Gruppediskusjoner
 - Oppsummering i plenum
- Lunsj – 11.45 – 12.30
- Økt 2 – 12.30 – 15.30
 - Tema 2 – fokus på eksterne faktorer. Hvilke muligheter og trusler ser vi ved en kommunesammenslåing?
 - Tema 3 – fokus på prosessen med kommunesammenslåing – hva må vi vite?
 - Gruppediskusjoner
 - Oppsummering i plenum
- Avslutning – erfaringer ved tidligere kommunesammenslåinger

Deltagere og tema

- Deltagerne på samlingene var rådmennenes ledergruppe i de fire kommune. Deltagerne ble delt inn i grupper etter fagområder:
 - Rådmenn
 - Økonomi
 - Personal og informasjon
 - Levekår/omsorg
 - Teknisk
 - Skole/barnehage/kultur
- Temaene som ble drøftet på samlingen 5. februar var:
 - Tjenesteyting og økonomi
 - Myndighetsutøvelse
 - Samfunnsutvikling

SWOT - strategisk analyse-verktøy

«SWOT» står for styrker, svakheter, muligheter og trusler. Det er et analyseverktøy for å kartlegge organisasjons sterke og svake sider, og identifisere eventuelle muligheter og trusler. Det fokuseres på interne faktorer og eksterne faktorer i tråd med figuren nede til høyere.

I arbeidet med SWOT-analysen i Dalane, ble det først fokusert på interne faktorer og styrker og svakheter med dagens situasjoner. Videre ble den eksterne faktoren «kommunesammenslåing» vurdert med muligheter og trusler. Problemstillingene følger på de neste sidene.

	Styrker	Svakheter
Interne		
	Muligheter	Trusler
Eksterne		

Problemstillinger tema 1 – interne faktorer

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Interne faktorer	Tjenesteyting	1. <u>Hva</u> er sterke og svake sider ved dagens tjenesteproduksjon?*	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Valgfrihet Effektiv tjenesteproduksjon
		2. <u>Hvilke</u> utfordringer står kommunene ovenfor når det gjelder framtidig tjenesteproduksjon?	
	Myndighetsutøvelse	3. <u>Hva</u> er sterke og svake sider ved økonomisituasjon i kommunene i dag? Og hvordan framtidsutsiktene for økonomien?	Økonomisk soliditet
		4. <u>Hva</u> er sterke og svake sider ved kommunens rolle som myndighetsutøver i dag?	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Tilstrekkelig distanse
Samfunnsutvikling	5. <u>Hva</u> er sterke og svake sider ved kommunens rolle som samfunnsutvikler i dag? <u>Hvordan</u> er kommunenes kapasitet og kompetanse til samfunnsutviklingsarbeid?	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse	

Problemstillinger tema 2 – eksterne faktorer

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Eksterne faktorer	Tjenesteyting	<p>1. <u>Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for tjenesteproduksjonen i ny kommune?*</p> <p>2. <u>Hvilken</u> betydning kan en kommunesammenslåing ha med tanke på å møte både dagens og framtidige utfordringer?</p>	<p>Tilstrekkelig kapasitet</p> <p>Relevant kompetanse</p> <p>Valgfrihet</p> <p>Effektiv tjenesteproduksjon</p>
		<p>3. <u>Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for den økonomiske situasjonen ved en kommunesammenslåing?</p>	<p>Økonomisk soliditet</p>
	Myndighetsutøvelse	<p>4. <u>Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for kommunenes rolle som myndighetsutøver ved en kommunesammenslåing? I <u>hvilken grad</u> og på <u>hvilken måte</u> kan en kommunesammenslåing påvirke kompetanse og kvalitet i saksbehandlingen?</p>	<p>Tilstrekkelig kapasitet</p> <p>Relevant kompetanse</p> <p>Tilstrekkelig distanse</p>
Samfunnsutvikling	<p>5. <u>Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for kommunens rolle som samfunnsutvikler? <u>Kan</u> kommunesammenslåing være en del av en utviklingsstrategi for økt vekst og sysselsetting?</p>	<p>Funksjonelle samfunnsutviklingsområder</p> <p>Tilstrekkelig kapasitet</p> <p>Relevant kompetanse</p>	

Problemstillinger tema 3 – prosessen med kommunesammenslåing

- I tillegg til å drøfte interne og eksterne faktorer, ble det inkludert en bolk på slutten av dagen hvor gruppene fikk diskutere ulike problemstillinger rundt prosess.
- Problemstillinger rundt prosess:
 - Hva må vi vite mer om i en utredningsprosess om kommunesammenslåing?
 - Hvordan bør ansatte i kommunene involveres i en utredningsprosess?
 - Hvordan bør innbyggerne i kommunene involveres i en utredningsprosess?

Tema 1 og 2

– interne og eksterne faktorer

Kort om innspillene

- Innspillene er oppsummert etter fokusområder. Det betyr at for eksempel under oppsummeringen om økonomi vil en både kunne se fordeler og ulemper med dagens situasjon og muligheter og trusler ved en kommunesammenslåing i samme figur. Slik sett kan en for eksempel se direkte om noen av utfordringene ved dagens situasjon kan tenke seg å bedres med en kommunesammenslåing.
- Oppsummeringen er gjort på følgende måte:
 - Tjenesteproduksjon – det er laget en egen side for hver av faggruppene
 - Det er laget en egen side som oppsummerer hvilke utfordringer kommunene står ovenfor når det gjelder framtidig tjenesteproduksjon
 - Det er laget en egen side som oppsummerer hvilken betydning en kommunesammenslåing kan ha med tanke på å møte dagens og framtidige utfordringer
 - Økonomi – innspillene fra alle gruppene er samlet på samme side
 - Det er laget en egen side som oppsummerer framtidsutsiktene for økonomien
 - Myndighetsutøvelse - innspillene fra alle gruppene er samlet på samme side
 - Samfunnsutvikling - innspillene fra alle gruppene er samlet på samme side
 - Det er laget en egen side om kapasitet og kompetanse til samfunnsplanlegging

Tjenesteyting

Bakgrunn

- Tjenesteyting kan beskrives langs ulike dimensjoner; blant annet ut fra effektivitet, hvor godt tjenestene er tilpasset innbyggernes ønsker og behov, samt hvilken målbar kvalitet det er på tjenestene. Innbyggernes økte forventninger og nye statlige krav fører til et stadig økende behov for kompetanse og kvalifikasjoner i kommunene. Kvalitet på tjenestene er et viktig tema ved vurdering av kommunestruktur og interkommunalt samarbeid. Innbyggerne har forventninger om et noenlunde likeverdig tjenestetilbud uansett hvor i landet de bor og i hvilken kommune de bor.

TJENESTEYTING	
Kvalitet i tjenestene	Tilstrekkelig kapasitet
Effektiv bruk av samfunnets ressurser	Relevant kompetanse
Likeverdighet	Effektiv tjenesteproduksjon
	Økonomisk soliditet
	Valgfrihet
	Statlig rammestyring

Tabellen viser samfunnsmessig hensyn og tilhørende kriterier som regjerings ekspertutvalg har lagt til grunn for tjenesteyting

Problemstillinger tjenesteyting

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Interne faktorer	Tjenesteyting	<p>1. <u>Hva</u> er sterke og svake sider ved dagens tjenesteproduksjon?*</p> <p>2. <u>Hvilke</u> utfordringer står kommunene ovenfor når det gjelder framtidig tjenesteproduksjon?</p>	<p>Tilstrekkelig kapasitet</p> <p>Relevant kompetanse</p> <p>Valgfrihet</p> <p>Effektiv tjenesteproduksjon</p>
Eksterne faktorer	Tjenesteyting	<p>1. <u>Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for tjenesteproduksjonen i ny kommune?*</p> <p>2. <u>Hvilken</u> betydning kan en kommunesammenslåing ha med tanke på å møte både dagens og framtidige utfordringer?</p>	<p>Tilstrekkelig kapasitet</p> <p>Relevant kompetanse</p> <p>Valgfrihet</p> <p>Effektiv tjenesteproduksjon</p>

Oppsummering fra rådmannsgruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Vi kjenner behovene
- Vi er så presset at vi klarer å få mye ut av kronene for å gi effektive tjenester
- Vi har en organisasjon som raskt kan snu seg etter behovet - fleksibilitet
- Vidsyn som gjør at brukeren får raskt svar
- Generalistkompetanse som gjør at mange kan mye
- Nærhet til brukeren
- Skreddersøm - veldig lokalt tilpasset tilbud
- Vi kan ha kompetansen lokalt, og dermed får vi lojal arbeidskraft
- Stabil arbeidskraft
- Tilbyr interessante arbeidsoppgaver med vide arbeidsområder
- Gjennomsluttige miljøer (habilitet)

Svakheter (dagens situasjon):

- Problem å dekke alle behov og alle tilbud
- Manglende kapasitet og tilgjengelige ressurser – sterke prioriteringer er nødvendig og påvirker kvalitet
- Små kompetansmiljø som påvirker kvaliteten
- Sårbare tjenester på grunn av små forhold – sårbart ved sykdom og fravær
- Lite kapasitet til strategisk ledelse som igjen påvirker kvalitet
- Veldig mange nøkkelpersoner
- Mangler dybdekompetanse
- Vanskelig å rekruttere til små fagmiljø
- For nære relasjoner – inhabilitet
- Få formelle kontroller som fanger opp
- Tilgjengelighet (åpningstider)
- Personer med spesialkompetanse flytter videre til større kompetansmiljø
- Noen stillinger det er vanskelig å rekruttere til

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Større fagmiljø – mer robust, mindre sårbar ved fravær, brede kompetanse
- Bedre likebehandling
- Bredere tjenestetilbud og spesialiserte tjenester
- Større sjanse for å få kvalifisert personell
- Bedre faglig utvikling
- Bedre kompetanse og kapasitet for å utvikle og tilrettelegge
- Lettere rekruttering
 - Interessante oppgaver, økonomisk handlefrihet, utvikling i stillingen, tilfredsstillende lønn – dette kan dekkes i større kommune
 - Karriereplan innad i organisasjonen
- Generelt bedre habilitet
- Mindre konflikter
- Mer profesjonalisert

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Store geografiske avstander reduserer tilgjengelighet
- Klarer spesialiserte tjenester å være tett nok på brukere og lokale institusjoner?
- Fagmiljø blir så store at «gratispassasjerer» kan bli del av organisasjonen.
- Kan miste lokalkunnskap
- Fremmedgjøring
- Ekspertvelde / skylapper
- Kommer for langt vekk fra generelt nivå
- Tyngre organisasjon med lengre linjer
- Mindre oversiktlig organisasjon

Oppsummering fra økonomigruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Oversiktlig
- Helhetlig
- Flere ansatte er generalister (har kompetanse på mange områder)
- Allsidige arbeidsoppgaver – kan rekruttere generalister
- Godt internt samarbeid – også på tvers av enheter
- Fleksibilitet
- Desentralisert tjenesteproduksjon
- Nærhet til brukerne (både internt og eksternt)
- Kan rekruttere fra lokalmiljøet

Svakheter (dagens situasjon):

- Sårbarhet (svært avhengig av enkeltpersoner)
- Lite ressurser til kvalitetsarbeid
- For lite formalisert (rutinebeskrivelse)
- Små fagområder og lite fagmiljø
- For lite tid og ressurser til oppgavene
- Manglende spesialisering
- Nære relasjoner til brukerne – kjennskap, slekt, rolleblanding, skjulte relasjoner
- Deltidsstillinger

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Større fagmiljø
- Kapasitet til bedre rutinebeskrivelser etc.
- Ressurser til utvikling
- Frigjøring av administrative ressurser
- Større muligheter rundt rekruttering
- Mindre deltidsstillinger i administrative funksjoner, etablering av hele stillinger
- Fleksibilitet til å ta utdanning (kompetanseheving)
- Felles IKT-løsning – mer fleksibelt for brukerne
- Økt spesialisering
- Større avstand til brukerne (habilitet)

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Større avstand mellom overordna nivå og operasjonelt nivå
- Forskjellig organisasjonskultur
- For sterke fagmiljøer (administrativt)
- Økt sentralisering
- Lenge avstander – både fysisk og mentalt
- Subkulturer
- Sentrale personer slutter
- Mister realkompetanse
- Snevrere arbeidsoppgaver
- Mindre oversikt og mer rom for skjulte nettverk (habilitet)

Oppsummering skole/barnehage/kulturgruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Skole:
 - Nærhet, god kjennskap til lokale faktorer.
 - Få elever i klassene, lett å se den enkelte
 - Kort vei, lite bruk av skoleskyss
- Barnehage:
 - God kapasitet
- Kultur:
 - Tett samarbeid lag/foreninger/næringsliv
 - Godt samarbeid på tvers av kommunene
- Interkommunalt samarbeid gir større fagmiljø (PPT, barnevern)
- Stabilt personale, lite turnover.
- De ansatte kan litt om alt
- Lett å samarbeide på tvers av sektorer
- Godt nærmiljø – godt oppvekstmiljø
- Habilitet – gjennomiktig – tydelige når det oppstår

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Mer likebehandling/profesjonalitet
- Bedre/felles systemer
- Kan oppfylle lovkrav og være bedre oppdatert på endringer
- Brede og dypere kompetanse, større fagmiljø
 - Mulig å spisse kompetanse, bli «ekspert»
- Bedre nettløsninger og infrastruktur som bedrer tilgjengeligheten
- Lettere å markedsføre kommunene i forhold til rekruttering
- Habilitet: Større avstand og mer profesjonalitet

Svakheter (dagens situasjon):

- Små kompetansemiljø
- Vanskelig å bygge gode miljø i små grupper
- Sårbarhet
- Generelt få innbyggere med høy utdanning
 - Vanskelig å få tak i spesialkompetanse, for lite ped. ledere, liten dybdekunnskap
 - Vanskelig å rekruttere utafor kommunen
 - Lav lønn
- Krevende å finne jobb i regionen til både mann og kone – dobbeltrekruttering – lite bredde i næringslivet
- Små samfunnet – ofte slekt og venner

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Større avstand til beslutninger – tar lengre tid før man får svar
- Kan bli lenger reisevei
- For mye spesialisering – ser ikke helhet, men er mest opptatt av sitt eget fag
- Sentralisering

Oppsummering fra levekår/omsorgsgruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Lokalkunnskap – god samhandling
- Fleksibilitet – raske beslutninger
- God kompetanse, og god oversikt over hva vi har av kompetanse
- Faglige, interkommunale nettverk – barnevern, PPT, jordmortjeneste
- God tilgjengelighet – lavterskeltilbud – korte avstander
- Rekruttering:
 - Geografi – tilbud i lokalsamfunnet
 - Godt omdømme
 - Gode lærlingebedrifter
 - Infrastruktur

Svakheter (dagens situasjon):

- Sårbarhet
- Habilitet – nærhet og mange roller
- Spesialiserte fagområder
- Manglende kompetanse innenfor noen spesialiserte tjenester
- Begrenset valgfrihet
- «vanlige» tjenester effektive, mindre effektive på spesialtjenester
- Ineffektiv på støttefunksjoner
- Mangelfulle «strakstjenester»

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Mer robuste fagmiljøer
- Større muligheter for å implementere velferdsteknologi
- Større bredde i tjenestetilbudet – hele døgnet
- Kan bygge nye og bedre tilbud
- Økt mulighet for dybde og spesialkompetanse – kan rekruttere spesialkompetanse
- Mer lik kvalitet på tjenestene
- Større mulighet for å samle kompetanse – spesialopplegg
- Det er billigere å bygge kompetanse i større enheter
- Habilitet; Større avstand

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Større avstand fra topp til mellomledelse – lengre beslutningsprosess
- Mer uoversiktlig
- Overgangsproblemer (reduert kapasitet, mer planlegging, organisasjonsendringer)
- Større geografisk avstand

Oppsummering fra den tekniske gruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Lokal kjennskap – vet om hverandre
- Kort avstand mellom beslutning og den som utfører
- Oversiktlig organisasjon (man har kunnskap om egen organisasjon)
- Nærhet
- Må ha fleksibilitet – flere kan det samme, overlapping
- Breddekompetanse – spennende oppgaver
- Tilgjengelighet:
 - Effektivt
 - God tilgjengelighet
 - Hindre konflikter ved at en har tidlig kontakt
 - Fornøyde kunder

Svakheter (dagens situasjon):

- Små fagmiljø
- Lite robust/sårbar – for få kan det samme
- Vanskelig rekruttering – ansatte «går videre»
- Kjennskap og vennskap
- Økonomisk handlingsrom
- Følge opp lovkrav
- For stor bredde i faområde/ansvarsområde
- Manglende spisskompetanse – mindre dybde – kan ikke være god på alt
- For lite åpent
- «For tilgjengelig»

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Større fagmiljø
- Samlokalisering
- Stordriftsfordeler
- Profesjonalitet
- Bedre vurderingssystem – bedre mulighet for ledelse
- Likebehandling/standardisert
- Høyere og spissere kompetanse
- Mulighet for kompetanseheving/videreutvikling
- Ny teknologi gir mulighet for desentralisering
- Nettbasert – mer veiledning og mindre saksbehandling
- Når flere arbeider med det samme blir bredden større
- Større bo- og arbeidsmarkedsregion
- Habilitet:
 - Mindre tette bånd
 - Større avstand mellom den vedtaket gjelder og dem som gjør det
 - Nøytralitet

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Byråkrati
- «Tungrodd»
- Lokalkunnskap forsvinner – i hvert fall på kort sikt
- «Småtekning»
- Mister bredden som man har i en liten kommunene – generalistene forsvinner
- Tilgjengeligheten oppleves mindre på grunn av avstander
- Sentralisering
- Reisetid
- For mye «spissekompetanse» på bekostning av generell kompetanse?
- Rekruttering – må konkurrere med «enda større» kommuner rundt oss
- Mindre åpenhet på godt og vondt

Oppsummering fra personalgruppa

Styrker (dagens situasjon):

- Nærhet til brukerne
- Korte avstander/god kjennskap (geografisk og i organisasjonen)
- Muligens mindre byråkrat pga. lokal kjennskap
- Få enheter gjør kvalitets-, forbedrings- og utviklingsarbeidet lettere
- Gjennomsiktighet – press til å prestere
- Stor grad av generalistkompetanse (oversikt/helhetstekning)
- Stor grad av samsvar mellom kompetanse og arbeidsoppgaver
- God oversikt over organisasjonens totale kompetanse
- Oversikt over tjenestetilbud, og overlapping mellom fagfelt
- Rekruttering: Lett å selge gode miljø. Kan gjøre grep som boliger, særordninger. Oversikt/kjennskap til hvem som tar utdanning. Stillinger med stor grad av selvstendighet. Billige hus/tomter.
- Habilitet: En vet om bånd/bindinger/familie

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Større fagmiljø – mer bredde og dybde – mer differensierte tilbud
- Bedre løsninger for spesielle behov - mer spesialiserte stillinger
- Vil kunne frigjøre stabsfunksjoner (ved sammenslåing av tjenester), mer stabsressurs – mulighet for kompetanseutvikling
- Kan bruke fagfolk mer på tvers
- «Starte på ny» mht. systemer, gamle sannheter.
- Samordning kan gi bedre kompetanseutnyttelse
- «Best-practice» - kan bruke det beste fra de tidligere kommunene
- Muligheter for mer ensartede digitale løsninger
- Samlet sett større ressurser på hvert fagfelt
- Større felles arbeidsmarked – mer attraktive ift. andre regioner
- Habilitet: Bedre «rammevilkår». Flere folk, større avstand mellom beslutningstaker og innbygger. Mindre rom for kjennskap/vennskap. Mulighet for at gamle maktstrukturer brytes opp

Svakheter (dagens situasjon):

- Sårbarhet (få personer)
- For tett i forhold til beslutninger, faglige vurderinger
- Valg angår personer som en «kjenner»
- Små fagmiljøer, fare for kvaliteten i tjenesteproduksjonen
- Lite ressurser
- Mindre mulighet for spisskompetanse
- Mindre tilgang på kompetanse på grunn av rekrutteringsgrunnlaget. Lav lønn. Vanskelig jobb til begge ektefellene.
- Uensartede løsninger i forhold til tilgjengelighet (f.eks. på nett)
- For høy tilgjengelighet til ansatte (vil kunne endre prioriteringer, farge beslutninger)
- Problemer med å håndtere de mest spesielle og kompetansekrevene behovene
- Habilitet: Krevende å finne saksbehandlere som ikke er inhabile, for tett bånd/allianser/agendaer, vanskelig å ta opp ting og stille kritiske spørsmål, samme personer har mange roller.

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Fokus på endring og kultur heller enn tjenesteproduksjon
- Kompetanselekkasje – 4 stk. til 1 jobb
- Kamp om posisjoner og løsninger – hvem vinner? Kamp mellom sterke fagmiljøer
- Uensartet løsninger – ujevn kvalitet, flere halvgode løsninger
- Mister breddekompetanse
- Større organisasjon kan gi mer byråkrati?
- Tilgjengelighet:
 - Lengre avstander
 - «Større» systemer
 - Mer fokus på seg selv enn på innbyggerens behov (i endringsprosessen)
- Andre attraktive regioner rekrutterer bra. Større avstand til «oljenæringen». For lavt lønnsnivå.
- Prosesser blir med lukkede og transparente (habilitet)

Hvilke utfordringer står kommunene ovenfor når det gjelder framtidig tjenesteproduksjon?

- Eldrebølgen – økende antall eldre over 80 år – omfordeling av ressurser internt i kommunene
- Ressurskrevende tjenester – kostbare tiltak
- Større individuelle brukerrettigheter – innbyggerne og staten har større og større krav – medbestemmelse
- Spesialundervisning – skole – barnehage.
 - Stadig tilbakevendende saker om skolenedleggelse
 - Kompetansespråk mellom små og store kommuner vil vokse. Vil få større konsekvenser for kvalitet i skole/barnehage/kultur.
- Økonomisk press på kommunene
 - Tilstrekkelige ressurser
 - Basistilskuddet kan bli brukt til ekstraordinære tilskudd til kommunene (kommunereformen)
- Barnevern
- Flyktninger – integrering
- Arbeidsintegrering
- Spesialfunksjoner fra kommunen krever større og dypere kompetanse og tilbud (barnevern, PPT, psykisk helse)
- Økende krav til kompetanse – rekruttering
- Endring i familie- og samfunnsstrukturene
- Vedlikehold og fornying av infrastruktur
- Endring av lover og forskrifter
- Avstander
- Næringsliv som i liten grad trenger høyskoleutdanning. Unge kvinner flytter ut for å ta utdanning, få kommer hjem igjen.

Hvilken betydning kan en kommunesammenslåing ha med tanke på å møte både dagens og framtidige utfordringer?

- Press på kommuneøkonomien
 - Dugnadsånden blir redusert
 - Mindre gjennomsliktighet kan føre til økt tjenesteproduksjon
 - Økt likebehandling
 - Tåler svingninger bedre
- Arbeidsmarked
 - Færre konkurrenter om arbeidstakerne
 - Lettere å drive felles næringspolitikk og tilrettelegging
- Eldrebølgen
 - Bedre utnytting av velferdsteknologi
 - Bedre spesialiserte tjenester til ulike brukergrupper
 - Strukturelle endringer innenfor pleie og omsorg
- Digitalisering
 - Bedre kompetanse og kapasitet til utnytting, utvikling og oppfølging
- Samfunnsutvikling
 - Mer strategisk planlegging – se ting i større sammenhenger
 - Bedre strategiske grep til gode for næringslivet
 - Bedre tilrettelegging for ulikt næringsliv i ulike områder (eks. havbruk, havn, landbruk, samferdsel)
- Mindre behov for interkommunale selskap – bedre demokratisk kontroll
- Stordriftsfordeler innenfor deler av kommunen
- Mer robuste fagmiljø – større saksbehandlingsskapasitet
- Redusere bygningsmasse
- Mulighet for mer spesialtjenester for å møte stadig mer sammensatte behov – lettere å rekruttere spesialkompetanse
- Bygging av en ny «merkevare»
- Befolkningsvekst – høyere lønninger og boutgifter (får «mer igjen» i boligmarkedet)

Økonomi

Bakgrunn

- Finansieringsevnen sier noe om evnen til å levere et tilstrekkelig omfang av tjenester, og har sammenheng med hvilke inntekter som genereres fra kommunenes inntektsgrunnlag. Hvor robust en kommuneøkonomi er, vil være avhengig av evnen til å finansiere uventede utgifter og store svingninger i utgiftene og/eller inntektsbortfall. En kan forvente at små kommuner er mer følsomme for enkeltsaker enn større kommuner fordi enkeltsaker kan utgjøre en relativt større del av budsjettet i mindre kommuner.
- Realisering av stordriftsfordeler kan være en viktig målsetting i forbindelse med en kommunesammenslåing. Mulighetene til å produsere kostnadseffektivt vil variere mellom store og små kommuner siden det eksisterer stordriftsfordeler for enkelte deler av kommunens virksomhet, eller som følge av vanskeligheter med å utnytte kapasiteten i de minste kommunene.
- Ekspertutvalget for kommunereformen har ikke laget egne kriterier for økonomi, men både økonomisk soliditet og effektiv tjenesteproduksjon som er kriterier under tjenesteyting henger nært sammen med økonomi.

Problemstillinger økonomi

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Interne faktorer	Tjenesteyting		
		<u>3. Hva</u> er sterke og svake sider ved økonomisituasjon i kommunene i dag? Og hvordan framtidsutsiktene for økonomien?	Økonomisk soliditet
Eksterne faktorer	Tjenesteyting		
		<u>3. Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for den økonomiske situasjonen ved en kommunesammenslåing?	Økonomisk soliditet

Samlet oppsummering fra gruppene

Styrker (dagens situasjon):

- Forutsigbarhet rundt utbetaling av rammetilskudd
- Eiendomsskatt
- Oversiktlige forhold – kort beslutningsvei, når man er tett på er det lettere å omprioritere og sette bremseklosser på
- God lokalkunnskap - små enheter gir god ressursutnyttelse
- Kreativ utnyttelse av midlene
- Stor lojalitet? Gjør det lettere å få til «dugnadsånd»

Svakheter (dagens situasjon):

- Meget anstrengt økonomisk situasjon – lite handlingsrom – for små rammer i forhold til krav i lovverket
- Stramme budsjetter uten mulighet for avsetninger
- Sårbare for utfordringer utgifter og variasjoner i inntektene. Når et område «må ha», må det reduseres andre steder
- Pensjonsmidler
- Lavt rentenivå
- Manglende lønns- og priskompensasjon
- Nytt inntektssystem fra 1.1.2017
- Nye kommunale oppgaver blir ikke fullfinansiert
- Krav til tjenestene øker – lovpålagte oppgaver tar mer av inntektene – får konsekvenser for «frivillige» tjenester
- Verditap på eiendom mm.
- Vanskeligere å ta «upopulære» valg i små kommuner

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Redusere administrative stillinger – mindre topptung administrasjon
- Redusere politisk godtgjørelse
- Administrasjonslokaler blir ledige til andre formål
- Kommunen blir mindre konjunkturavhengig
- Bedre forberedt til å møte uforutsette hendelser
- Midlertidig bedre økonomi (i 15-20 år)
- Stordriftsfordeler
- Større fagmiljø
- Flinkere til å utnytte ulike tilskuddsordninger
- Forvalter større verdier
- Stordriftsfordeler innkjøp
- Mindre kjøp av konsulenttjenester
- Felles IKT-løsninger

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Endring i rammetilskudd
- Fokus på rettighetssamfunnet
- Større omstillingskostnader
- Dårligere økonomi på lang sikt?
- Geografisk skjevfordeling av ressursene
- Drifter samme ting flere steder
- Tungvinte løsninger begrunnet i «gamle» strukturer
- Mislykkede kultur-/endringsprosesser
- Lengre avstander fra beslutning til utførelse

Hvordan er framtidsutsiktene for økonomien?

- Usikkerhet rundt hva som skjer med finansiering av kommunene i lys av kommunereformen (nytt inntektssystem legges fram våren 2016)
- Usikkerhet rundt framtidig inntektssystem
- Lønn og pensjonsforhold øker mer enn inntektene (blir ikke kompensert)
- Få tjenester som blir overført fra øremerket til ramme er fullfinansiert
- Kan få en «tretthet» i kommuneorganisasjonene på grunn av stadige innsparinger
- Større krav for å oppfylle lovverk, enkeltindivids behov osv.

Myndighetsutøvelse

Bakgrunn

- Kommunesektoren er i ulike sammenhenger tillagt myndighetsutøvelse. Kommunenes tjenesteproduksjon omfatter en rekke ulike oppgaver som i hovedsak er regulert gjennom kommuneloven og ulike særlover. Disse lovene går enten ut på å påby kommunene å yte bestemte tjenester eller de går ut på å gi kommunene myndighet til å sette i verk påbud eller forbud, gi godkjenning, bevillinger eller dispensasjoner og føre tilsyn med innbyggernes virksomhet på ulike områder, osv. Den kommunale rollen som velferdsleverandør og utøver av myndighet gjør hensynet til rettssikkerhet viktig i forholdet mellom innbyggerne og kommunen.

MYNDIGHETSUTØVELSE	
Rettsikkerhet	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Tilstrekkelig distanse

Tabellen viser samfunnsmessig hensyn og tilhørende kriterier som regjerings ekspertutvalg har lagt til grunn for myndighetsutøvelse

Problemstillinger myndighetsutøvelse

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Interne faktorer	Myndighetsutøvelse	<u>4. Hva</u> er sterke og svake sider ved kommunens rolle som myndighetsutøver i dag?	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Tilstrekkelig distanse
Eksterne faktorer	Myndighetsutøvelse	<u>4. Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for kommunenes rolle som myndighetsutøver ved en kommunesammenslåing? I <u>hvilken grad</u> og på <u>hvilken måte</u> kan en kommunesammenslåing påvirke kompetanse og kvalitet i saksbehandlingen?	Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse Tilstrekkelig distanse

Samlet oppsummering fra gruppene

Styrker (dagens situasjon):

- Tett på, kort vei
- Oversiktlig saksbehandling
- Kontrollfunksjonen er tett på, og derfor oversiktlig
- Nærhet kan være en styrke – oversiktlig
- God lokalkunnskap

Svakheter (dagens situasjon):

- For lite kompetanse og fagmiljø – rettsikkerhet – sårbarhet i forhold til enkeltansatte med spesialkompetanse
- For lite ressurser
- Liten kapasitet, liten tid til ledelse
- Tett på, kan komme for nært – habilitetsutfordringer
- Kontrollfunksjonen er for nær
- Rapporteringsfunksjon blir nedprioritert (manglende strategisk ledelse/fokus)

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Kompetanse og kvalitet – mer profesjonalisering og spesialisering
- Kapasitet – større fagmiljø, flere folk om samme oppgave
- Distanse – mer personuavhengighet
- Saksbehandling:
 - Bedre saksbehandlingsrutiner/dokumentasjon
 - Større grad av standardisering
 - Jobber mer på systemnivå
 - Bedre likebehandling
 - Flere «spesielle» saker
- Mindre sårbarhet
- Økt kontroll/kvalitetssikring

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Mister nærhet – kan bli for stort – avstand mellom vedtaksmyndighet og utøver
- Ser ikke enkeltindividet
- Redusert ansvarsfølelse – kan føre til lengre saksbehandlingstid
- Mindre skreddersøm
- Mer unødvendig byråkrati

Samfunnsutvikling

Bakgrunn

- Kommunene er tillagt oppgaven med å skape en helhetlig utvikling av lokalsamfunnet og gode levekår for innbyggerne. I analyser av kommunenes rolle som samfunnsutviklingsaktør, er det mest vanlig å legge en bred definisjon av samfunnsutvikling til grunn, noe som innebærer innsats på en rekke områder.
- En viktig målsetting med kommunesammenslåing er få en mer handlekraftig kommune som kan spille en større rolle som både lokal og regional samfunnsutvikler. Dette er bl.a. avhengig av kommunenes evne til å drive god og effektiv planlegging og mulighetene for aktiv oppfølging av dette arbeidet. Dette forutsetter også at kommunene har tilstrekkelig kompetanse og ressurser både til arealplanlegging, næringsarbeid, kulturtiltak, miljøvern, nettverksbygging og etablering av gode partnerskap. utfordringene i kommunene kan være svært ulike, f.eks. avhengig av om en snakker om vekstkommuner eller fraflyttingskommuner.

SAMFUNNSUTVIKLING	
Helhetlig ivaretagelse av areal- og transportinteresser tilpasset klima- og miljøhensyn	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder
Tilrettelegging for positiv utvikling i lokalsamfunnet og storsamfunnet	Tilstrekkelig kapasitet
	Relevant kompetanse

Tabellen viser samfunnsmessig hensyn og tilhørende kriterier som regjerings ekspertutvalg har lagt til grunn for samfunnsutvikling

Problemstillinger samfunnsutvikling

	Tema	Problemstillinger	Ekspertutvalgets kriterier
Interne faktorer	Samfunnsutvikling	<u>5. Hva</u> er sterke og svake sider ved kommunens rolle som samfunnsutvikler i dag? <u>Hvordan</u> er kommunenes kapasitet og kompetanse til samfunnsutviklingsarbeid?	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse
Eksterne faktorer	Samfunnsutvikling	<u>5. Hvilke</u> muligheter og trusler ser vi for kommunens rolle som samfunnsutvikler? <u>Kan</u> kommunesammenslåing være en del av en utviklingsstrategi for økt vekst og sysselsetting?	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder Tilstrekkelig kapasitet Relevant kompetanse

Samlet oppsummering alle gruppene

Styrker (dagens situasjon):

- God lokal oversikt, god lokalkunnskap
- Stort lokalt engasjement
- Gode og raske prosesser
- Medvirkning
- Nærhet – tett på prosesser
- «Kamp» mellom tettsteder i kommunene (styrke og svakhet)
- Tar hensyn til lokale behov

Svakheter (dagens situasjon):

- Liten kapasitet til utviklingsarbeid – manglende administrative ressurser
- Kompetanse (små planleggingsmiljø) – få årsverk
- Vi ser problemene, men får det ikke til – manglende gjennomføringsevne
- Bruker stor ressursdel i planlegging og har lite igjen til gjennomføring
- Manglende profesjonalitet
- Tilfeldighetenes spill
- Manglende regional sammenheng
- «Kamp» mellom tettsteder i kommunene (styrke og svakhet)
- Tar for mye hensyn til enkeltindivid, ikke til samfunnets beste

Muligheter (ved kommunesammenslåing):

- Mer strategisk regional tenkning, ser mer sammenheng:
 - Arealplanlegging
 - Næringsutvikling
 - Samferdsel
 - Utvikling
- Bedre kapasitet og kompetanse
- Økt vekst og sysselsetting
- Større fagmiljø
- Mer profesjonalitet
- Mer politikk – overordnet styring – kan tørre å ta «upopulære» avgjørelser – større regionalt og nasjonalt gjennomslag
- Kommunesammenslåing kan være en utviklingsstrategi i forhold til:
 - Næringsutvikling
 - Rekruttering
 - Felles bo- og arbeidsmarked
 - Merkevarebygging

Trusler (ved kommunesammenslåing):

- Mer sentralisering, også internt
- Utarming av lokalsamfunnet
- Skifte av fokus – vil alle deler bli prioritert?
- Mange flere om «beinet»
- Mister nærhet/lokalkunnskap – kan miste «taus» kunnskap

Kapasitet og kompetanse til samfunnsutviklingsarbeid

Figuren til høyre viser gjennomsnittlig antall årsverk i kommunene til samfunnsplanlegging og arealplanlegging i kommuner av ulike størrelse (NIVI 2014:1). NIVI legger til grunn at et fagmiljø per definisjon må inkludere to årsverk. Som vi ser av tabellen må en opp i en kommunestørrelse på over 10 000 for å ha et fagmiljø på arealplanlegging, og over 30 000 for å ha et fagmiljø på samfunnsplanlegging.

Tabellen under viser årsverk knyttet til samfunnsutviklingsarbeid i hver av kommunene i Dalane, og hvor samfunnsutviklingsarbeidet er organisert.

Kommune	Årsverk knyttet til samfunnsutviklingsarbeid	Organisering
Bjerkreim	0,2 årsverk	Landbruk, miljø og teknikk
Sokndal	0,2 årsverk	Teknikk og miljø
Eigersund	0,5 årsverk	Rådmannen
Lund	0,2 årsverk	Plan, næring og miljø

Kapasitet til samfunnsplanlegging og arealplanlegging

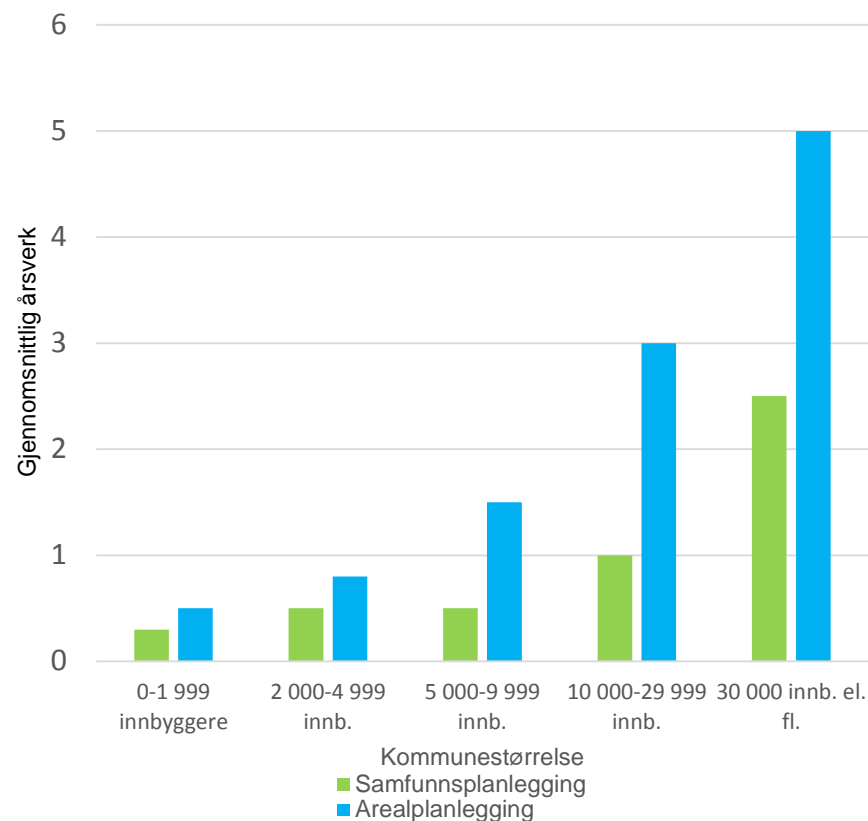


Diagram basert på tabell 3.2 NIVI Rapport 2014:1 - http://www.nivianalyse.no/images/NIVI_rapportarkiv/2014/NIVI%20rapport%202014-1%20Plankompetanse%20og%20plankapasitet%20i%20kommunene.pdf

Tema 3 – utredningsprosess og involvering

Hva må vi vite mer om i en utredningsprosess?

- Økonomiske rammebetingelser og forutsigbarhet. Konsekvenser på lang og kort sikt.
- Omfang, kvalitet og kompetanse i tjenester
- Oppgavefordeling – får vi nye oppgaver?
- Politisk organisering
- Ansattes rettigheter og plikter (i prosessen)
- Konsekvenser for bemanning
- Administrativ organisering, i den enkelte kommune og i en ny kommune
- Lokalisering av arbeidsplasser hvor skal de enkelte tjenestene være i en ny kommune?
- Definere kommunesenter
- Disposisjon av kommunens bygningsmasse
- Tjenesteomfang og –behov i de ulike (geografiske) områdene
- Detaljert tidsplan - Hvordan og over hvor lang tid skal implementeringsfasen være?
- Avklaring av fylkesmannen og fylkeskommunens rolle og myndighet
- Endringsprosesser og kulturbygging

Hvordan involvere de ansatte i en utredningsprosess?

- Bør involveres tidlig når det kommer klarere politiske signaler
- Avklaring av formelle prosesser
- Hovedtariffavtalen – lov og regelverk. Avklare regler for nedbemanning.
- Sammensetning av profesjonsgrupper
- Informasjonsmøter
- Bred medvirkning, men med fremdrift og milepæler. Gjennomføre en strukturert prosess med klar kjøreplan.
- Jevnlig oppdatering og involvering underveis – la ansattes gode ideer og innspill komme frem.
 - Mulighetsperspektiv – hva kan løses i ny modell?
 - Hvordan sikre god kvalitet på tjenestene?

Hvordan involvere innbyggerne i et utredningsprosess?

- Informasjon:
 - Nettbasert portal for informasjon og tilbakemeldinger
 - «Postkasse»-informasjon
- Infomøter/folkemøter – åpne opp bredt
- Viktig med en informasjonsstrategi – basert på fakta
- Selge «løsninger»
- Brukertilpasset involvering (aldersgrupper) – hva er viktig for deg?
- Innbyggerundersøkelse
- Folkeavstemming



Videre arbeid

Videre arbeid

- Det skal gjennomføres en tilsvarende SWOT-analyse med politikere (formannskap og gruppeledere) onsdag 29. april 2015.