

Utredning av administrativt samarbeid Lønn, regnskap og fakturering

Melhus kommune, Skaun kommune og Midtre Gauldal kommune



Arbeidsgruppens rapport ferdig 30.04.2026

Innhold

0. Prolog	2
1. Innledning.....	2
2. Oppsummering av fase 1.....	3
3. Oppsummering og anbefaling fase 2	3
4. Analyser og vurderinger.....	5
5. Vurdering mot felles kriterier.....	8
6. Organisering	14
7. Plan for videre prosess	17
8. Tillitsvalgtes medvirkning og oppsummering	18
9. Vedlegg.....	20

0. Prolog

Arbeidsgruppa med ansvar for utredning av administrativt samarbeid innen områdene lønn, regnskap og fakturering (fase 2) har bestått av:

Håvard Ler, økonomisjef Midtre Gauldal kommune

Oddvar Aardahl, økonomisjef Melhus kommune

Frode Haugskott, økonomisjef Skaun kommune

Anne Lise Klemmetvoll, hovedtillitsvalgt Midtre Gauldal kommune

Marit Løvseth Seehuus, hovedtillitsvalgt Melhus kommune

Hilde-Lill Vaslag, hovedtillitsvalgt Skaun kommune

Arbeidsgruppa har hatt ansvar for å gjennomføre utredningen og utarbeide grunnlag for politisk behandling. Arbeidsgruppa har hatt 9 møter i perioden 6. januar – 29. april 2026. Rapporten er oversendt kommunedirektører/prosjektets styringsgruppe og prosjektleder torsdag 30. april 2026.

1. Innledning

Kommunene Melhus, Skaun og Midtre Gauldal står i likhet med andre kommuner overfor et tydelig omstillingsbehov knyttet til økonomisk handlingsrom, demografiske endringer, kompetanseutfordringer og økende krav til digitalisering i kommunal sektor. Dette påvirker også de administrative støttefunksjonene som blant annet lønn, regnskap og fakturering – områder som må fungere med høy kvalitet og forutsigbarhet for at kommunene skal løse sine lovpålagte oppgaver.

Selv om kommunene i dag løser disse oppgavene hver for seg, har de i økende grad fått felles utfordringer. Krav om effektivisering, behovet for mer robuste fagmiljøer og tilgangen på relevant kompetanse gjør at spørsmålet om sterkere samarbeid fremstår stadig mer aktuelt. Samtidig samarbeider de tre kommunene allerede på andre tjenesteområder, noe som gir et etablert grunnlag for videre interkommunal samhandling.

Lønn, regnskap og fakturering er et av flere områder der formalisert samarbeid utredes. Alle kommunene håndterer i dag hele oppgavespekteret selv, og benytter Visma Enterprise Plus som felles hovedsystem. Dette gir et solid utgangspunkt for å vurdere samarbeid.

2. Oppsummering av fase 1

Fase 1 av utredningen hadde som hovedformål å kartlegge dagens situasjon i de tre kommunene og identifisere likheter og forskjeller i oppgaveutførelse, organisering, systembruk og arbeidsvilkår. Målet var å vurdere om det finnes et realistisk grunnlag for et interkommunalt samarbeid om lønn, regnskap og fakturering.

Kartleggingen viste at kommunene i stor grad utfører de samme oppgavene, og at hovedsystemene allerede er felles. Dette reduserer tekniske barrierer og gjør det mulig å se for seg et samarbeid uten omfattende systemendringer. Samtidig avdekket fase 1 at organiseringen er ulik – særlig ved at Melhus har flere rådgivere som håndterer oppgaver som i andre kommuner ligger i regnskaps- og lønnsfunksjonene. Dette gjør det nødvendig med tydelig standardisering dersom man skal samarbeide.

Et gjennomgående funn i fase 1 var sårbarhet ved fravær og rekruttering. Flere nøkkelpersoner i Melhus og Skaun er nær pensjonsalder, og små fagmiljøer gjør at sykefravær eller vakanser raskt kan skape kapasitetsproblemer. Et større, felles fagmiljø vil kunne redusere denne sårbarheten betydelig og styrke kommunenes evne til både drift og utvikling.

Fase 1 pekte også på et potensial for kvalitetsheving og effektivisering gjennom mer spesialisering, bedre utnyttelse av systemer, og harmoniserte arbeidsprosesser. Gevinstene vurderes som reelle, men avhenger av hvor langt kommunene ønsker å gå i standardisering og felles organisering.

Konklusjonen fra fase 1 var at det ikke finnes uoverkommelige hindringer for et samarbeid, og at de mest sikre gevinstene ligger i økt robusthet, styrket fagmiljø, bedre rekrutteringsmuligheter og høyere kvalitet. Effektiviseringsgevinster er mulige, men må utredes nærmere i fase 2.

3. Oppsummering og anbefaling fase 2

For denne type samarbeid er det to samarbeidsmodeller som er mest aktuelle; enten Vertskommunemodell eller Kommunalt oppgavefellesskap. Arbeidsgruppen tar i denne rapporten ikke stilling til hvilken modell som er den beste for et samarbeid innenfor våre fagområder.

Vi har etter en helhetsvurdering konkludert med at områdene regnskap, lønn og fakturering samles i en felles tjenesteenhet under en felles ledelse. Alternativet til dette er delt ansvar med ulike delfagområder lokalisert til ulike kommuner. Hovedbegrunnelsen for dette er at dette er tre fagområder som er tett knyttet opp til hverandre, og at en felles enhet best utnytter de samla ressursene og kompetansen. Dette vil i stor grad bidra til å redusere sårbarhet og ivareta de ansattes ønsker om muligheter for overlapping mellom fag og en variert arbeidsdag.

Vi tar ikke stilling til hvor denne enheten bør lokaliseres. Uavhengig av valg av lokalisering bør det åpnes for lokal tilstedeværelse i alle kommuner. På kort sikt vil dette være viktig for å ivareta dagens ansatte, men også servicenivået til den enkelte kommune. Dette vil også være en viktig faktor med tanke på muligheter for rekruttering av nye medarbeidere og ny kompetanse. På lengre sikt vil organisering av tjenesten stå friere etter hvert som det rekrutteres nye ansatte til organisasjonen.

Arbeidsgruppen anbefaler at det ansettes en egen enhetsleder med støtte av to fagledere/-koordinatorer.

En virksomhetsoverdragelse (ved vertskommunemodell) etableres fra 1. januar 2027. Det betyr at ansatte blir overført/ansatt i valgt vertskommune fra denne datoen. Oppstartstidspunkt for de respektive fagområdene tilpasses kritiske datoer, som f.eks frister for regnskapsavslutning. Det betyr at de ansatte i en overgangsperiode arbeider mot den samme kommunen som i dag. Senest innen 1. juni bør samarbeidet være fullt operativt etter intensjonene

Ved oppstart vil «Tjenestestedet» ha 17 årsverk, og et lønnsbudsjett på rundt 15,6 millioner kroner (inkl. sosiale utgifter), basert på den samla ressursbruken i dag i de tre kommunene. Kostnadsnøkler for fordeling av kostnadene mellom kommunene er beskrevet i et eget notat utarbeidet av en egen gruppe bestående av økonomisjefene i hver kommune.

Arbeidsgruppen har i denne rapporten fokusert på dagens tjenester innen områdene regnskap, lønn og fakturering. I tillegg er det en god del tjenester og oppgaver som kommunene i dag gjør, og som godt kan utføres i form av et tettere samarbeid. Arbeidsgruppen har ikke funnet det naturlig at disse oppgavene skal inngå som en

del av denne utredningen, men det vil være hensiktsmessig å utrede/vurdere ulike former for tjenestesamarbeid innenfor disse enkeltområdene enten mellom alle tre kommunene eller bare to av kommunene. En slik vurdering trenger ikke en like omfattende administrativ og politisk prosess som denne utredningen.

Eksempel på oppgaver som er egnet for tjenestesamarbeid er (listen er ikke uttømmende):

- Innkjøp
- Eiendomsskatt
- Bilansvarlig/elektronisk kjørebok
- Vederlagsberegninger
- Tilskuddsberegning private barnehager
- Tilskudd ressurskrevende tjenester
- Gjesteelevregnskap
- Skoleskyss
- Startlån/utlån
- Ressursstyring (administrasjon av sentrale systemer; f.eks Altinn)

4. Analyser og vurderinger

4.1 ROS-analyse – risikoer og tiltak

ROS-analysen identifiserer og vurderer sentrale risikoer knyttet til et mulig samarbeid om regnskap, lønn og fakturering, og beskriver hvilke tiltak som kan redusere sannsynlighet og konsekvens. Formålet er å sikre at prosjektet har et godt beslutningsgrunnlag og at nødvendige forholdsregler tas for å ivareta driftssikkerhet, kvalitet, medarbeidere og brukere. Analysen legger vekt på risikoer innen organisering, kompetanse, teknologi, prosesser og tjenestekvalitet, og viser hvordan foreslåtte tiltak kan bidra til å håndtere disse.

ROS-analysen viser at hovedrisikoene er knyttet til bemanning og kompetanse, standardisering av rutiner og uklar organisering. Tidlige avklaringer om struktur (organisasjonsmodell og ledelse) og arbeidssted, god opplæring og bemanningsplanlegging, samt tydelig kommunikasjon og involvering av ansatte er de viktigste tiltakene for å sikre en trygg og effektiv etablering av samarbeidet.

I ROS-analysen har vi fokusert på perioden fra kommunestyrenes vedtak, innfasingsperioden og overgangsperioden før samarbeidet er i normal drift. Vi har ikke sett på overordnede risikoer som f.eks. negativt vedtak i en av kommune og forventningsgap mellom kommunene.

Detaljert ROS-analyse er presentert i vedlegg 1.

4.2 Gevinstanalyse – økonomiske og kvalitative gevinster

Gevinstanalysen beskriver hvilke effekter et mulig samarbeid om regnskap, lønn og fakturering kan gi for kommunene, både i form av reduserte kostnader og forbedret kvalitet i tjenestene. Analysen har lagt vekt på å identifisere gevinster knyttet til mer effektive prosesser, bedre ressursutnyttelse, høyere kvalitet og færre feil, samt sterkere og stabile fagmiljø. Både målbare økonomiske effekter og ikke-økonomiske kvalitetsgevinster er vurdert.

Gevinstanalysen viser at et samarbeid gir et tydelig potensial for både økonomiske og kvalitative gevinster. De største økonomiske gevinstene knytter seg til mer effektive og standardiserte arbeidsprosesser, redusert dobbeltarbeid, færre feil og økt digitalisering, som samlet gir bedre ressursutnyttelse og lavere kostnader over tid. Samtidig gir samarbeidet redusert sårbarhet, større kapasitet og stordriftsfordeler gjennom felles kompetanseutvikling og mer robust bemanning. Kvalitativt forventes styrket fagmiljø, bedre kvalitet og etterlevelse av regelverk, økt utviklingskapasitet og en mer forutsigbar og effektiv tjenesteleveranse for brukerne.

Detaljert gevinstanalyse er presentert i vedlegg 2.

4.3 Interessentanalyse – nøkkelaktører og behov

I interessentanalysen er det lagt vekt på å beskrive de mest sentrale aktørene som vil bli påvirket av den pågående utredningen, og hvilken rolle og behov disse har

underveis i prosessen. Analysen gir en oversikt over de viktigste målgruppene – fra strategiske beslutningstakere til operative fagmiljøer og tjenestemottakere.

Interessentanalysen viser at et samarbeid om økonomi- og lønnstjenester berører et bredt spekter av aktører, med ulike roller og behov. De politiske organene og kommunedirektørene har behov for et tydelig beslutningsgrunnlag med vurdering av risiko, kostnader og gevinster, mens økonomisjefer og fagansvarlige er sentrale for faglig styring, kvalitet og standardisering. Ansatte, tillitsvalgte og HR-funksjoner har særlig behov for tidlig involvering, god informasjon og avklaringer knyttet til arbeidsvilkår og organisering. Samtidig forutsetter et vellykket samarbeid tett samhandling med IT-funksjonen, tydelige prosesser for ledere og brukere, samt god dialog med revisjon og eksterne aktører. Analysen understreker betydningen av strukturert involvering, tydelig rolleavklaring og målrettet kommunikasjon gjennom hele prosessen.

Detaljert interessentanalyse er presentert i vedlegg 3.

4.4 Konsekvensanalyse – effekter for ansatte, brukere og ledelse

Konsekvensanalysen vurderer hvordan et mulig samarbeid om regnskap, lønn og fakturering vil påvirke ansatte, brukere og ledelsen i de tre kommunene. Kapitlet belyser både forventede fordeler og utfordringer knyttet til endrede arbeidsprosesser, organisering, kompetansekrav og tjenestekvalitet. Vi har lagt vekt på å beskrive hvilke endringer som kan oppstå i hverdagen til nøkkelgrupper, hvordan kvalitet og tilgjengelighet for brukere kan påvirkes, og hvilke krav samarbeidet stiller til styring og ledelse.

Konsekvensanalysen viser at samarbeidet medfører ulike effekter for ansatte, ledere og brukere i de ulike fasene av etablering og drift. I innfasings- og overgangsfasen er de viktigste konsekvensene knyttet til omstilling, behov for opplæring, rolleavklaringer og midlertidige kapasitetsutfordringer, med risiko for usikkerhet og opplevd redusert tilgjengelighet. For enhetsledere og kommuneledelse innebærer overgangen endrede rapporteringskrav og behov for tett styring og koordinering på tvers av kommunene. På lengre sikt, i stabil drift, peker analysen på positive konsekvenser som større og mer robuste fagmiljø, bedre kvalitet og mer forutsigbare

tjenester for både interne og eksterne brukere. Analysen understreker betydningen av tydelig kommunikasjon, strukturert opplæring, god prosjektstyring og aktiv oppfølging for å redusere risiko og sikre en vellykket overgang til normal drift.

Detaljert konsekvensanalyse er presentert i vedlegg 4.

5. Vurdering mot felles kriterier

5.1. Kostnadseffektivitet

Et interkommunalt samarbeid kan gi økonomiske gevinster, men innebærer også kostnader og usikkerhet.

Mulige positive effekter

- **Stordriftsfordeler:** Felles tjenestemiljø kan gi bedre utnyttelse av kompetanse og kapasitet, mer arbeidsdeling og lavere behov for eksterne tjenester. Felles rutiner kan redusere kostnader over tid.
- **Bedre grunnlag for automatisering:** Når tre kommuner deler kostnader og kompetanse, blir det enklere å ta i bruk automatisering og digitalisering.
- **Mindre sårbarhet:** Større fagmiljø gjør tjenesten mindre avhengig av enkeltpersoner og reduserer behovet for vikarer og konsulenter.
- **Felles systemlandskap:** Færre systemer å drifte kan gi lavere lisenskostnader og enklere vedlikehold.

Mulige negative effekter / kostnadsdrivere

- **Usikre gevinster:** Stordriftsfordeler kan ta tid å realisere. Forskjeller i systemer og rutiner kan gi merkostnader i starten.
- **Etableringskostnader:** Prosjektledelse, harmonisering av rutiner, systemtilpasninger, anskaffelser samt juridisk og organisatorisk etablering vil gi betydelige engangskostnader.
- **Behov for ledelses- og støttefunksjoner:** Et felles miljø vil kreve dedikerte leder- og administrasjonsressurser.

- **Reise og geografi:** Samlokalisering eller behov for fysiske møter kan gi mer reisetid og økte kostnader.
- **Systemkostnader:** Lisensmodeller, behov for nye integrasjoner og opplæring kan gi større utgifter enn forventet.

5.2. Sårbarhet

Sårbarhet handler om stabil drift, kompetanse og robusthet.

Mulige positive effekter

- **Større bemanning:** Flere ansatte gir bedre dekning ved fravær og arbeidstopper.
- **Styrket kompetanse:** Større fagmiljø gir mer faglig støtte, bedre kvalitetssikring og mindre avhengighet av enkeltpersoner.

Mulige negative effekter / utfordringer

- **Økt avstand til tjenestene lokalt:** Mindre nærhet til enheter og lokale behov kan svekke dialog og forståelse.
- **Sårbarhet ved spesialisering:** Hvis kun få ansatte behersker enkelte oppgaver, øker risikoen ved fravær.
- **Mer ensformige oppgaver:** Mindre variasjon kan påvirke trivsel og opplevelse av mening.
- **Arbeidspress:** Effektivitetskrav kan gi økt press hvis arbeidsdelingen ikke fungerer godt.
- **Mer fjernarbeid:** Kan svekke samhold, uformell læring og opplevelsen av tilgjengelighet.

5.3. Fagmiljø

Fagmiljøet påvirker kvalitet, kompetanse og utviklingsmuligheter.

Mulige positive effekter

- **Større og mer robust fagmiljø:** Bedre støtte, kvalitetssikring og mindre sårbarhet.
- **Lettere å rekruttere:** Større fagmiljøer kan være mer attraktive arbeidsgivere.
- **Mulighet for spesialisering:** Øker kvalitet og gir faglig fordypning.
- **Bedre kompetanseutvikling:** Enklere å lage felles læringsarenaer og dele erfaringer.
- **Bedre oppgavefordeling:** Oppgaver kan fordeles etter kompetanse og kapasitet.

Mulige negative effekter / utfordringer

- **Mindre variasjon i arbeidshverdagen:** Spesialisering kan gjøre oppgaver mer ensidige.
- **Mindre rotasjon:** Vanskeligere å få breddeerfaring.
- **Behov for nye faglige møteplasser:** Må sikre at ansatte fortsatt får faglig bredde og erfaringsutveksling.

5.4. Service og tilgjengelighet

Tjenestekvalitet handler om hvor godt tjenesten støtter enheter og brukere.

Mulige positive effekter

- **Stabil tilgjengelighet:** Større miljø gir bedre dekning ved fravær og arbeidstopper.
- **Felles brukerstøtte:** Ett kontaktpunkt kan gi raskere svar og mer profesjonell håndtering.

- **Lik praksis:** Felles rutiner gir mer forutsigbar og ensartet tjeneste.

Mulige negative effekter / utfordringer

- **Større avstand til brukerne:** Lokalkunnskap kan svekkes, og dialog kan bli mindre direkte.
- **Mindre fleksibilitet:** Lokale tilpasninger kan forsvinne.
- **Strengere krav til felles praksis:** Mangelfull innføring av rutiner kan skape misforståelser og varierende kvalitet.

5.5. Endringskompetanse

Endringskompetanse er evnen til å håndtere lovendringer, teknologisk utvikling og nye arbeidsformer.

Mulige positive effekter

- **Bedre håndtering av lovendringer:** Flere ansatte gir bedre kapasitet og færre feil.
- **Styrket evne til å forbedre rutiner:** Felles arbeidsformer gjør forbedringer mer effektive.
- **Mer kapasitet til digital utvikling:** Større miljø gir bedre grunnlag for automatisering.
- **Systematisk kompetanseutvikling:** Enklere å lage opplæringsplaner og dele erfaringer.

Mulige negative effekter / utfordringer

- **Motstand mot endring:** Endringer i arbeidssted og oppgaver kan skape uro.
- **Ulike kulturer:** Forskjeller mellom kommunene kan gjøre endringsarbeid krevende.
- **Endringer i arbeidsvilkår:** Kan skape usikkerhet og redusert motivasjon.

5.6. Tekniske forhold

Gjelder systemer, integrasjoner og teknisk infrastruktur.

Mulige positive effekter

- **Felles ERP og systemharmonisering:** Gir færre feil, bedre datakvalitet og enklere prosesser.
- **Bedre grunnlag for automatisering:** Felles systemer gjør det lettere å digitalisere arbeidsprosesser.
- **Styrkede integrasjoner:** Mer robuste og standardiserte integrasjoner mot fagsystemer.
- **Mer profesjonell systemforvaltning:** Bedre utviklings- og testkapasitet.

Mulige negative effekter / utfordringer

- **Krevende datakonvertering:** Risiko for datatap og store kostnader i overgangsfasen.
- **Krav til felles IKT-plattform:** Kan redusere lokalt handlingsrom.
- **Komplekse integrasjoner:** Noen løsninger må bygges om eller erstattes.

5.7. Økonomi

Økonomivurderingene gjelder både innsparinger og nye kostnader.

Mulige positive effekter

- **Mer oversiktlig ressursbruk:** Felles struktur gir tydeligere kostnadsbilde og bedre styring.
- **Lavere risiko ved vakanser:** Større fagmiljø gir stabilitet og redusert behov for vikarer og konsulenter.
- **Mer effektiv systembruk:** Felles innkjøp og forvaltning kan redusere kostnader og feil.

Mulige negative effekter / kostnadsdrivere

- **Økte administrasjonskostnader:** Nye leder- og støttefunksjoner kan øke faste kostnader.
- **Etableringskostnader:** Systemanskaffelser, opplæring, prosjektledelse og utvikling av nye rutiner.
- **Restoppgaver i kommunene:** Oppgaver som blir igjen lokalt kan føre til små reststillinger og ineffektiv drift.
- **Pensjonsavgang og rekruttering:** Risiko ved tap av nøkkelkompetanse i overgangsperioden.
- **Kostnader i overgangsfasen:** Parallell drift av flere systemer gir merarbeid og høyere kostnader.
- **Mindre lokal styring:** Felles enhet kan ta beslutninger som ikke alltid passer lokale behov.

Oppsummering kapittel 5 Vurdering mot felles kriterier

Utredningen viser at et interkommunalt samarbeid mellom Skaun, Melhus og Midtre Gauldal innen regnskap, fakturering og lønn kan gi betydelige gevinster, spesielt innen kvalitet, robusthet, kompetanse og digital utvikling. Et større og mer samlet fagmiljø vil gi bedre dekning ved fravær, økt evne til å håndtere lovendringer, bedre forutsetninger for automatisering og en mer stabil tjeneste for brukerne. Disse fordelene vurderes som viktige for å møte framtidige krav til effektiv drift og høy kvalitet.

Samtidig er det tydelig at et samarbeid også innebærer utfordringer. De største risikoene knytter seg til etableringskostnader, teknisk og organisatorisk overgang, behov for endringsarbeid og fare for redusert nærhet til lokale enheter. Overgangen vil være krevende og krever god planlegging, tydelige styringslinjer og en bevisst satsing på kulturbygging og involvering av ansatte.

Helhetsvurderingen er at de mulige gevinstene er betydelige, men forutsetter at kommunene håndterer risikoen på en strukturert måte og sikrer gode tiltak for lokal forankring, klar styring og trygg gjennomføring. På denne bakgrunn anbefales det at

kommunene går videre med arbeidet, men med en trinnvis tilnærming og et tydelig utviklingsløp som legger til rette for både kvalitet i drift og en trygg innføring av et eventuelt samarbeid.

6. Organisering

Etter arbeidsgruppens vurdering er det to typer samarbeid som er mest aktuelle - fagnettverk og sammenslåing av fagmiljø.

6.1 Fagnettverk

Fagnettverk er en strukturert samarbeidsarena der de ansatte kan møtes for å dele kunnskap, utveksle erfaringer og drøfte ulike problemstillinger innen sitt fagområde. Fagnettverk er et supplement til formelle organisasjonsstrukturer med hovedformål å lære av hverandre.

Bruk av fagnettverk kan være et supplement til gjeldende organisasjonsstruktur. Man vil da få etablert en arena som bedre legger til rette for at de ansatte kan lære av hverandre på tvers av kommunegrensene. Det kan igjen gi høyere kvalitet og produktivitet i tjenesteproduksjonen, men sårbarheten vil være som i dag. Et fagnettverk vil være et mindre forpliktende samarbeid enn en sammenslåing av tjenester i f.eks en vertskommunemodell.

6.2 Sammenslåing av fagmiljø

Innledning

Sammenslåing av fagmiljø vil innebære at kommunene går sammen om å levere lønns- og regnskapstjenester, inkludert fakturering. Dette vil i praksis si at det blir en enhet som skal sørge for regnskap og lønn for de tre kommunene i fellesskap. Det betyr imidlertid ikke at det blir noen form for sammenslåing rent teknisk, da det fortsatt skal avlegges eget regnskap for hver enkelt kommune. Det vil si at de fleste arbeidsprosesser må gjentas tre ganger.

Regnskap og lønn består av to fagområder som jobber relativt uavhengig av hverandre, og de kan organisatorisk plasseres i to ulike enheter. Arbeidsgruppen vil imidlertid ikke anbefale dette, da det ikke er uvanlig at ansatte har erfaring fra begge fagområdene. Ved fravær vil de dels kunne dekke opp for hverandre, noe som er en stor fordel med tanke på sårbarhet.

Kontorsted

Et sentralt spørsmål for de ansatte vil være valg av kontorsted. Hvilken kommune som eventuelt skal ha arbeidsgiveransvaret ligger utenfor arbeidsgruppens mandat å ta stilling til. Arbeidsgruppen kan imidlertid uttale seg om behovet for fysisk samlokalisering og nødvendigheten av oppmøte på samme arbeidsplass. I denne vurderingen vurderes særlig to forhold som sentrale: utviklingen av kompetansemiljø og arbeidsmiljø.

Når det gjelder kompetansemiljø vil fysisk samlokalisering kunne ha klare fordeler, særlig knyttet til erfaringsdeling, faglig utvikling og uformell kunnskapsoverføring. Samtidig legger dagens teknologiske løsninger i stor grad til rette for effektiv samhandling også uten fysisk samlokalisering. Arbeidsgruppen vurderer derfor at fysisk oppmøte på samme arbeidsplass ikke er en absolutt forutsetning for å utvikle et godt og robust kompetansemiljø. Ulempene ved å pålegge ansatte vesentlig lengre reisevei vurderes samlet sett å kunne veie tyngre enn gevinstene ved samlokalisering. Fokus bør derfor i større grad rettes mot hvordan et sterkt kompetansemiljø kan utvikles og opprettholdes uavhengig av fysisk oppmøtested.

Mange av de samme vurderingene gjør seg gjeldende også for arbeidsmiljøet. I en ideell situasjon vil samlokalisering kunne bidra positivt til fellesskap og tilhørighet. I dette tilfellet vil imidlertid krav om fast oppmøte på ett kontorsted kunne gi betydelige negative konsekvenser for enkelte ansatte, hovedsakelig i form av lengre reisevei. Dette kan igjen virke negativt inn på arbeidsmiljø og trivsel.

Vertskommunen bør i stedet vurdere hvilke tiltak som kan iverksettes for å utvikle og ivareta et godt arbeidsmiljø innenfor de forutsetningene som foreligger. Dette kan for eksempel innebære krav om økt fysisk tilstedeværelse i en innledende fase for å sikre relasjonsbygging, samt etablering av faste strukturer for felles fysiske og digitale samlinger.

Arbeidsgruppens samlede vurdering er at fleksibilitet knyttet til fysisk oppmøtested kan være en viktig forutsetning for at samarbeidet skal lykkes. Det bør derfor legges til rette for at dagens ansatte kan videreføre sitt nåværende oppmøtested, samtidig som enhetens ledelse må ha et bevisst forhold til utvikling av både arbeidsmiljø og kompetansemiljø. Ved nyrekruttering vil det imidlertid være mulig å knytte stillinger til et bestemt oppmøtested. Samtidig vurderes det som en fordel at samarbeidet kan tilby kontorsted i alle tre kommuner, noe som kan styrke rekrutteringsgrunnlaget og bidra til økt attraktivitet som arbeidsgiver.

Ledelse

En fleksibilitet som beskrevet over forutsetter tydelig og målrettet ledelse. Dersom lønn og regnskap organiseres som en felles enhet, vil det være behov for en egen enhetsleder. Denne rollen vil være helt sentral for at samarbeidet skal lykkes, men også krevende, siden det potensielt vil være ansatte plassert med kontor i tre ulike kommuner som skal følges opp. Dette stiller tydelige krav til tilstedeværelse, kommunikasjon og evne til å bygge felles kultur.

Arbeidsgruppen vurderer det som nødvendig at enhetsleder har relevant fagbakgrunn innen økonomiområdet. Selve ledergjeringen vil ikke utgjøre en fulltidsfunksjon, og det forutsettes derfor at enhetsleder også har konkrete arbeidsoppgaver innen fagområdet. Dette vurderes som hensiktsmessig både av økonomiske årsaker og for å sikre den faglige kvaliteten på tjenestene som leveres. Rent organisatorisk er det nok mest naturlig at leder plasseres i linjen til økonomisjef, ev. kommunalsjef, i en eventuell vertskommune.

Siden lønn og regnskap er to ulike fagområder med egne regelverk, prosesser og kompetansebehov, vurderes det videre som nødvendig å etablere egne faglederroller for hvert av områdene. Arbeidsgruppen legger dermed til grunn en lederstruktur bestående av enhetsleder og to fagledere.

For å lykkes med en desentralisert organisering er det avgjørende at ledelsen er synlig og tilgjengelig for medarbeiderne, uavhengig av fysisk lokalisering. Arbeidsgruppen vil derfor være tydelig på at enhetsleder og fagledere må være mobile og til stede ved de ulike kontorstedene. Sammen med tydelige strukturer for samhandling, møteplasser og oppfølging vurderes dette som en forutsetning for å

sikre god faglig kvalitet, et velfungerende arbeidsmiljø og en helhetlig utvikling av enheten.

Oppstartstidspunkt

En virksomhetsoverdragelse (ved vertskommunemodell) etableres fra 1. januar 2027. Det betyr at ansatte blir overført/ansatt i valgt vertskommune fra denne datoen. Oppstartstidspunkt for de respektive fagområdene tilpasses kritiske datoer, som f.eks frister for regnskapsavslutning. Det betyr at de ansatte i en overgangsperiode arbeider mot den samme kommunen som i dag. Senest innen 1. juni bør samarbeidet være fullt operativt etter intensjonene.

6.3 Oversikt over oppgaver som ikke er en del av nytt samarbeid

Flere av dagens ansatte, innenfor regnskap og lønn, utfører oppgaver som ikke vil bli en del av et etablert samarbeid. Dette er arbeidsoppgaver som den enkelte kommune selv må finne en løsning på hvordan disse skal utføres framover. For enkelte ansatte kan det bety at deler av oppgaveporteføljen overføres til et samarbeid, mens deler blir igjen i kommunen. Hver enkelt kommune må da sørge for at de holder igjen tilstrekkelig ressurser til å løse disse oppgavene. «Delte» stillinger mellom samarbeid og kommune vurderer arbeidsgruppa som lite hensiktsmessig.

7. Plan for videre prosess

Under forutsetning av positive vedtak i alle tre kommunestyrer i juni 2026 vil følgende momenter være av sentral betydning for å lykkes:

- Informasjon til alle direkte berørte ansatte umiddelbart.
- Fellesmøte tidlig etter sommerferien.
- Valg av modell og lokalisering vil være svært avgjørende for videre framdrift
- Engasjere prosjektleder
- «Ansette» avdelingsleder/enhetsleder
- Opprette arbeidsgrupper for hvert av fagene
- Tids- og milepælsplan med angivelse av prosesser som må gjennomføres for å komme i mål (avhengig av vedtak om tidspunkt for oppstart)

- Avklare ressursbehov og ansvar
- Plan for medvirkning og informasjon
- Avklare arbeidsvilkår for den enkelte
- Plan for eventuell rekruttering

Detaljert milepælsplan for gjennomføring bør utarbeides av styringsgruppe/prosjektleder.

8. Tillitsvalgtes medvirkning og oppsummering

Tillitsvalgte har deltatt i utredningsarbeidet som fullverdige medlemmer av arbeidsgruppen. Deltakelsen har vært preget av åpenhet, respekt og god takhøyde for ulike perspektiver. Tillitsvalgte har hatt reell mulighet til å komme med innspill og problematisere forhold av betydning for ansatte og organisasjonen som helhet. Samtidig har det vært krevende å inneha rollen som tillitsvalgt i en arbeidsgruppe som utreder mulig sammenslåing eller interkommunalt samarbeid, særlig i lys av at det blant ansatte er stort sprik i holdninger, forventninger og interesser knyttet til et eventuelt samarbeid. Dette har forsterket spenningen mellom det å bidra konstruktivt i utviklingen av fremtidige løsninger og det å ivareta ansattes legitime bekymringer.

Tillitsvalgte har i tråd med sitt mandat hatt et dobbelt ansvar: på den ene siden å være løsningsorienterte og aktivt bidra inn i utredningsarbeidet, og på den andre siden å fungere som bindeledd mellom arbeidsgiver og ansatte, med særlig vekt på arbeidsvilkår, medbestemmelse og forutsigbarhet. Spørsmål knyttet til konsekvenser for lønns- og arbeidsvilkår har derfor vært et gjennomgående og nødvendig perspektiv i tillitsvalgtes bidrag. Disse problemstillingene har blitt formidlet og løftet i arbeidsgruppen. Samtidig vurderes det som utfordrende å sikre at bekymringer knyttet til ansattes arbeidsvilkår får tilstrekkelig og tydelig plass i den samlede rapporteringen. Det er en risiko for at slike forhold fremstår som underordnet strukturelle og økonomiske vurderinger, til tross for at de vil ha stor betydning for gjennomførbarhet, arbeidsmiljø og rekruttering på sikt.

Tillitsvalgte etterlyser derfor en tydeligere og mer systematisk kartlegging av de økonomiske og personalmessige konsekvensene av et eventuelt samarbeid, herunder:

- konsekvenser for lønns- og arbeidsvilkår
- eventuell harmonisering av lokale særavtaler
- endringer i arbeidsoppgaver, arbeidssted og organisering
- risiko knyttet til arbeidsbelastning og kompetanseutvikling

En grundig avklaring av disse forholdene vurderes som avgjørende for å sikre legitimitet, forankring blant ansatte og et bærekraftig beslutningsgrunnlag for videre politisk og administrativ behandling.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: ROS-analyse

Tallfesting

Sannsynlighet: 1-lite sannsynlig, 2-noe sannsynlig, 3-svært sannsynlig

Konsekvens: 1- forbigående, 2 - varig, 3 - prosjektet stopper

Gjelder for måloppnåelse og framdrift i prosjektet

Område	Farer	Før tiltak			Forebyggende tiltak	Ansvar	Etter tiltak		
		Sannsynlighet (1-3)	Konsekvens (1-3)	Risiko			Sannsynlighet (1-3)	Konsekvens (1-3)	Risiko
Bemanning	Manglende eller redusert bemanning og kompetanse kan føre til feil, lavere kvalitet og risiko for forsinkelser. Dette gjelder både ved avgang, avhengighet av nøkkelpersoner, manglende opplæring og svak motivasjon i overgangsperioden.	2	3	6	Dagens bemanning opprettholdes i overgangsperioden, og ansatte får klare retningslinjer og støtte for å sikre stabil service.	Enhetsleder/	1	3	3
Arbeidsmiljø	Uklare eller endrede arbeidsvilkår, som arbeidssted, reisevei og bruk av hjemmekontor kan føre til misnøye og økt turnover.	2	3	6	Tidlig og tydelig avklaring av organisasjonsform, lokalisering, avklaring av vertskommune, kritiske prosesser, særordninger og lokal lite dokumentert kunnskap identifiseres særskilt og planer for	kommunedirektør	1	3	3

					systematisk kompetanseoverføring etableres.				
Arbeidsmiljø	Nye samarbeidsformer og ulike kulturer kan føre til misforståelser og svekket psykososialt arbeidsmiljø.	2	3	6	Det etableres faste arenaer for dialog, tilbakemeldinger og tidlig varsling av utfordringer knyttet til arbeidsmiljø, rolleforståelse og samarbeid på tvers av kommunene.	Enhetsleder	1	3	3
Organisasjon	Uklare roller, lederlinjer og organisasjonsform skaper uro og kan svekke framdrift og kvalitet.	3	3	9	Roller, lederlinjer og beslutningsmyndighet mellom eierkommunene tydeliggjøres og kommuniseres før oppstart, inkludert håndtering av prioriteringer og interessekonflikter.	Kommunedirektører	1	3	3
Organisasjon	Høy grad av spesialisering gjør organisasjonen sårbar og reduserer fleksibiliteten.	1	2	2	Rolleavklaring, system for "rullering", oppgavefordeling slik at ansatte får mulighet til et bredt oppgavespenn og overlapp mellom roller sikres.	Enhetsleder	1	2	2
Prossesser	Manglende standardisering av rutiner og systembruk kan gi feil, ineffektivitet og dårligere tjenester i overgangsfasen.	2	3	6	Standardiseringsarbeid gjennomføres etter en forpliktende felles plan med beslutningspunkter, tydelig ansvar og avklart minimumsnivå	Enhetsleder	1	3	3

					for hva som skal være på plass før overgang.				
Prosesser	Oppstartstidspunkt, ugunstig tidspunkt fører til kapasitetsproblemer og dårligere tjenester.	3	3	9	Tidlig avklaring, realistisk framdriftsplan, og lag en god plan for oppstart av ulike fagområder.	Kommu nedirektører	1	3	3
Prosesser	Sikre framdrift i prosessen, sette av nok ressurser.	3	3	9	Egen prosjektleder, tidlig ansettelse av "avdelingsleder", avklares tidlig med styringsgruppa. Det etableres tydelige beslutningspunkter og rutiner for saker som ikke løses på prosjekt- eller enhetsnivå, slik at framdrift sikres.	Kommu nedirektører	1	3	3
Økonomi	Behov for opplæring, behov for lederressurs og andre økte ressurser gir høyere kostnader enn forventet.	3	2	6	Realistisk budsjett, kompetansekartlegging og behovskartlegging for opplæring. Det etableres felles prinsipper for kostnadsfordeling, økonomirapportering og håndtering av merutgifter i etablerings- og driftsfasen.	Enhetsleder/økonomisjefer	1	2	2
Teknisk	Manglende samordning av forsystem og integrasjoner mellom system kan føre til ineffektivitet, risiko for feil og generell kvalitetsforringelse.	2	2	4	Tekniske avklaringer og tester gjennomføres i forkant for å sikre stabile integrasjoner	Enhetsleder/IT	1	2	2

					under overgang.				
Tjenester	Serviceforringelse i startfasen (responstid/veiledning)	2	2	4	Realistisk framdriftsplan, forventningsavklaring i kommunene, sikre nok bemanning, informasjon til brukere	Enhetsleder	1	2	2

Vedlegg 2: Gevinstanalyse

Økonomiske gevinster	Beskrivelse	Forutsetning	Målemetode	Forventet effekt
Effektivisering av prosesser	Redusert tidsbruk innen fakturaflyt, avstemming, periodisering og rutineoppgaver	Felles rutiner, høy digitaliseringsgrad og standardiserte arbeidsprosesser	Andel EHF-fakturaer, Antall fakturaer betalt etter forfall (inn- og utgående)	Tidsbesparelse per årsverk, reduserte rente- og gebyrkostnader
Nye arbeidsområder (egeninkasso)	Mulighet for å ta tilbake oppgaver som i dag kjøpes eksternt	Kompetansebygging, og definerte arbeidsprosesser	Kostnader til kjøpte tjenester før og etter, gebyrinntekter	Lavere tjenestekjøp og økte inntekter
Redusert sårbarhet og større kapasitet	Mindre behov for kjøp av tjenester, mindre bruk av overtid	Flere ansatte på hvert fagområde, kompetansedeling	Kjøp av tjenester, overtidskostnader	Lavere kostnader, stabil drift
Stordriftsfordeler	Felles kurs, superbrukernetttverk, delt dokumentasjon, erfaringsoverføring, beste praksis	Etablerte samarbeidsstrukturer	Kurskostnad per ansatt	Reduserte opplæringskostnader, sparte vikarutgifter
Redusert dobbeltarbeid	Registrering og behandling av data gjøres kun en gang der dette er	Felles systemoppsett, standardisering, tydelig ansvarsdeling	Antall manuelle registreringer og tidsbruk	Færre manuelle operasjoner, færre feil

	mulig.			
Feilforebygging	Færre feil/etterarbeid i lønn og regnskap	Standardiserte kontroller og kvalitetssystem	Antall feil (omposterings), purringer og forsinkelsesrenter	Reduserte gebyrer og administrativ tidsbruk
Økt digitalisering	Bedre utnyttelse av systemer og automatisering	Erfaringsdeling, ta i bruk beste praksis, samkjøring av systemer og forsystem	Andel digitale skjema, automatiserte prosesser	Mindre papirbruk og kortere saksbehandlingstid
Ressursutnyttelse (årsverk)	Bedre oversikt over ressursbehov og kapasitet	Kartlagte prosesser og kapasitetsberegninger	Årsverk før og etter, lønnskostnader	Mulig reduksjon av årsverk over tid.

Kvalitative gevinster	Beskrivelse	Målemetode
Redusert sårbarhet	Bedre bemanning ved fravær og større fleksibilitet	Fraværdekning, vikar-/innleiekostnader, medarbeidertilfredshet
Styrket fagmiljø og rekruttering	Mulighet for spesialisering, bedre rekruttering	10-faktor (medarbeiderundersøkelse), søkertall, turnover
Bedre kvalitet og etterlevelse	Felles rutiner gir enhetlig kvalitet og bedre internkontroll	Revisjonsmerknader, avvik
Mer utviklingskapasitet	Mer tid til utvikling og digitalisering	Antall prosjekter, tid brukt på forbedring
Bedre brukeropplevelse	Raskere svar, mer forutsigbar veiledning	Brukerundersøkelser, responstid, saksbehandlingstid, evaluering av samarbeidet

Vedlegg 3: Interessentanalyse

Interessenter	Rolle	Behov	Involvering, tiltak
Formannskap, kommunestyre	Beslutningsmyndighet	Tydelig beslutningsgrunnlag, risikoanalyse, kost/nytte, valg av modell og lokalisering	Saksframlegg, konsekvensvurderinger, dialog før endelig vedtak
Kommunedirektører	Prosjekteiere, styringsgruppe	Beslutningsgrunnlag, risiko- og gevinstvurdering	Utarbeide saksframlegg, styringsgruppemøter, avklaringer, sikre ressurser og framdrift
Økonomisjefer	Faglig styring og ledelse	Stabil drift, rapporteringskvalitet og standardisering	Regelmessig rapportering, prosessansvar, sikre kvalitet
Tillitsvalgte/HVO/AMU	Partsmedvirkning	Arbeidsvilkår, medvirkning, ivareta ansatte	Tidlig involvering, informasjon, plan for innfasing, følge opp hele prosessen
Lønns- og regnskapsmedarbeidere	Operativ drift	Klare prosesser, opplæring, standardiserte rutiner og god informasjon	Informasjon, opplæringsplan, superbrukernetverk, oppfølgingsamtaler (felles og en til en)
Fagansvarlige, superbrukere	Kvalitet og systemforvaltning	Samordning av rutiner, tydelige fullmakter, tid til systemoppfølging	Tydelig og tidlig rolle- og ansvarsavklaring
Personalkonsulenter	HR-relaterte saker	Arbeidsvilkår, juridiske avklaringer	Tidlig kontakt, informasjon om ev. virksomhetsoverdragelse

ITMidt	Integrasjon, sikkerhet og teknisk drift	Avklarte krav, ansvar og ressurser, systemharmonisering	Plan for anskaffelser og utskifting, tidlig involvering
Enhets- og avdelingsledere	Tjenestebrukere	Tydelige frister, roller, selvbetjening, opplæring og standardiserte prosesser	Informasjon, opplæring, klare rutiner og tydelig ansvar, forventningsavklaring
Ansatte	Mottar lønn, utlegg og refusjoner	Rett lønn, enkel selvbetjening, forutsigbar service og standardiserte prosesser	God informasjon og tilgjengelige tjenester som før
Innbyggere/leverandører	Indirekte brukere	Riktig fakturering, rettidig betaling, forutsigbarhet og servicepunkt	Stabil tjenestekvalitet og god fakturaflyt
Revisjon	Kontroll og etterprøvnbarhet	Dokumenterte rutiner, tilgang til systemer, internkontroll,	Tidlig dialog, tydelige kontrollpunkter og forventningsavklaring
Statsforvalter	«Kontrollmyndighet»	Informasjon og erfaringsoverføring	Rapportering etter behov, bidra med skjønnsmidler
Media	Informasjonskanal	Presis informasjon og innsyn	Løpende informasjon og mediehenvendelser håndteres profesjonelt

Vedlegg 4: Konsekvensanalyse

Gruppe	Fase	Konsekvens	Utfordring	Tiltak
Ansatte (lønn og regnskap)	Innfasing	Kapasitetsutfordringer ved omstilling	Utydelige roller og bestillinger	Tydlig rolleavklaring, god informasjonsflyt, avsatt tid til opplæring
Ansatte (lønn og regnskap)	Overgang/oppstart	Nye roller, behov for spesialisering og opplæring	Usikkerhet, opplevd tap av variasjon	Kartlegg opplæringsbehov, trygg overgang, faglige arenaer
Ansatte (lønn og regnskap)	Stabil drift	Større fagmiljø og utviklingsmuligheter	Fare for turnover og behov for å beholde nøkkelpersonell	Kompetanseplan, rekrutteringsstrategi, karrieremuligheter
Ansatte (øvrige)	Innfasing	Opplevd mindre tilgjengelighet i overgangsperioden	Manglende informasjon	Løpende informasjon og oppdateringer
Ansatte (øvrige)	Overgang/oppstart	Midlertidig mindre tilgjengelighet	Forventningsbrudd	Tydlig informasjon om kontaktpunkter, ansvarsavklaring
Ansatte (øvrige)	Stabil drift	Nye frister og rutiner	Krav til god informasjon og enkle rutiner	Oppdatert intranett, tydelig frister og kontaktpunkt, forventningsavklaring
Enhetsledere og avd. ledere	Innfasing	Endringer i rapportering og frister	Behov for opplæring (selvbetjening) og	Informasjon, opplæring og støtte i endringsperioden

			rolleavklaring	
Enhetsledere og avd. ledere	Overgang/ Oppstart	Standardiserte rutiner og nye krav	Opplevd distanse og lavere servicegrad	Tett dialog, støttefunksjoner, tydelig veiledning
Enhetsledere og avd. ledere	Stabil drift	Mer forutsigbar støtte og bedre kvalitet	Krav til økt egenkompetanse	Opplæring, veiledning, tydelig ansvarsavklaring
Kommuneledelse	Innfasing	Omstillingsbehov og ressursavklaringer	Koordinering på tvers av kommuner	Tett styringsdialog og sikre framdrift
Kommuneledelse	Overgang/ Oppstart	Sikre kapasitet og oppfølging	Risiko for mangelfull koordinering	Tett prosjektstyring og hyppige statusmøter
Kommuneledelse	Stabil drift	Bedre styringsinformasjon og lik praksis	Avstand til fagmiljøet og fare for mangelfull oppfølging	Statusmøter, gevinstoppfølging, løpende evaluering
Eksterne brukere	Innfasing	Midlertidig redusert tilgjengelighet	Forventningsbrudd	Tydelig informasjon om endringer og kontaktpunkter
Eksterne brukere	Overgang/ Oppstart	Mindre direkte påvirkning, risiko for noen avvik	Feil i fakturering/innbetaling	Kvalitetssikring og rask feilretting
Eksterne brukere	Stabil drift	Forutsigbar fakturering og ett kontaktpunkt, sikre likebehandling	Misnøye ved lav servicegrad	God kundeservice, tilgjengelig kontaktpunkt, jevn kvalitet over tid