

FORVALTNINGSREVISJON  
EVALUERING  
INVEST-  
SAMARBEIDET

INDERØY KOMMUNE  
VERRAN KOMMUNE  
STEINKJER KOMMUNE  
MAI 2015



## FORORD

Denne forvaltningsrevisjonen er gjennomført av KomRev Trøndelag IKS på oppdrag fra kontrollutvalgene i Inderøy, Verran og Steinkjer kommuner i perioden oktober 2014 til mai 2015.

Undersøkelsen er gjennomført i henhold til NKRFs standard for forvaltningsrevisjon, RSK 001.

Revisor har vurdert egen uavhengighet overfor Inderøy, Verran og Steinkjer kommuner, jf kommuneloven § 79 og § 6. Vi kjenner ikke til forhold som er egnet til å svekke tilliten til vår uavhengighet og objektivitet.

Revisjonsteamet har bestått av prosjektleder Marthe Leistad Bakken, prosjektmedarbeidere Vegard Wist, Arnt R. Haugan, Marte Bjørnelv, samt kvalitetssikrer Unni Romstad.

Vi takker alle som har bidratt med informasjon i prosjektet.

En oversikt over tidligere gjennomførte prosjekter fra KomRev Trøndelag IKS finner du på vår hjemmeside [www.krt.no](http://www.krt.no).

Levanger, 26.05.2015

Unni Romstad  
*Oppdragsansvarlig revisor*

Marthe Leistad Bakken  
*Prosjektleder*

# INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag.....	3
1. Innledning .....	7
1.1 Bestilling.....	7
1.2 Bakgrunn og avgrensning.....	7
1.3 Problemstillinger .....	8
1.4 Revisjonskriterier .....	9
1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring.....	10
2. Har INVEST-kommunene nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet innen IKT, skatteoppkreving og regnskap/lønn? .....	12
2.1 Inn-Trøndelag Skatteoppkrever.....	13
2.1.1 Vurdering .....	18
2.2 Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn.....	20
2.2.1 Vurdering .....	28
2.3 IKT .....	30
2.3.1 Vurdering .....	38
2.4 Konklusjon .....	40
3. Hva er erfaringene fra sammenslåingsprosessene?.....	41
3.1 Inn-Trøndelag Skatteoppkrever.....	42
3.2 Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn.....	42
3.3 Inn-Trøndelag IKT .....	43
3.4 Oppsummering .....	43
4. Rådmennenes kommentarer .....	44

## SAMMENDRAG

### **Bakgrunn**

KomRev Trøndelag IKS har i perioden oktober 2014 til mai 2015 gjennomført en forvaltningsrevisjon i Inderøy, Verran og Steinkjer kommuner, med tema Evaluering av INVEST-samarbeidet.

På bakgrunn av Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015 bestilte kontrollutvalgene i henholdsvis Inderøy og Steinkjer kommuner en forvaltningsrevisjon med tema evaluering av INVEST-samarbeidet. INVEST var opprinnelig ikke med som prioritert prosjekt i Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015 i Verran kommune som kommunestyret vedtok 28.6.2012. I kontrollutvalgets møte 12.5.13 sak 10/13, endret kontrollutvalget i Verran kommune prioriteringen etter en henvendelse fra Politisk styringsgruppe i Inntrøndelagssamarbeidet (tidl. INVEST), slik at INVEST kom inn i planen.

Kontrollutvalgene vedtok prosjektplan for prosjektet i møtene:

Steinkjer kommune 14.10.14, sak 022/14

Verran kommune 27.10.14, sak 016/14

Inderøy kommune 28.10.14, sak 015/14

### **Problemstillinger**

Forvaltningsrevisjonen bygger på følgende problemstillinger:

- 1. Har INVEST-kommunene nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet innen IKT, skatteoppkreving og regnskap/lønn?**
- 2. Hva er erfaringene fra sammenslåingsprosessene?**

### **Gjennomføring**

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentgjennomgang, intervju og spørreundersøkelse.

Revisjonen har intervjuet totalt 11 personer i forbindelse med evalueringen, blant annet lederne ved de tre samarbeidsområdene. Alle referat fra intervju er verifisert av informantene i etterkant.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til ansatte innen de tre samarbeidsområdene, samt til administrative ledere og stab/støttefunksjoner i de tre kommunene. Vi mener datagrunnlaget er tilfredsstillende for å kunne svare på problemstillingene.

## **Resultater**

### *Inn-Trøndelag Skatteoppkrever*

Ved Inn-Trøndelag Skatteoppkrever er tjenesteproduksjonen effektivisert og enheten holder sine budsjetter.

Kvaliteten i tjenestene virker å være styrket og enheten har lyktes i å rekruttere relevant kompetanse ved nyansettelser.

Tilgjengeligheten for brukere og kunder er reelt sett økt, selv om den geografiske tilgjengeligheten er noe svekket ved lokalisering til ett kontor.

Enheden har styrket sin kapasitetsutnyttelse, og for Inderøy og Verran er sårbarheten redusert. Det er allikevel verd å merke seg at enheten nå er av en slik størrelse at sårbarhet igjen kan bli en utfordring. Særlig gjelder dette for intern funksjonsdeling.

### *Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn*

Ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn er tjenesteproduksjonen effektivisert og enheten har en positiv utvikling når det gjelder å holde budsjetterammene.

Kvaliteten på tjenestene varierer noe mellom kommunene og har fortsatt forbedringspotensial.

Enheden har lyktes i å rekruttere relevant kompetanse ved nyansettelser.

ITRL har styrket sin kapasitetsutnyttelse og redusert sin sårbarhet, gjennom økt fokus på samarbeid og fleksibilitet.

Det synes å være noe uklar rollefordeling mellom ITRL og de tre kommunene, særlig knyttet til kvalitetssikring i årsoppgjøret.

### *Inn-Trøndelag IKT*

Inn-Trøndelag IKT har kun vært etablert som felles enhet i 2 år. Disse to årene har vært preget av oppstartsproblemer.

Informasjonen vi har innhentet viser lite entydige tilbakemeldinger og dette gjør det vanskelig å gjøre vurderinger av tjenesten.

Både spørreundersøkelsen og intervjuene viser at det er forventninger om at Inn-Trøndelag IKT med tiden skal gi større gevinster for de tre kommunene, da hovedsakelig i form av økt kvalitet.

#### *Sammenslåingsprosessene*

Prosessene rundt etableringen av samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever, Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT har vist at det kan være utfordrende å opprette vertskommunesamarbeid mellom tre kommuner.

Arbeidet viser at sammenslåing av enheter er en modningsprosess og det er viktig å gi samarbeidene tid til å «sette seg». Ulike kommuner har ulik kultur og det er viktig at nye enheter får tid til å etablere sin egen kultur og sine egne arbeidsmåter.

Erfaringene fra de tre sammenslåingsprosessene viser også at det er svært viktig å involvere de ansatte på et tidlig tidspunkt.

Erfaringene viser også at det er nyttig å utforme et personaldokument med overgangsregler o.l., da dette sikrer forutsigbarhet for de ansatte og kan bidra til at støyen rundt sammenslåinger blir mindre.

Selv om sammenslåingsprosesser vil være ulike fra område til område, er det allikevel elementer som vil være like for alle prosesser. For å kunne dra nytte av andres erfaringer fra slike prosesser er det viktig at prosessene evalueres og at erfaringene deles og brukes ved evt. nye samarbeidsområder.

#### **Konklusjon**

Evalueringen av de tre samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever, Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT, viser at måloppnåelsen for samarbeidet varierer fra område til område;

- Inn-Trøndelag Skatteoppkrever har nådd målsettingen for samarbeidet om økt kvalitet og effektivitet på enheten.
- Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn har i stor grad nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet på enheten, men det er fortsatt rom for noen forbedringer.
- Revisor finner ikke at en har et godt nok grunnlag for å konkludere på spørsmålet om Inn-Trøndelag IKT har nådd sine mål om økt effektivitet og kvalitet. Til det har samarbeidet eksistert i for kort tid.

Tilbakemeldingene fra de ansatte, gjennom spørreundersøkelsen, har sammenheng med om kommunen er vertskommune eller ei. I all hovedsak viser spørreundersøkelsen for Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT at de ansatte i de to vertskommunene er mest fornøyd med konsekvensene av det samarbeidet som er lagt til deres kommune, mens de ansatte i de andre kommunene er mindre fornøyd med det aktuelle samarbeidsområdet.

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bestilling

På bakgrunn av Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015<sup>1</sup> bestilte kontrollutvalgene i henholdsvis Inderøy og Steinkjer kommuner en forvaltningsrevisjon med tema evaluering av INVEST-samarbeidet. INVEST var opprinnelig ikke med som prioritert prosjekt i Plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015 i Verran kommune som kommunestyret vedtok 28.6.2012. I kontrollutvalgets møte 12.5.13 sak 10/13, endret kontrollutvalget i Verran kommune prioriteringen etter en henvendelse fra Politisk styringsgruppe i Inntrøndelagssamarbeidet (tidl. INVEST), slik at INVEST kom inn i planen.

Kontrollutvalgene vedtok prosjektplan for prosjektet i møtene:

Steinkjer kommune 14.10.14, sak 022/14

Verran kommune 27.10.14, sak 016/14

Inderøy kommune 28.10.14, sak 015/14

Det leveres én felles rapport for alle tre kommunene. Dette fordi innholdet i rapporten er likt for samtlige kommuner.

Kontrollutvalget i Verran kommune bestilte i sitt møte 27.10.14, sak 016/14, i tillegg et notat om Brannvesnet Midt IKS.

## 1.2 Bakgrunn og avgrensning

INVEST-samarbeidet dekker kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer og er basert på en samarbeidsavtale fra 2003. Samarbeidet er videre forankret i styringsdokument fra 2008 og i styringsdokument 2012-2016. INVEST-samarbeidet skiftet navn til Inn-Trøndelagssamarbeidet i desember 2012, og Snåsa kommune har blitt med i samarbeidet på områdene Skatteoppkrever (2014) og Regnskap/lønn (2015). I rapporten bruker vi begge begrepene, INVEST og Inn-Trøndelagssamarbeidet, litt avhengig av om det dreier seg om det nåværende samarbeidet, eller det opprinnelige samarbeidet mellom Inderøy, Verran og Steinkjer kommuner.

Med bakgrunn i Plan for forvaltningsrevisjon for 2012-2015 prioriterte kontrollutvalgene i henholdsvis Steinkjer kommune, Verran kommune og Inderøy kommune at det skulle igangsettes forvaltningsrevisjonsprosjekt om INVEST-samarbeidet i denne planperioden.

---

<sup>1</sup> Vedtatt i kontrollutvalget i Inderøy kommune 29.2.12 sak 010/12 og i kommunestyret 25.6.12 sak 51/12. Vedtatt i kontrollutvalget i Steinkjer kommune 23.4.12 sak 018/12 og i kommunestyret 23.5.12 sak PS 12/66.



Revisor la fram et notat om INVEST-samarbeidet i kontrollutvalgmøtene i mai 2014. Notatet inneholdt bakgrunnsinformasjon om INVEST og forslag til vinkling av prosjektet. Følgende hovedproblemstilling ble foreslått:

*«Har kommunene gjennom INVEST-samarbeidet oppnådd bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon på de utvalgte samarbeidsområdene?»*

Kontrollutvalgene støttet forslaget om at evalueringen burde inkludere områdene IKT, skatteoppkreverkontor og regnskap og lønn. Problemstillingen er ytterligere spisset i prosjektplanen, som ble vedtatt i kontrollutvalgene i alle tre kommunene.

Evalueringen er avgrenset til å vurdere måloppnåelse og erfaringer innen tre samarbeidsområder: IKT, skatteoppkreving og lønn/regnskap. Dette betyr at evalueringen ikke har som formål å vurdere overordnet styringsform eller gi en samlet evaluering av alle samarbeidsordningene.

Evalueringen inkluderer kun kommunene Steinkjer, Inderøy og Verran, selv om Snåsa også deltar i samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever og Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn.

I tillegg til evalueringen av INVEST-samarbeidet har revisor utarbeidet et notat for Verran kommune om formell organisering, rolledefinisjoner og kostnadsfordeling i Brannvesenet Midt IKS.

### 1.3 Problemstillinger

Følgende problemstillinger er besvart i undersøkelsen:

- 3. Har INVEST-kommunene nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet innen IKT, skatteoppkreving og regnskap/lønn?**
- 4. Hva er erfaringene fra sammenslåingsprosessene?**

Det er i etterkant av behandlingen av prosjektplan gjort en endring i formuleringen av problemstilling 2, der det opprinnelige begrepet «samarbeidsområdene», er endret til «sammenslåingsprosessene».

Erfaringene fra samarbeidsområdene blir i hovedsakelig besvart i problemstilling 1. I problemstilling 2 har vi valgt å fokusere på erfaringene fra sammenslåingsprosessene. Vi mener at vi på denne måten kan presentere erfaringer som er viktige i læringsøyemed. Denne endringen har ikke hatt betydning for omfanget av rapporten, men tilnærmingen til problemstilling to er konkretisert mer gjennom endringen.

## 1.4 Revisjonskriterier

Revisjonskriterier er en samlebetegnelse for de krav og forventninger som kommunens praksis vurderes opp mot. En forvaltningsrevisjon skal inneholde revisjonskriterier, og i dette prosjektet vil vi evaluere opp mot mål som er satt for INVEST-samarbeidet på områdene skatteoppkreving, regnskap/lønn og IKT. I styringsdokumentet fra 2008 er det satt følgende mål:

- a) Økt effektivitet og kvalitet
- b) Utnytte stordriftsfordeler gjennom felles løsninger og konsentrasjon av ressurser
- c) Øke beredskapen i kommunenes organisasjon (kompensere for sårbare fagmiljø)
- d) Kompetanseheving gjennom felles kurs og læring av hverandre

Det kan argumenteres for at målene b) – d) er underkategorier av målet i punkt a), om at samarbeidet skal bidra til økt effektivitet og kvalitet. Vi velger derfor kun punkt a) som revisjonskriterium.

Det er imidlertid behov for å operasjonalisere dette kriteriet. Vi har gjennomgått ulike evalueringsrapporter om interkommunalt samarbeid, og kommet fram til en rekke underpunkter som er relevante for å kunne måle kvalitet og effektivitet (se kulepunkter og figur under).

### **Økt kvalitet i tjenestene**

*Kan måles:*

- Endringer i opplevd tjenestekvalitet for de utvalgte tjenesteområdene
- Endring i enhetenes kompetanse (relevant kompetanse, bredde i fagmiljø og spesialkompetanse, rekruttering)
- Endringer i opplevd tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere
- Endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet
- Endringer i samhandling mellom utvalgt tjenesteområde og andre enheter i kommunene (både vertskommune og samarbeidskommune)

### **Økt effektivitet**

- Mer effektiv tjenesteproduksjon, betyr at en gitt tjeneste med en gitt kvalitet, kan produseres med lavere ressursinnsats enn tidligere, eller alternativt; at man med en gitt ressursinnsats, nå leverer bedre tjenester enn tidligere. Eksempelvis: Dersom utviklingen viser at ressursbruken har gått ned, samtidig som kvaliteten synes å ha økt, konkluderer vi med at effektiviteten har økt.

Vi la fram disse kriteriene for den administrative styringsgruppen i Inn-Trøndelagssamarbeidet i et møte 5.11.14, og fikk aksept for kriteriene. Dette er spesielt

viktig ettersom operasjonaliseringen er basert på kilder med relativt lav rettskildemessig vekt (evalueringsrapportene).

Problemstilling 2 er beskrivende, og måles ikke opp mot revisjonskriterier.

**Figur 1:** Sammenheng mellom problemstilling og kriterier

Problemstilling	Revisjonskriterier
<p style="text-align: center;"><b>Har INVEST-kommunene nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet innen IKT, skatteoppkreving og regnskap/lønn?</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Økt kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endringer i opplevd tjenestekvalitet</li> <li>• Endring i enhetenes kompetanse</li> <li>• Endringer i opplevd tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere</li> <li>• Endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet</li> <li>• Endringer i samhandling mellom utvalgt tjenesteområde og andre enheter i kommunene</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Økt effektivitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer effektiv tjenesteproduksjon</li> </ul>

## 1.5 Metodisk tilnærming og gjennomføring

Rapporten bygger på informasjon innhentet gjennom dokumentgjennomgang, intervju og spørreundersøkelse.

### Dokumentgjennomgang

Vi har gjennomgått INVEST-samarbeidets egne dokumenter i dette prosjektet. Referanselista viser hvilke dokumenter som er gjennomgått.

### Intervju

Det er gjennomført flere intervjuer:

- Oppstartsmøte med administrativ styringsgruppe
- Intervju med sekretær/prosjektleder
- Intervju med leder skatteoppkreving
- Intervju med leder regnskap/lønn
- Intervju med leder IKT
- Intervju med tillitsvalgte i Steinkjer, Inderøy og Verran kommune
- Spørsmål på e-post til tidligere leder regnskap/lønn
- Oppsummeringsmøte med administrativ styringsgruppe

Totalt er 11 personer intervjuet. Alle referat fra intervju er verifisert av informantene i etterkant for å rette opp eventuelle faktafeil og misforståelser. I tillegg har de tre kommunenes hovedrevisorer bidratt med informasjon og sine erfaringer.

### Spørreundersøkelse

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til ansatte innen de tre samarbeidsområdene, samt til administrative ledere og stab/støttefunksjoner i de tre kommunene. Spørreundersøkelsen er gjort fordi vi har et ønske om bredde i vårt datamateriale.

Svarprosenten blant de som mottok spørreundersøkelsen i første runde er på ca 73 %, av 172 respondenter.

Pga. feil i svaralternativene i spørsmålene til Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT, ble det sendt ut to redigerte spørreundersøkelser, én til ansatte ved Inn-Trøndelag IKT og én til ansatte ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn, samt administrative brukere av denne tjenesten. Svarprosent på disse undersøkelsene er på henholdsvis 86 % og 61 %.

Antallet respondenter ved Inn-Trøndelag IKT og Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn er lavt, og svarene må tolkes med forsiktighet. Det samme gjelder svarene ved inndeling i kommune, da antallet respondenter i Inderøy og Verran kommune er betydelig lavere enn i Steinkjer kommune.

En del av respondentene i spørreundersøkelsen, samt flere av intervjuobjektene, oppgir at de kun har vært ansatt i perioden *etter* at samarbeidsordningene ble opprettet, og har derfor vanskeligheter med å sammenlikne situasjonen før og etter. Dette gir seg blant annet utslag i en del svar «midt på treet» i spørreundersøkelsen. På området skatteopprekker er det få respondenter og vi vil derfor være forsiktige når vi tolker disse svarene.

Vi ser at det i spørsmålet om tilgjengelighet i undersøkelsen, kan være mulig å tolke tilgjengelighet som fysisk tilgjengelighet. Vi ønsker med spørsmålet å få tilbakemeldinger på total tilgjengelighet og ser at dette burde vært spesifisert tydeligere. Dette gjør at tilbakemeldingene på enhetenes tilgjengelighet vil brukes med forsiktighet.

Vi har ikke gjennomført brukerundersøkelse for Inn-Trøndelag Skatteopprekker. En brukerundersøkelse ville gitt et mer nyansert bilde av kvaliteten i enhetens arbeid, men dette er vanskelig å gjennomføre i praksis.

Vår samlede vurdering er at metodebruk og kildetilfang i dette prosjektet gir et tilstrekkelig grunnlag til å svare på problemstillingene.

## 2. HAR INVEST-KOMMUNENE NÅDD MÅLSETTINGEN OM ØKT KVALITET OG EFFEKTIVITET INNEN IKT, SKATTEOPPKREVING OG REGNSKAP/LØNN?

Ordførere og rådmenn i samarbeidskommunene Steinkjer, Inderøy og Verran hadde høsten 2002 samtaler for å vurdere hvor hensiktsmessig det var å samarbeide om å løse kommunale oppgaver. Samtalene konkluderte med et ønske om «å utrede mulige samarbeidsordninger nærmere med sikte på å etablere samarbeid på områder hvor kommunene seg imellom finner det hensiktsmessig», og ordførerne og rådmennene i de tre kommunene undertegnet dokumentet «Samarbeidsordninger mellom kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer» den 26.3.03.

I dokumentet presenterer kommunene følgende områder de ønsker å utrede interkommunalt samarbeid på:

1. Brannordningen
2. Lønns- og regnskapskontor inkl. fakturering
3. Arbeidsgiverkontroll
4. PPT
5. Jordmortjeneste
6. Legevaktsamarbeid
7. Barnevern inkl. rus og tiltaksarbeid
8. Oppmåling
9. Innkjøp

Kommunene hadde som målsetting at hver av kommunene skulle være vertskap for minst én samarbeidsordning.

Utredningsarbeidet ble presentert i et fellesdokument, av 26.5.04, utarbeidet av rådmennene i de tre kommunene. De ulike samarbeidsområdene ble utredet av arbeidsgrupper satt sammen av 1 representant fra hver kommune oppnevnt av rådmennene og 2 tillitsvalgte oppnevnt av arbeidstakerorganisasjonene. Forslagene til samarbeid ble så behandlet i de tre kommunestyrene, både gjennom overordnede planer og gjennom behandling av enkeltsaker.

De første tre områdene en ønsket å sette i gang et interkommunalt samarbeid på var:

1. Brannordningen
2. Lønns- og regnskapskontor inkl. fakturering
3. Arbeidsgiverkontroll - skatteinnkrevning

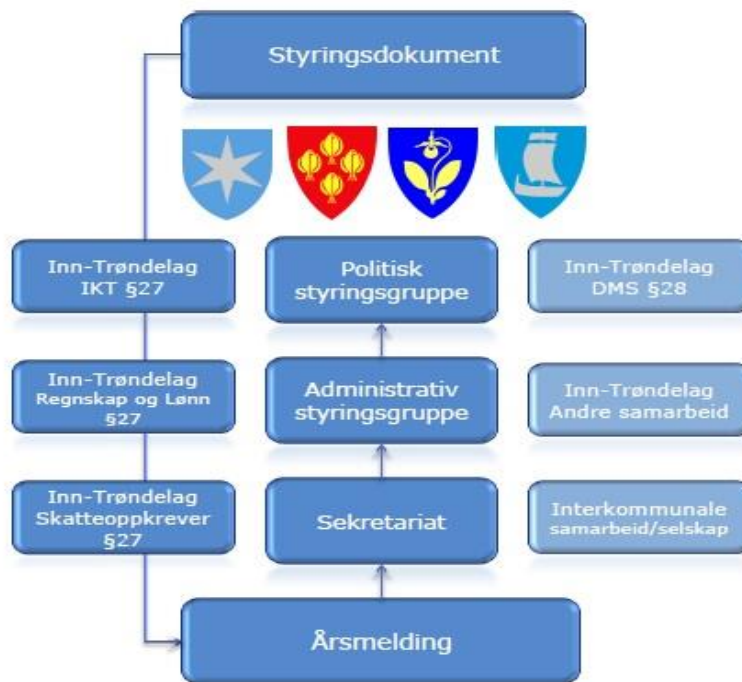
Brannordningen ble vedtatt opprettet som et IKS og blir ikke omtalt i denne rapporten. For de øvrige to samarbeidsområdene, senere tre, ble det vedtatt kommunesamarbeid etter kommunelovens § 27 – interkommunalt samarbeid med eget administrativt styre:

*«To eller flere kommuner, to eller flere fylkeskommuner, eller en eller flere kommuner og en eller flere fylkeskommuner, kan opprette et eget styre til løsning av felles oppgaver. Kommunestyret og fylkestinget gjør selv vedtak om opprettelse av slikt styre. Til slikt styre kan kommunestyret eller fylkestinget selv gi myndighet til å treffe avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering.»*

IKT var det siste samarbeidsområdet som ble vedtatt, men allerede i 2005 ble det utarbeidet en felles IKT-plattform for kommunene.

Det administrative styret for de tre samarbeidsområdene består av rådmennene i Steinkjer, Inderøy, Verran og Snåsa kommuner. Det er også tillitsvalgtrepresentanter i den administrative styringsgruppa.

**Figur 2:** Organisering av Inn-Trøndelagssamarbeidet



Kilde: <http://www.steinkjer.kommune.no/inn-troendelagssamarbeidet.5553960-317520.html>

## 2.1 Inn-Trøndelag Skatteoppkrever

### Bakgrunn skatteoppkreving

Skatteoppkreving var det første av de tre samarbeidsområdene som ble opprettet.

I arbeidsgruppas utredning av løsningen om felles skatteoppkreverkontor står det at:

*«Et felles skatteoppkreverkontor kan bedre betingelsene for bedre resultater med skatteinnkrevningen og ikke minst på kontrollområdet». Arbeidsgruppa tror videre at sammenslåing til ett skatteoppkreverkontor «kan ha positive effekter i form av et større arbeidsmiljø med gode forutsetninger for kompetanseutvikling og rekruttering».*

Tilrådingen fra rådmennene i de tre kommunene var å etablere en felles løsning for skatteinnfordring og arbeidsgiverkontroll fra 1.1.05. Av flere årsaker ble fellesordningen utsatt;

- Flere offentlige utredninger om staten skal overta skatteoppkreverfunksjonen fra kommunene
- Ulike datasystemer i de tre kommunene
- Utredning av personalspørsmål i forbindelse med organisasjonsmessige endringer og skifte av arbeidssted som følge av INVEST-samarbeidet

Endelig oppstart ble dermed 1.1.07. Tjenesten ble lokalisert i Verran kommune fra august 2007 og hadde 6,5 årsverk ved oppstart. Arbeidsgruppa sine utredninger, presentert i fellesdokumentet av 26.5.04, viser at det på det tidspunktet var 8 årsverk til sammen i de tre kommunene.

**Tabell 1:** Ressursfordeling Skatteoppkreveren i Inn-Trøndelag

<b>Ressursfordeling 2014</b>	<b>Årsverk</b>	<b>%-andel fordelt</b>
Antall årsverk ved skatteoppkreverfunksjonen som kun er benyttet til skatteoppkreverfunksjonen i regnskapsåret	<b>5,2</b>	<b>100%</b>
Ressursbruk ved skatteoppkreverkontoret, fordeling årsverk	-----	-----
Skatteregnskap	1	19%
Innfordring av skatt og arbeidsgiveravgift	2	38%
Arbeidsgiverkontroll	2	38%
Administrasjon	0,2	5%
Sum	5,2	100%

Kilde: Årsrapport for 2014, Inn-Trøndelag Skatteoppkrever

Det er Skatteetaten som har instruksjonsmyndighet og den faglige oppfølgingen av Skatteoppkreveren, men Skatteoppkreveren er kommunalt ansatt.

Lederstillingen ved Skatteoppkreveren ble utlyst ved INVEST-sammenslåingen, og skatteoppkrever ble ansatt 1.1.07. Dette betyr det at vedkommende ikke har sammenlikningsgrunnlag til å si noe om situasjonen før sammenslåingen.

### **Økt effektivitet**

Ifølge prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet har Skatteoppkreveren levert en måloppnåelse som har vært bedre enn kravene/målsettingen, med en ressursbruk under det budsjetterte. Enhetens tjenester selges også til kommuner i Indre Namdal.

Skatteoppkreveren viser til at budsjettet for enheten de første årene var omtrent en sammenstilling av de tidligere budsjettene til Inderøy, Verran og Steinkjer. Det ble

ikke lagt inn noen større gevinst, men de tre enhetene var allerede effektivisert før sammenslåingen. Da utredningen ble gjort av arbeidsgruppen var det 8 årsverk til sammen i de tre kommunene, mens ved etableringen av felles skatteoppkreverkontor var det 6,5 årsverk.

Det er et nasjonalt krav om at Skatteoppkreveren skal gjennomføre arbeidsgiverkontroll av minimum 5 % av arbeidsgiverne i kommunene. Ifølge skatteoppkreveren hadde alle INVEST-kommunene anmerkninger på dette området før sammenslåingen. Etter 3 år nådde de kravet, og de har ikke fått noen anmerkninger etter den tid. Årsaken til denne økningen i kontroller kan ifølge leder være at overgang fra manuell punching til elektronisk levering har frigjort ressurser som er overført til mer krevende arbeidsoppgaver, som arbeidsgiverkontroll og tyngre innfordring.

**Tabell 2:** Arbeidsgiverkontroll gjennomført (i prosent)

Kommune	2008	2014
Inderøy	1	5*
Verran	5	6
Steinkjer	2,8	5,3

Kilde: Årsrapporter 2008 og 2014, Inn-Trøndelag Skatteoppkrever

\*Tall for nye Inderøy kommune – etter sammenslåing med Mosvik

Skatteoppkreveren blir også målt på innbetalte restanser. Kravet er at de skal få inn minimum 94 % av det totale restskattekravet. Skatteoppkreveren viser til at før sammenslåingen leverte Inderøy på dette punktet, men ikke Verran og Steinkjer. Nå leverer Inderøy et dårligere resultat, mens Verran og Steinkjer leverer et bedre resultat. Resultatene er presentert i tabell 5, 6 og 7 i denne rapporten.

Skatteoppkreveren viser til at de nå har flere virkemidler å spille på i innfordringssammenheng og i større grad enn før bruker de ulike virkemidlene, som for eksempel utleggsforretning, tvangsdekning og konkurs. Reaksjonsformen vurderes etter betalingsevne og fra situasjon til situasjon.

Ifølge Skatteoppkreveren holder enheten stort sett sine budsjetter. Skatteoppkrever sier det er personallønna som er viktigst for resultatet. Enheten har de to siste årene hatt et mindreforbruk på henholdsvis 206 kr i 2013 og 80 206 kr i 2014.

Tabellen under viser kostnadsfordelingen mellom de tre kommunene for samarbeidsområdet Inn-Trøndelag Skatteoppkrever.

**Tabell 3:** Fordeling av kostnader pr kommune for Inn-Trøndelag Skatteoppkrever (i kroner)

Fordeling pr. kommune	2008	2009	2013	2014
Inderøy	768 537	598 543	609 532	696 953
Verran	448 115	350 857	306 762	334 711
Steinkjer	2 414 571	1 893 448	1 759 389	2 013 190

Kilde: Regnskapstall fra Inn-Trøndelag Skatteoppkrever



**Tabell 4:** Innfordringens effektivitet Inderøy kommune (i prosent)

År:	2006	2008		2012*		2014*	
Styringsparameter	Resultat	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt
Forskuddstrekk	99,30	100	99,93	99,96	99,94	99,74	99,94
Forskuddsskatt person	100	99,90	98,45	99,84	99,17	99,60	99,20
Forskuddsskatt upersonlige			99,84	100	99,92	100	99,93
Arbeidsgiveravgift	99,50	99,80	99,83	99,89	99,81	99,64	99,82
Restskatt person	99,50	94,80	92,10	93,50	94,10	95,70	94,10
Restskatt upersonlige	92,50		98,93	99,99	98,80	100	97,52

**Tabell 5:** Innfordringens effektivitet Verran kommune (i prosent)

År:	2006	2008		2011		2014	
Styringsparameter	Resultat	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt
Forskuddstrekk	84,20	100	99,93	100	99,94	99,91	99,94
Forskuddsskatt person	100	99,46	98,45	97,52	98,88	100	99,20
Forskuddsskatt upersonlige		100	99,84	100	99,89	100	99,93
Arbeidsgiveravgift	100	99,60	99,83	100	99,80	99,67	99,82
Restskatt person	100	95,40	92,10	93,10	93,10	92,40	94,10
Restskatt upersonlige	82,60	100	98,93	99,70	98,20	99,96	97,52

**Tabell 6:** Innfordringens effektivitet Steinkjer kommune (i prosent)

År:	2006	2008		2011		2014	
Styringsparameter	Resultat	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt	Resultat	Landsgj.snitt
Forskuddstrekk	100	99,95	99,93	99,94	99,94	99,97	99,94
Forskuddsskatt person	95,70	99,25	98,45	98,89	98,88	99,44	99,20
Forskuddsskatt upersonlige		99,92	99,84	99,86	99,89	99,85	99,93
Arbeidsgiveravgift	99,80	99,90	99,83	99,84	99,80	99,88	99,82
Restskatt person	99,10	92,10	92,10	90,90	93,10	93,30	94,10
Restskatt upersonlige	79,80	99,59	98,93	99,76	98,20	99,82	97,52

Kilde: Tall fra Skatteetaten

\*Tall for nye Inderøy kommune – etter sammenslåing med Mosvik

## **Økt kvalitet**

### *Tjenestekvalitet*

Leder for Inn-Trøndelag Skatteoppkrever peker på at enheten ble samordnet i et felles datasystem (Sofie) ganske umiddelbart etter sammenslåingen. Det betød felles/spesialiserte arbeidsoppgaver, for eksempel innkreving og skatteregnskap, uavhengig av hjemkommune. Dette mener Skatteoppkreveren har vært et suksesskriterium.

Ifølge Skatteoppkreveren har enheten fått positive tilbakemeldinger på sitt arbeid fra eksterne samarbeidspartnere, som Tingretten og regnskaps-/revisjonsselskaper. Enhetens mangel på mottatte klager mener Skatteoppkreveren kan tolkes som en positiv tilbakemelding fra publikum.

Spørreundersøkelsen viser at et flertall blant de ansatte ved enheten mener kvaliteten på tjenestene som leveres er styrket, og samtlige ansatte mener enheten leverer tjenester med samme kvalitet uavhengig av hvilken kommune tjenesten leveres til.

### *Kompetanse*

Skatteoppkreveren viser til at det i starten av samarbeidet var store utskiftninger av personell og høyt sykefravær, men at de har klart å rekruttere den nødvendige kompetansen til enheten. Skatteoppkreveren mener det kan skyldes et større fagmiljø og stillinger som er attraktive (krever høgskoleutdanning og praksis).

Gjennom spørreundersøkelsen kommer det fram at alle ansatte ved enheten mener kompetansen på enheten er styrket og et flertall mener at også spisskompetansen er styrket.

### *Tilgjengelighet*

Skatteoppkreveren viser til at enhetens tilgjengelighet geografisk sett er svekket, da det nå kun er kontor i Malm. Vedkommende mener at tilgjengelighet på telefon/e-post og høy fagkompetanse har større betydning for folk nå enn geografisk tilstedeværelse. Kontoret har hele tiden hatt få negative tilbakemeldinger på at tilgjengeligheten er svekket.

Med få, helt spesielle unntak, vil skatteoppkreverkontoret nå alltid være bemannet, mens det ifølge Skatteoppkrever tidligere kunne være slik at kontoret var ubemannet dersom den eneste ansatte på kontoret var syk eller hadde ferie.

Skatteoppkreverkontoret er tilgjengelig på telefon alle hverdager mellom 10 og 14, og ifølge Skatteoppkrever er det mange som henvender seg til kontoret på e-post.

Spørreundersøkelsen viser at blant de ansatte ved enheten er det litt over halvparten som mener at tilgjengeligheten for brukere og kunder er styrket.

### *Kapasitetsutnyttelse og sårbarhet*

Skatteoppkreveren mener at enheten med sine 5 årsverk fortsatt er ganske liten. For Steinkjer har ikke endringen vært så stor, isolert sett fordi de hadde tilsvarende størrelse før sammenslåingen. Skatteoppkreveren mener at både Inderøy og Verran har fått et betydelig større fagmiljø og nå er mer robuste.

Salg av arbeidsgiverkontroller til Grong og Namsskogan kommune, samt Snåsas inntreden i samarbeidet, utnytter kapasiteten ved enheten. Uten disse mener Skatteoppkreveren at enheten hadde måttet redusere bemanningen.

Skatteoppkreveren peker på at med fem ansatte begynner enheten å bli så liten at sårbarhet er et stikkord som blir mer relevant igjen. Det kan i perioder være krevende å ivareta krav til intern funksjonsdeling, f.eks. må minimum tre personer være involvert i utbetalinger, og det er vanskeligere å sikre overlapping av arbeidsoppgaver også for å unngå sårbarhet ved lengre fravær.

Spørreundersøkelsen viser at et flertall blant de ansatte ved enheten mener ressursutnyttelsen hos enheten er styrket i stor grad, og et flertall mener at evnen til å takle svingninger i etterspørsel og behov er styrket ved enheten.

### *Samhandling*

Skatteoppkreveren viser til at de i liten grad har sammenfallende/beslektede arbeidsoppgaver med andre enheter i kommunene.

Revisjonen vil med bakgrunn i dette ikke vurdere underpunktet samhandling for området skatteoppkreving.

## 2.1.1 Vurdering

### **Økt effektivitet**

- Mer effektiv tjenesteproduksjon

Inn-Trøndelag Skatteoppkreverer har siden etableringen i 2007 redusert antall årsverk med 1,5 årsverk og samtidig hatt en økning i salg av tjenester til andre kommuner. Enheten holder sine budsjetter, med kun ubetydelig mindreforbruk de siste to årene.

Antallet arbeidsgiverkontroller har økt siden etableringen og tilfredsstillende nå de nasjonale kravene.

Tall for innfordringens effektivitet viser at alle de tre kommunene ligger over landsgjennomsnittet i de fleste innfordringskategoriene.

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever produserer mer tjenester (med gitt kvalitet) med mindre ressursinnsats i form av årsverk og i henhold til gitt økonomisk ressursinnsats.

Revisor vurderer med bakgrunn i dette at Inn-Trøndelag Skatteoppkrever nå er mer effektiv i sin tjenesteproduksjon enn før samarbeidet ble etablert.

### **Økt kvalitet**

Revisors vurderinger av økt kvalitet ved Inn-Trøndelag Skatteoppkrever bygger hovedsakelig på utsagn og erfaringer fra leder og ansatte selv ved enheten. Dette kan gi et noe ensidig bilde, og vi understreker at vurderingene (særlig når det gjelder tjenestekvalitet og tilgjengelighet) gjøres på bakgrunn av *opplevd endring*. For å kunne gi et mer nyansert bilde måtte vi ha gjennomført en brukerundersøkelse. Dette er i praksis vanskelig å gjennomføre.

- Endringer i opplevd tjenestekvalitet

Større fagmiljø, større variasjon i bruk av virkemidler og positive tilbakemeldinger fra eksterne samarbeidspartnere er faktorer som kan peke i retning av økt tjenestekvalitet. Et større fagmiljø kan gi økt faglig trygghet hos ansatte. Riktig bruk av riktig virkemiddel kan gi bedre sikkerhet for at tjenesten utføres på en god måte. Lite klager kan indikere at publikum oppfatter en god tjenestekvalitet.

Både leder ved Inn-Trøndelag Skatteoppkrever og de ansatte mener at kvaliteten i tjenestene som leveres er styrket. Det er også stor enighet om at enheten leverer tjenester med samme kvalitet uavhengig av hvilken kommune tjenesten leveres til.

På bakgrunn av denne informasjonen er revisors vurdering at tjenestekvaliteten er styrket.

- Endring i enhetenes kompetanse

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever har opplevd en stor utskifting i arbeidsstokken siden etableringen i 2007, men har lyktes i å rekruttere den nødvendige kompetansen til enheten. Leder mener dette blant annet skyldes at de nå er et større fagmiljø.

De ansatte mener både enhetens samlede kompetanse og spisskompetanse er styrket.

Det er også revisors vurdering at dette gir grunnlag for å si at enhetens kompetanse er styrket.

- Endringer i opplevd tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever er geografisk sett mindre tilgjengelig i dag, da det kun er kontor i Verran kommune. Samtidig er tilgjengeligheten høy både på telefon og epost, og kontoret er alltid bemannet. Fysisk oppmøte kan i dag være mindre aktuelt nettopp fordi man benytter andre former for kommunikasjon.

Enheten har mottatt få klager på tilgjengeligheten og et flertall av de ansatte mener at enhetens tilgjengelighet for brukere og kunder er styrket.

På bakgrunn av dette ser det ut til at tilgjengeligheten for brukere og samarbeidspartnere i realiteten er styrket.

- Endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet

Kapasiteten ved Inn-Trøndelag Skatteoppkrever utnyttes godt ved at enheten kan selge tjenester til andre kommuner, samtidig som enheten har høy grad av måloppnåelse for egen virksomhet. Et flertall av de ansatte ved enheten mener at ressursutnyttelsen ved enheten er styrket i stor grad.

Endringer i sårbarhet har ikke vært så stor for Steinkjer kommune, som hadde flere ansatte på området også før sammenslåingen, men for Verran og Inderøy innebærer et større fagmiljø mindre sårbarhet.

Det er revisors vurdering at kapasitetsutnyttelsen ved enheten er styrket og sårbarheten totalt sett redusert. Det er samtidig viktig å være oppmerksom på at enheten fortsatt er liten og at det kan være krevende å ivareta krav til intern funksjonsdeling med kun 5 ansatte.

## 2.2 Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn

### *Bakgrunn regnskap/lønn*

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn (ITRL) var det andre av de tre samarbeidsområdene som ble opprettet (da som INVEST Økonomi).

På bakgrunn av arbeidsgruppas anbefalinger, og en utredning fra konsulentfirma, valgte styringsgruppen å engasjere en prosjektleder for å følge opp anbefalingene i arbeidsgruppas forslag. Prosjektleders oppsummering sa at:

*«Det helt klart er gevinster på sikt i å etablere samarbeid mellom kommuner innenfor lønns- og økonomienheten (...) Den viktigste nøkkelen for å kunne etablere en felles*

*enhet som er samlokalisert vil i så måte være felles dataløsninger. Uten dette vil det være små/ingen effektiviseringsmuligheter.»*

Tilrådingen fra rådmennene i de tre kommunene var å etablere en felles løsning for fagområdene lønn, regnskap og fakturering fra 1.1.06.

Samarbeidsområdet regnskap og lønn ble opprettet 1.1.08 etter kommunelovens § 28b og med Steinkjer som vertskommune. Intensjonen var fra starten av at Inderøy kommune skulle ha vertskommunerollen for ansvarsområdet, og fra 1.1.2011 ble samarbeidet organisert etter kommunelovens § 27, og Inderøy kommune tok over som vertskommune. Enheten ble samlokalisert i et nybygd Inderøy rådhus i april 2011.

Ved oppstarten av samarbeidet i 2008 var det 17,65 årsverk knyttet til vertskommunefunksjonen. Pr. 31.12.2014 var det 15,5 årsverk knyttet til samarbeidsområdet, hvorav 0,5 er bortfall av tjenester. Per dags dato er det 17 årsverk ved enheten, etter at Snåsa ble med i samarbeidet.

Det ble bestemt at Agresso skulle være felles økonomisystem for alle kommunene fra oppstart 1.1.08, og at skanning av fakturaer skulle innføres i alle tre kommunene. Verran og Inderøy kommune hadde fra før andre systemer enn Agresso, og alt som ble gjort i tilknytning til felles datasystem ble håndtert i prosjektet.

Enheten er ifølge leder delt opp i 3 team med teamkoordinatorer: Regnskap, lønn og fakturering. Teamkoordinatorene har ansvar for fag og daglig drift, mens leder ved enheten har personal og budsjettansvar.

Lederstillingen ved enheten var fram til november 2010 besatt av tjenesteenhetsleder økonomi i Steinkjer kommune. Nåværende leder tiltrådte i stillingen i november 2010 og kom fra jobb som økonomisjef i en annen kommune. Dette betyr at nåværende leder ikke har sammenlikningsgrunnlag til å si noe om situasjonen før sammenslåingen.

### **Økt effektivitet**

Ifølge leder ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn har enheten effektivisert med 2 årsverk sammenlignet med situasjonen i Inderøy, Verran og Steinkjer før sammenslåingen.

Leder tror innsparingene kan skyldes blant annet elektronisk faktura, elektroniske timelister fra forsystem i bistand/omsorg og skoler, system for innfordring, bedre utnyttelse av ny funksjonalitet i Agresso, forbedret arbeidsfordeling, utvikling av rutiner og bedre kunnskap om Agresso.

Enheten har opplevd noen svingninger i sine økonomiske resultater. Noe av dette skyldes ifølge leder tekniske problemer. Enheten har også en del kostnader knyttet til

innfordringsarbeid og utgående post, som leder sier de selv ikke rår over. Enheten hadde i 2013 et mindreforbruk på 1 002 700 kr og i 2014 et merforbruk på 4700 kr. Budsjettet er justert i henhold til erfaringstall. Figurene under viser kostnadsfordelingen mellom de tre kommunene.

**Tabell 7:** Fordeling av kostnader pr kommune for Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn (i kroner)

<b>Fordeling pr. kommune</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013**</b>	<b>2014</b>
<b>Inderøy</b>	1 887 370	2 052 492*	2 234 235	2 242 243
<b>Verran</b>	833 754	830 888	1 163 025	1 116 166
<b>Steinkjer</b>	6 759 189	6 543 587	6 312 040	6 209 091

Kilde: Regnskapstall Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn

\*\*Tall for nye Inderøy kommune – etter sammenslåing med Mosvik

\*\*Ny fordelingsnøkkel mellom kommunene og utgifter til utgående post på 1 mill ble lagt inn i enhetens budsjett.

## Økt kvalitet

### *Tjenestekvalitet*

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn måles ifølge leder blant annet på merknader fra revisor, fristoverholdelse og feil i regnskapene. Det er leders inntrykk at de har blitt bedre og bedre på disse områdene.

Regnskapsrevisor mener avlagte årsregnskap varierer noe i kvalitet mellom de tre kommunene. Ifølge revisor har det vært noe dårlig kvalitet når det gjelder avstemminger i forbindelse med årsoppgjøret.

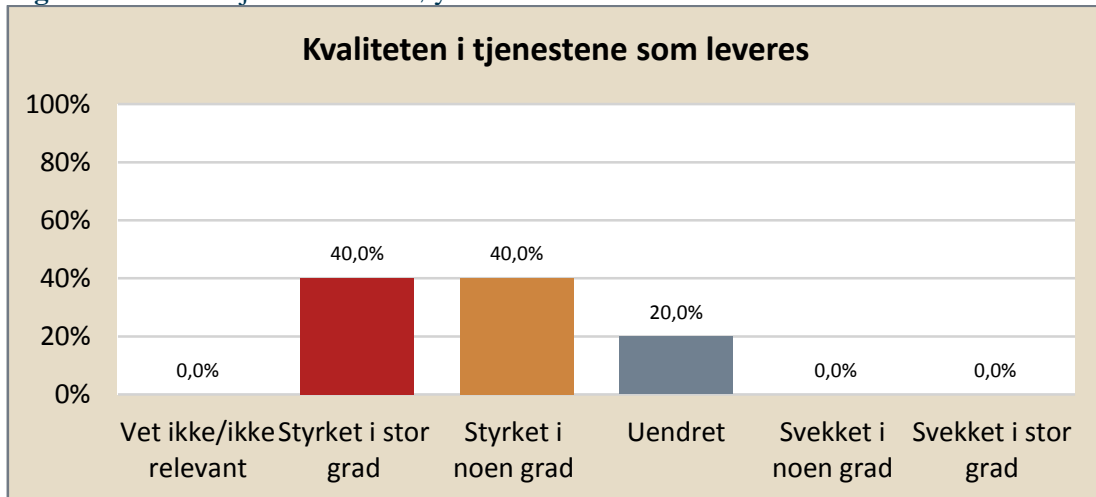
Regnskapsrevisor viser til at ITRL har overholdt tidsfrister i forhold til regnskapet og kommunene har avlagt regnskap i rett tid.

Enheten har fokus på å levere «likt» til de forskjellige kommunene, og leder sier målet er at kommunene skal få den samme kvaliteten på tjenesten. Hun viser samtidig til at kommunene er ulikt organisert; Steinkjer kommune har for eksempel flere egne økonomimedarbeidere ansatt i kommunen.

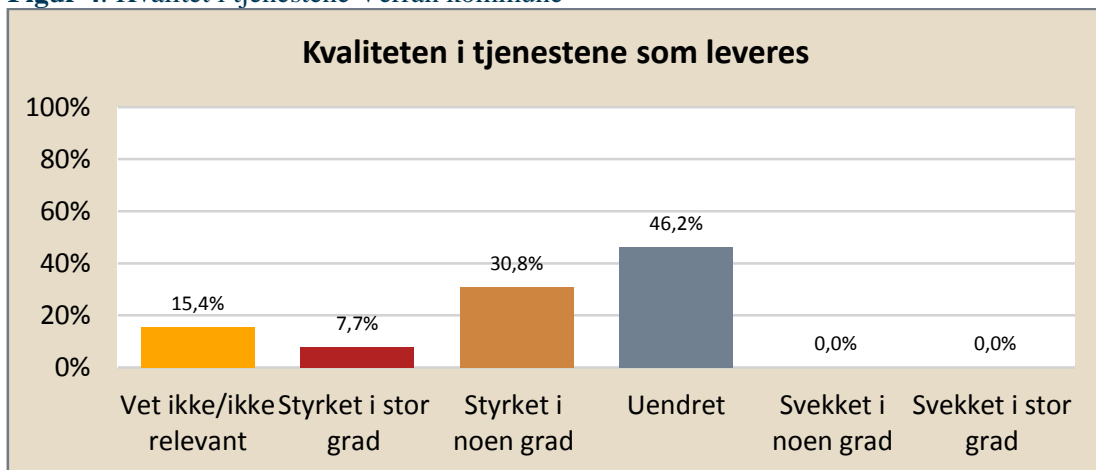
Spørreundersøkelsen viser at et flertall av de ansatte ved enheten mener kvaliteten i tjenestene er styrket og at enheten leverer tjenester med samme kvalitet uavhengig av kommune.

Figurene under viser svarene fra andre ansatte i de tre kommunene på samme spørsmål.

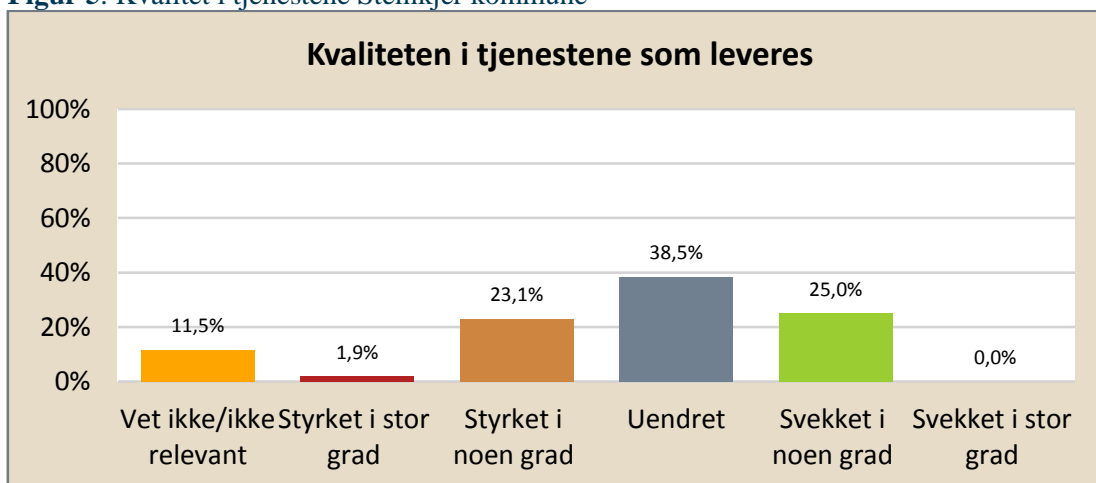
**Figur 3: Kvalitet i tjenestene Inderøy kommune**



**Figur 4: Kvalitet i tjenestene Verran kommune**



**Figur 5: Kvalitet i tjenestene Steinkjer kommune**





### Kompetanse

Ifølge leder ved ITRL har enheten svært god kompetanse på regnskapsfaget, med mange erfarne medarbeidere. Kommunenes regnskapsrevisorer støtter denne oppfatningen. Kompetansen på Agresso har vært mer varierende, men leder mener kompetansen har blitt bedre de siste årene, da de har hatt stort fokus på å lære seg dette systemet bedre.

I spørreundersøkelsen kommer det fram at et stort flertall av de ansatte på enheten mener vertskommunesamarbeidet har styrket både enhetens samlede kompetanse og spisskompetanse. De peker på at det nå er flere ansatte som jobber med samme fagfelt og mener dette gir bedre fagkompetanse.

Leder opplyser at nyrekruttering til enheten har vært vellykket. Det har vært mange kvalifiserte søkere de siste gangene ITRL har lyst ut stillinger. På grunn av lav turnover er det ganske sjelden det blir utlyst stillinger på dette fagområdet i kommunene, og stillingene er tilsynelatende attraktive. Leder forklarer dette med at Inderøy kommune som arbeidsgiver, har et bra omdømme og at enheten kan friste med et stort fagmiljø.

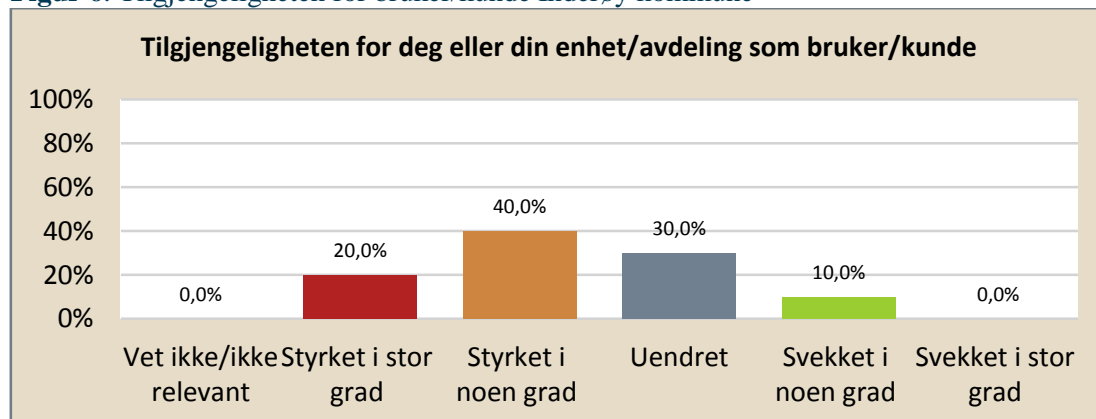
### Tilgjengelighet

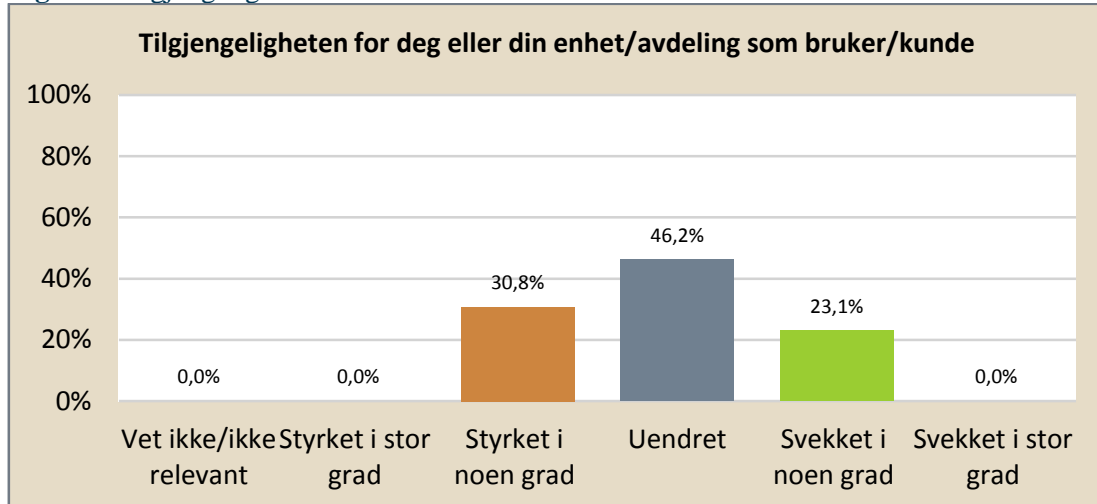
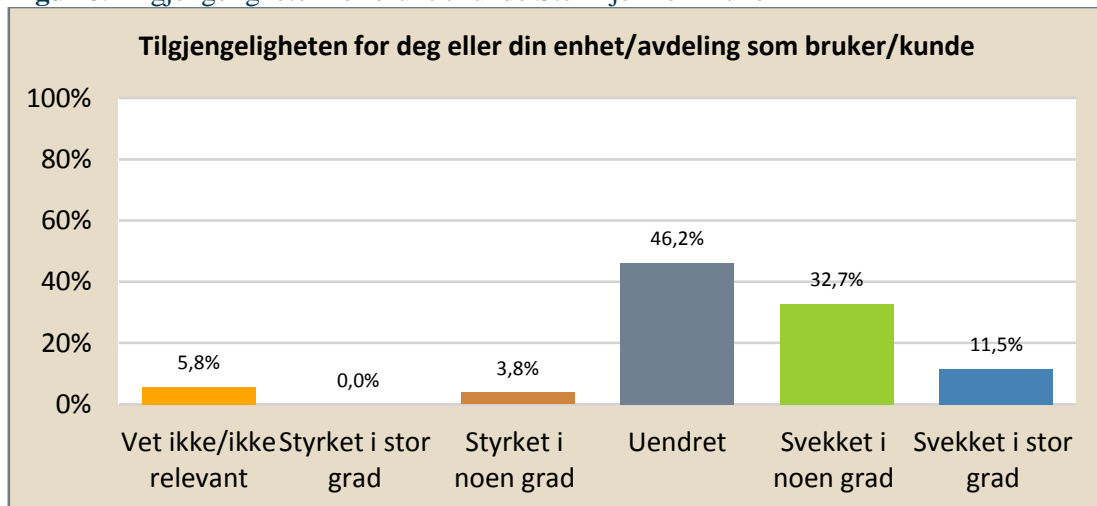
Leder ved ITRL sier at ansatte på Steinkjer rådhus i starten følte at enheten ble mindre tilgjengelig. Det er ikke lenger mulig «å stikke innom kontoret» som før. Det meste av kontakt skjer pr e-post og telefon og leder mener dermed at kontor plassering ikke har noen betydning. Leder viser til at det er kort avstand mellom kommunene og at de har møter ved behov. Etter oppstartsfasen har man ikke fått tilbakemeldinger på at enheten er mindre tilgjengelig enn før. Det viktigste for enhetens brukere og kunder er at de får tak i de ansatte på enheten og at enheten får løst de utfordringer/problemer som oppstår.

Spørreundersøkelsen viser at flertallet av de ansatte ved ITRL mener tilgjengeligheten for brukere og kunder er uendret eller svekket.

Figurene under viser svarene fra andre ansatte i de tre kommunene på samme spørsmål.

**Figur 6:** Tilgjengeligheten for bruker/kunde Inderøy kommune



**Figur 7:** Tilgjengeligheten for bruker/kunde Verran kommune**Figur 8:** Tilgjengeligheten for bruker/kunde Steinkjer kommune

### *Kapasitetsutnyttelse og sårbarhet*

Alle medarbeidere ble samlokalisert i Inderøy kommune i april 2011, men ifølge leder ved ITRL var ikke samarbeidet nødvendigvis godt utviklet på alle områder. De ansatte jobbet med de samme oppgavene som før sammenslåingen. Leder ved enheten sier det er arbeidet mye med å endre dette, og at kapasitetsutnyttelsen er mye bedre i dag. Resultatet er mer spesialisering og at enheten er mindre sårbar ved fravær, da en kan dra veksler på hverandre.

I spørreundersøkelsen blant de ansatte ved enheten svarer et flertall at de mener enhetens evne til å møte nye krav og utfordringer er styrket, og nesten halvparten mener enhetens evne til å takle svingninger i etterspørsel/behov er styrket. De viser til forbedret fleksibilitet ved fordeling av arbeidsoppgaver, spesielt ved «arbeidstopper» med økt arbeidsmengde og korte tidsfrister.

### *Samhandling*

Det er ifølge prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet bra samhold mellom økonomimedarbeiderne i kommunene og Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn.

Leder ved ITRL mener samhandlingen med enheter i kommunene fungerer bra. Det er hovedsakelig på områdene fakturering og lønn at ansatte ved enheten har mye kontakt med enhetene i kommunene.

Siden oppstarten av ITRL (den gangen INVEST Økonomi) i 2008, har én fra økonomitjenesten i hver kommune deltatt i felles møter for å sikre at samarbeidet fungerer tilfredsstillende. Ettersom samarbeidet utviklet seg, og enheten ble samlokalisert i Inderøy kommune, ble det behov for en mer formell gruppe hvor en kan diskutere saker som gjelder økonomisystemet og økonomifunksjonene regnskap/lønn/fakturering/innfordring for alle tre kommuner.

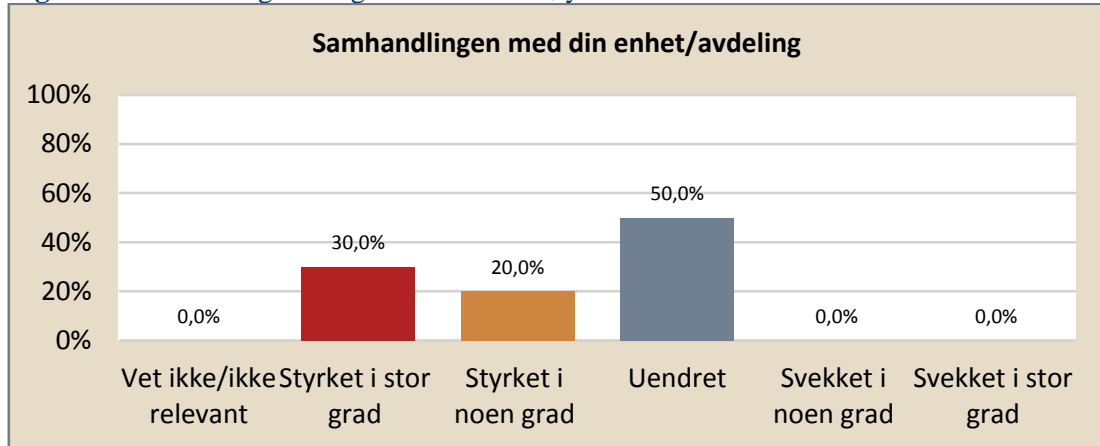
I 2013 ble «Faggruppe økonomi» formelt etablert og det ble utarbeidet et eget mandat for gruppen. Av mandatet fremgår det at gruppen skal ha minimum 2 møter i året og skal bestå av representanter fra økonomitjenesten i hver kommune, samt leder av Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn. Ifølge leder ved ITRL har gruppen 4 møter i året. Målet er at en slik organisering vil bidra til å sikre en ønsket utvikling for alle kommunene på dette området.

Spørreundersøkelsen viser at nesten halvparten av de ansatte ved enheten mener vertskommunesamarbeidet på området regnskap og lønn har gitt en mer klar rollefordeling, i forhold til hvem som har ansvar for hva. Regnskapsrevisor støtter opp om dette, særlig når det gjelder rollefordeling mellom enheten og de tre kommunene ved kvalitetssikring/intern kontroll i årsoppgjøret.

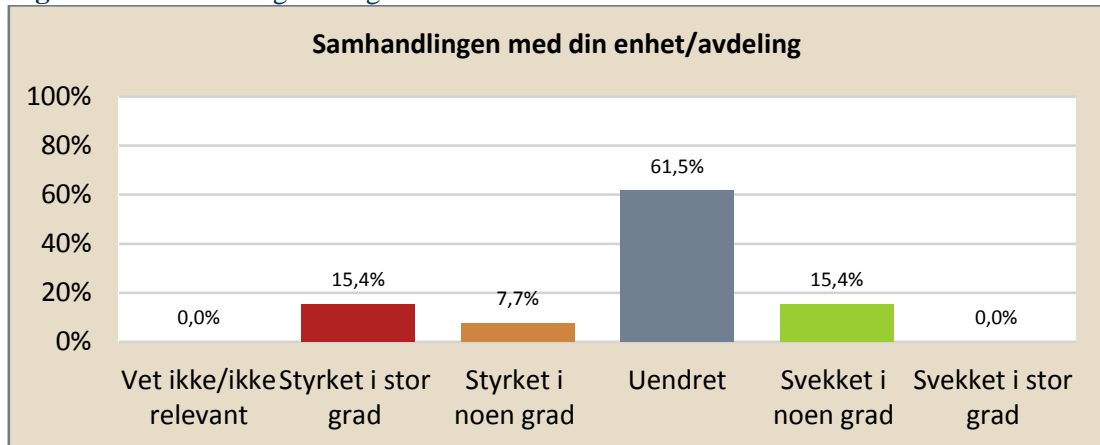
Regnskapsrevisor har opplevd at det har vært vanskelig å få til møter med lønnsansvarlige i forbindelse med internkontrollen som ble gjennomført i fjor høst for områdene lønn og salg.

I spørreundersøkelsen har andre ansatte i de tre kommunene svart på spørsmål om samhandlingen mellom ITRL og egen enhet/avdeling. Figurene under viser svarene fra de tre kommunene.

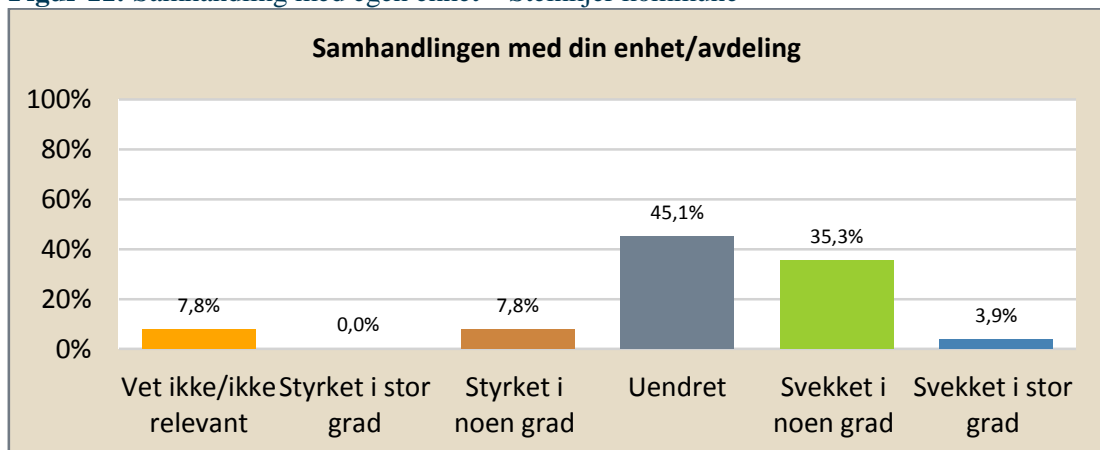
**Figur 9: Samhandling med egen enhet - Inderøy kommune**



**Figur 10: Samhandling med egen enhet – Verran kommune**



**Figur 11: Samhandling med egen enhet – Steinkjer kommune**



## 2.2.1 Vurdering

### **Økt effektivitet**

- Mer effektiv tjenesteproduksjon

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn har effektivisert med 2 årsverk sammenliknet med situasjonen i Inderøy, Verran og Steinkjer kommune før sammenslåingen og mye av effektiviseringen skyldes overgang til elektroniske løsninger.

Kommunenes kostnader for tjenesten regnskap og lønn er noe redusert i løpet av årene etter sammenslåingen, men ny fordelingsnøkkel mellom kommunene fra 2013 ga en økning i kostnadene for Inderøy og Verran kommune.

På bakgrunn av denne informasjonen er det revisors vurdering at Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn nå er mer effektiv i sin tjenesteproduksjon enn før sammenslåingen

### **Økt kvalitet**

- Endringer i opplevd tjenestekvalitet

Leder ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn mener kvaliteten på tjenestene blir stadig bedre og et flertall av de ansatte støtter denne oppfatningen.

Regnskapsrevisor mener avlagte årsregnskap varierer noe i kvalitet mellom kommunene. For alle tre kommunene har det vært noe dårligere kvalitet når det gjelder avstemminger i forbindelse med årsoppgjøret. Frister overholdes i stor grad.

Det ikke er entydige svar fra spørreundersøkelsen når det gjelder økt kvalitet. De ansatte ved ITRL mener kvaliteten er økt, mens mange av de andre ansatte opplever at kvaliteten er uendret.

Undersøkelsen viser at ansatte i Inderøy kommune er mest positive til kvaliteten i tjenesten, mens ansatte i Steinkjer kommune er mindre fornøyde. Dette viser at endringer i opplevd kvalitet oppfattes mer positivt i vertskommunen, enn i de andre kommunene som har mistet fysisk nærhet til tjenestene.

På bakgrunn av funnene i datamaterialet er det vanskelig å si noe entydig om endringer i tjenestekvaliteten.

- Endring i enhetenes kompetanse

Leder ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn sier enheten har veldig bra kompetanse på regnskapsfaget, noe regnskapsrevisor støtter. Et flertall av de ansatte på enheten mener både enhetens samlede kompetanse og spisskompetanse er styrket.

Nyrekruttering til enheten har vært vellykket, med mange kvalifiserte søkere til de utlyste stillingene. Et større fagmiljø er oppgitt som mulig årsak til dette.

Vår vurdering er at kompetansen ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn er styrket etter sammenslåingen til én enhet.

- Endringer i opplevd tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn er geografisk sett mindre tilgjengelig i dag, da det kun er kontor i Inderøy kommune. Enheten er tilgjengelig for sine brukere på telefon og epost, og deltar i møter ved behov. Enheten har ikke fått tilbakemeldinger på at de er mindre tilgjengelige enn før.

Spørreundersøkelsen viser at ansatte i vertskommunen Inderøy, opplever tilgjengeligheten som styrket, mens det i Steinkjer kommune er flere ansatte som opplever tilgjengeligheten som svekket. Dette kan skyldes at respondentene definerer tilgjengelighet som fysisk tilgjengelighet og ikke faktisk tilgjengelighet. For de ansatte i Steinkjer kommune som tidligere hadde enheten i samme hus, vil det kunne føles som tilgjengeligheten er svekket.

På bakgrunn av dette finner vi det vanskelig å gjøre en klar vurdering av endringer i enhetens reelle tilgjengelighet.

- Endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet

Økt fokus på samarbeid har gjort kapasitetsutnyttelsen bedre ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn. Det er mer spesialisering og enheten er mindre sårbar ved fravær, da en kan dra veksler på hverandre. Flexibiliteten er forbedret ved fordeling av arbeidsoppgaver, spesielt i perioder med økt arbeidsmengde og tidsfrister.

Det er revisors vurdering at kapasitetsutnyttelsen ved enheten er styrket og sårbarheten totalt sett er redusert.

- Endringer i samhandling mellom utvalgt tjenesteområde og andre enheter i kommunene

Revisor mener opprettelsen av «Faggruppe økonomi», med representanter fra økonomitjenesten i hver kommune og leder av Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn, er en god måte å legge til rette for samhandling mellom ITRL og økonomitjenestene i kommunene.

Det er allikevel noe uklar rollefordeling mellom enheten og de tre kommunene når det gjelder kvalitetssikring/intern kontroll i årsoppgjøret.

Spørreundersøkelsen viser at ansatte i vertskommunen Inderøy, opplever samhandlingen med ITRL som styrket, mens det i Steinkjer kommune er flere ansatte som opplever tilgjengeligheten som svekket. Dette viser at det er vertskommunen som opplever den største styrkingen i samhandlingen.

## 2.3 IKT

### *Bakgrunn IKT*

Inn-Trøndelag IKT er det siste av de tre samarbeidsområdene som ble etablert, den 1.1.2013. En avtale vedtatt i kommunestyrene i Verran, Inderøy og Steinkjer ligger til grunn for samarbeidet.

Et viktig insitament for etablering av en felles IKT-enhet i Inn-Trøndelagssamarbeidet var å få samlet et IKT-faglig miljø med ansatte med utdanning og bakgrunn innenfor de ulike områdene som skulle betjenes. Dette, kombinert med god kjennskap til drift av IKT i kommunene, ville gi et kvalitetsløft.

Det var også tidligere samarbeid på IKT-området, blant annet gjennom en felles IKT-strategi for INVEST-kommunene fra 2010. Allerede i 2005 ble det utarbeidet felles IKT-plattform for kommunene.

En arbeidsgruppe med representanter fra de tre kommunene utarbeidet i november 2011 en rapport angående felles IKT-enhet for Inderøy, Verran og Steinkjer kommune. Arbeidsgruppen forutsatte ikke i sitt forslag at en felles IKT-enhet skulle gi økonomiske konsekvenser i form av redusert driftsbudsjett totalt sett for de tre kommunene, men la til grunn at det skulle kunne tas ut gevinster i form av økt aktivitet og kvalitet, samt redusert sårbarhet gjennom de ressursene som allerede benyttes i kommunene i dag.

Samarbeidet er organisert etter kommunelovens § 27, med Steinkjer kommune som vertskommune.

Leder ved Inn-Trøndelag IKT ble ansatt i oktober 2012 og gikk da rett inn i sammenslåingsprosessen.

Inn-Trøndelag IKT leverer driftsoppgaver til de tre kommunene og har oppgaver knyttet til driften døgnet rundt. IKT har også store oppgaver knyttet til innkjøp, det er for eksempel 3 300 PC-er i omløp som skal fornyes med jevne mellomrom.

### Økt effektivitet

Enheten hadde ved sammenslåingen ca. 7 årsverk, hvorav 1,6 årsverk ble overført fra Inderøy kommune og 1 årsverk fra Verran kommune. I dag har enheten 8 årsverk.

Leder ved Inn-Trøndelag IKT mener at enheten per i dag har tilstrekkelige ressurser, men det varierer naturligvis litt etter tekniske utfordringer.

Leder mener effektiviseringen var tatt ut allerede i 2010, før samarbeidet tok form som vertskommunesamarbeid. Steinkjer kommune inngikk da driftsavtaler med de øvrige to kommunene på de tyngre løsningene. Leder mener en ikke kunne forvente å oppnå flere ressursbesparelser ved sammenslåing, men at man derimot kan oppnå bedre kvalitet på tjenesten, eksempelvis ved en mer lik tjeneste til de tre kommunene.

Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet sier det i utgangspunktet var en målsetting om at man skulle kunne ta ut en gevinst på 1 million kroner på IKT-området. Det har vist seg å være vanskelig å ta ut noen økonomiske effekter ved samarbeidet på IKT og prosjektleder sier det er kvaliteten på tjenesten som kan forbedres.

Ifølge leder ved Inn-Trøndelag IKT ligger gevinstene i stordriftsfordelene. IKT har en samarbeidsgruppe med Værnesregionen og Innherred samkommune. Leder mener det hadde vært tilstrekkelig med én IKT-tjeneste i fylket, med spesialistoppgaver fordelt på ulike kommuner.

Årsmeldingen for 2013 viser at strømstans og overbelastning på serverparken ga IKT store ressursmessige utfordringer i 2013, det første året som sammenslått enhet. Enheten hadde i 2013 et merforbruk på 2 783 903 kr og i 2014 et mindreforbruk på 942 222 kr.

Figuren under viser kostnadsfordelingen pr. kommune for samarbeidsområdet Inn-Trøndelag IKT.

**Tabell 8:** Fordeling av kostnader pr kommune for Inn-Trøndelag IKT (i kroner)

Fordeling pr. kommune	2013	2014
Inderøy	3 579 392,16	3 314 862,48
Verran	1 861 680,83	1 650 105,27
Steinkjer	10 103 830,16	9 327 165,78

Kilde: Årsmelding 2013 og 2014 Inn-Trøndelag IKT



## **Økt kvalitet**

### *Tjenestekvalitet*

Leder ved Inn-Trøndelag IKT tror tjenestekvaliteten er blitt noe bedre over tid ved at de samlet har vært i stand til å etablere en felles driftsavtale som dekker døgnet bedre på tjenesteleveranse. Hver for seg måtte de ha begrenset kjøpet av slike tjenester. Leder tror også at de som samlet intern bemanning er noe bedre i stand til å møte fagmiljøene i kommunene som er spisset på tematikk relatert til det enkelte fagmiljø.

Ifølge leder styrer ikke IKT etter måleparameter, kun etter formulering om «bedre effektivitet og kvalitet» fra stiftelsesdokumentene. Enheten har allikevel et mål om å gi en tilbakemelding samme virkedag på innmeldte saker. Dette klarer de ifølge leder 100 %, da saksbehandlingssystemet umiddelbart sender kvittering med saksnummer på innmeldt sak. Enheten opererer også med et mål på 70-80 % saksbehandling i 1.linje. Dette oppnår de ifølge leder ikke i dag, da de ser at et større volum saker videreføres til behandling i 2.linje. Leder viser til at de det siste året har forsøkt å styrke dialogen med brukerne ved å tilkjenne navn på saksbehandler og å gi et estimat på behandlingstid ved svar på sakene som kommer til Helpdesk.

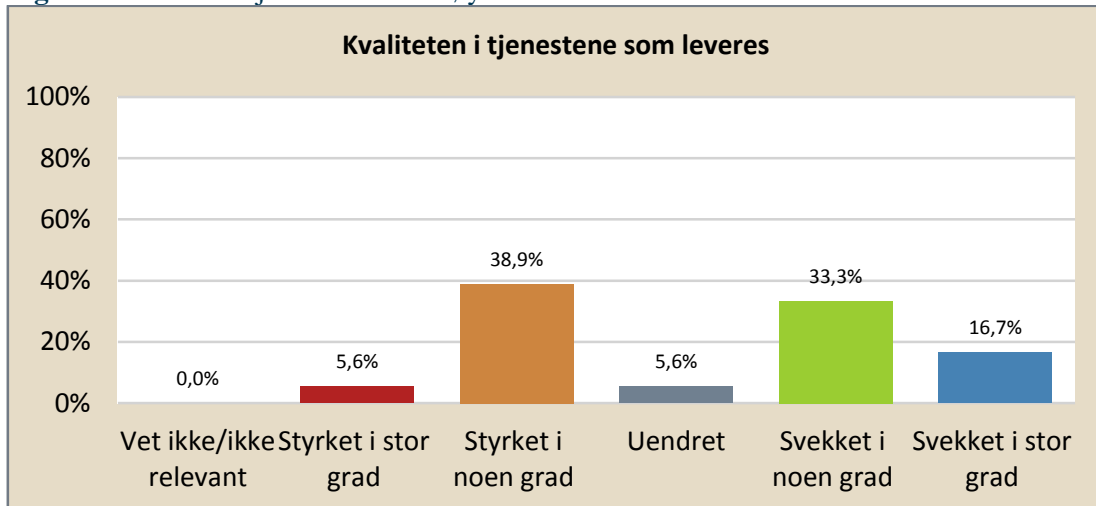
Årsmeldingen for 2014 viser til at etablering av ny driftsplattform ved årsskiftet 2013/2014 har forbedret driftsstabiliteten i tjenestene som leveres av Inn-Trøndelag IKT betydelig.

Leder sier de ikke har gjort brukerundersøkelser, men kan hente brukernes synspunkter fra Helpdesk. Han er klar over at det er mange områder å forbedre seg på, blant annet er det enda mer å hente på standardisering.

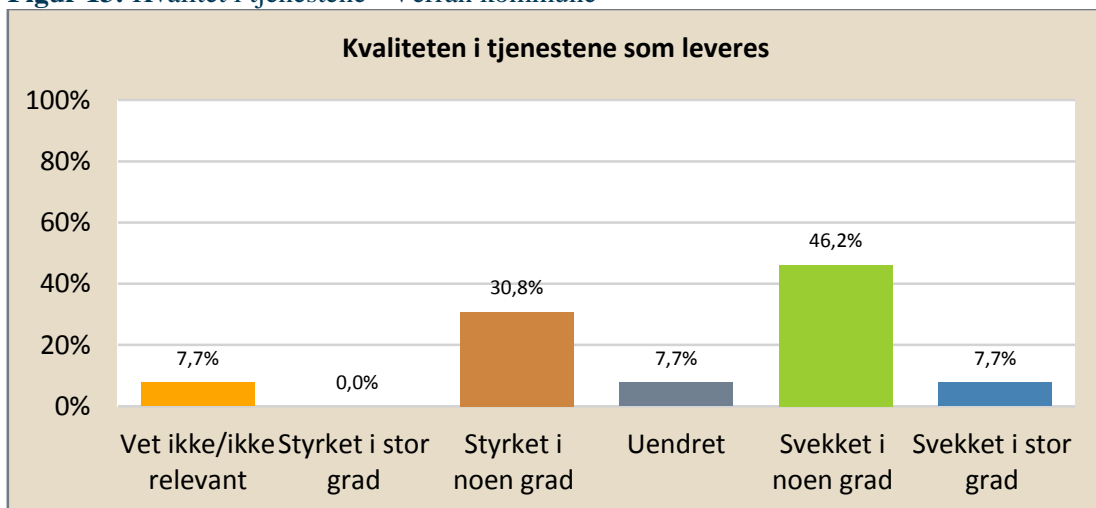
Spørreundersøkelsen viser ikke et entydig svar fra de ansatte når det gjelder kvalitet i tjenestene, men det er flere ansatte som mener kvaliteten er svekket enn styrket.

I spørreundersøkelsen ble også andre ansatte ved enheter i de tre kommunene spurt om deres oppfatning av kvaliteten i tjenestene som leveres fra Inn-Trøndelag IKT. Figurene under viser svarene.

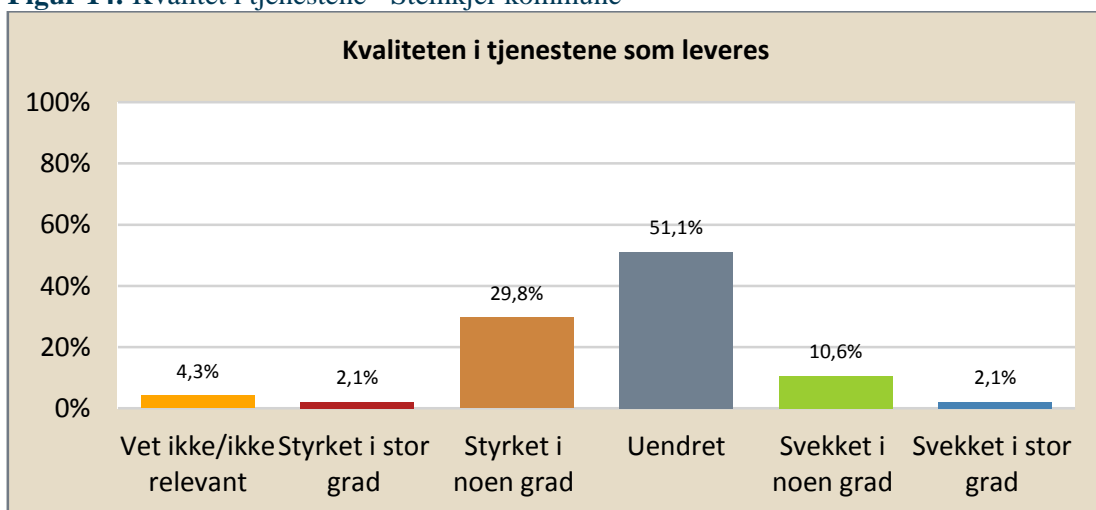
**Figur 12: Kvalitet i tjenestene - Inderøy kommune**



**Figur 13: Kvalitet i tjenestene - Verran kommune**



**Figur 14: Kvalitet i tjenestene - Steinkjer kommune**



Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet mener situasjonen ved Inn-Trøndelag IKT er bedre i dag enn for bare ¾ år siden, noe som støttes av tilbakemeldinger i spørreundersøkelsen. Der nevnes det at en «ser en merkbar framgang på kvaliteten på arbeidet som gjøres sammenlignet for 1 år siden».

De tillitsvalgte og rådmennene opplever også at kvaliteten i IKT-tjenestene blir stadig bedre.

#### *Kompetanse*

Leder ved Inn-Trøndelag IKT mener kompetansen på enheten er bra per i dag. Enheten vil snart miste en av sine nøkkelpersoner, og denne personen må erstattes i 2015. Kompetanseprofilen er ifølge leder litt tilfeldig sammensatt etter sammenslåingen, men IKT har klart å forbedre kompetanseprofilen gjennom nyansettelser.

Leder har ansatt 2,5 stilling/årsverk etter sammenslåingen. Ansettelsene har vært vellykket med mange godt kvalifiserte søkere.

Leder mener det er lettere å rekruttere i Steinkjer enn for eksempel Trondheim, da det i Trondheim er flere store fagmiljøer som konkurrerer om fagpersonene. Inn-Trøndelagssamarbeidet har etter leders oppfatning helt klart gjort rekrutteringen lettere, da arbeidet nå er mer spennende for en med faginteresse.

Årsmeldingen for 2014 viser at Inn-Trøndelag IKT gjennom hele fjoråret jobbet kontinuerlig med å tilpasse sin interne organisering med mål om å utnytte personalressursene og å tilpasse kompetansen til kommunenes behov.

Spørreundersøkelsen viser ikke et entydig svar fra de ansatte når det gjelder enhetens kompetanse, men halvparten av de ansatte mener den samlede kompetansen ved enheten er noe svekket.

#### *Tilgjengelighet*

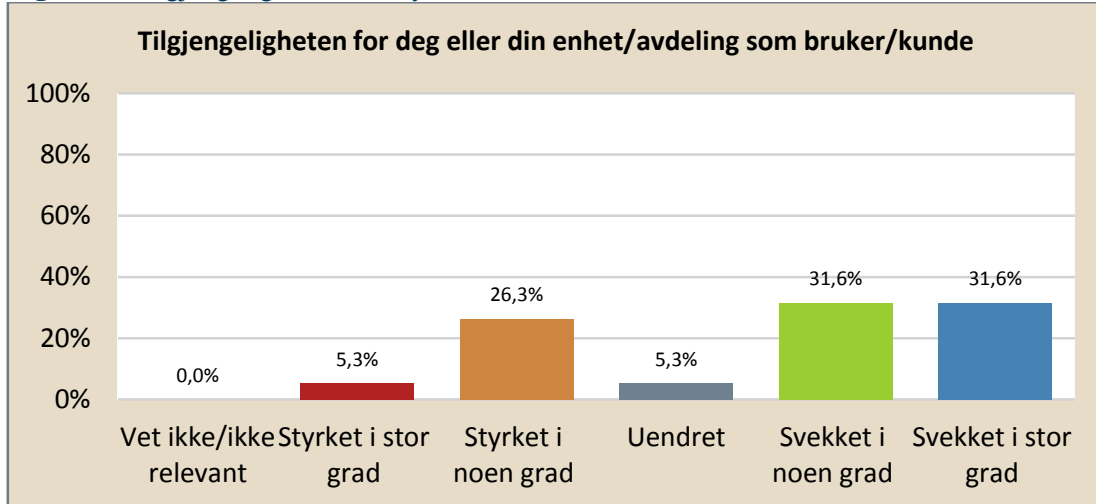
Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet viser til at da IKT-medarbeiderne ble flyttet til Steinkjer, oppstod det misnøye i Inderøy og Verran. Dette forklares med at IKT-hjelpen ble mindre fysisk tilgjengelig.

Leder ved Inn-Trøndelag IKT mener tilgjengeligheten i realiteten er uendret eller bedre, men er klar over at ikke alle brukerne opplever det slik. Med en større grad av lokal tilstedeværelse vil det alltid være enklere for noen brukere å oppsøke IKT-kontoret lokalt for å få den bistanden de trenger. Leder viser til at alle nå henvender seg til ett kontaktpunkt og de håndteres etter samme prioriteringer og i samme kø.

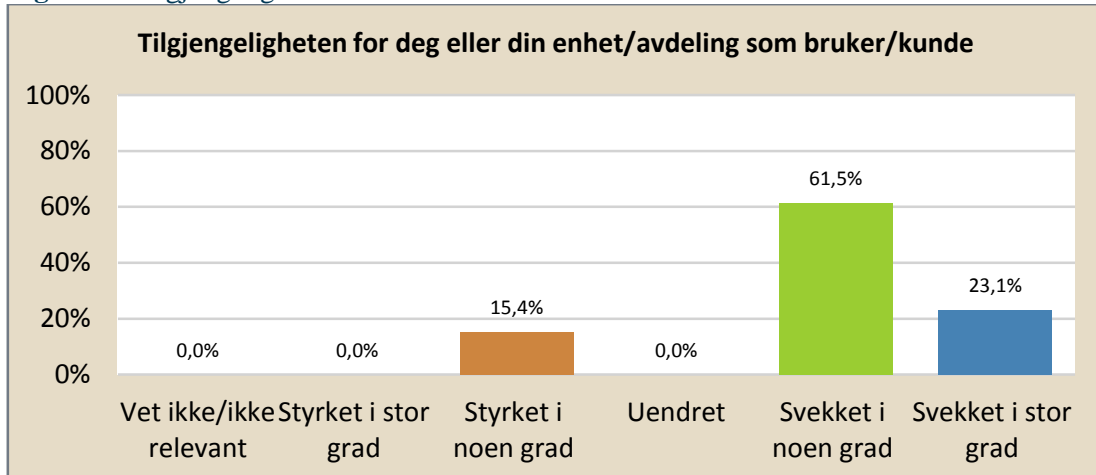
Ifølge leder har noen av de ansatte kontordag i Inderøy og Verran kommune én dag i uka.

Spørreundersøkelsen viser at flertallet av de ansatte i de tre kommunene mener tilgjengeligheten for brukere og kunder er svekket eller uendret. Figurene under viser svarene fordelt på kommune.

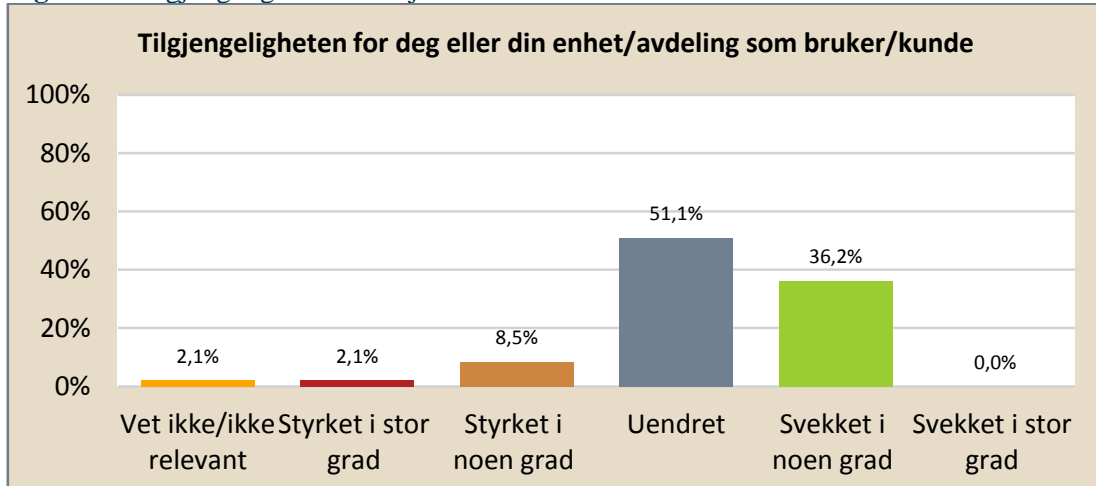
**Figur 15: Tilgjengelighet - Inderøy kommune**



**Figur 16: Tilgjengelighet - Verran kommune**



**Figur 17: Tilgjengelighet - Steinkjer kommune**



*Kapasitetsutnyttelse og sårbarhet*

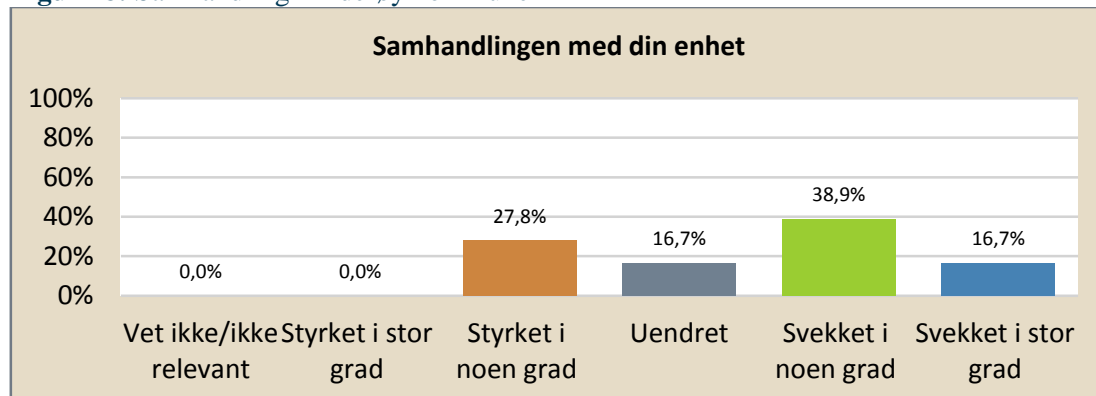
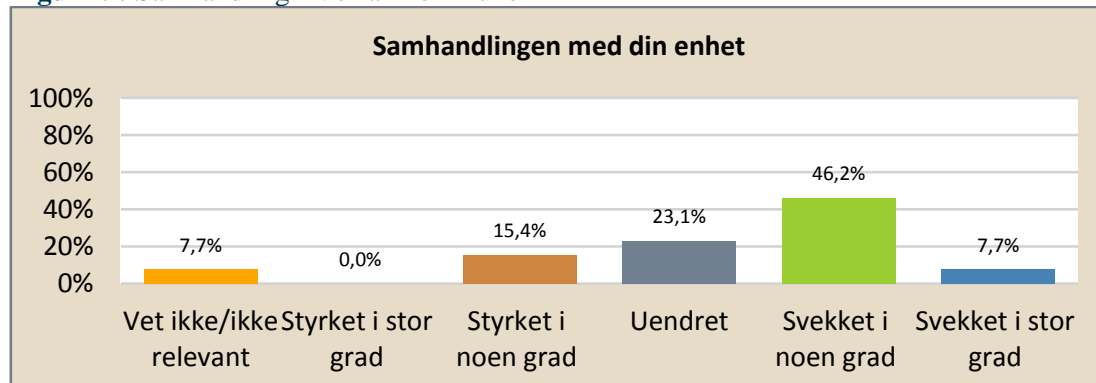
Leder ved Inn-Trøndelag IKT mener en felles enhet har gitt noe gevinst på kapasitetsutnyttelse på personalsiden. Alle som jobber i 2.linjetjenesten har ett eller flere fokusområder og ser på kommunene samlet når de jobber med sitt fagområde.

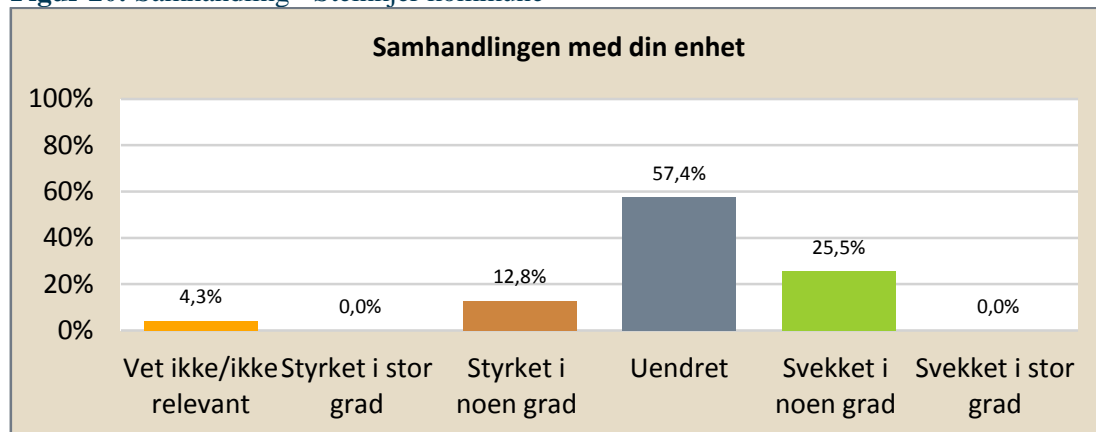
Spørreundersøkelsen viser ikke et entydig svar fra de ansatte ved enheten når det gjelder kapasitetsutnyttelse og sårbarhet. De ansatte er delt i synet på om evnen til å møte nye krav og utfordringer er svekket eller styrket, mens et flertall av de ansatte mener ressursutnyttelsen er noe svekket. På spørsmål om evnen til å takle svingninger i behov/etterspørsel er styrket eller svekket, mener halvparten av de ansatte at evnen er svekket, mens den andre halvparten mener evnen er uendret eller noe styrket.

*Samhandling*

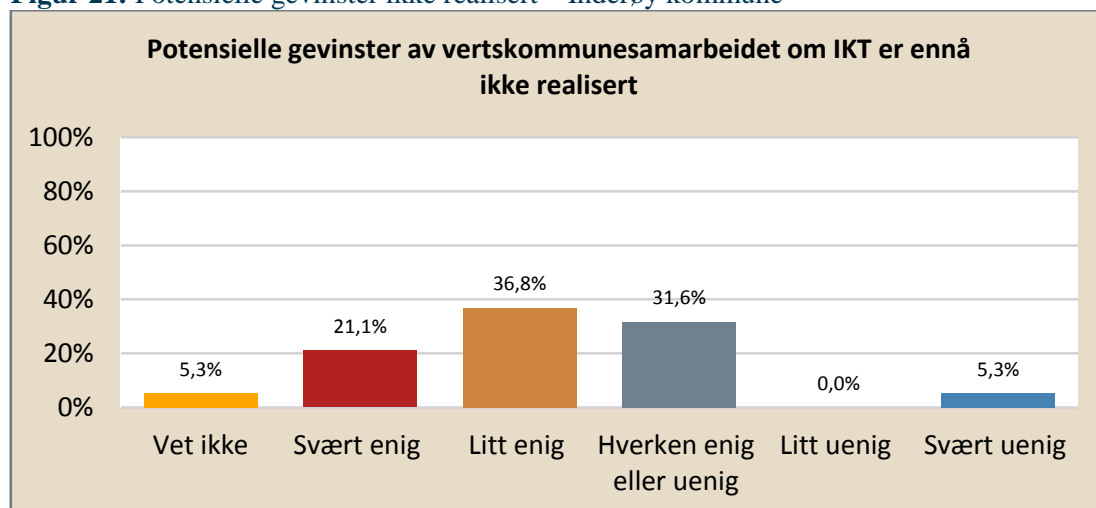
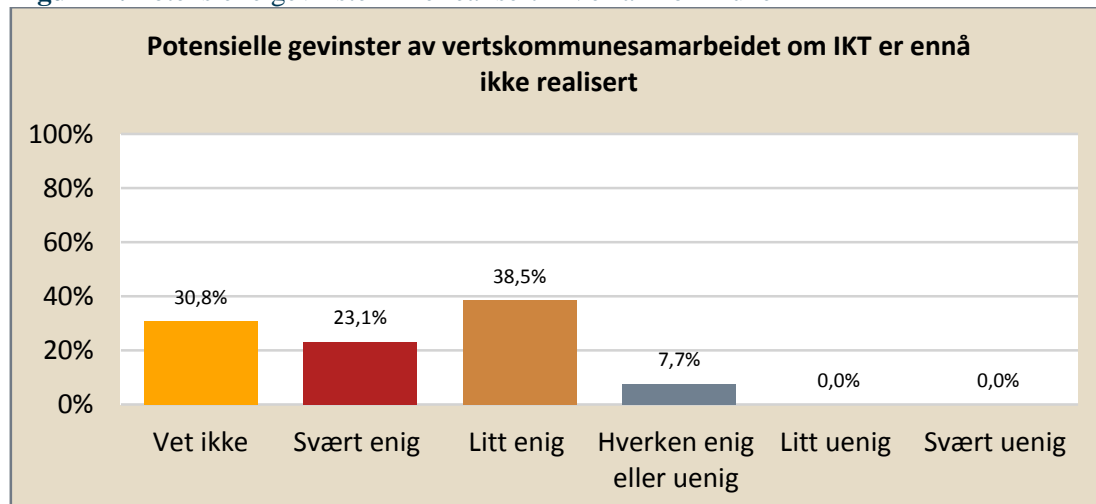
Leder ved Inn-Trøndelag IKT sier de til daglig kjenner på at de skulle hatt mer ressurser til å være "der ute" i dialog med enhetene. Han tror er mulig at de gjennom sammenslåingen har tapt noe terreng i slike samarbeid fordi de legger vekt på gevinstene av å tenke og jobbe mot fellesløsninger.

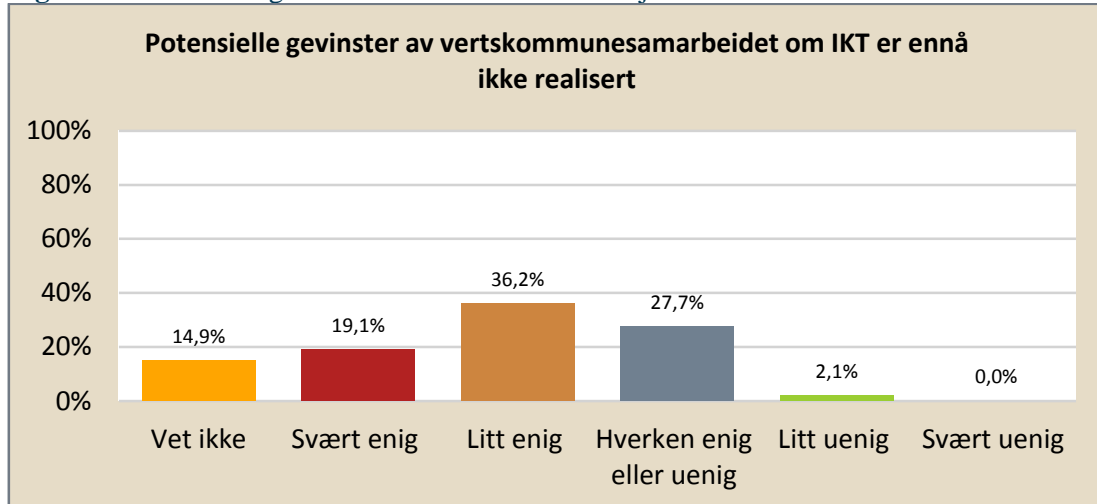
Spørreundersøkelsen viser at flertallet av de ansatte i de tre kommunene mener samhandlingen mellom IKT og deres egen enhet er svekket eller uendret. Figurene under viser svarene fordelt på kommune.

**Figur 18: Samhandling - Inderøy kommune****Figur 19: Samhandling - Verran kommune**

**Figur 20: Samhandling - Steinkjer kommune***Potensielle gevinster*

Respondentene ble i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til en påstand om at potensielle gevinster av vertskommunesamarbeidet om IKT ennå ikke er realisert. Svarene fra de tre kommunene er vist i figurene under.

**Figur 21: Potensielle gevinster ikke realisert – Inderøy kommune****Figur 22: Potensielle gevinster ikke realisert – Verran kommune**

**Figur 23: Potensielle gevinster ikke realisert – Steinkjer kommune**

### 2.3.1 Vurdering

Inn-Trøndelag IKT har kun vært etablert som felles enhet i 2 år. Disse to årene har vært preget av oppstartsproblemer og det gjør det vanskelig å gjøre vurderinger og dra klare konklusjoner.

Både spørreundersøkelsen og intervjuene viser at det er forventninger om at Inn-Trøndelag IKT med tiden skal gi større gevinster for de tre kommunene, da hovedsakelig i form av økt kvalitet.

#### **Økt effektivitet**

- Mer effektiv tjenesteproduksjon

Inn-Trøndelag IKT har ikke hatt en økonomisk gevinst siden sammenslåingen, men gevinsten virker å ha vært realisert før sammenslåingen til én enhet. Enheten har økt antall årsverk med ett siden sammenslåingen.

Det er noen stordriftsfordeler på innkjøpsområdet, der enheten har samarbeid med andre kommunale aktører.

Det er ikke ventet at samarbeidet skal gi økonomisk gevinst på sikt, men fokus er på bedre kvalitet i de tjenestene som ytes.

#### **Økt kvalitet**

- Endringer i opplevd tjenestekvalitet

Inn-Trøndelag IKT når sitt mål om å gi en tilbakemelding samme virkedag på innmeldte saker til Helpdesk, da saksbehandlingssystemet umiddelbart sender kvittering med saksnummer på innmeldt sak.

Enheten når ikke sitt mål om 70-80 % saksbehandling i 1.linje, da de ser at et større volum saker viderefordes til behandling i 2.linje.

Det er lite sammenfallende informasjon i tilbakemeldingene om opplevd tjenestekvalitet fra de ansatte ved enheten.

Svarene fra ansatte i de tre kommunene tyder på at flertallet opplever tjenestekvaliteten som svekket i Inderøy og Verran kommune, mens flertallet i Steinkjer kommune opplever tjenestekvaliteten som uendret.

Dette gjør det vanskelig å gi en vurdering av om kvaliteten i tjenestene har økt eller ikke.

- Endring i enhetenes kompetanse

Leder ved Inn-Trøndelag IKT mener kompetanseprofilen er styrket, blant annet gjennom nyansettelser. Svarene fra de ansatte er lite sammenfallende og vi finner det derfor vanskelig å gi en vurdering av endringer i enhetens kompetanse.

- Endringer i opplevd tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere

Revisor mener kontordager i alle tre kommunene er en god måte å legge til rette for bedre tilgjengelighet for brukere og samarbeidspartnere i alle tre kommunene.

Inn-Trøndelag IKT er tilgjengelig for alle ansatte via Helpdesk og kan på den måten sikre mer like tjenester til de tre kommunene.

Spørreundersøkelsen viser at et flertall av ansatte i vertskommunen Steinkjer, opplever tilgjengeligheten som uendret og det er flere av de ansatte som mener tilgjengeligheten er svekket enn styrket. I Inderøy og Verran kommuner er det et flertall av de ansatte som opplever tilgjengeligheten som svekket. Dette kan igjen skyldes at respondentene definerer tilgjengelighet som fysisk tilgjengelighet og ikke reell tilgjengelighet. For de ansatte i kommunene som ikke lenger har tjenesten «i huset», vil det kunne føles som tilgjengeligheten er svekket selv om den reelt sett ikke er det.

På bakgrunn av dette finner vi det vanskelig å gjøre en klar vurdering av endringer i enhetens reelle tilgjengelighet, men spørreundersøkelsen viser at de ansatte i de tre kommunene opplever en noe svekket tilgjengelighet til tjenestene.



- Endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet

Inn-Trøndelag IKT er organisert i en 1.linje- og 2.linjetjeneste, der alle som jobber i 2. linje har ett eller flere fokusområder og ser på kommunene samlet når de jobber med sitt fagområde.

Det er lite sammenfallende informasjon i tilbakemeldingene om kapasitetsutnyttelse og sårbarhet. Dette gjør det vanskelig å gi en vurdering på endringer i kapasitetsutnyttelse og sårbarhet.

- Endringer i samhandling mellom utvalgt tjenesteområde og andre enheter i kommunene

Spørreundersøkelsen viser at et flertall av ansatte i vertskommunen Steinkjer opplever samhandlingen med Inn-Trøndelag IKT som uendret, mens det i Inderøy og Verran kommune er flere ansatte som opplever samhandlingen som svekket.

Revisor finner det vanskelig å gjøre en klar vurdering av endringer i Inn-Trøndelag IKTs samhandling med andre enheter.

## 2.4 Konklusjon

Evalueringen av de tre samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever, Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT, viser at måloppnåelsen for samarbeidet varierer fra område til område.

Tilbakemeldingene fra de ansatte, gjennom spørreundersøkelsen, har sammenheng med om kommunen er vertskommune eller ei. I all hovedsak viser spørreundersøkelsen for Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT at de ansatte i de to vertskommunene er mest fornøyd med konsekvensene av det samarbeidet som er lagt til deres kommune, mens de ansatte i de andre kommunene er mindre fornøyd med det aktuelle samarbeidsområdet.

### **Inn-Trøndelag Skatteoppkrever**

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever har nådd målsettingen for samarbeidet om økt kvalitet og effektivitet på enheten.

Tjenesteproduksjonen er effektivisert og enheten holder sine budsjetter.

Kvaliteten i tjenestene virker å være styrket og enheten har lyktes i å rekruttere relevant kompetanse ved nyansettelser.

Tilgjengeligheten for brukere og kunder er reelt sett økt, selv om den geografiske tilgjengeligheten er noe svekket ved lokalisering til ett kontor.

Enheten har styrket sin kapasitetsutnyttelse, og for Inderøy og Verran er sårbarheten redusert. Det er allikevel verd å merke seg at enheten nå er av en slik størrelse at sårbarhet igjen kan bli en utfordring. Særlig gjelder dette for intern funksjonsdeling.

### **Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn**

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn har i stor grad nådd målsettingen om økt kvalitet og effektivitet på enheten, men det er fortsatt rom for noen forbedringer.

Tjenesteproduksjonen er effektivisert og enheten har en positiv utvikling når det gjelder å holde budsjetttrammene.

Kvaliteten på tjenestene varierer noe mellom kommunene og har fortsatt forbedringspotensial.

Enheten har lyktes i å rekruttere relevant kompetanse ved nyansettelser.

ITRL har styrket sin kapasitetsutnyttelse og redusert sin sårbarhet, gjennom økt fokus på samarbeid og fleksibilitet.

Det synes å være noe uklar rollefordeling mellom ITRL og de tre kommunene, særlig knyttet til kvalitetssikring i årsoppgjøret.

### **Inn-Trøndelag IKT**

Revisor finner ikke at en har et godt nok grunnlag for å konkludere på spørsmålet om Inn-Trøndelag IKT har nådd sine mål om økt effektivitet og kvalitet. Samarbeidsordningen har kort fartstid og oppstarten har vært preget av problemer. Både spørreundersøkelsen og intervjuene bærer preg av dette.

Det kan allikevel se ut som enheten har en positiv utvikling, da tilbakemeldinger fra brukere, ansatte og tillitsvalgte viser at det oppleves å ha vært en bedring i kvaliteten på tjenestene ved Inn-Trøndelag IKT det siste året.

## **3. HVA ER ERFARINGENE FRA SAMMENSLÅINGSPROSESSENE?**

Etableringen av de tre samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever, Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT, har tatt de tre kommunene

gjennom tre sammenslåingsprosesser. I kapitlene under vil vi se på erfaringene fra de tre prosessene.

### 3.1 Inn-Trøndelag Skatteoppkrever

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever var som tidligere nevnt det første av de tre samarbeidsområdene som ble etablert.

Tillitsvalgte har beskrevet prosessen rundt sammenslåingen som mindre god og med liten grad av involvering av ansatte.

Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet viser til at Inn-Trøndelag Skatteoppkrever siden oppstarten har skiftet ut nesten alt personell. Enheten har hatt utfordringer, både med arbeidsmiljøet og sykemeldinger.

Leder ved Inn-Trøndelag Skatteoppkrever sier bestillingen fra styret i INVEST var klar ved sammenslåingen; det var tre forskjellige kommune/kontor/kulturer som skulle sys sammen til en enhet. Leder har hele tiden hatt et mål om at enheten skal opptre «enhetlig utad», og en forutsetning for å klare det er samlokalisering.

Skatteoppkreverne i de tre kommunene hadde ifølge leder vært ganske selvgående, og da kan det være utfordrende å innordne seg i et nytt og felles system, både for medarbeiderne og for innbyggerne i kommunene. Bemanningen var tidvis krevende og medarbeiderne fra Steinkjer ble ikke med over til Verran. Av dagens medarbeidere er det bare 1 som (delvis) var med før sammenslåingen.

De tillitsvalgte viser til at det i etterkant av sammenslåingen av skatteoppkreverkontoret ble utarbeidet et dokument med overgangsregler, og de tillitsvalgte mener dette dokumentet har stått seg godt i de senere sammenslåingsprosessene.

### 3.2 Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn var det andre av de tre samarbeidsområdene som ble etablert.

Ifølge de tillitsvalgte hadde en lært mye fra prosessen rundt Inn-Trøndelag Skatteoppkrever og brukte aktivt retningslinjene som ble utarbeidet i etterkant.

Enhetsleder startet prosessen tidlig og involverte de ansatte. De tillitsvalgte mener det alt i alt var en god prosess og trekker fram at det var positivt å flytte inn i nytt rådhus i Inderøy. Da kom alle til et nytt miljø og ikke inn i etablerte arbeidsplasser.

Leder ved Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn forteller at det i starten var litt usikkerhet omkring hvem som ble med over til Inderøy kommune som arbeidsgiver, og 2 ansatte

ble igjen på Steinkjer. De arbeidet med fakturering og regnskap, og noe av dette var oppgaver som kommunen selv skulle håndtere.

Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet viser til at samarbeidet regnskap og lønn har en lang historie. I starten var det en del skepsis, blant annet knyttet til flyttingen til Inderøy. Overgangen ble også tøff, først og fremst på grunn av en del IKT-problemer. Nå opplever prosjektleder at de ansatte er fornøyd med flyttingen og det fagmiljøet som er samlet i Inderøy. De tillitsvalgte støtter opp om dette utsagnet.

### 3.3 Inn-Trøndelag IKT

Inn-Trøndelag IKT var det siste av de tre samarbeidsområdene som ble etablert.

Prosjektleder i Inn-Trøndelagssamarbeidet mener IKT er det området som har hatt størst utfordringer etter sammenslåing. Prosjektleder tror det handler om to ting:

1. Det gamle IKT-systemet var utdatert og dårlig
2. Budsjettet for IKT ble satt for lavt, den beregnede gevinsten av sammenslåingen ble vurdert for høyt (1 million kroner).

Prosjektleder viser til at det var utfordringer ved IKT-enheten på Steinkjer allerede forut for sammenslåingen. Disse var ikke synliggjort, og det kan ifølge prosjektleder ha bidratt til oppstartsproblemene ved Inn-Trøndelag IKT.

De tillitsvalgte mener dette samarbeidsområdet var minst forberedt på å løse de faglige oppgavene de ble tildelt og viser til at det var for lite ansatte/ressurser. De peker videre på at kapasiteten kanskje burde vært oppgradert ved enheten, før de fikk nye oppgaver.

Leder ved Inn-Trøndelag IKT viser til at prosessen var tøff, selv om det hadde vært samarbeid mellom kommunene lenge før sammenslåingen. Det var mindre vilje til å være med på sammenslåing enn det leder hadde regnet med. Enheten har hatt utfordringer med arbeidsmiljøet knyttet til sammenslåingsprosessen og har hentet erfaringer fra dette.

Leder viser til at Inn-Trøndelag Skatteoppkrever og Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn hadde samme erfaringer med ansattegruppen under sin sammenslåingsprosess, og leder mener Inn-Trøndelag IKT med fordel kunne fått flere tilbakemeldinger fra dette arbeidet for å være bedre forberedt på hvilke problemer som ville oppstå.

### 3.4 Oppsummering

Prosessene rundt etableringen av samarbeidsområdene Inn-Trøndelag Skatteoppkrever, Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn og Inn-Trøndelag IKT har vist at det kan være utfordrende å opprette vertskommunesamarbeid mellom tre kommuner.

Arbeidet viser at sammenslåing av enheter er en modningsprosess og det er viktig å gi samarbeidene tid til å «sette seg». Ulike kommuner har ulik kultur og det er viktig at nye enheter får tid til å etablere sin egen kultur og sine egne arbeidsmåter.

Erfaringene fra de tre sammenslåingsprosessene viser også at det er svært viktig å involvere de ansatte på et tidlig tidspunkt.

Erfaringene viser også at det er nyttig å utforme et personaldokument med overgangsregler o.l., da dette sikrer forutsigbarhet for de ansatte og kan bidra til at støyen rundt sammenslåinger blir mindre.

Selv om sammenslåingsprosesser vil være ulike fra område til område, er det allikevel elementer som vil være like for alle prosesser. For å kunne dra nytte av andres erfaringer fra slike prosesser er det viktig at prosessene evalueres og at erfaringene deles og brukes ved evt. nye samarbeidsområder.

## 4. RÅDMENNENES KOMMENTARER

En foreløpig rapport ble sendt på høring til rådmennene i Inderøy, Verran og Steinkjer kommuner 11.05.15. KomRev Trøndelag IKS mottok svar fra rådmann i Verran kommune 18.05.15, fra rådmann i Inderøy kommune 25.05.15 og fra rådmann i Steinkjer kommune 26.05.15. Rådmennene har ingen kommentarer til rapporten og høringssvarene har dermed ikke medført endringer i rapporten.

## KILDER

LOV-1992-09-25-107 Lov om kommuner og fylkeskommuner (Kommuneloven)

INVEST 2012-2016. Bærekraftige kommuner i en attraktiv region.  
Styringsdokument for Inn-Trøndelagssamarbeidet 2012-2016

INVEST 2008. Interkommunalt samarbeid mellom Inderøy, Verran og Steinkjer kommune. Styringsdokument 2008

INVEST 2005. Rapport fra INVEST-arbeidsgruppa for personalspørsmål

INVEST 2004. Interkommunalt samarbeid mellom kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer. Fellesdokument av 26.05.04

Samarbeidsordninger mellom kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer av 26.3.03

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Inderøy kommune. 2015. Årsrapport 2014

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Verran kommune. 2015. Årsrapport 2014

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Steinkjer kommune. 2015. Årsrapport 2014

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Inderøy kommune. 2009. Årsrapport 2008

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Verran kommune. 2009. Årsrapport 2008

Inn-Trøndelag Skatteoppkrever Steinkjer kommune. 2009. Årsrapport 2008

Regnskap Skatteoppkrever 2008 og 2009

Innfordringsresultater Inn-Trøndelag Skatteoppkrever 2006-2014. Tall fra Skatteetaten

Inn-Trøndelag IKT. 2015. Årsmelding 2014

Inn-Trøndelag IKT. 2014. Årsmelding 2013

Inn-Trøndelag IKT. 2013. Avtale om administrativt vertskommunesamarbeid om IKT-funksjoner i kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn. 2015. Årsmelding 2014

Inn-Trøndelag Regnskap og Lønn. 2014. Årsmelding 2013

INVEST Regnskap og Lønn. 2013. Mandat for faggruppe økonomi

INVEST Regnskap og Lønn. 2013. Årsmelding 2012

INVEST Regnskap og Lønn. 2012. Årsmelding 2011

INVEST Økonomi. 2010. Avtale om administrativt vertskommunesamarbeid om økonomifunksjoner i kommunene Inderøy, Verran og Steinkjer



Postadresse: Postboks 2565, 7735 Steinkjer

Hovedkontor: Fylkets Hus, Steinkjer

Tlf. 994 01 480

[www.krt.no](http://www.krt.no)