

Saksutredning

Arkivsak: 2026/534-1

Saksbehandler: Petter Lindseth

Sakens gang

Saksnr.	Møtedato	Utvalg
	24.02.2026	Formannskapet
	26.03.2026	Kommunestyret

Bærekraftige og innovative kommuner 2030 - etablering av et helhetlig interkommunalt samarbeid mellom Skaun, Melhus og Midtre Gauldal

Kommunedirektørens innstilling

Kommunestyret:

1. Sluttes seg til at det er etablert dialog og gjennomført en første fase med utredninger om interkommunalt samarbeid på områdene sentralbord, postmottak, arkiv og lønn, regnskap, fakturering mellom kommunene Skaun, Melhus og Midtre Gauldal.
2. Ber kommunedirektøren gjennomføre et videre utredningsarbeid på ovenfor nevnte administrative områder med tanke på et formelt og forpliktende samarbeid, dette med bakgrunn i tidligere vedtak om at interkommunalt samarbeid generelt sett er den ønskede strategien for å oppnå mer effektiv ressursbruk. Resultatet av dette arbeidet legges fram for kommunestyret i juni 2026.

3. Slutter seg til at det kan prøves ut ulike samarbeidsløsninger mellom Skaun, Melhus og Midtre Gauldal for sentralbordtjenesten våren 2026 dersom det ligger til rette for dette.
4. Gir kommunedirektøren i oppdrag å utrede muligheter for samarbeid innenfor området samfunnsutvikling. I dette ligger å kartlegge hvilke gevinster ulike samarbeid innenfor dette området kan gi, og eventuelt også å prøve ut ulike samarbeid der det ligger godt til rette for det. Resultatet av dette arbeidet legges fram for kommunestyret i juni 2026.
5. Ber kommunedirektøren sikre at ansattes rett til medvirkning og medbestemmelse ivaretas i alle faser av prosjektet "Bærekraftige og innovative kommuner 2030, etablering av et helhetlig interkommunalt samarbeid mellom Skaun, Melhus og Midtre Gauldal".
6. Ber om at det i alle faser av utredningsarbeidet tas utgangspunkt i prinsippet om likeverd mellom kommunene og en jevnbyrdig fordeling av ansvar.

Sammendrag

I de tre kommunene Midtre Gauldal, Melhus og Skaun foreligger det politiske vedtak om at interkommunalt samarbeid er en av flere veier å gå for å håndtere utfordringer når det gjelder kapasitet, sårbarhet og kvalitet i både tjenesteyting og forvaltning. Gjennom ITMidt har de tre kommunene allerede en velfungerende felles plattform for videre utvikling og fornying, IT er den mest sentrale faktoren for innovasjon, effektivisering og økt produktivitet.

Melhus og Skaun har allerede i dag felles Nav-kontor og det samarbeides om innkjøp og barnevern. Ut over dette har de tre kommunene hatt et felles stort prosjekt "Sammen om framtidens helsetjenester".

Gjennom denne saken ønsker nå kommunedirektørene i de tre kommunene politisk forankring og tilslutning til at et mulig interkommunalt samarbeid på flere områder utredes nærmere. De områdene det så langt er snakk om er sentralbord, postmottak, arkiv og lønn, regnskap og fakturering. Her er det ønskelig med en aksept for å gå videre til en fase 2 i arbeidet for å utrede et eventuelt forpliktende og formelt samarbeid. Videre er det ønskelig med tilslutning til at første fase av et utredningsarbeid innenfor området samfunnsutvikling kan starte opp. De tre kommunene tilhører samme bo- og arbeidsmarked, en felles «hverdagsregion». De har til sammen rundt 32 338 innbyggere (tall fra august 2024), og kan sammen ut fra dette også utgjøre en betydelig interessepolitisk kraft.

Utredningsarbeidet om et eventuelt utvidet interkommunalt samarbeid er altså satt i gang på grunn av de felles nasjonale utfordringer som kommunene står overfor; den demografiske utviklingen, at flere ressurser må brukes innenfor helse og velferd, færre barn og unge krever omstilling, økonomiske utfordringer, klima- og miljøtilpasninger, m.m. Formålet med utredningsarbeidet er å få jobbet fram et grunnlag for å kunne ta stilling til om det vil være gevinster å hente ved å inngå samarbeid på de administrative områdene og innenfor området samfunnsutvikling, og slik vil utredningsarbeidet også inngå som en del av beslutningsgrunnlaget for kommunestyrene.

I kommuneloven slås tydelig fast at kommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid. Ulike samarbeidsmodeller kan benyttes, og kommunene har stor frihet til å velge modell. De samarbeidsområder som nå utredes for Skaun, Melhus og Midtre Gauldal handler om forvaltning og tjenesteproduksjon, og ut fra dette kan det synes som at det er de to samarbeidsformene vertskommunesamarbeid og kommunalt oppgavefellesskap som er mest aktuelle å vurdere nærmere. På nåværende tidspunkt er kun fase 1 i utredningsarbeidet gjennomført for de administrative fagområdene, og for området samfunnsutvikling er kommunene knapt i startgropa. En anbefaling om valg av organisasjonsmodell, vil derfor først kunne legges fram når resultatet av utredningenes fase 2 er gjennomført. Da blir det viktig at den organiseringen som velges både er faglig sterk og bærekraftig over tid.

Hvilke gevinster som kan hentes ut av et samarbeid, avhenger av organisering, samarbeidsavtaler og andre forhold som først vil bli utredet i en neste fase. Vurderingen av gevinster i denne fasen må derfor bli av mer generell karakter. Et samarbeid vil kunne gi høyere kostnadseffektivitet, men stordriftsfordelene vil kanskje være noe begrenset. Hva økt kostnadseffektivitet vil utgjøre i årsverk eller kroner, er vanskelig å si på dette tidspunktet da dette må vurderes og konkretiseres nærmere. De mer åpenbare gevinstene vil handle om redusert sårbarhet, større fagmiljø og fleksibilitet i oppgaveløsningen. Større og kraftfulle fagmiljø vil kunne ha betydning for omdømme, og slik gjøre rekruttering av nye medarbeidere enklere.

Pågående utredningsarbeid er organisert som et prosjekt med egen prosjektleder. For å holde oversikt, sikre framdrift og samarbeid i prosjektet er det utarbeidet en framdriftsplan med milepæler. Den fungerer som et veikart som skisserer trinnene i prosjektet. Framdriftsplanen er også sentral i kommunikasjonen med de ansatte for å bidra til forutsigbarhet, at de vet hva som skal skje i løpet av prosessen. Tillit er en kritisk suksessfaktor, og tillit bygges gjennom forutsigbarhet og felles mål. I pågående utredningsarbeid er det lagt opp til bred medvirkning fra de ansatte;

tillitsvalgte fra alle de tre kommunene deltar sammen med kommunedirektørene i styringsgruppen, og de deltar i alle arbeidsgrupper. Vernetjenesten er representert i referansegruppen. Videre vil prosessen/utredningsarbeidet være naturlig og selvsagt tema på de ordinære arenaene for medvirkning og medbestemmelse i hver av kommunene.

Bakgrunn for saken

Alle de tre kommunene Skaun, Melhus og Midtre Gauldal har utfordringer på flere tjeneste-/forvaltningsområder når det gjelder kapasitet, sårbarhet og kvalitet, samt at det er behov for å redusere driftskostnadene. I de tre kommunene er det også politiske vedtak om at interkommunalt samarbeid generelt sett er en ønsket strategi for å realisere gevinster i oppgaveløsningen.

Gjennom ITMidt har de tre kommunene allerede etablert et velfungerende samarbeid på IT, noe som betyr at en felles "grunnmur" for videre utvikling og fornying innenfor alle tjenesteområder er på plass. Både nasjonalt og lokalt trekkes IT fram som den mest sentrale faktoren for innovasjon, effektivisering og økt produktivitet. Midtre Gauldal sluttet seg formelt til ITMidt 01.01.25.

Siden høsten 2024 har de tre kommunene i fellesskap utredet mulighetene for interkommunalt samarbeid på noen utvalgte områder, altså en vurdering av hvordan den etablerte felles "grunnmuren" kan benyttes for å sikre en bærekraftig utvikling.

Så langt har kommunenes politikere blitt involvert i to omganger i alle tre kommuner. Notatet som startet samarbeidet ble lagt fram som referatsak, og det er gitt muntlige orienteringer fra kommunedirektørene.

Gjennom denne saken, som legges fram likelydende i alle tre kommuner, ønsker kommunedirektørene politisk forankring og tilslutning til at et mulig interkommunalt samarbeid på områdene sentralbord, postmottak, arkiv og lønn, regnskap og fakturering utredes med tanke på et formelt og forpliktende samarbeid. Det er også ønskelig med tilslutning til at et samarbeid mellom Melhus, Skaun og Midtre Gauldal kan prøves ut/piloteres for sentralbordtjenesten allerede i løpet av våren 2026.

Videre ønsker kommunedirektørene gjennom denne saken kommunestyrenes tilslutning til at første fase av et utredningsarbeid innenfor området samfunnsutvikling kan starte opp. Et slikt utredningsarbeid vil handle om å jobbe fram et beslutningsgrunnlag for å

kunne ta stilling til om det skal gås videre med utredninger med sikte på en faktisk etablering av samarbeidsløsninger. Det er her snakk om forvaltnings-/tjenesteområder som plan, byggesak, kart- og oppmåling, geodata, landbruk. Også her er det ønskelig å få prøve ut/pilotere samarbeid på områder der det skulle vise seg å ligge svært godt til rette for det, og at det er mulig å høste "lavt hengende frukter" relativt raskt.

Faktiske opplysninger

Interkommunal dialog og nasjonale føringer

Med bakgrunn i stadig økende krav til effektive og gode tjenesteleveranser til innbyggerne, og effektivitet og innsparinger i forvaltningen, har kommunedirektørene i Midtre Gauldal, Skaun og Melhus over tid hatt en dialog om et mulig tettere samarbeid om oppgaveløsning og forvaltning. Stortingsmelding 27, Digital agenda for Norge, har vært et av flere grunnlag for denne dialogen. Her presenteres regjeringens hovedprioriteringer for at det offentlige skal oppleves som brukerrettet og forvaltningen mer effektiv:

- brukeren i sentrum
- effektiv digitalisering
- IT som innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet
- styrket digital kompetanse og deltakelse
- godt personvern og informasjonssikkerhet

Den lokale oppfølgingen av Stortingsmelding 27 har resultert i etableringen av ITMidt der alle de tre kommunene nå er deltakere. Slik er det etablert en nødvendig felles grunnmur for videre tjenesteutvikling med støtte av informasjonsteknologi, samt eventuelle tjenesesamarbeid mellom kommunene.

Felles lokale og nasjonale utfordringer

Alle de tre kommunene står overfor et felles nasjonalt reformbilde som betyr økte krav til fornyelse og omstilling:

- Den demografiske utfordringen. Stikkord: aldring, færre yrkesaktive og flere eldre, færre unge og ujevn befolkningsutvikling.
- Demografiutfordringene betyr at mer ressurser må brukes innenfor pleie og omsorg, samtidig som færre barn og unge kan kreve omstillinger innenfor oppvekstsektoren. I tillegg kommer levekårsutfordringer, psykisk helse og integrering av mennesker som ønsker tilknytning til arbeidslivet.
- Velferdspolitiske utfordringer knyttet til bl.a. barn og unge og innenfor eldreomsorgen.

- Økonomiske utfordringer. Stikkord: kommunenes forutsetninger gjennom inntektssystemet til å løse sine oppgaver (som det stadig blir flere av), kommunenes bidrag til effektivisering/gevinstrealisering/økonomisk innsparing i lys av strammere offentlige budsjetter.
- Den digitale utfordringen. Den handler om teknologisk fornying og kommunenes evne til å utnytte IKT i kvalitetsforbedring, effektivisering og samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.
- Miljø- og klimautfordringene. Det handler om kommunenes bidrag til utslippsreduksjon og evne til langsiktige planlegging av et grønnere og mer bærekraftig samfunn.
- Den næringspolitiske utfordringen. Den følger av store behov for jobbskaping og fornying av næringslivet i kjølvannet av klimautfordringen og omstillingene innenfor olje- og energisektoren.

Etablerte interkommunale samarbeid mellom de tre kommunene

Melhus og Skaun kommuner samarbeider i dag innenfor NAV (felles Nav-kontor), IT, innkjøp og barnevern. Midtre Gauldal ble fra 01.01.2025 deltaker i IT-samarbeidet (ITMidt) og ellers har de tre kommunene hatt et felles stort prosjekt "Sammen om framtidens helsetjenester".

Alle tre kommuner er deltakere i Trondheimsalliansen, et rent politisk samarbeid, og er en del av et felles bo- og arbeidsmarked (BA-region) slik det defineres i offentlig statistikk. En bo- og arbeidsmarkedsregion omtales ofte som en «hverdagsregion», og kjennetegnes av at regionen har felles markeder for arbeidskraft og arbeidsplasser, der innbyggerne ikke trenger å flytte eller bruke vesentlig tid på å reise for å arbeide. De tre kommunene har til sammen rundt 32 338 innbyggere (tall fra august 2024), og kan utgjøre en betydelig interessedepolitisk kraft.

Skaun har vært deltaker i region Trøndelag sørvest/Lakseregionen, men har nå gått ut av dette samarbeidet, og er medlem ut året 2026.

Geografisk retning for interkommunalt samarbeid

Kommunestyret har vedtatt strategi for kommunale samarbeid etter kommuneloven, der Skaun kommune skal:

- søke samarbeid der vi, til en akseptabel kostnad, kan yte gode nok tjenester og utføre tjenestene/ oppgavene på en effektiv måte.
- være en aktiv og strategisk deltager/medlem/ eier i interkommunale samarbeid.

– gjennom avtalene sørge for god innflytelse i samarbeidene både når det gjelder økonomi, utvikling og omstilling.

Strategien omtaler også i pkt 2.2. Kriterier ved vurdering av samarbeid:

- Økonomi/effektivisering
- Kvalitet og kompetanse
- Tilgang på kvalifisert arbeidskraft
- Oppbygging av fagmiljø
- Intern sårbarhet i kritiske funksjoner
- Samordning mot kommunens øvrige tjenesteapparat
- Demokratisk forankring/politisk styring
- Demografisk utvikling
- Lovpålagt vs. ikke-lovpålagte oppgaver
- Statlige pålegg/nye oppgaver
- Regionale eller lokale behov/ Tjenester og oppgaver som er grenseoverskridende
- Tilgjengelighet for kommunens innbyggere

(Strategi vedtatt av kommunestyret 29.10.24 i sak 74/24)

I politisk sak 71/24 Økonomirapport 2. tertial 2024, ble det fattet et enstemmig vedtak der kommunestyret ba kommunedirektøren gå i dialog med Melhus og evt andre kommuner om felles organisering for tjenestene som i dag ligger under enheten "Plan og miljø".

I drøftingssak 3/2025 uttrykte formannskapet at Skaun bør prioritere samarbeid i Trondheimsalliansen og lokale tiltak. Det ble også uttrykt ønske om å styrke samarbeidet med Melhus og Midtre Gauldal kommuner. Disse signalene ble lagt til grunn for saksbehandlingen i kommunestyresak 60/2025. Kommunestyret fattet enstemmig vedtak om å melde Skaun kommune ut av Interkommunalt politisk råd Trøndelag Sørvest, Lakseregionen.

Om interkommunal dialog og utredninger så langt

a) Stab/støttetjenester

I notat datert 06.11.24 ga kommunedirektørene i de tre kommunene et administrativt oppdrag om å utrede interkommunalt samarbeid innenfor administrasjon og støttetjenester, et veikart for et slikt arbeid ble utarbeidet. Veikartet beskriver rammene for utredningsarbeidet, dvs. organisering, forankring, framdrift og ressurser. Frist for arbeidet ble satt til 1. mars 2025.

Hensikten med oppdraget var å få jobbet fram et grunnlag for å kunne ta stilling til om det vil være gevinster å hente ved å inngå samarbeid på disse områdene, og slik inngå som en del av kommunedirektørenes forberedelser av saken.

Det ble nedsatt to arbeidsgrupper med deltakere fra alle tre kommuner, og tillitsvalgte har deltatt i begge arbeidsgruppene. Gruppene leverte sine rapporter innen fristen.

Følgende kriterier er lagt til grunn for å kunne si noe om gevinster for samarbeid:

- Større grad av kostnadseffektivitet og evne til å ta ut stordriftsfordeler/synergier
- Redusere sårbarhet ift. kapasitet i tjenesteytingen
- Styrket fagmiljø, med større mulighet for fleksibel oppgaveløsning
- Tjeneste med god service og tilgjengelighet for brukerne
- Evne og mulighet til å forholde seg til endringer i tjenestene, faglig og teknologisk

Konklusjonene/anbefalingene fra første fase av utredningsarbeidet for områdene lønn, regnskap, fakturering og sentralbord, postmottak, arkiv er at det *vil* være gevinster å hente - først og fremst med tanke på å redusere sårbarhet og å få etablert mer solide fagmiljø. Det anbefales fra begge gruppene at utredningsarbeidet bør videreføres i en fase 2.

b) Forvaltnings-/tjenesteområder - samfunnsutvikling

Sammen med ansatte og tillitsvalgte fra alle tre kommuner er forvaltnings-/tjenesteområder som er sentrale for arbeidet med samfunnsutvikling gjennomgått; det er foretatt en første vurdering om det kan ha noe for seg å vurdere mer samarbeid på noen av områdene. Resultatet viser at det kan være flere gevinster å hente på områdene overordnet planarbeid/plansaksarbeid, byggesaksbehandling, landbruk og kart- og oppmåling/geodata. Planen videre er at det i løpet av våren skal vurderes nærmere om og eventuelt på hvilke områder det vil ha en hensikt å gå videre med grundige vurderinger om et formelt samarbeid skal anbefales, utredning fase 1. De samme kriteriene for vurdering vil bli lagt til grunn som benyttes for de administrative tjenesteområdene.

c) Skjønnsmidler, prosjektorganisering og framdrift

Høsten 2025 ble det søkt Statsforvalteren om skjønnsmidler, såkalt prosjektskjønn. Bakgrunnen for søknaden var behovet for kapasitet til å sikre kvalitet og helhet i arbeidet. Søknaden ble innvilget, og kommunene i fellesskap fikk tildelt 1,1 mill. kr. Tildelingen innebar en restart for pågående utredningsarbeid, og prosjektet "Bærekraftige og innovative kommuner 2030, etablering av helhetlig interkommunalt samarbeid bl.a. innen administrative tjenester, samfunnsutviklingsområdet, m.m." ble formelt etablert. Det er engasjert prosjektleder, og ikke minst er det tatt grep for å sikre

de ansattes mulighet for medvirkning og medbestemmelse. Det legges nå vekt på å få til en grundig forankring av prosjektet både administrativt og politisk; det er utviklet en egen felles intranettside for de ansatte i alle tre kommuner, tillitsvalgte er deltakere i styringsgruppen og alle arbeidsgrupper, vernetjenesten er også koplet på gjennom deltakelse i referansegruppen. Det holdes informasjonsmøter med linjeledere og ansatte, samt at politisk ledelse også er koplet tett på prosessen.

Samarbeidsmodeller for interkommunalt samarbeid

Kommuneloven har regler om interkommunalt samarbeid, og det slås tydelig fast at kommuner kan utføre felles oppgaver gjennom et interkommunalt samarbeid.

Kommuneloven §17-1 lister opp de ulike samarbeidsmodellene som er mulig å benytte, og kommunene har stor frihet til å velge hvordan samarbeidet skal organiseres så lenge det er innenfor de alternativene som nevnes i loven. Det er likevel begrenset hvilke samarbeidsformer som kan brukes for samarbeid om lovpålagte oppgaver hvor det er nødvendig å fatte enkeltvedtak.

Samarbeidsformene som er listet opp i kommuneloven er:

- Interkommunalt politisk råd
- Kommunalt oppgavefellesskap
- Vertskommunesamarbeid
- Interkommunalt selskap
- Aksjeselskap
- Samvirkeforetak
- Forening

Av disse regulerer kommuneloven tre samarbeidsformer:

- Interkommunalt politisk råd
- Kommunalt oppgavefellesskap
- Vertskommunesamarbeid

Det er ingenting i veien for å at samme kommuner samarbeider om flere forskjellige oppgaver organisert i ett interkommunalt samarbeid. For alle former for formelt samarbeid skal det inngås samarbeidsavtaler, og i slike tilfeller er det viktig at samarbeidsavtalen omfatter alle de ulike oppgavene. Det er imidlertid da en forutsetning at den valgte modellen kan brukes for alle de ulike oppgavene.



Denne figuren over gir en oversikt over lovfestede modeller for interkommunalt samarbeid. Samarbeidsmodellene er plassert ut fra hvor tett tilknytning de har til kommunen

Det vises til Veileder om interkommunalt samarbeid av 05.10.2023: [Veileder om interkommunalt samarbeid - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/veileder-om-interkommunalt-samarbeid)

Utover slike formelle samarbeid står kommunene fritt til å etablere samarbeid gjennom etablering av fagnettverk.

Økonomi/økonomiske konsekvenser

Forhold/momenter som analyseres i spørsmål om interkommunalt samarbeid og økonomi:

a) Kostnadsbildet i dagens situasjon

Hvordan økonomien vil se ut **uten** interkommunalt samarbeid:

- Nåværende kostnader (personell, drift, lokaler, systemer og styring).
- Eventuelle utfordringer: høye enhetskostnader, sårbarhet, merkostnader ved rekruttering eller sykefravær.
- Eventuelle effekter av smådriftsulemper.

Dette skaper et referansepunkt for å vurdere gevinster.

b) Forventede gevinster ved samarbeid

Direkte økonomiske gevinster

- Stordriftsfordeler: deler på faste kostnader, større fagmiljøer og felles systemer.
- Rasjonalisering: mer effektiv bruk av personell, redusert dobbeltarbeid.
- Felles innkjøp: bedre priser, redusert lisenskostnader.
- Bedre ressursutnyttelse: felles vikarbank, felles spesialkompetanse framfor å kjøpe eksternt.

Indirekte gevinster

- Lavere risiko for kostbare feilbeslutninger.
- Økt tjenestekvalitet → mulig færre klager og lavere rettingskostnader.
- Bedre beredskap, som kan redusere økonomisk risiko.

c) Kostnader ved å etablere samarbeidet

Kostnader på kort sikt:

- Etableringskostnader (prosjektledelse, kartlegging og juridisk arbeid).
- Harmonisering av systemer.
- Eventuell flytting av ansatte eller omorganisering.
- Investeringer i felles IKT-løsninger.

d) Finansieringsmodeller

Alternative modeller for å fordele kostnader mellom kommunene:

- Fordeling etter **folketall**.
- Fordeling etter **bruk/volum** (f.eks. antall saker, innbyggere i målgruppen).
- Fordeling etter **lik andel per kommune**.
- Hybridmodeller.

Eksempler på økonomisk innsparing og bedre kvalitet:

NIVI Rapport 2024:2, Interkommunalt samarbeid i Agder, Utarbeidet på oppdrag av Statsforvalteren i Agder. Notat 2024- Av Geir Vinsand:

I NIVIs mange kartlegginger av interkommunalt samarbeid har bidrag til bredere fagmiljø og kvalitetsgevinster vært framhevet som klare fordeler med interkommunale ordninger. I kartleggingen i Agder finnes mange slike eksempler på velfungerende samarbeid som gir stabilitet og bedre kvalitet på tjenester til innbyggerne. I kartleggingen er det funnet ett særlig interessant eksempel på samarbeid om administrative støttefunksjoner som gir en klar økonomisk innsparing i tillegg til kvalitetsgevinster. **Det gjelder Agder**

kommunale støttetjenester (AKST), der Arendal og Grimstad har samarbeidet om lønn, regnskap, arkiv og dokumentsender siden 2015. Samarbeidet har medført en innsparing på 21 prosent i heltidsstillinger for å ivareta oppgavene. Tjenesten har i tillegg økt kommunenes sykepenge- og foreldrepengeinntekter med betydelige beløp. AKST har i dag et fagmiljø på 37 ansatte og er godt posisjonert til å ta ytterligere effektivitetsgevinster, bl.a. som følge av økt digitalisering og bruk av kunstig intelligens. Fra andre interkommunale samarbeid om tilsvarende oppgaver er det kjent at innsparingspotensial ligger i størrelsesorden 10-30 prosent.

Kort beskrivelse av dagens bemanning og ressursbruk - lønn, regnskap og fakturering

Tabellen under viser hvor store ressurser hver kommune bruker i dag til funksjonene regnskap, lønn og fakturering.

Kommune	Årsverk	Budsjett 2025 – lønnsutgifter inkl. sosiale utgifter	Alder
Midtre Gauldal	6,2	5 500 000 kroner	30-60 år
Melhus	6,4	5 200 000 kroner	47-66 år
Skaun	5,0	4 100 000 kroner	59-66 år
TOTALT	17,6	14 800 000 kroner	

Vi ser at antall årsverk i sentraladministrasjonen ikke varierer stort til tross for ulike kommunestørrelser. Dette har sammenheng med at det er ulike praksiser med tanke på merkantile ressurser ut på enhetene, samt også noe variasjon når det gjelder arbeidsfordeling sentralt. For Melhus gjelder at såkalte merkantile tjenester ved enhetene i dag utgjør 6,44 årsverk. En stor del av tiden går bl.a. med til å administrere variabel lønn. Lønn og sosiale utgifter for ansatte som utfører merkantile tjenester utgjør per dato 4 200 000 kr. Det er altså flere som arbeider med lønn og regnskap i andre deler av organisasjonen.

Alderssammensetningen i kommunene varierer noe, der Midtre Gauldal har lavest snittalder. I løpet av relativt få år vil det være behov for rekruttering av nye personer i flere av kommunene.

Kort beskrivelse av dagens bemanning og ressursbruk - sentralbord, postmottak og arkiv

Sentralbordtjeneste (beregnet ut fra åpningstid)

Kommune	Årsverk	Budsjett 2025 – lønnsutgifter inkl. sosiale utgifter	Alder
Midtre Gauldal	0,8	640 000 kroner	51
Melhus	1	800 000 kroner	30
Skaun	0,8	640 000 kroner	40
TOTALT	2,6	2 080 000 kroner	

Antall årsverk er omtrent den samme uavhengig av kommunestørrelse.

Alderssammensetningen i kommunene varierer noe, men gjennomsnittsalderen er forholdsvis lav. Også her er det grunn til å merke seg at det varierer i hvor stor grad medarbeiderne i sentralbordtjenesten i tillegg utfører andre oppgaver.

Bemanning og ressurser - arkiv og postmottak

Kommune	Årsverk	Budsjett 2025 – lønnsutgifter inkl. sosiale utgifter	Alder
Midtre Gauldal	1,7	1 360 000 kroner	32 - 65 år
Melhus	3,7	2 960 000 kroner	25 - 61 år
Skaun	2,5	2 000 000 kroner	27 - 47 år
TOTALT	7,9	6 420 000 kroner	

Antall årsverk varierer ut ifra ulik kommunestørrelse. Alderssammensetningen i kommunene varierer noe, der Skaun har lavest snittalder. I løpet av relativt få år vil det være behov for rekruttering av nye personer i flere av kommunene.

Vurdering

Om behovet for endring

Alle tre kommuner har politiske vedtak om at interkommunalt samarbeid generelt sett er den ønskede strategien for å realisere gevinster i kommunal oppgaveløsning. Den økonomiske situasjonen for alle kommunene akkurat nå og i økonomiplanperioden, forutsetter at kommunene lykkes med mer effektiv ressursbruk og økonomiske innsparinger.

En sterkere samhandling og styring for å utnytte ressursene maksimalt er helt nødvendig fremover. Dette aktualiserer behovet for tettere samarbeid. Det er kommunedirektørenes vurdering at disse tre kommunene enkeltvis ikke vil kunne klare å innfri krav og forventninger om kvalitet og effektivitet i tjenestelevering og forvaltning. Situasjonen fordrer nye måter å utnytte tilgjengelige ressurser på, ytterligere rasjonalisering av driften må til for å frigjøre ressurser til andre oppgaver. Sårbarhet når det gjelder tilgjengelig kompetanse på flere sentrale forvaltningsområder gjør også at tiltak må iverksettes.

Grunnmuren er etablert

IT-løsninger og ytterligere digitalisering vil utgjøre sentrale element i de gjennomgripende endringer som vil måtte gjennomføres. Gjennom ITMidt har de tre kommunene etablert den felles grunnmuren som er nødvendig for å kunne håndtere den teknologiske utviklingen. Kommunene har med dette et relativt bredt fagmiljø som vil kunne understøtte nødvendig utvikling og endring innenfor tjenesteområdene. Det er kommunedirektørenes vurdering at tiden nå er moden for å bygge videre på og utnytte de fordeler som denne felles grunnmuren gir for Skaun, Melhus og Midtre Gauldal.

Om valget av tjeneste-/forvaltningsområder

Til grunn for kommunedirektørenes valg av områder/oppgaver for utredning om interkommunalt samarbeid, ligger en erkjennelse av felles utfordringer og at kommunene kan lykkes bedre sammen enn hver for seg.

- a) Kommunenes stab/støttetjenester handler først og fremst om å ivareta oppgaver og funksjoner som er interne; strategisk og administrativ støtte til kommunenes hovedtjenester (skole, barnehage, pleie og omsorg, osv.), funksjoner som bidrar til den daglige driften. De er rent administrative.

Oppgavene er for en stor del av teknisk art med utstrakt bruk av digitale verktøy, og som regel rutinepregede. Bruken av felles systemer og digitale verktøy gir stor grad av fleksibilitet mht. hvor oppgavene gjøres. Disse oppgavenes egenart gjør dem velegnet for et samarbeid mellom flere kommuner.

Både Skaun, Melhus og Midtre Gauldal er etter kommunedirektørenes vurdering sårbare på områdene sentralbord, postmottak, arkiv og lønn, regnskap og fakturering. Det er svært små fagmiljø på hvert av disse områdene, og fravær kan raskt resultere i at oppgaver "blir satt på vent"/ikke blir utført.

Videre har alle tre kommuner over en lengre periode erfart utfordringer med å få kvalifiserte søkere når stillinger på disse områdene er lyst ledig. Vurderingen er at større og mer solide fagmiljø vil gjøre kommunene mer attraktive, særlig med tanke på rekruttering av yngre arbeidstakere.

Det er også lagt vekt på at flere kommuneregioner har flere års erfaring med interkommunale samarbeid på nettopp disse områdene. Et eksempel er Fosen- og Værnesregionen, og det er nærliggende og naturlig med erfaringsoverføring derfra.

- b) Oppgavene som løses innfor området samfunnsutvikling er av en annen art; her handler det om å levere tjenester og forvalte lover direkte til kommunenes innbyggere. For flere av disse oppgave-/fagområdene er politisk behandling en del av arbeidsprosessen.

Kommunedirektørenes vurdering for disse områdene er langt på vei de samme som nevnt ovenfor; sårbarhet og utfordringer med rekruttering. Videre, og ikke minst, har utviklingen nasjonalt og internasjonalt aktualisert nødvendigheten av å etablere/skape større robusthet, effektivitet og utviklingskraft regionalt. Dette kan gjøres gjennom deling av ressurser, kompetanse og ansvar for å løse felles utfordringer (infrastruktur, krise- beredskapshåndtering, sterkere stemme i nasjonal politikkutforming, lettere tilgang til regionale og nasjonale midler, osv.).

Overordnet planarbeid, byggesaksbehandling, kart- og oppmåling/geodata og landbruk vurderes derfor å være naturlige områder for en første fase med utredninger.

Om samarbeidsmodeller

De samarbeidsområder som nå utredes for Skaun, Melhus og Midtre Gauldal handler om forvaltning og tjenesteproduksjon, og ut fra dette er det kommunedirektørens vurdering at det er de to samarbeidsformene vertskommunesamarbeid og kommunalt oppgavefellesskap som er mest aktuelle å vurdere nærmere.

Overordnet bør valget av modell vurderes opp mot to sentrale forhold:

1. Omfanget og innholdet i oppgavene det skal samarbeides om.
2. Hvilken grad av faktisk, juridisk og økonomisk selvstendighet samarbeidet skal ha.

På denne bakgrunn vil det settes opp en oversikt over blant annet (ikke uttømmende):

- hvilke og hvor mange oppgaver skal ligge til samarbeidet
- bruk av personalressurser
- krav til fagkompetanse og kompetansemiljø
- behovet for egne lokaler og utstyr
- rettsgrunnlaget for oppgavene det samarbeides om (er oppgavene lovpålagte, kommuneloven eller annet lovverk?)
- økonomiske rammebetingelser, økonomiske behov og ønsket økonomisk handlingsrom for oppgaveløsningen
- om samarbeidet skal være eget rettssubjekt eller ikke
- om samarbeidet skal ha myndighet til å treffe enkeltvedtak/forvaltningsvedtak
- om samarbeidet skal ha myndighet til å inngå bindende avtaler med andre, osv.
- den politiske dimensjonen må også hensyntas, f.eks. i tilfeller der samarbeidet dreier seg om oppgaver der det generelt er naturlig og ønskelig med en aktiv politisk eierstyring.

En samlet oversikt over alt dette (og mer) vil legge grunnlaget for en nærmere vurdering av hvilken organisering og modell som kan være hensiktsmessig. På nåværende tidspunkt er kun fase 1 i utredningsarbeidet gjennomført for de administrative fagområdene, og for området samfunnsutvikling er kommunene knapt i startgropa. En slik samlet oversikt, og en anbefaling om valg av organisasjonsmodell for eventuelle formelle samarbeid, vil derfor først kunne legges fram når resultatet av utredningenes fase 2 er gjennomført/til sommeren 2026. Da blir det viktig at den organiseringen som velges både er faglig robust og bærekraftig over tid.

Sentrale vurderingskriterier for anbefaling av organisasjonsmodell vil være:

- Styringsstruktur
- Demokratisk kontroll
- Økonomi og kostnadsdeling
- Fleksibilitet og endringsmuligheter
- Skalerbarhet
- Fagmiljø og kompetanse
- Likeverdighet mellom kommunene
- Digitalisering / systemavhengighet
- Tjenestekvalitet
- Implementeringstid
- Konsekvenser for ansatte

□ Vel så viktig som valg av modell er vurderingen av **styringsstruktur**, slik at kommunene samlet sett er tydelige premissgivere for eventuelle samarbeid.

Om økonomi

Hvilke gevinster man kan hente ut av et samarbeid avhenger av organisering, samarbeidsavtale og andre forhold som først vil bli utredet i neste fase. Vurdering av gevinster i denne fasen må derfor bli av mer generell karakter.

Større grad av kostnadseffektivitet og evne til å ta ut stordriftsfordeler er de to sentrale faktorene når økonomiske konsekvenser og/eller gevinster skal beregnes.

Ved å slå sammen fagmiljøer vil man sannsynligvis kunne øke kostnadseffektiviteten som følge av:

- Økt automatisering/digitalisering av prosesser.
- Bedre utnyttelse av systemene ved å lære av beste praksis.
- Høyere effektivitet gjennom økt spesialisering.

Å ta ut stordriftsfordeler vil i stor grad avhenge av:

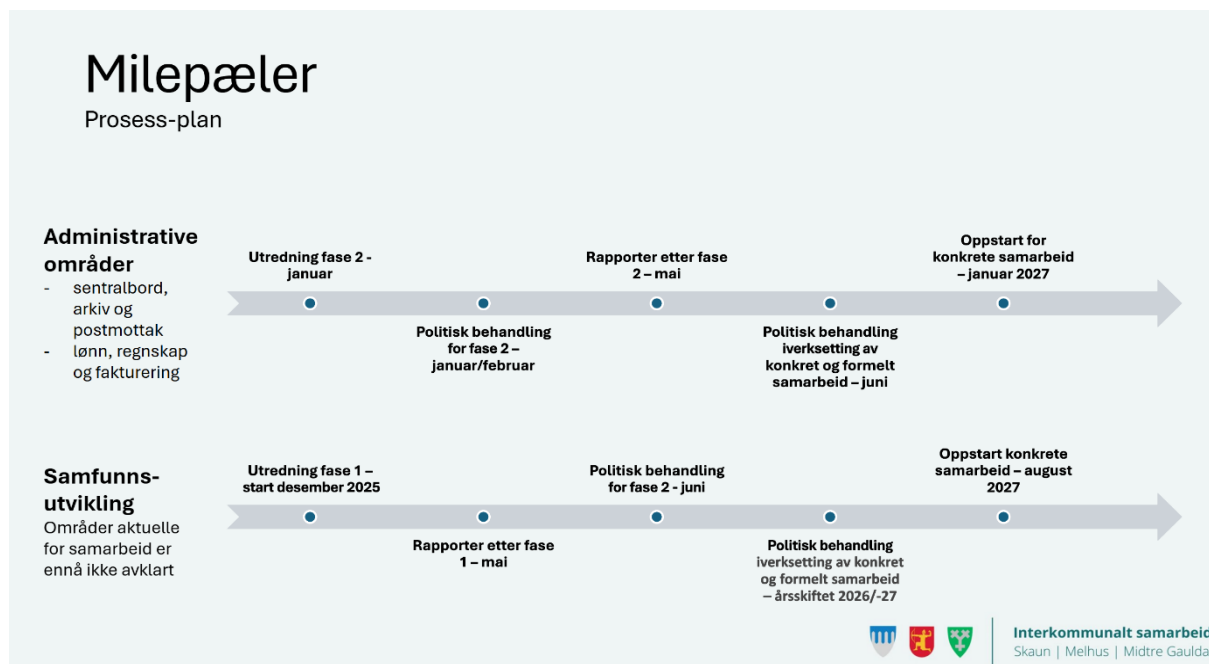
- Samordning av grunndata og arbeidsprosesser (for eksempel kontoplan, organisasjonsstruktur og forsystem).
- Organisasjonsform
- Samordning av innkjøp (ivaretas av ITMidt)

Å ta ut stordriftsfordeler vil være et omfattende arbeid, og potensialet vil sannsynligvis være noe begrenset på kort sikt.

Kort oppsummert vil nok et samarbeid kunne gi høyere kostnadseffektivitet, men stordriftsfordelene vil være noe begrenset. Hva økt kostnadseffektivitet vil utgjøre i årsverk eller kroner, er vanskelig å si på dette tidspunktet da dette må vurderes og konkretiseres nærmere i neste fase.

Kommunedirektøren vil understreke at stram økonomistyring og kostnadskontroll vil være en forutsetning for at man skal oppnå høyere kostnadseffektivitet. Det må unngås at kostnadene i et interkommunalt samarbeid øker mer enn i kommunenes øvrige tjenesteproduksjon/drift.

Framdriftsplan/milepæler



For å holde oversikt, sikre framdrift og samarbeid i prosjektet er det utarbeidet en framdriftsplan med milepæler. Den fungerer som et veikart som skisserer trinnene i prosjektet, inkludert tidsfrister for hver oppgave. Framdriftsplanen er også sentral i kommunikasjonen med de ansatte for å bidra til forutsigbarhet, at de vet hva som skal skje i løpet av prosessen. Tillit er en kritisk suksessfaktor, og tillit bygges gjennom forutsigbarhet og felles mål.

Oppsummering

Både Skaun, Melhus og Midtre Gauldal har altså politiske vedtak på at interkommunalt samarbeid skal være et virkemiddel for å sikre en bærekraftig tjenesteproduksjon og forvaltning. Alle de tre kommunene er i en økonomisk situasjon som krever en mer effektiv ressursbruk og økonomiske innsparinger.

Grunnmuren for et nærmere samarbeid er etablert gjennom ITMidt; her har kommunene et relativt bredt fagmiljø som vil kunne understøtte nødvendig utvikling og endring, samt håndtere den teknologiske utviklingen.

Kommunedirektørene har valgt områder for utredning av interkommunalt samarbeid ut fra en erkjennelse av felles utfordringer, og ikke minst en tro på at kommunene kan lykkes bedre sammen enn hver for seg. Små og sårbare fagmiljø og utfordringer med rekruttering er de det mest sentrale når områdene for utredning er valgt. Utviklingen nasjonalt og internasjonalt har også aktualisert behovet av å skape større robusthet, effektivitet og utviklingskraft regionalt.

Det er flere måter å organisere interkommunale samarbeid på. Ut fra at det er fagområder som handler om tjenesteproduksjon og forvaltning som nå utredes, er det i hovedsak to måter/modeller som synes å være mest aktuelle, enten vertskommunesamarbeid og/eller kommunalt oppgavefellesskap. Det er imidlertid for tidlig i prosessen til å kunne gi en anbefaling om valg av modell nå, kommunedirektøren vil komme tilbake til dette spørsmålet i en seinere sak til kommunestyret.

Hvilke økonomiske gevinster et samarbeid vil kunne gi avhenger av flere forhold som først vil bli utredet i neste fase. Stram økonomistyring og kostnadskontroll vil uansett være en forutsetning for å kunne oppnå høyere kostnadseffektivitet.