

Tjenesteutvikling 2035

Komprimert rapport - forprosjekt generalistkommune

Godkjent av KDU 23.5.25

Tina Skarheim tina.skarheim@kongsbergregionen.no

v 2025 05 29

Innhold

1	Innledning og oppsummering.....	3
2	Premisser og forutsetninger for samarbeid.....	7
3	Fra forstudiens kart til kommunalt terreng.....	8
4	Komplekse utfordringer	10
5	Overordnede grep og tiltak	10
6	Oppvekstområdet	17
7	Helse og omsorgsområdet.....	19
8	Teknisk område	20
9	HR-området	24

1 Innledning og oppsummering

Kommunenes utfordringsbilde kjennetegnes av en aldrende befolkning, mangel på kompetanse og personale, endrede krav til tjenesteyting, klimatilpasning og samordning. Blant annet som følge av en urolig verdensøkonomi og mer uforutsigbar verdenssituasjon vil de økonomiske rammene bli strammere fremover, og nasjonen må bruke mer ressurser på forsvar og beredskap.

For å ivareta generalistkommuneoppdraget er det nødvendig med stram prioritering, og kommunene må omstille og tenke nytt for å utnytte ressursene best mulig.

Kommunesamarbeid i Kongsbergregionen er et strategisk valg for å møte utfordringene, blant annet ved å løse oppgaver i fellesskap, utnytte kompetanse og kapasitet på beste måte og samarbeide om bruk av teknologi.

Rapporten Tjenesteutvikling 2035 foreslår hva kommunene kan samarbeide om og hvordan samhandlingen kan utvikles med sikte på at utfordringene blir overkommelige og omstillingen mindre smertefull. Rapporten anbefaler dessuten kommunene å ha særskilt oppmerksomhet på tema som kan være av stor betydning for ivaretagelse av samfunnsoppdraget, uavhengig av samarbeid.

Kommunedirektørutvalget (KDU) i Kongsbergregionen har konkludert med at rapporten legges til grunn for utvikling av tjenesteutviklingssamarbeidet framover, uten at dette er ment å foregripe kommende politiske prosesser.

Videreutvikling av Kongsbergregionen betyr at kommunene samarbeider mer og innenfor flere områder, både tjenesteutvikling og tjenesteyting. Når kommunene skal bli enige om «hva og hvordan» er det avgjørende å lykkes med forankring og involvering.

I noen sammenhenger vil tidlig folkevalgt involvering være en suksessfaktor som kan skape gode beslutningsprosesser og vellykket gjennomføring. Det er viktig at samarbeidsområder og virkemidler er i tråd med de lokalpolitiske ambisjoner og at kommunenes ulike forutsetninger blir ivare tatt.

Mer samarbeid vil sannsynligvis innebære at kommunene må bruke mer tid og ressurser på å koordinere og styre samarbeidet, og når omfang og kompleksitet øker kan det bli vanskeligere å holde oversikt.

Noen vil mene at det lokalpolitiske handlingsrommet blir mindre for hvert samarbeid som etableres, og at det på et tidspunkt er mer hensiktsmessig at kommunene slår seg sammen - fremfor å opprettholde en samarbeidsstruktur som er ineffektiv, som ikke bidrar til de beste løsningene for våre innbyggere og som samtidig i liten grad blir styrt av lokalpolitikk.

Sammenslåing av kommuner er et politisk spørsmål. Denne rapporten omhandler ikke kommunesammenslåing, men dersom det kommer et politisk initiativ vil regionen være rede til å utrede dette.

Rapporten anbefaler

- At kommunene har mer oppmerksomhet på bærekraft, folkehelse og teknologi for å møte de store og komplekse samfunnsutfordringene. Dette er områder med stor betydning for ivaretagelse av samfunnsoppdraget - uavhengig av kommunesamarbeid.
- Generelle og overordnede grep for å bidra til bedre forankring, måloppnåelse og gevinstrealisering, forbedring av beslutningsprosesser og mer effektiv tidsbruk.
- Tiltak for å sikre økonomiske gevinster, felles strategi og bedre involvering. Det legges vekt på forutsigbarhet og tydelighet, å styrke strukturene og organiseringen, og å forsterke kultur og «team-følelse»
- At ledernetverkene får i oppdrag å prioritere og gjennomføre spesifikke tiltak på tjenesteområdene, blant annet i handlingsplan og budsjett 2026



De viktigste forslagene

- Tidlig involvering av folkevalgt nivå
- Strategiutvikling og strategisk samarbeid i ledernetverkene
- Mer vekt på økonomiske faktorer, også tidlig i prosessene
- Mer samarbeid på flere områder, særlig små og spesialiserte områder for å redusere sårbarhet og gjøre arbeidsplassen mer attraktiv
- Utnytte handlingsrommet og teste nye samarbeidsformer
- Etablere felles kompetansemiljø om innsikt og analyse
- Etablere «felles ressurskontor» oppvekst for utførelse av oppgaver for alle kommunene
- På teknisk område prioriteres utvidelse av samarbeidet innenfor eiendomsskatt, byggesak og selvkostområdene
- Helse- og omsorgslederne gjennomfører analyse av tjenesteområder og samarbeidsformer som bør følges opp med konkrete samarbeidstiltak
- HR-området spiller en nøkkelrolle i tilrettelegging og bistand, koordinering og ivaretagelse av arbeidsgiverrelaterte spørsmål
- Forbedring av beslutningsprosesser og utviklingsarbeid, involvering og gevinstrealisering

- Prosesser som allerede er igangsatt, blant annet på økonomiområdet, anskaffelser og Kongsbergregionen dokumentcenter omfattes av overordnede tiltak og grep i den grad det er hensiktsmessig.

Videre arbeid

Forslagene er ikke tidfestet eller satt i anbefalt rekkefølge. Avklaring av prioritering og tidslinje er utenfor forprosjektets mandat og sekretariatets rolle.

Gevinster og nytten av et samarbeid kan ikke vurderes frikoblet fra hvor krevende det vil være å realisere gevinstene, og om vi er «villige» til å gjøre det som er nødvendig for å oppnå gevinstene.

Tiltak bør velges ut fra et helhetlig bilde, hvor det blant annet tas hensyn til lokale forhold, kapasitet og ressurser, samt ambisjoner og ønskede gevinster.

Ved behandling av budsjett og handlingsplaner for 2026 bør det være klart hvilke tiltak som skal følges opp, med tilstrekkelig kapasitet og ressurser, og ved behandling av rapporten konkluderte KDU slik:

- Sluttrapport Tjenesteutvikling 2035 godkjennes og legges til grunn for utvikling av tjenesteutviklingssamarbeidet framover.
- Ledernetverkene skal prioritere forslagene beskrevet i rapporten i sine årlige handlingsplaner.
- Sluttrapporten presenteres på KDU's årlige nettverkssamling 12. juni hvor nettverkene inviteres til dialog om innholdet. Den blir også en del av KDU's strategisamling til høsten.

Samarbeidstiltak

	Felles og generelle
F1	Tidlig involvering av folkevalgt nivå
F2	Felles strategi og mer strategisk arbeid i nettverkene
F3	Innsikt og forståelse av Kongsbergregionen tjenesteutvikling
F4	Økonomiske implikasjoner og gevinster
F5	Analyse og innsikt
F6	Bedre involvering av linjeorganisasjonen
F7	Anskaffelser
F8	Prosessforbedring og standardisering
F9	Felles mal og sjekkliste for utviklingsarbeid
F10	Organisering av utviklingsarbeid
	Oppvekstområdet
O1	Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling
O2	Ressurskontor oppvekst
O3	Rekruttere og beholde personale
O4	Spesialiserte innbyggertjenester
O5	Tiltak i barnevernet
	Helse- og omsorgsområdet
HO1	Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling
HO2	Initiell analyse «Hva kan vi samarbeide om og hvordan kan vi samarbeide»
HO3	Se mulighetene og bruke handlingsrommet
	Teknisk område
T1	Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling
T2	Tjenestekjøp som strategisk og operativt grep
T3	Kompetanseheving og sterkere fagmiljø
T4	Teknologiutnyttelse
T5	Eiendomsskatt
T6	Støttetjenester
T7	Byggesakstjenester
T8	Geodata og karttjenester
	HR
HR1	Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling
HR2	Strategiske tema, strategier og planer
HR3	Rekruttere og beholde medarbeidere og kompetanse
HR4	Standardisering av prosesser og prosedyrer
HR5	Opplæring og kompetanseutvikling

2 Premisser og forutsetninger for samarbeid

I arbeidet er det lagt til grunn at generalistkommuneprinsippet videreføres, og at dagens kommunestruktur består.

Det er forutsatt at samarbeid mellom kommunene i Kongsbergregionen er foretrukket virkemiddel for å opprettholde forsvarlig drift, skape ønsket utvikling og møte utfordringsbildet de neste årene. Forprosjektet konsentrerer seg om tiltak som innebærer samarbeid mellom kommuner i regionen.

Når og dersom samarbeidet utvides og utvikles kan det bli mer sannsynlig at enkeltkommuner reserverer seg fra å delta i enkelte samarbeid, altså at vi får en samarbeidsmatrise som ikke alltid inneholder alle kommuner. Det bør arbeides for å *unngå* at dette skjer, men det må også være mekanismer for å *håndtere* en slik situasjon.

Det kan være slik at *nettopp* for å lykkes må vi være mer åpne for kommunene ikke alltid «går i takt», og det behøver ikke å være et tilbakeskritt for samarbeidet dersom lokale forutsetninger eller prioriteringer medfører at ikke alle blir med på alt.

Kommuneloven har et sett av samarbeidsformer. Kommunene bør nyttiggjøre seg handlingsrommet som finnes for å samarbeid «utenfor» og i tillegg til de alternative loven beskriver. Kommunalt tjenestekjøp og prosjektorganisering, frikjøp av ansette og «ressursgrupper» for felles oppgaver kan være aktuelt.

Det kan være nødvendig å se på andre mekanismer og modeller for styring og kontroll av samarbeid – som følge av flere formaliserte samarbeid, samarbeid hvor ikke alle deltar, flere kommuner i Kongsbergregionen, eller mange prosjekt og appendikser. Dette kan skape et «styrings- og koordineringsbehov» som overstiger kapasiteten i KDU, og det er heller ikke sikkert at KDU alltid er hensiktsmessig arena.

Forstudien peker på at det finnes faktorer som vanskeliggjør videreutvikling og mer integrerte tjenester i Kongsbergregionen, og mener at dette vil bli forsterket med flere deltakere. I Tjenesteutvikling 2035 foreslås flere tiltak for å forsterke og forbedre prosesser og gevinstrealisering. Dersom det er aktuelt å utvide samarbeidet vil disse tiltakene motvirke ulempene av dette, slik at inkludering av flere kommuner ikke forsinker prosessene og at nye deltakere raskt finner seg til rette og blir gode bidragsyttere.

Funn og anbefalinger i forstudie 2024

Anbefalingene i forstudien fra 2024 kan oppsummeres i tre råd om videreutvikling av tjenestesamarbeidet i Kongsbergregionen:

1. Det må arbeides med felles strategier som fundament for utvikling av samarbeidet
2. Økonomiske gevinster må i større grad synliggjøres og vektlegges
3. Det bør være mer og tettere samarbeid mellom kommunene

Forstudien kommer med råd og betraktninger både av premissgivende art og mer generell karakter. Studien anbefaler en trinnvis tilnærming, hvor regionen begynner med de tiltakene som i størst grad svarer på utfordringene.

Forstudien peker på ulike organisatoriske utfordringer som følger med økt samarbeid og presenterer kriterier for veivalg, det vil si momenter som bør tillegges vekt ved valg av alternativ og ambisjonsnivå for utvikling av samarbeidet.

Forstudien introduserer fire alternativer for å løse generalistkommuneoppdraget i årene framover. Basert på råd om videreutvikling, kriterier for veivalg og de fire samarbeidsalternativene avsluttes forstudien med et veikart som skisserer en tidslinje for implementering av foreslåtte alternativene.

Forstudien anbefaler

- At det prioriteres en betydelig utvikling av tjenestesamarbeidet innenfor de store velferdsområdene oppvekst, helse og omsorg
- En noe mindre ambisiøs utvikling av tjenestesamarbeid på teknisk område og innenfor HR-området.
- En helhetlig tilnærming og tverrsektorielt samarbeid for å møte komplekse utfordringer og avhengighet/påvirkning mellom tjenester, samt for å ivareta økonomiske, sosiale og miljømessige hensyn
- Standardisering av prosesser, utvikling av felles rutiner, og en mer helhetlig tilnærming til planlegging og tjenesteproduksjon, noe som kan gi betydelige økonomiske effekter og økt kvalitet i tjenestene.

3 Fra forstudiens kart til kommunalt terreng

Valg av samarbeidsform – flere trinn i trappa

Forstudien fra 2024 tar i hovedsak utgangspunkt i *hva* det skal samarbeides om – noe som er bra med tanke på prioritering av områder hvor det haster mest og gevinstpotensialet er størst.

Forstudien peker i mindre grad på *hvordan* samarbeid om oppgaver kan gjennomføres – selv om det er åpenbart at det finnes flere alternativ mellom nettverksbasert samarbeid og «samdrift av kommunale tjenester».

Figuren gir en forenklet illustrasjon av alternativer for hvordan et samarbeid kan innrettes eller styres. Selv om dette fremstilles som fire ulike alternativer kan disse operativt fungere i kombinasjoner og med glidende overganger.

Nettverk	Prosjekt	Tjenestekjøp	Lovfestet
•Løpende •Erfarings- og nettverksbasert samarbeid. •Løse felles utfordringer og oppdrag •Egne ressurser	•Tidsavgrenset •Oppgaver for kommunene •"prosjekt-aktiviteter" •Egne ansatte eller innleie	•Privatrettslig regulert •Avtalebasert samarbeid uten formelle endringer •Tjenestekjøp (ev frikjøp av ansatte)	•Regulert i kommunelov •Avtalebasert med strukturelle/organisatoriske endringer •Delegert myndighet, overføring av oppgaver, endret arbeidsgiveransvar

Basert på forstudien vil mer forpliktende og regulert samarbeid gi flere og større gevinster. Kort sagt: Jo mer felles drift og integrerte tjenester – jo høyere gevinster. Gevinstene vil være en effekt av økt standardisering og mulighet til å ta ut nytten av teknologi og digitale løsninger, samt mer kvalitative og økonomiske gevinster som følge av at personale og kompetanse samles.

På den annen side kan et formalisert samarbeid være mer krevende å etablere og drifte, kan by på utfordringer opp mot folkevalgt styring og allmenhetens forventninger. Det er blant annet pekt på behovet for koordinering internt i en kommune dersom tjenester som utgjør et ledd i en kjede flyttes ut til en interkommunal samarbeidsløsning, og at dette kan komplisere styringslinjer og gevinstrealisering.

Hvilket trinn passer best, og når går vi videre?

Det vil være uheldig dersom kommunene *unngår* å samarbeide fordi mulighetene ikke er kjent, eller dersom *motivasjon* for å samarbeide reduseres av samme grunn.

Kommunene i Kongsbergregionen har valgt samarbeid som en del av løsningen for å møte generalistkommuneoppdraget de neste ti årene.

Dialog med ledernettsverk, erfaringer fra tidligere samarbeids- og utviklingsprosjekt, samt hvilke realiteter kommunene «står i» med tanke på økonomiske rammer og et stort driftspress tilsier at vi bør diskutere *hvordan* – og ikke bare *hva* – når vi snakker om samarbeid og videreutvikling av Kongsbergregionen.

Det kan være hensiktsmessig å se på mulighetene for en mer differensiert tilnærming til samarbeid og samarbeidsformer, eksempelvis prosjektorganisering og tjenestekjøp.

Med tanke på lokalsamfunn, folkevalgte og medarbeidere kan det være gode grunner til å velge en gradvis utvikling av samarbeid innenfor velferdstjenester og store innbyggertjenester. Gjennom å gjøre erfaringer og eventuelle justeringer kan utgangspunktet for utvidelse og videreutvikling bli bedre enn ved å beslutte «felles oppvekstkontor» eller «samdrift av sykehjem».

Forstudien gir råd om et høyt ambisjonsnivå på de store velferdsområdene, og har klare anbefalinger om hvordan Kongsbergregionen kan forsterke og forbedre samarbeidet.

Ambisjonene om samarbeid kan ikke overstige lokalpolitiske rammebetingelser eller tilgjengelig kapasitet.

Ved utredning og forberedelse av store endrings- og samarbeidsprosesser vil det være avgjørende å ha tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse, enten i kommunene, i sekretariatet for tjenesteutvikling eller i en prosjektorganisasjon.

4 Komplekse utfordringer

Sekretariatet løfter tre områder som kan være viktige «nøkler» for å løse de store utfordringene og ivaretagelse av samfunnsoppdraget. Kommuner bør arbeide med

- **Folkehelse:** For å fremme livskvalitet, forebygge sykdommer og behov for tjenester og redusere helseforskjeller.
- **Bærekraft, klima og miljø:** For å sikre en sunn fremtid, bevare naturressurser og redusere miljøpåvirkninger.
- **Teknologi, digitalisering og kunstig intelligens:** For å forbedre tjenestekvalitet, fremme innovasjon og styrke innbyggernes deltakelse.

Utfordringer med klimaendringer, miljøforandringer, forebygging av utenforskap, økt tjenestebehov og bemanningsmangel krever helhetlig innsats.

Arbeid med målbilde, virkemidler og endringstiltak er sektor- og kommuneovergripende.

Resultatene vil avhenge av evne til lederskap og prioriteringer, og det er av stor betydning med god forankring i folkevalgt og administrativ toppledelse.

Løsninger krever balansering av ulike hensyn og samarbeid, også med næringsliv, innbyggere, tredje sektor og andre offentlige virksomheter. Ledernetverkene er viktige ved utførelse av konkrete aktiviteter, men eierskap og styring må være overordnet og helhetlig.

5 Overordnede grep og tiltak

Forslagene har til hensikt å bidra til bedre ressursutnyttelse, mer effektiv tidsbruk, samt å øke gevinstrealiseringen og måloppnåelsen slik at kommunene i Kongsbergregionen får mest mulig utbytte og nytte av samarbeidet – med den riktige kostnaden og arbeidsinnsatsen.

Forslagene har bare verdi dersom de ses i lys av en ønsket utvikling og hva som skal være kjennetegn på samarbeidet om tjenesteutvikling og tjenestesamarbeid. Noen grep kan gjennomføres uten videre, mens andre tiltak vil være mer krevende.

Nettverkene

Nettverksstrukturen er i all hovedsak det som Kongsbergregionen tjenesteutvikling består av; Uten ledernetverk, fagnettverk, faggrupper og arbeidsgrupper hadde det ikke vært noen som kunne formidlet og formulert behov, bidratt med faglige og praktiske forslag, deltatt i vurderinger og beslutninger, og ivare tatt forankring og gjennomføring.

Selv om nettverkene er og skal forbli ulike bør det være et mål at alle nettverk skal gi nytte for kommunene – og at tidsbruk eller ressursinnsats ikke skal være bortkastet. Det bør derfor forventes at nettverkene har en møte- og arbeidsform som er rimelig ressurseffektiv med gode beslutnings- og utviklingsprosesser.

Bedre ressursutnyttelse

Forstudien anbefaler blant annet at nettverkene bør basere utviklingen på en felles strategi, og at nettverkene bør arbeide mer strategisk.

Forstudien gir også noen mer generelle *betraktninger* om nytte og ressursutnyttelse, og peker på at standardisering av (overordnede) prosesser, utvikling av felles rutiner, og en mer helhetlig tilnærming til planlegging og tjenesteyting kan gi betydelige økonomiske effekter og økt kvalitet i tjenestene.

Raskere beslutningsprosesser

Gode prosesser øker sannsynligheten for at alle forplikter seg til deltakelse og får ta del av gevinstene – slik at deltakelse i felles samarbeidstiltak blir hovedregelen, og valget om å stå utenfor er en mulighet som benyttes unntaksvis og i særlige tilfeller.

Samtidig bør det være et mål at beslutningsprosesser kan være så raske som mulig, og vi bør se på mulighetene for forbedring av saksforberedelser og beslutningsgrunnlag eller om strukturene og prosessene som sådan bør justeres.

Redusere de opprettholdende faktorene

Basert på forstudiens utsagn om at «det som i dag er til hinder eller vanskeliggjør videreutvikling og mer integrerte tjenester vil bli forsterket dersom vi øker antall deltakerkommuner» har forprosjektet sett på hvilke faktorer som «er til hinder eller vanskeliggjør videreutvikling og mer integrerte tjenester» med mål om å redusere effekten av disse faktorene. Dette vil ha en verdi uavhengig av om antall kommuner er uendret eller om samarbeidet vurderes utvidet.

Disse faktorene kan være knyttet til

- Svakt eller manglende strategisk fundament som setter mål og retning
- Mangelfull innsikt eller forståelse for hva Kongsbergregionen er, og hvordan regionen og kommunene samspiller
- Linjeorganisasjonen opplever at Kongsbergregionen er «langt unna» eller ikke arbeider med relevante saker eller spørsmål
- De som gjør beslutninger tar ikke tilstrekkelig høyde for operative konsekvenser
- For liten ivaretagelse av forhold som alltid må ivaretas ved endringsarbeid

Samarbeidstiltak

F1: Tidlig involvering av folkevalgt nivå

Forslag: Ved vurdering av samarbeidstiltak vurderes hvordan folkevalgt nivå informeres og involveres, særlig med tanke på behov for tidlig forankring.

Kommunedirektøren har ansvar for at saker som legges fram for folkevalgte organer er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt uten ugrunnet opphold.

Selv om kommunedirektøren har stort handlingsrom vil det være uheldig for samarbeidsklimaet dersom folkevalgte opplever at administrasjonen «går bak ryggen» på de folkevalgte.

Når eller dersom kommunedirektøren vurderer å starte et arbeid som kan lede frem til en sak som kan være lokalpolitisk krevende, oppleves splittende eller skape utrygghet kan det være hensiktsmessig å gjøre en politisk forankring tidlig i prosessen.

F2: Felles strategi og mer strategisk arbeid i nettverkene

Forslag: De ledernetttverkene som ikke allerede har utviklet og etablert felles strategi på sitt område utarbeider det. Strategien legges til grunn for arbeid i nettverket og videreutvikling av samarbeidet.

Forslag: Nettverkene oppfordres til å gjennomføre egenevaluering av nytte og resultatoppgåelse, med mål om forventningsavstemming og eventuelle justeringer av nettverkets tidsbruk og arbeidsform.

Det å ha felles strategier som setter mål og retning gir et utgangspunkt for arbeidet kan gjøre det enklere å lykkes, blant annet fordi et godt strategiarbeid må berøre forventninger og ambisjoner. Felles strategier vil dessuten bidra til at nye deltakere raskere forstår og innretter seg på de overordnede og langsiktige målene og arbeidsformene som gjelder for Kongsbergregionen og nettverket.

F3: Innsikt og forståelse av Kongsbergregionen tjenesteutvikling

Forslag: Sikre at de som har behov for det har tilstrekkelig innsikt og forståelse av målene med Kongsbergregionen tjenesteutvikling, hvordan samarbeidet er organisert og fungerer, herunder roller og ansvar.

Basert på erfaringer er det behov for å sikre økt innsikt og forståelse av hva Kongsbergregionen tjenesteutvikling er organisert og fungerer blant kommunens ledere og mellomledere. Dette gjelder særlig mellomledere som ikke ofte er involvert i regionalt arbeid, men det kan også være nyttig for nye nettverksdeltakere eller nytilsatte i kommunen.

F4: Økonomiske implikasjoner og gevinster

Forslag: Ved vurdering av prosjekt, utviklingsarbeid, anskaffelser eller samarbeidstiltak skal det alltid utarbeides en analyse av økonomiske konsekvenser og implikasjoner.

Forslag: Det må legges mer innsats i planer for gevinstrealisering, slik at de blir realistiske, detaljerte og forpliktende

Forslag: Uavhengig av om tiltak planlegges med eller uten «pukkelkostnader» kan planer som synliggjør utgifter, inntekter og gevinster – eventuelt også med tall pr kommune – være nyttig i et styringsøyemed, særlig for tiltak av en viss størrelse hvor det er antatt vesentlig økonomisk gevinst

Forslagene tar utgangspunkt i det generelle behovet for omstilling og den permanente situasjonen av en krevende kommuneøkonomi. Mer oppmerksomhet på økonomiske gevinster blir også omtalt i forstudien.

F5: Analyse og innsikt

Forslag: Det igangsettes forprosjekt for å belyse og anbefale hvordan kommunene kan samarbeide om felles analysemiljø. Prosjektet bør se på behov, alternative løsninger, økonomiske faktorer og mulige gevinster. Det vurderes hvorvidt og hvordan dette behovet eventuelt kan løses gjennom planlagt samarbeid på økonomiområdet.

Forslag: Dersom kommunene mener at de ikke i stor nok grad utnytter mulighetene som ligger i Framsikt for å forbedre virksomhetsstyring, budsjettering og økonomisk planlegging bør det vurderes felles tiltak for å forbedre nytten. Dette kan eventuelt også ses i sammenheng med felles ERP-system og samarbeid på økonomiområdet

Forslag: Avhengig av behov og i påvente av eventuelle andre aktiviteter kan det vurderes hvorvidt og hvordan eksisterende kompetanse kommunene og sekretariatet kan bistå kommunene.

Kommunenes utfordringsbilde innebærer at kommunene i større grad bør eie og forstå egne styringsdata, sammenhenger og mekanismene som påvirker. Det kan derfor være riktig å prioritere dette som et felles kompetanse- eller ressursmiljø med mål om å bli mindre avhengig av ekstern bistand.

Dialog med kommunene og ledernetverkene viser at det er et gjennomgående ønske og behov for mer analysekompetanse og bedre grunnlag for beslutninger og planlegging.

Dette er et behov som finnes i alle kommunene, og det anbefales derfor etablering av Kongsbergregionen analyse og innsikt.

F6: Bedre involvering av linjeorganisasjonen

Grep: Som en del av dialogen i nettverkene forsterkes og tydeliggjøres viktigheten av involvering og informasjon som et linjeansvar. Ved utforming av mal for prosjektarbeid prioriteres det tiltak som kan gjøre det enklere for ledere å ivareta involvering og informasjon i egen linje.

Grep: Når ledernetverk diskuterer behov og mulige aktiviteter bør det vurderes hvorvidt og hvordan linjeorganisasjonen skal informeres eller involveres i forkant av beslutning, og om kommunene skal samarbeide om dette. Dette kan gi bedre kunnskapsgrunnlag og vurderinger, og gjøre iverksetting og gevinstrealisering enklere og mer vellykket.

Grep: Når ledernetverk behandler saker og gjør beslutninger bør det samtidig være en avklaring av hvorvidt og hvordan oppfølgingen i linjeorganisasjonen skal ivaretas i etterkant av beslutning, og om kommunene skal samarbeide om dette. Å gi korrekt, rettidig og relevant informasjon kan skape engasjement og entusiasme og gjøre det enklere å følge opp.

Grep: Ved prosjektplanlegging og planer for gevinstrealisering bør involvering og informasjon av mellomledere vektlegges, gjerne som felles aktiviteter.

Målet med å forbedre strukturene for innspill og involvering i forkant av beslutninger og informasjon og implementering i etterkant av beslutninger er å øke gevinstpotensialet og gevinstrealiseringen.

Grepene er praktiske handlinger som i stor grad kan gi forbedring uten vesentlig mer tidsbruk, forsinkelser av prosesser eller omfattende koordinering.

Ansvaret for involvering og informasjon er – og bør fortsatt være – et linjeansvar. Imidlertid kan det være hensiktsmessig å enes om felles aktiviteter for å ivareta linjeansvaret.

F7: Anskaffelser

Forslag: Gjennom felles rutine som tas i bruk i kommunene legges det til rette for mer effektiv ressursbruk av den samlede kapasiteten og kompetansen på området i regionen. Eventuell videreutvikling vurderes senere ut fra erfaringer og ambisjonsnivå.

Samarbeid har vært tematisert flere ganger, og både ambisjonsnivå, forventninger, praktisk tilnærming og eventuell organisering har vært belyst og diskutert.

Våren 2025 er det besluttet at kommunene i større grad skal gjøre årlig samkjøring av felles anskaffelser, noe som gir mer forutsigbarhet og får betydning for disponering av felles ressurser.

I forbindelse med utredning av samarbeid på økonomiområdet kan det være aktuelt å se på mulighetene for felles overbygning som et «knutepunkt»; at økonomisamarbeidet kan være en organisatorisk enhet hvor også anskaffelser og innkjøp kan inngå i oppgaveporteføljen. Dette er ikke på agendaen enda.

F8: Prosessforbedring og standardisering

Forslag: Prosesskartlegging og forbedring. Innenfor alle tjenesteområder bør det identifiseres prosesser hvor det kan være nyttig å kartlegge med sikte på læring, forbedring og standardisering. Slike prosesser kan være overordnede eller operative. Både administrative støtteprosesser og tjenestens kjerneoppgaver kan gis oppmerksomhet i et slikt arbeid

Forslag: Standardisering av prosesser ved anskaffelser Ved anskaffelse av digitale verktøy må det også prioriteres felles prosesser (og eventuelt rutiner) for bedre gevinstoppnåelse og videreutvikling av løsning og samarbeid.

Forslag: Standardisering på operativt nivå. Innenfor alle tjenesteområder bør det identifiseres områder hvor kommunene kan ha nytte av standardisering. Dette kan eksempelvis være lovtolkning, dokumentmaler, skjema, rutiner/prosedyrer, forvaltningspraksis og saksbehandling

Tiltakene kan gjennomføres på alle områder- også der man ikke har ambisjon om «formalisert samarbeid». Kommunene kan ha nytte av å samarbeide om prosessforbedring selv om det ikke skal samarbeides om selve oppgaveutførelsen.

Standardisering og lik praksis er ofte en betingelse for å oppnå gevinster av digitale verktøy, særlig dersom verktøyene skal samhandle.

Ved samarbeid om operative arbeidsprosesser kan fellesskap bygges raskere og Kongsbergregionen oppfattes som relevant og nyttig for fagmiljøene. Dette kan gjøre veven i regionen tettere og sterkere.

F9: Felles mal og sjekkliste for utviklingsarbeid

Forslag: Mal for gjennomføring av utviklingsarbeid tas i bruk for felles aktiviteter i Kongsbergregionen tjenesteutvikling.

F10: Organisering av utviklingsarbeid

Forslag: For å nyttiggjøre oss kompetanse og fordele byrdene vurderes bruk av arbeidsgrupper for å forberede eller følge opp beslutninger.

Grep: For å utnytte ressursene mer effektivt og raskere oppnå resultater vurderes alternative arbeidsformer, eksempelvis «sprint» og bevissthet om å ikke spre oppmerksomhet på for mange samtidige oppgaver.

Ved å gjøre grep på innretning og organisering av prosessene bør tids- og ressursbruk bli mer effektiv, og resultatet av arbeidet bedre.

Med mål om raskere vei fra ide til implementering utarbeider sekretariatet en mal for utviklingsarbeid, med tilhørende sjekkliste.

Mer standardiserte fremgangsmåter gjør prosessene kvalitativt bedre og mer forutsigbare, noe som kan gi raskere beslutningsprosesser og bedre resultater.

6 Oppvekstområdet

Det foreslås å utvikle felles strategi for oppvekstområdet og samarbeidet, og at denne legges til grunn for videre arbeid.

Det foreslås å etablere et felles ressurskontor oppvekst som kan utføre oppgaver for alle kommunene. Arbeidet kan organiseres som prosjekt, og gi raske operative gevinster og gode erfaringer og danne grunnlag for videreutvikling og utvidelse. Dette vil være et forholdsvis ambisiøst og omfattende arbeid, som også kan gi større økonomiske gevinster.

Videre anbefales å øke samarbeidet om å rekruttere og beholde personale, og arbeide systematisk med kompetanseheving og attraktivitet som arbeidsgiver. Dette vil være tiltak som møter behovet for tilstrekkelig og riktig kompetanse i årene som kommer.

Innenfor spesialiserte oppveksttjenester bør det gjennomføres et felles forprosjekt som kunnskapsgrunnlag for et mer omfattende samarbeid. Det anbefales dessuten å utrede felles tiltaksproduksjon i barnevernet for å redusere bruk av private tjenester.

Forprosjektet har lagt ambisjonsnivået i forstudien til grunn, med en trinnvis utvidelse i retning av samarbeid om flere tjenester og mer omfattende samarbeid. Forslagene innebærer høy aktivitet og samarbeid om flere fagområder og oppgaver innenfor kort tidshorison, men det foreslås ikke samarbeid innenfor et bredt tjenestespekter fra 2030 slik forstudien anbefaler.

01: Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling

Forslag: Oppvekstledernetverket utvikler felles strategi for sitt område, i tråd med føringer fra KDU ved behandling av rapport Tjenesteutvikling 2035. Strategien legges til grunn for arbeidet i nettverket og videreutvikling av samarbeidet.

02: Ressurskontor oppvekst

Forslag: Så snart det er praktisk mulig startes felles prosjekt med mål samarbeid om flere oppgaver, i første omgang støttefunksjoner, forvaltnings- og administrative oppgaver. Ambisjonen er en snarlig etablering av «ressurskontor oppvekst» som skal utføre oppgaver og være en ressurs for alle kommunene i Kongsbergregionen, men uten formell overføring av arbeidsgiveransvar eller utøvelse av offentlig myndighet.

Forstudien peker på at felles oppvekstkontor i Kongsbergregionen kan være aktuelt dersom målet er et mer omfattende og forpliktende samarbeid på oppvekstområdet.

I Tjenestesamarbeid 2035 anbefaler vi at dette prioriteres og at arbeidet starter raskt, men med en trinnvis utvikling og at felles oppvekstkontor ikke nødvendigvis er målsettingen.

I stedet for å starte med utredning av felles oppvekstkontor for kommunene i Kongsbergregionen anbefaler vi å starte med samarbeid om avgrensede og avklarte oppgaver i et felles ressurskontor.

03: Rekruttere og beholde personale

Forslag: Kommunene intensiverer samarbeidet om felles tiltak for å rekruttere og beholde pedagogisk kompetanse, samt ledere innenfor tjenesteområdet. Det etableres mer omfattende og systematisk samarbeid om utforming, utvikling og gjennomføring av tiltak. Behov for en strategisk overbygning og hvordan denne eventuelt skal utformes ses i lys av felles strategi (eget tiltak).

04: Spesialiserte innbyggertjenester

Forslag: Det gjennomføres et forprosjekt for å få innsikt og vurdere hvorvidt og hvordan kommunene kan samarbeide mer og tettere om spesialiserte oppveksttjenester. Særlig for skolehelsetjenester samarbeides det med HO-nettverket. Med grunnlag i forprosjektet vurderes eventuell oppfølging av en eller flere tjenester.

I forstudien pekes det på at samarbeid innenfor spesialiserte tjenester kan ha flere formål og gevinster. Forstudien nevner fire spesialiserte tjenester:

- Barneverntjenester
- Pedagogisk- psykologisk tjeneste (PPT)
- Skolehelsetjenester
- Logopedtjenester

I dialog med oppvekstledernettsverk i februar 2025 ble det antydnet PP-tjenester og barneverntjenester som prioriterte områder for mer formalisert samarbeid. Det ble ytret ønske om et forprosjekt for å få mer innsikt, deretter vurdere hovedprosjekt.

I tråd med anbefalingene i forstudien foreslås det å gjennomføre et felles forprosjekt som gir et grunnlag for eventuell oppfølging (hovedprosjekt) med sikte på mer omfattende samarbeid innenfor en eller flere av de omtalte tjenestene.

05: Tiltaksproduksjon i barnevernet

Forslag: Barnevernlederne i Kongsbergregionen får i oppdrag å utrede mulighetene for samarbeid om økt egenproduksjon av hjelpetiltak i barnevernet, herunder beredskapshjem. Hensikten er å avklare om dette kan ha økonomiske og kvalitative gevinster, og få konkrete forslag til hvordan et slikt samarbeid kan innrettes og gjennomføres.

Ved dialog med oppvekstledernettsverk i februar 2025 ble det særlig fremhevet at kommunene kan samarbeide om tiltaksproduksjon i barnevernet og beredskapshjem. Dette kan utredes og vurderes uavhengig av eventuelle ambisjoner om utvidet samarbeid spesialiserte tjenester.

7 Helse og omsorgsområdet

Å følge forstudiens anbefaling innebærer at det innenfor helse og omsorgsområdet i løpet av en fem-årsperiode skal samarbeides om brede innbyggertjenester med stort volum.

Et tettere tjenestesamarbeid kan utfordre ønsket om lokalpolitisk styring og kontroll og sette særlige krav til god prosess, tilpasninger og ivaretagelse av ulike forutsetninger. Agenda Kaupang mener at nødvendigheten av å sikre økonomisk bærekraft og forsvarlige tjenester må veie tyngre – altså at gevinstene ved felles løsninger er større enn ulempene ved å samarbeide og avgi noe autonomi.

Etter dialog med helse- og omsorgslederne anbefaler forprosjektet å være noe mer varsom i utviklingen av samarbeidet – slik at vi for eventuelle samarbeidstiltak kan være trygge på at forslagene møter utfordringene og ivareta kravene om en forsvarlig og effektiv tjenesteyting.

For at samarbeid om de store velferdstjenestene skal være kostnadseffektivt og gi vesentlige gevinster kan det være særskilte forhold som må utrede og ivaretas. Å igangsette samarbeid som kan lede frem til det som kan oppfattes som en «sentralisering» eller at «kommunen tømmes for tjenester, oppgaver og arbeidsplasser» vil være svært krevende.

Helse- og omsorgsområdet består av mange og tildes ulike tjenester, hvorav mange er lovpålagte. Tjenestene og koordinering av disse er viktig for innbyggernes liv og helse, og omlegginger og endringer bør derfor skje i kontrollerte former og med lav risiko.

Sekretariatet anbefaler at forstudien følges opp med et strategiarbeid, samt en initiell analyse for å få mer innsikt i hva det kan samarbeides om, og hvordan det kan samarbeides. Ved god forankring i ledernetverkene og bevissthet om mulighetsrommet vil handlingsplan og veikart for kommende periode konkretiseres som en del av oppfølgingen av forprosjektet.

Prosjektleder anser det *ikke* hensiktsmessig å legge forstudiens ambisjonsnivå til grunn. Det er realistisk å ha en ambisjon om utvidelse i retning av samarbeid om flere tjenester og mer omfattende samarbeid – men det er behov for bedre forankring og involvering av helse- og omsorgsledernetverket for konkretisering og avklaring av behov og gevinstpotensiale.

Dialogen med helse- og omsorgslederne viser at de i prosessen med forstudien ikke opplevde å bli hørt eller tatt tilstrekkelig på alvor i utredningen av hva og hvordan kommunene kan samarbeide for å møte utfordringene og ivareta kravene om en forsvarlig og effektiv tjenesteyting. De peker blant annet på at det neppe vil være hensiktsmessig eller kostnadseffektivt å samarbeide om de store velferdstjenestene, som i hovedsak tilbys der brukerne er, og at forflytning av ansatte over større geografiske områder hverken vil være tidseffektivt eller gi bedre kvalitet.

H01: Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling

Forslag: Helse- og omsorgsledernetverket utvikler felles strategi for sitt område, i tråd med føringer fra KDU ved behandling av rapport Tjenesteutvikling 2035. Strategien legges til grunn for arbeidet i nettverket og videreutvikling av samarbeidet.

En strategi kan og bør blant annet sette felles mål for helse- og omsorgsområdet og for samarbeidet mellom kommunene. En god strategi tar hensyn til både nåværende situasjon og fremtidige muligheter og utfordringer. Ambisjoner og samarbeidsområder bør synliggjøres, samt eventuelle foretrukne samarbeidsformer og prioriterte tiltak.

H02: Initiell analyse «Hva kan vi samarbeide om og hvordan kan vi samarbeide»

Forslag: Helse- og omsorgsledernetverket gjennomfører en initiell analyse med mål om en forholdsvis enkel og overordnet analyse av mulige samarbeidsområder og samarbeidstiltak. Sammen med strategien vil denne være grunnlag for utforming av samarbeidstiltak og prioriteringsliste for kommende ti år.

Forprosjektets mandat er å foreslå konkrete samarbeidstiltak, basert på funn og anbefalinger i forstudien. Basert på dialog med HO-nettverket synes det prematurlig å foreslå konkrete samarbeidstiltak nå.

Det anbefales at HO-nettverket gjennomfører en analyse først, og at det deretter utformes mer konkrete samarbeidstiltak.

Ved å strekke prosessen noe ut i tid, og involvere HO-nettverket godt – er ambisjonen at det også for HO-området skal være konkrete tiltak som er tidfestet og prioritert i handlingsplan 2026 og i årene frem mot 2035.

H03: Se mulighetene og bruke handlingsrommet

Forslag: Helse- og omsorgsledernetverket ser nærmere på de fem temaområdene som forstudien trekker frem, og vurderer disse særlig som en del av arbeidet med tiltak H1 og H2.

I arbeidet med rapporten har det vært dialog med HO-nettverket og med leder av responscenteret, og nedenfor belyses noen muligheter og trekkes frem noen konkrete aktiviteter som kan være fornuftig oppfølging innenfor de fem temaene.

I stedet for at disse presenteres som forslag til samarbeidstiltak presenteres de som en «mulighetsliste». Helse- og omsorgslederne oppfordres til å diskutere oversikten og vurdere om punkter derfra kan være nyttig i arbeidet med strategi eller utforming av samarbeidstiltak for området de kommende årene.

8 Teknisk område

Kommunene bør samarbeide mer innenfor små og spesialiserte oppgaver for å redusere sårbarhet og utvikle sterkere fagmiljø. De viktigste tiltakene vil være å bygge kompetanse gjennom samarbeid, samt økt bruk av tjenestekjøp for effektiv arbeidsdeling og avlastning.

Kommunene bør være bevisst mulighetene som ligger i å prosjekterorganisere aktiviteter. Dette kan være aktuelt både for felles oppgaveutførelse og ved utviklingsarbeid.

Teknisk nettverk har fremhevet byggesak som et område de ønsker å samarbeide mer om.

Forprosjektet har i all hovedsak lagt seg på samme ambisjonsnivå som anbefalingene i forstudien, men det foreslås *ikke* å utrede eller ha målsetting om samdrift av tjenester, hverken på «små og spesialiserte» oppgaver eller andre fagområder.

Innenfor eiendomsskatt og teknologiutnyttelse foreslås det at kommunene etablerer felles kompetansemiljø for å utforske mulighetene for arbeidsdeling og sterkere fagmiljø.

Det anbefales også å realisere gevinster ved å arbeide systematisk med prosesskartlegging med sikte på forbedringer av rutiner, internkontroll, kvalitetssikring og HMS.

T1: Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling

Forslag: Teknisk nettverk utvikler felles strategi for sitt område, i tråd med føringer fra KDU ved behandling av rapport Tjenesteutvikling 2035. Strategien legges til grunn for arbeidet i nettverket og videreutvikling av samarbeidet.

T2: Tjenestekjøp som strategisk og operativt grep

Forslag: Kommunene bør i større grad benytte tjenestekjøp mellom kommunene i regionen for å redusere sårbarhet og få tilgang på kompetanse. Tjenestekjøp kan være et strategisk grep for å skape forutsigbarhet og få tilgang på nødvendig kompetanse og kapasitet, og mer operativt for å avhjelpe en konkret og tidsavgrenset situasjon.

Tjenestekjøp er en aktuell samarbeidsform innenfor både små og spesialiserte tjenester og andre driftsoppgaver og funksjoner.

Både tjenestekjøp og mer formell organisering – i forståelsen vertskommune eller oppgavefellesskap – kan gjennomføres med få eller mange avtaleparter. En avtale om tjenestekjøp vil imidlertid være tidsavgrenset, og kan enklere termineres (eller forlenges) dersom behovene endrer seg eller erfaringene tilsier at man vil gå tilbake til egen produksjon eller utvide samarbeidet.

Tjenestekjøp kan også være en metode for gradvis og kontrollert å forsøke mer omfattende samarbeid innenfor flere tjenester.

T3: Kompetanseheving og sterkere fagmiljø

Forslag: Kommunene arbeider sammen om systematisk kompetanseheving for å bygge felles kompetanse og sterkere fagmiljø. Målet er å redusere sårbarheten innenfor små og spesialiserte kompetanseområder. Teknisk nettverk identifiserer og prioriterer aktuelle fagområder.

I forstudien pekes det flere steder på å «å bygge felles kompetanse og kapasitet» og dette knyttes særlig til små og spesialiserte kompetanseområder og en opplevd sårbarhet. For å møte behovet foreslås det at kommunene samarbeider mer systematisk med felles kompetansehevede tiltak.

Samarbeid for økt kompetanse kan gjøres på flere måter. Det er viktig å utforme kompetansetiltaket ut fra hva som er hensikt og ønsket utbytte

T4: Teknologiutnyttelse

Forslag: Det gjennomføres et forprosjekt med mål om innsikt og analyse i behov, ambisjonsnivå, mulige saksområder, aktuell organisering og antatte gevinster ved å samarbeide om teknologiutnyttelse.

Behovet for å ta i bruk og gjøre nytte av teknologi er et strategisk valg for kommunene, og inngår som et av de «små og spesialiserte kompetanseområdene».

T5: Eiendomsskatt

Forslag: Kommunene forsterker samarbeidet innenfor eiendomsskatt og ønsker et mer fast og felles kompetansemiljø. Ambisjonen er at kommunene i større grad deler på kompetanse og kapasitet og at bruk av eksterne konsulenter kan reduseres.

Eiendomsskatt er blant punktene som Teknisk nettverk har fremhevet, og i dialog med nettverket blir det blant annet nevnt at et felles miljø kan redusere konsulentbruk og gi direkte økonomiske innsparinger. Et felles kompetansemiljø om eiendomsskatt kan bidra til

Ambisjonen er å strukturere og øke ambisjonsnivået, men ikke å etablere et formalisert samarbeid med overdragelse av myndighet eller medarbeidere. I første omgang naturlig å organisere innenfor nettverks- eller prosjektmodell, men det kan være mulig å høyne ambisjonsnivået til et prosjekt med dedikerte (frikjøpte) ressurser og mer omfattende mandat og oppgaveportefølje.

T6: Støttetjenester

Forslag: I fellesskap identifiserer kommunene støttefunksjoner eller støtteprosesser (innenfor driftstjenester) hvor det er behov for forbedring, og samarbeider om å forberede, gjennomføre og følge opp slikt forbedringsarbeid.

Kommunene kan forbedre ressursutnyttelse og måloppnåelse ved å samarbeide om «bedre praksis», administrative funksjoner og støtteprosesser hvor både utviklingsarbeid og oppfølgingsarbeid kan gjøres i fellesskap selv om linjeansvaret er uendret.

T7: Byggesaksbehandling

Forslag: Basert på anbefalinger i forstudien og dialogen med teknisk nettverk foreslås byggesak som et prioritert område for mer samarbeid, med vekt på standardisering og bruk av tjenestekjøp for å avlaste og dele på kompetanse.

Dialogen med Teknisk nettverk viser at byggesak er god kandidat for å videreutvikle samarbeidet. Det er allerede inngått kjøpsavtaler mellom enkelte kommuner, hvor medarbeidere «arbeider på tvers». Kommunene har gjennomført digitalisering av eiendomsarkivene og benytter samme fagsystem.

Kommunene har dessuten etablert samarbeid om tilsyn og ulovlighetsoppfølging på byggesak, og har gode erfaringer å bygge videre på.

T8: Geodata og karttjenester

Forslag: Basert på anbefalinger i forstudien og dialogen med teknisk nettverk foreslås geodata og karttjenester som prioritert område for mer samarbeid

Mer samarbeid innenfor geodata og karttjenester kan gi gevinster, i første omgang gjennom mer strukturert arbeid og oppfølging for å nyttiggjøre tilgjengelig kompetanse.

Kommunene har nylig anskaffet lik kartløsning, og det er etablert fagnettverk på området. Ved å høyne ambisjonsnivået og sette klare mål for samarbeidet kan kommunene utnytte regionens kompetanse og kapasitet på en enda bedre måte.

9 HR-området

Forslag til samarbeidsområder og tiltak bygger på forstudien og dialog med HR-nettverk, samt sekretariatets analyse og vurderinger.

I tråd med mandat for forprosjektet gis det forslag om konkrete samarbeidstiltak, i hovedsak innenfor de områdene og samarbeidsformene som HR-nettverket har fremhevet.

Det foreslås å utvikle en felles strategi, og at denne legges til grunn for videre arbeid. Videre anbefales det at HR-nettverket selv identifiserer områder hvor det kan være nyttig å samarbeide, både på et overordnet nivå og på mer operative oppgaver. Standardisering av prosesser og prosedyrer antas å gi gevinster og være nyttig for kommunene.

HR-nettverket vil også ha en viktig rolle i å bistå og legge til rette for at de øvrige ledernetverkene og kommunene lykkes i sine oppdrag, og koordinering av felles aktivitet. Med bakteppe i kommunenes behov anbefales kommunene å samarbeide om å rekruttere og beholde medarbeidere.

Forprosjektet har lagt ambisjonsnivået i forstudien til grunn, med vekt på standardisering i første del av perioden. Dialog med HR-nettverket viser at kommunene kan ha nytte av å samarbeide om flere plandokumenter, og dette blir også en del av vurderingene og aktivitetene fremover.

HR-nettverket har gode erfaringer med bruk av arbeidsgrupper for å dele på belastningen og som en tidseffektiv og smart arbeidsform. I flere av kommunene består HR-avdelingen kanskje bare av en person, og da er det ikke kapasitet til å involvere seg i alle felles aktiviteter.

HR1: Strategi som grunnlag for arbeid og utvikling

Forslag: HR-nettverket utvikler felles strategi for sitt område, i tråd med føringer fra KDU ved behandling av rapport Tjenesteutvikling 2035. Strategien legges til grunn for arbeidet i nettverket og videreutvikling av samarbeidet.

HR2: Samarbeid om strategiske tema, strategier og planer

Forslag: HR-nettverket vurderer og prioriterer samarbeid om utvikling av strategier og planer på HR-området. Ambisjonen kan enten være felles overordnede planer/strategier, eller samarbeid om planer og strategier som ikke skal bli «felles» men hvor kommunene likevel har nytte av å samarbeide om utarbeidelse og / eller oppfølging.

Det kan være aktuelt for kommunene å samarbeide om utvikling av strategier og planer, uten at det nødvendigvis skal være samarbeid om gjennomføring eller implementering av disse planene.

Samarbeide om å rekruttere og beholde kompetanse

Forslag: HR-nettverket får ansvar for dialog med de andre ledernetverkene med sikte på innsikt i behov og hvordan kommunene eventuelt kan og bør samarbeide for å møte behovet for arbeidskraft de neste årene.

Ledernetverkene innenfor helse, omsorg, oppvekst og teknisk har uttrykt bekymring for rekruttering og bemanningsutfordringer, og HR-nettverket er en naturlig samarbeidspartner og tilrettelegger.

Ulike generasjoner kan ha ulike preferanser for hva som skal til for motivasjon og trivsel, og hva som kan gjøre arbeidsplasser attraktive. Det kan være hensiktsmessig for kommunene å sette seg inn i hva som har betydning for ulike generasjoner, og søke å tilpasse seg for å bli en mer attraktiv arbeidsgiver.

Det kan være virkningsfullt og ha stor verdi å beholde de personene som allerede er tilsatt. Forutsatt at medarbeideren har nødvendig kompetanse og personlig egnethet bør kommunene kanskje i større grad bestrebe seg på å beholde sine ansatte.

For å arbeide målrettet med rekruttering, fagutvikling, kompetanseutvikling og opplæring må vi være trygge på hva som er fremtidens kompetansebehov og hvordan de kan dekkes.

Dersom mangel på personell antas å være en utfordring fremover må vi som samfunn også se på om det finnes personer som i dag står utenfor arbeidslivet, men som i større grad kan være en ressurs.

HR3: Samarbeid om standardisering av prosesser og prosedyrer

Forslag: HR-nettverket vurderer og prioriterer hovedprosesser, retningslinjer, prosedyrer og andre dokumenter som kan standardiseres.

Det har i 2025 vært samarbeidet om standardisering av prosess for onboarding av nyansatte. Erfaringene fra dette er gode, og har blant annet vist at kartlegging av praksis har verdi i seg selv når forbedrings- og forenklingsområder blir identifisert.

Standardisering av flere prosesser er et mål, blant annet for å automatisere og benytte digitale verktøy, og danner grunnlag for samarbeid om mer operative og konkrete oppgavene.

HR4: Opplæring og kompetanseutvikling

Forslag: Det samarbeides mer om opplæring og kompetanseheving. HR-nettverket vurderer konkrete områder, målgrupper og virkemidler.

Samarbeid om opplæring og kompetanseutvikling kan være aktuelt på mange områder.