

Til: Folloregionen

Fra: KDU

Dato: 2023-03-15

Sak 11-23 - Saksfremlegg – Saken gjelder eierstyring

Forslag til vedtak:

1. Det etableres et eiersekretariat for faglig og administrativ tilrettelegging av styringen av interkommunale selskaper og øvrige interkommunale samarbeid. Etableringen forutsettes besluttet i de respektive kommuners politisk organer.
2. Eiersekretariatets mandat vil være å støtte representantskapsledere, valgkomiteer og kommunedirektørene med å sikre at saker som legges frem er forsvarlig utredet og gir grunnlag for å treffe vedtak. Videre skal eiersekretariatet støtte eierne i å påse at vedtak blir iverksatt.
3. Mandatet gjelder på tvers av kommunene og de ulike eierstrukturene i selskapene og de ulike partene i de interkommunale samarbeidene. Videre gjelder mandatet uavhengig av hvilken samarbeidsform som er valgt (IKS, Vertskommunesamarbeid, Kommunalt oppgavefellesskap, felles eierskap i AS mv).
4. Eiersekretariatet skal ikke ha en rolle i den faktiske styringen av selskapene og samarbeidene, men sikre koordinert aktivitet gjennom et felles årshjul og mest mulig enhetlig og systematisk styring gjennom felles maler, strukturer og innhold der dette er naturlig. Eiersekretariatet skal også der det er naturlig og ønskelig, bidra til felles formuleringer i kommunenes eierstrategier, og generelt legge til rette for god eierdialog.
5. Eiersekretariatet organiseres som en del av Folloregionen IPR med en ansatt ressurs i 50% stilling. Arbeidsgiveransvaret ivaretas av Nordre Follo kommune som for IPR.
6. Det etableres nettverk med ressurspersoner fra samtlige kommuner i Folloregionen. Dette kan være ett nettverk på tvers av selskapene og/eller nettverk per selskap.

Bakgrunn og forutsetninger/føringer:

Basert på erfaring med eierstyring, særlig knyttet til IKSer, men også sett i forhold til ressursbruk og struktur på annet interkommunalt samarbeid, synes det åpenbart at det er et betydelig potensial for forbedringer knyttet til eierstyring. Dette gjelder både i den enkelte kommune, men også interkommunalt, på tvers av kommunene i regionen.

Kommunedirektørene mener det er viktig og riktig at Follokommunene tar grep for å sikre bedre eierskapsstyring og oppfølging av våre interkommunale samarbeid. Det er også enighet om at det i dag ikke settes av tilstrekkelig tid og ressurser til å profesjonalisere eierstyringen av våre felles selskaper.

I tillegg er det mye som tyder på at kompetansen knyttet til ulike organisasjonsmodeller, styringsmekanismer osv er for lav og kvaliteten i styringen kan synes for dårlig og for lite systematisk og strukturert.

Gjennom etablering av et eiersekretariat skal man ikke endre på ansvarsforholdene knyttet til styringen, men etablere et sekretariat som sikrer at selskapene og kommunene benytter like maler, likt årshjul og like formuleringer i styringsdokumenter der dette er naturlig og ønskelig. Videre vil sekretariatet være en kompetansenhet for eierstyring og en rådgiver for både politisk og administrativ ledelse i denne sammenheng. Sentralt i dette blir å følge opp at kvaliteten i saksunderlag er tilstrekkelig og at beslutninger følges opp. Eventuelle behov for korrigeringer skal tas opp med de formelt styrende organer, slik at det er disse som påpeker feil for å ivareta sin formelle rolle som eierorganer.

Organisering:

For å få et funksjonelt og hensiktsmessig eiersekretariat er det flere hensyn som må tas når man skal velge organisering. For det første er det viktig å organisere for å oppnå ønsket effekt, altså bedre kvalitet og forsvarlighet i saksbehandlingen og effektiv implementering. Videre må organiseringen medføre lavest mulig kostnader i forhold til gevinst. Organiseringen må også bidra til å redusere dobbeltarbeid mellom kommunene og mellom de ulike selskapene/samarbeidene. Sist, men ikke minst, må den valgte organisering oppleves å gi merverdi for alle kommunene i Folloregionen.

Det er mulig å se for seg fire hovedmodeller for organisering:

Alt 1: Funksjon lagt til én kommune

En mulig løsning er at man legger funksjonen eiersekretariat til en av kommunene i Folloregionen. Dette kan naturlig være Nordre Follo som største kommune. Ved en slik modell bør selve samarbeidet organiseres som et administrativt vertskommunesamarbeid. Ansatte i eiersekretariatet vil da være ansatt hos vertskommunen. En slik løsning er kjent fra andre typer samarbeid og er relativt enkelt å organisere. Effekten, i forhold til ressursbruken bør antas å være god. Samtidig kan det oppleves som noe mindre felles eierskap og mindre kompetanse og verdi for de kommuner som ikke er vertskommune. Økonomisk sett kan en slik løsning være rimelig ved at ansatte i eiersekretariatet kan tillegges andre oppgaver i deler av tiden, slik at det er enkelt å skalere opp og ned kapasiteten. Ved å legge funksjonene til en kommune må det fortsatt være en type bestillerkompetanse i de øvrige kommuner. Dette medfører at noe dobbeltarbeid kan forekomme.

Alt 2: Nettverk

Den administrative enkleste organiseringen vil være å ha et nettverk bestående av ressurspersoner fra hver enkelt kommune. En slik løsning forutsetter at kommunene har noe kapasitet og kompetanse som kan bidra innen området. En ren nettverksbasert modell vil imidlertid være svært sårbar ved at ingen tar eierskap og sikrer kontinuitet. Kostnadene kan holdes lave og effekten bør være god, forutsatt at man avsetter tid hos kompetente og

egnede medarbeidere. Modellen vil i sin natur innebære en del dobbeltarbeid, men forutsatt at alle kommuner bidrar tilsvarende, vil modellen kunne gi merverdi for alle kommunene.

Alt 3: Egen enhet

En mulig løsning kan være å organisere eiersekretariatet som en egen enhet. Dette kan være i form av et kommunalt oppgavefelleskap eller et selvstendig interkommunalt politisk råd. Ulempen med en slik struktur er at representantskapet i enheten vil være et politisk organ, noe som ikke synes hensiktsmessig så lenge det er kommunedirektørens oppgaver som skal ivaretas i enheten. Ellers er det betydelig fordeler med å organisere eiersekretariatet på denne måten. Eiersekretariatet vil bli en tydelig fellesfunksjon der alle kommunene vil ha en egeninteresse i å få effekt ut av sine ressurser. Samtidig vil modellen bidra til å sikre at effekten blir god og dobbeltarbeid reduseres til et minimum. Ulempen kan være at det vil innebære noe ressursbruk å drifte sekretariatet som en selvstendig enhet.

Alt 4: Funksjonen inngår i Folloregionen IPR

Ved å la funksjonen/rollen inngå i det allerede etablerte Folloregionen IPR, vil man kunne få til en modell som både ivaretar styrkene fra de tre andre modellene, samtidig som ulempene begrenses. Dette kan gjøres ved å etablere eiersekretariat som en integrert del av Folloregionen IPR. I hvert fall innledningsvis bør eiersekretariatet bestå av for eksempel en 50% ressurs som gjerne kan ivareta andre oppgaver i resterende delen av stillingen. Denne ressursen utgjør hovedtyngden i kompetanse og kapasitet i eiersekretariatet, men leder samtidig ett eller flere nettverk med representanter fra kommunene. Dette kan være tverrfaglige nettverk eller egne nettverk for ulike selskaper/samarbeid. Det er imidlertid viktig at alle kommunene har et kontaktpunkt knyttet til rollen. Gjennom dette sikrer man tilgang til kompetanse på tvers av kommunene og et felles eierskap til funksjonen. Samtidig holdes kostnadene på et lavt nivå, som eventuelt kan skaleres opp (eller ned) dersom gevinsten av modellen blir større eller mindre enn forventet. En slik modell vil trolig innebære noe dublering av kompetanse og oppgaver, men dette bør kunne begrenses til et minimum så lenge det er en ansatt ressurs som leder nettverket.

	Effekt/kvalitet	Ressursbruk/kostnad	Dublering av oppgaver	Merverdi for alle kommuner
Alt 1: Funksjon lagt til én kommune	+	++	-	-
Alt 2: Nettverk	-	++	++	+
Alt 3: Egen enhet	++	-	+/-	+
Alt 4: Funksjonen inngår i Folloregionen IPR	++	+	+/-	+

Videre arbeid og implementering:

I arbeidet med dette beslutningsunderlaget er det utarbeidet et notat (vedlagt) som belyser mange av de utfordringer og problemområder vi opplever i eierstyringen. Det er viktig å

merke seg at dette notatet på ingen måte er uttømmende i forhold til de problemstillinger vi står overfor, og derfor må sees på som et hjelpemiddel eller et grunnlag for etableringen av et eiersekretariat, der problemområder og særlige opplevde utfordringer er adressert. Det forutsettes at et eiersekretariat, som regionens felles kunnskapsenhet på området, selv vil kunne utdype og identifisere områder for forbedring og områder hvor det er unødig høy risiko.

15.03.2023

Ola Haave