

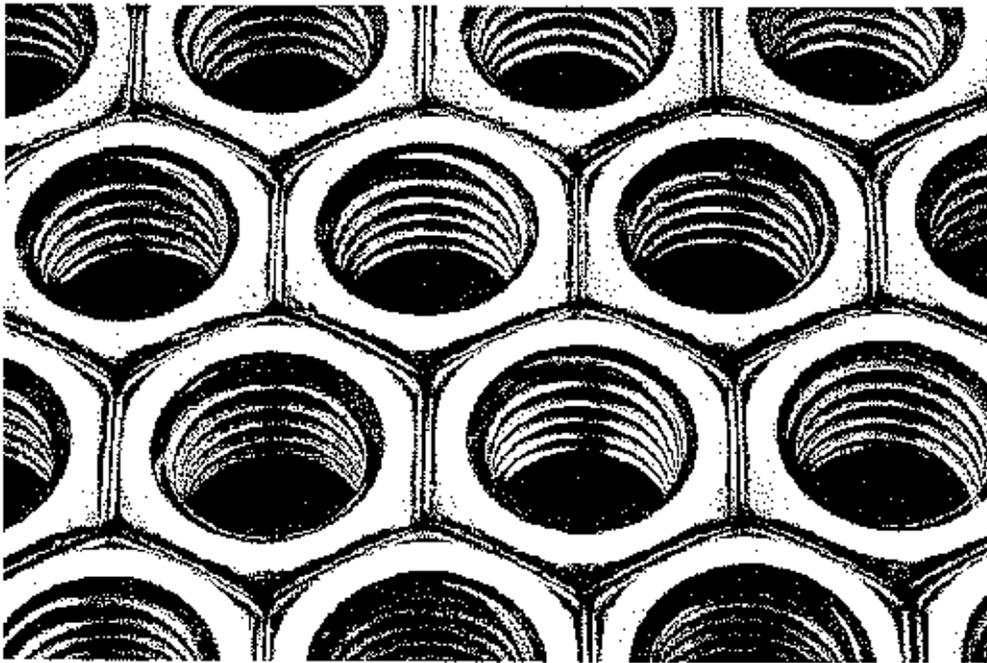
NORVAR
NORVAR

Prosjektrapport

119
2001

Omstruktureringer i VA-sektoren i Norge

En kartlegging og sammenstilling



Norsk VA-verkforening

NORVAR-RAPPORTER

NORVAR – Norsk VA-verkforening – har som formål å organisere samarbeid mellom norske VA-verk i tekniske, økonomiske og administrative spørsmål og ivareta verkenes felles interesser.

Et ledd i arbeidet er utgivelsen av NORVAR-rapporter.

Dette kan være:

- Rapportering av prosjekter/utredninger som er gjennomført og rapportert av en av medlemsbedriftene for eget bruk. NORVAR-rapporten vil i slike tilfeller kunne være en ren kopi av originalrapporten eller noe bearbeidet.
- Rapportering av prosjekter/utredninger som NORVAR har fått gjennomført.
- Rapportering av såkalte «spleiseprosjekter». Dette er prosjekter som to eller flere av NORVAR-medlemmene med felles problemstillinger har samarbeidet om for å få bedre utnyttelse av ressursene.

NORVAR-rapport

Norsk VA-verkforening

Postadresse: Vangsvegen 143, 2317 Hamar
 Besøksadresse: Vangsvegen 143, Hamar
 Telefon: 62 55 30 30

Rapportnummer: 119 - 2001
Dato: 1. november 2001
Antall sider (inkl. bilag): 51
Tilgjengelighet: Åpen: x Begrenset:

Rapportens tittel: Omstruktureringer i VA-sektoren i Norge. En kartlegging og sammenstilling	
Forfattere: Oddvar Lindholm, NLH og Svein Erik Moen, NORVAR	
Ekstrakt: Foreliggende rapport er utarbeidet av NORVAR for å gi en oversikt over kjente aktiviteter i kommuner og andre organisasjoner og tar for seg muligheter for omorganisering innen VA-sektoren. Rapporten behandler både allerede gjennomførte omorganiseringer og utredningsprosesser på alle stadier som har som mål å se på fordeler og ulemper ved ulike alternativer. Resultatene er i hovedsak basert på telefonkontakter og utfylte skjemaer fra kommuner, konsulentfirmaer, selskaper for energi og interkommunale VA-selskaper. Spørsmål som er besvart er bl.a. hvem som tok initiativ til prosessen og ulike roller i denne, fordeler og ulemper ved de alternativer som er utredet, foreløpige resultater og erfaringer så langt. Alle de skjemaer som ble utfylt ligger i rapportens vedlegg. Dette er ca. 30 ark som hver representerer en prosess eller aktivitet hvor en eller flere kommuner er involvert.	
Emneord, norske: Kommuner, omorganisering, omstrukturering, VA-sektoren.	Emneord, engelske: Municipalities, reorganisation, water supply, sewerage.
Andre utgaver:	

ISBN 82-414-0237-6

Forord

Norske kommuner er relativt små. Ca 50% av kommunene har mindre enn 5.000 innbyggere. Det er en stor utfordring for teknisk etat i slike små kommuner å følge opp dagens utvikling innen VA-sektoren både teknologisk og med stadig nye rammebetingelser. Samtidig har man en utvikling med:

- Staten overfører mer og mer ansvar til kommunene
- Rekrutteringsproblem
- Krav til større effektivitet
- Økende krav og oppmerksomhet fra abonnentene
- Med mer

For å løse oppgavene innen VA-sektoren på en effektiv måte, er det derfor behov for å vurdere andre organisasjonsformer/større enheter enn det som er vanlig i dag. Ute i Europa er det en trend i retning av at private firma overtar mer og mer av VA-sektoren. Også i norske kommuner er det diskusjon omkring andre organisasjonsformer, og private firma, energiverk og andre øver et visst påtrykk for å få kommunene til å vurdere andre organisasjonsformer.

NORVARs hovedstyre har bestemt at NORVAR skal ha følgende funksjon i forhold til spørsmål omkring temaene effektivisering/organisering:

- NORVAR vil som interesseorganisasjon ikke søke å påvirke medlemmens valg i forhold til organisering.
- Vi vil i stedet forsøke å gi medlemmene bakgrunn for riktige valg og riktige strategier/tiltak.

Hensikten med foreliggende prosjekt har vært å utarbeide en oversikt over de aktiviteter NORVAR er kjent med angående omorganisering i VA-sektoren og på den måten bidra med hjelp til å starte lignende aktiviteter i andre kommuner og tips om hvem man kan ta kontakt med i det enkelte tilfellet.

De ulike prosessene som er kartlagt har dels blitt fullført, dels er noen fortsatt underveis og dels har noen stoppet opp eller de har blitt skrinlagt.

NORVAR regner med at det er flere kommuner som har prosesser eller planer som ikke har blitt registrert i denne rapporten. Dette kan skyldes at forfatterne av rapporten ikke har hatt tilgang til denne informasjonen, eller at de involverte aktørene ikke har villet gå offentlig ut med informasjonene, da disse kan være følsomme på nåværende stadium.

Prosjektet startet i mai 2001 og redaksjonen ble avsluttet i september 2001. Prosjektet er finansiert av NORVARs prosjektutviklingsfond.

NORVAR har stått for prosjektledelse og gjennomføring. Rapporten er skrevet av Oddvar Lindholm, NLH og Svein Erik Moen, NORVAR.

NORVAR takker alle bidragsyterne i prosjektet.

Hamar, den 1. november 2001
Svein Erik Moen

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Sammendrag	4
1. Bakgrunn og målsetning	6
1.1 Bakgrunn.....	6
1.2 Mål for prosjektet.....	6
2. Resultater og sammenstillinger.....	7
2.1 Generell oversikt.....	7
2.2 Ulike typer av organisasjonsformer som er meldt inn	9
2.3 Hvem tok initiativet til prosessen?.....	12
2.4 Innmeldte forventede fordeler og ulemper ved omorganiseringen.....	13
3. Noen refleksjoner.....	17
Vedlegg 1. Oversikt over alle dataskjema som ligger til grunn for bearbeidingene.....	19

Sammendrag

NORVAR har i perioden mai 2001 til oktober 2001 arbeidet med å skaffe en oversikt over hva som har hendt og hender på området omorganisering i VA-sektoren i Norge.

Det registrert mer enn 30 prosesser og aktiviteter i Norge som har hatt som mål å oppnå effektiviseringer og forbedringer innen tjenester for vannforsyning og avløp. Omtrent 90 kommuner med til sammen ca. 2,4 millioner innbyggere har direkte eller indirekte vært involvert i disse prosessene. Det vil si at ca. 20 % av Norges kommuner og mer enn 50 % av Norges befolkning har vært berørt. Dette viser at det er de største kommunene som er mest interessert i å utrede alternative organisasjonsformer for VA-sektoren.

I fylkene langs Oslofjorden fra Sveiskegrensen til og med Vestfold er det 51 kommuner med ca. 1,4 millioner innbyggere som har hatt slike aktiviteter. Langs kysten fra og med Telemark til Trøndelag er det 27 kommuner med ca. 860 000 innbyggere som har vært involvert i organisasjonsprosesser. I innlandet med fylkene Hedmark og Oppland er det 13 kommuner med ca. 140 000 innbyggere som har hatt aktiviteter, mens det nord for Trondheim ikke er registrert noen aktiviteter innen omorganiseringer i VA-sektoren.

Det er innmeldt mange ulike alternativer for omorganiseringer som har vært, eller som er, under utredning. Disse spenner fra det at private selskaper kjøper VA-infrastrukturen i en kommune til uformelle koordineringsorgan mellom noen kommuner. Mer enn 20 slike ulike organisasjonsalternativer er innmeldt til NORVAR-prosjektet.

Når det gjelder hvem som tok det første initiativet til å få i gang en prosess angående omorganiseringer, synes det som initiativet var omtrent likelig fordelt mellom det administrative eller faglige systemet og det politiske systemet.

Når det gjelder fordeler ved etablering av større enheter for VA-tjenestene nevnes ofte de følgende momenter:

- Bedre og sikrere vannforsynings- og avløpstjenester.
- Større kompetanse samles ett sted, og man får mer robuste fagmiljøer som gir mer tilfredsstillende arbeidsplasser for de ansatte. Bedre lønn og utviklingsmuligheter.
- Lettere å rekruttere fagfolk til VA-bransjen.
- Mer rasjonell drift både administrativt og for de fagtekniske forhold.

For bestiller-utførerrollen nevnes hovedsakelig følgende fordeler:

- Ryddigere ansvarslinjer.
- Bedre oversikt og prioritering.
- Enklere styring og kontroll.
- Bedre kvalitet og høyere effektivitet.

De ulempene som oftest nevnes for samling av VA-tjenestene i en større felles interkommunal enhet, er:

- Kommunen har aktiviteter som må bli igjen i den enkelte kommune. Dette er for eksempel forvaltning, myndighetsutøvelse, noe kontakt til kommunens egne innbyggere og andre

tekniske oppgaver som vei, parkering, grønnsstrukturer, parker, gravlunder, brann- og beredskapsvakter, etc. Disse områdene vil svekkes økonomisk og kompetansemessig ved at VA ikke lenger blir med i fellesskapet. Det blir vanskeligere å holde på fagfolk.

- Samordningen mellom de ulike infrastrukturer svekkes ved at VA håndteres eksternt.
- Dårligere kommunal styring med egne forhold i kommunen.

For å få til de ønskede virkningene ved bruk av bestiller-utførerrollen, er det vesentlig at både bestillerenheten og utførerensheten fortsatt er store nok til å ha en god og robust kompetanse.

Ulemper som nevnes ved bestiller-utførerrollen er:

- Fare for manglende helhetsforståelse og fagkunnskap i bestillerenheten.
- Splitting og utarming av fagkunnskap.

Den foreliggende kartleggingen av omorganiseringer innen VA-sektoren i Norge har vist at overraskende få kommuner faktisk har gjennomført organisasjonsendringer i forhold til alle de prosesser som er i gang eller som har vært i gang.

1. Bakgrunn og målsetning

1.1 Bakgrunn

De siste årene har det vært mange kommuner som har foretatt omorganiseringer innen vannforsynings- og avløpssektoren. Dette har spesielt tiltatt i intensitet i det siste med mange initiativ til utredninger og prosesser som har som mål å gjennomføre forbedringer og effektiviseringer for vannforsynings- og avløpstjenestene.

NORVAR har i perioden mai 2001 til oktober 2001 arbeidet med å skaffe en oversikt over hva som har hendt og hender på dette området i Norge. Arbeidsprosedyren har vært å benytte mange kanaler og kilder for å få kontakt med de kommuner og enheter som har hatt bidrag. Dette har vært å gå via:

- A) Syv rådgivingsfirmaer som har hatt oppdrag fra kommuner, energiselskaper og interkommunale VAR-selskaper nettopp på dette området.
- B) Noen større interkommunale selskaper for vann- og avløp.
- C) NORVARs egen oversikt.
- D) Tips som har kommet inn underveis fra de personer man har hatt kontakt med.
- E) Informasjon som har fremkommet i aviser og tidsskrifter.

Informasjonen har blitt hentet inn ved å bruke telefon, e-post, personlige møter og spørreskjemaer. Spørreskjemaenes utforming er vist i vedlegget. De viktigste spørsmålene i skjemaet har vært følgende:

- Tema og problemstilling for organisasjonsendringen
- Konkret innhold i avtaler og endringer
- Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen
- Utredninger i forkant. Hva ble gjort /hvor mye /og av hvem
- Mål, forventet utbytte og fordeler av de ulike alternativene
- Antatte ulemper og begrensninger ved de ulike alternativene
- Foreløpige resultater og erfaringer
- Antall personer som berøres av endringen

På basis av svarene og annen innkommet informasjon har man systematisert resultatene. Disse er vist i kapittel 2.

1.2 Mål for prosjektet.

Målet for prosjektet har vært å gi kommuner og andre med oppgaver innen VA-sektoren best mulig oversikt over hva som har foregått av betydning, ulike organisasjonsalternativer som er analysert i utredningene, foreløpige resultater og kontaktpersoner som har hatt viktige roller i prosessene for omorganiseringsaktivitetene.

Hensikten med dette er å gi kommunene et grunnlag for egne vurderinger for sine mulige prosesser for omorganisering og tips om hvilke kommuner og enheter som har vært gjennom, eller som har startet på slike aktiviteter. Videre vil dokumentasjonen gi tips om hvilke personer det kan være nyttig å kontakte ved ulike typer av aktuelle organisasjonsalternativer.

2. Resultater og sammenstillinger

2.1 Generell oversikt

Organisasjonsendringene som er registrert i denne rapporten, er delt inn i fire grupper:

- Samarbeid mellom energiverk og vannforsynings- og avløpssektoren.
- Samarbeid mellom to eller flere kommuner – og aktiviteter der interkommunale selskaper er involvert.
- Private selskaper som utfører viktige oppgaver for kommuner innen vannforsyning og avløp.
- Organisasjonsendringer innen den enkelte kommune.

Dersom man vil vite mer detaljer og konkrete opplysninger tilbakeført til den enkelte kommune eller selskap, må man gå inn i skjemaene som er vist i vedlegg.

I tabell 2.1 er noen av de aktører man har registrert, sortert i de fire gruppene:

- Det er registrert syv aktiviteter under gruppen for samarbeid mellom energiselskaper og VA-sektoren.
- Under gruppen samarbeid mellom to eller flere kommuner er 14 aktiviteter registrert.
- I gruppen for aktiviteter der private selskaper har betydningsfulle oppgaver i VA-sektoren er det registrert bare 2 aktiviteter.
- I den siste gruppen for interne endringer i den enkelte kommune er fire aktiviteter registrert.
- I tillegg kommer ni kommuner som er registrert på "bestiller-utfører-rollen".

Det er sannsynligvis flere kommuner som har innført bestiller-utførerrollen eller som har planer om dette, men som ikke er kjent av forfatterne.

I tabell 2.2 er det vist hvor i Norge det har foregått aktiviteter. Antall kommuner som har hatt aktiviteter innen omorganisering og antall innbyggere i de kommunene som er berørt, er vist i tabellen. Som man ser, er det skjedd mest i fylkene på Østlandet, samt i områdene rundt de store byene som Stavanger, Bergen og Trondheim:

- I fylkene langs Oslofjorden fra Svenskegrensen til og med Vestfold er det 51 kommuner med ca. 1,4 millioner innbyggere som har hatt aktiviteter
- Langs kysten fra og med Telemark til Trøndelag er det 27 kommuner med ca. 860 000 innbyggere som har vært involvert i organisasjonsprosesser
- I innlandet med Hedmark og Oppland er det 13 kommuner med ca. 140 000 innbyggere.
- Nord for Trondheim er det ikke registrert noen aktiviteter innen omorganiseringer i VA-sektoren.

Tabell 2.1 Kommuner og aktører sortert på de fire gruppene.

Energiverk og VA-sektor	Interkommunalt samarbeid	Privat aktør	Interne endringer i enkeltkommune
Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Follidal og Rendalen -NØK	Moss, Rygge, Råde, Våler, Vestby (MOVAR)	Bærum kommune Bærum Vann	Asker. Leasing av VA-systemet
Sykkylven-Sykkylven Energi	Nedre- og Øvre Eiker kommune	Oslo kommune Bekkelaget RA	Kongsberg. Komm. foretak / AS
Sarpsborg-Østfold Energi	11 kommuner i Indre Oslofjord		Kvinnherad. Komm. foretak
Østfold Energi-Generell utredn.	10 kommuner i Vestfold (VIV)		Lier. Alternative driftsformer
IVAR (10 kommuner)-Lyse E.	Gausdal, Øyer, Lillehammer		Asker. "Bestiller-utfører"
Skagerak Energi Grenland	Flå, Gol, Hemsedal, Hol, Krødsherad, Nes, Ål.		Bergen. "Bestiller-utfører"
EBL / ICG Generelt om VA	Hamar, Ringsaker, Løten og Stange		Bærum "Bestiller-utfører"
	Bergen og 10 omegnskommuner		Drammen. "Bestiller-utfører"
	Drammens-regionen		Oslo VAV. (fra 2002) "Bestiller-utfører"
	Hole, Ringerike, Jevnaker, Lunner, Gran		Moss. "Bestiller-utfører"
	Våle og Ramnes = Re kommune		Sarpsborg (1.jan.2002) "Bestiller-utfører"
	Fredrikstad kommune og FREVAR		Stavanger. "Bestiller-utfører"
	FREVAR		Trondheim "Bestiller-utfører"
	Bamble, Porsgrunn, Siljan og Skien. "GrenVAR"		

Tabell 2.2. Fylker hvor det har foregått aktiviteter på omorganisering innen VA.

Fylke	Antall kommuner	Antall innbyggere
Østfold	7	190000
Akershus og Oslo	17	800000
Hedmark	10	100000
Oppland	3	36000
Buskerud	15	190000
Vestfold	12	240000
Telemark	4	100000
Aust-Agder	0	0
Vest-Agder	0	0
Rogaland	10	245000
Hordaland	11	360000
Sogn og Fjordane	0	0
Møre og Romsdal	1	7000
Sør-Trøndelag	1	150000
Sum	91	2418000

2.2 Ulike typer av organisasjonsformer som er meldt inn

Når det gjelder tabellene 2.3 til og med tabell 2.6 kan en enkelt kommune være registrert på mange ulike organisasjonsformer avhengig av hvor mange alternativer kommunen har utredet.

I tabell 2.3 er det vist de organisasjonsformer som er meldt inn via spørreskjemaene for gruppen for samarbeid mellom energiselskaper eller andre selskaper og VA-etater. Tabellen viser at åtte former for samarbeidsmodeller er vurdert. Når tabellen viser at 10 kommuner har vurdert strategisk samarbeid mellom VAR-selskap og energiselskap, er den konkrete sammenheng i dette tilfellet at IVAR i Rogaland har hatt en prosess sammen med Lysø Kraft om et strategisk samarbeid, og IVAR representerer sine ti medlemskommuner.

Syv kommuner har vurdert alternativer hvor felles driftsselskap for energi og VA kan være aktuelt. I tre tilfeller er det gjort vurderinger hvor man ser på alternativer hvor kommuner leier bort eller selger sitt VA-ledningsnett til et selskap. I ett tilfelle er det vurdert å overføre alt ansvar bortsett fra eierskap og forvaltning til et kommunalt energiselskap.

Bare to kommuner har et opplegg hvor en privat bedrift utfører vesentlige tjenester innen vannproduksjon og drift av avløpsrensaneanlegg. Dette er henholdsvis Bærum kommune og Oslo kommune.

Tabell 2.3 Ulike innmeldte organisasjonsformer hvor private selskaper og energiverk er involvert.

Innmeldte organisasjonsformer	Antall kommuner	Antall personer
Strategisk samarbeid mellom VAR-selskap og energiselskap	10	245 000
Etablere felles driftsselskap for energiselskap og VA-oppgaver	7	76 500
Overføre ansvar for planlegging, prosjektering, utbygging og drift av VAR området til heleid kommunalt energiselskap (Energi AS)	1	7 000
VA-nettet kjøpes av E-verket fra kommunen	1	60 000
VA-nettet leases av E-verket fra kommunen	1	60 000
Leasing av VA-systemet fra kommunen til et finansieringsselskap	1	50 000
Etablering av vannproduksjon som eget aksjeselskap og salg av eierandeler til privat selskap. (Bærum Vann AS)	1	60 000
For Bekkelaget avløpsrenseanlegg er bygging, drift og vedlikehold satt bort til private aktører	1	300 000

I tabell 2.4 er det vist en oversikt over innmeldte organisasjonsformer hvor interkommunale VA-selskaper er aktører. Nitten kommuner er berørt av utredninger hvor det vurderes å la et eksisterende interkommunalt VA-selskap bli operatør for drift og vedlikehold av VA-systemene. Kommunene blir da bare forvaltere og bestillere av VA-tjenester. Fem kommuner har sett på et alternativ der det interkommunale selskapet både får forvaltning, drift og eierskap av VA-systemene i kommunene. To kommuner har vurdert å slå seg sammen om å danne et nytt interkommunalt VA-selskap. Et eksisterende interkommunalt VA-selskap (FREVAR) vurderer å gå over fra å være et kommunalt selskap til å bli et kommunalt foretak.

Tabell 2.4 Innmeldte organisasjonsformer hvor interkommunale VA-selskaper er involvert

Innmeldte organisasjonsformer	Antall kommuner	Antall personer
Forvalter-operatør forhold, hvor et eksisterende interkommunalt VA-selskap blir operatør og kommunene blir forvaltere og bestillere.	19	410 000
Eksisterende interkommunalt VA-selskap får forvaltning, drift og eierskap av VA-systemene i kommunene.	5	60 000
Virksomhetene i to eller flere kommuner slås sammen og det dannes et nytt interkommunalt VA-selskap	2	35 000
Omdanning av eksisterende interkommunalt VA-organ fra kommunalt selskap til kommunalt foretak.	1	

I tabell 2.5 er det gitt en oversikt over innmeldte organisasjonsformer der to eller flere kommuner samarbeider. Et alternativ hvor en av de samarbeidende kommunene leverer VA-tjenester til de andre kommunen, involverer 11 kommuner.

Den såkalte driftsmodellen der man samordner driften, men hvor ansvaret for infrastrukturen blir i den enkelte kommune, er sett på av 36 kommuner.

Forvaltningsmodellen som overlater ansvaret for den helhetlige planleggingen og prioriteringen til en felles virksomhet, og hvor den enkelte kommune fremdeles beholder ansvaret for sin egen infrastruktur og for finansiering av anleggene, er sett på av 15 kommuner.

En mer drastisk modell som overfører alt ansvar for VA unntatt myndighetsutøvelse til en felles enhet, er sett på av 28 kommuner.

Atten kommuner har dessuten sett på mindre forpliktende alternativer med et uformelt koordineringsorgan og nettverkssamarbeid som er prosjektbasert.

I ett tilfelle har to kommuner bestemt seg for å slå seg sammen til en felles ny kommune.

Tabell 2.6 viser innmeldte organisasjonsformer hvor bare den enkelte kommune har sett på egne muligheter. Her er det ikke skrevet inn antallet kommuner og innbyggere som er involvert da man antagelig ikke har fanget opp alle prosessene som har foregått. Unntaket er kommuner hvor "bestiller-utfører-rollen" er innført eller bestemt skal innføres. I prosjektet er det registrert ni slike kommuner, men det virkelige antallet i Norge er antagelig høyere.

Tabell 2.5 Organisasjonsformer med to eller flere kommuner involvert

Innmeldte organisasjonsformer	Antall kommuner	Antall personer
<i>En kommune selger VA-tjenester til de andre kommunene</i>	11	360 000
<i>Driftsmodellen som samordner driften, men hvor ansvar for infrastruktur er hos kommunene. Den enkelte kommune kjøper tjenester av en felles virksomhet. (f.eks. aksjeselskap)</i>	36	794 000
<i>Forvaltningsmodellen som overlater den helhetlige planlegging og prioritering til en felles virksomhet. Den enkelte kommune har ansvar for infrastruktur og for å finansiere nyinvesteringer. (aksjeselskap eller IKS)</i>	15	375 000
<i>VAR-kommunemodellen som overfører alt (produksjon, prioritering, tiltak, eierskapet) unntatt myndighetsutøvelse til en felles virksomhet. f.eks. IKS.</i>	28	508 000
<i>Nettverkssamarbeid med eller uten fast koordinator. Samarbeidsformen er prosjektbasert og tiltak innenfor definerte områder gjennomføres etter felles handlingsplan.</i>	7	23 000
<i>Uformelt koordineringsorgan for kommuner med felles interesser</i>	11	275 000
<i>Slår sammen to kommunene til en ny felles kommune</i>	2	8 000

Tabell 2.6 Innmeldte organisasjonsformer innen den enkelte kommune.

Innmeldte organisasjonsformer	Antall kommuner	Antall personer
Omdanne alle de kommunale tekniske tjenester til et kommunalt eid A/S eller kommunalt foretak.		
Skille VAR-sektoren ut i et eget kommunalt foretak		
Bestiller- / utførermodellen i ulike former.	9	
Konkurransesutsette deler av driften.		

2.3 Hvem tok initiativet til prosessen?

Da det er av interesse å se hvem som tok initiativet til prosessen for utredninger av omorganisering, er dette et av spørsmålene i spørreskjemaene. Svarene er sortert etter de fire grupperingene som er nevnt i avsnitt 2.1.

A) Hvem tok initiativet i gruppen for samarbeid mellom energiselskap og VA-etater?

Adm. ledelse i energi-selskapet = 4

Adm. ledelse i interkommunalt VA-selskap = 1

Det er interessant å notere at i de fleste tilfellene var det energiselskapet, ved dennes sjef, som tok initiativet til et samarbeid om utredninger.

B) Hvem tok initiativet i gruppen for interkommunalt samarbeid?

Regionråd = 3

Kommunale politiske organer = 8

Adm. ledelse i interkommunale selskaper = 2

Adm. ledelse i tekn. etat i enkeltkommune = 3

Der flere kommuner var involvert i utredningene, var det en overvekt av politisk initiativ.

C) Hvem tok initiativet i gruppen for enkeltkommune-aktiviteter?

Privat selskap = 1

Politisk organ = 3

Politisk og adm. ledelse = 3

Adm. i teknisk etat = 2

I prosesser som oppstod i enkeltkommuner, var det faglige og det administrative initiativet ganske likelig fordelt. I 3 av 9 tilfeller var det et rent politiske initiativ som startet prosessen.

2.4 Innmeldte forventede fordeler og ulemper ved omorganiseringen

I det følgende vil de innmeldte forventede fordeler og ulemper ved omorganiseringen bli redegjort for i de ulike gruppene.

Samarbeid mellom energiverk og VA-sektoren

Fordelene som ble forventet av utrederne er notert i skjemaene som følger:

- Utnytte felles ressurser og berøringspunkter mellom VA og energisektoren.
- Samle og utvikle kompetanse.
- Styrke rekrutteringen.
- Få billigere tjenester fra infrastrukturen for energi og VA.
- Oppnå synergieffekter mellom El-kraft og VA-faget ved å utnytte felles føringer og grøfter for VA-ledninger og El-kraftsystemer.
- Felles ledningskart, felles vaktordning, best mulig utnytting av maskiner og utstyr, felles lagerdrift, jevnere aktivitet gjennom året.
- Fordelen ligger mer i *bedre* og sikrere VA-tjenester og et større fagmiljø, enn i *billigere* VA-tjenester.
- Skaffer kontante økonomiske midler til kommunen. Et bredere tjenestetilbud til kundene.

Noterte betenkeligheter og ulemper fra skjemaene er:

- Kommunen har lovpålagte oppgaver som ikke kan settes bort til andre.
- Kommunen vil få dårligere kompetanse dersom all drift settes bort til energiverket.
- Kommunen vil miste samordning når det gjelder planlegging og prosjektering av veg, vann og avløp.
- Tungvint for innbyggere å måtte forholde seg til både kommunen og e-verket.
- VA-faglige miljøer i enkeltkommunene blir svakere. Dyre vaktordninger for fagområder som blir igjen i kommunene.
- Uro i kommunene ved at selskapet får direkte kundekontakt.
- Avkastningssystemet og overskuddproblematikk i nåværende regelverk begrenser mulighetene for selskapsier.

Interkommunalt samarbeid eller interkommunalt selskap

Følgende fordeler er notert i skjemaene:

- Bedre helhetsvurdering av VAR-området ved politisk beslutning i felles instans.
- Gevinster både i økonomi og effektivitet gjennom et utvidet samarbeid om beredskap og drift (totalt ca. 4 – 6 %).
- Effektiviseringen antydes til ca. 20-25 % av overført bemanning.
- Stordriftsfordeler ved innkjøp av varer og tjenester.
- Besparelser i årsverk knyttet til rene administrative oppgaver.
- Bedre leveringssikkerhet og beredskap.
- Bedre kvalitet på VA-tjenestene.
- Et større fagmiljø, styrket kompetanse og bedre rekruttering.
- Press for kommunesammenslåinger vil minke.

Noterte betenkeligheter og ulemper fra skjemaene er:

- Motstand på tekniske etater fordi noen frykter dårligere fagmiljøer og arbeidsforhold for de som blir igjen i etaten.
- Ulike kulturer i små og store kommuner.
- Alle endringer motarbeides av noen.
- Generelt er tekniske etater i små kommuner positive mens de større er mer seg selv nok.
- Noen kommuner har gjort lite mens andre kommuner har gjort mye med sitt VA-system. (urettferdig for de som har investert mye allerede, noe som kan føre til stillstand for disse)
- VA-avgiftene kan stige i forhold til i dag hos de som har gjort mest.
- Verdisettingen av VA-systemene i den enkelte kommune kan bli vanskelig. Verdien den enkelte kommune går inn med i fellesskapet, blir dermed usikker.
- Omorganiseringen får konsekvenser for annen kommunal tjenesteproduksjon.
- Man mister samordningsgevinster i forhold til vei- og VA-utbygging.

Private selskaper med viktige oppgaver for kommunene innen vannforsyning og avløp

Følgende fordeler er notert fra skjemaene:

- Finansiering og realisering av et nytt vannbehandlingsanlegg ble mulig ved at kommunen slapp å gå inn med hele kapitalbehovet.
- Man fikk en kostnadseffektiv og god vannproduksjon.
- Billigere drift av avløpsrensaneanlegg (sparer 10-15 kr pr. person og år).
- Får enklere ansvarsforhold for kommunen for drift av renseanleggene.

Noterte betenkeligheter og ulemper fra skjemaene er:

- Det er blandede reaksjoner blant de faglige ansatte.
- Dårligere offentlig styring med vannproduksjonen.
- Styrearbeidet fungerer ikke som forventet. (Private og offentlige ansatte i styret).
- Det er oppstått uklare ansvarsforhold mellom de ulike private aktørene.
- Man får en dårligere fagkompetanse samlet sett.
- Periodevis dårlige rensresultater har oppstått.

Organisasjonsendringer innen den enkelte kommune : Bestiller-utførerrollen

Følgende fordeler ble notert fra skjemaene:

- Ryddige ansvarslinjer.
- Bedre oversikt og prioritering av innsatsfaktorer og oppgaver.
- Enklere styring og kontroll.
- Større grad av delegering, mindre antall ledere og ledelsesnivåer, utstrakt bruk av drift- og servicekontrakter.
- Få ulemper forventes.
- Målet er generell effektivisering uten i særlig grad å angi tall.
- Bedre kvalitet, høyere effektivitet, bedre synliggjøring av kostnader.

Noterte betenkeligheter og ulemper fra skjemaene er:

- Manglende helhetsforståelse kan oppstå siden detaljkunnskapen om tjenestene som utføres vil ligge i utførerledet, og prioriteringene utføres av bestillerledet, som ikke har denne detaljkunnskapen lenger.
- Splitting og utarming av fagkunnskap.
- Inngåelse av avtaler mellom forvalter og operatør er krevende, spesielt innenfor VA-området.
- Avtalene må være svært presise og detaljerte i beskrivelsen av de tjenestene som skal utføres. Dette er tidkrevende.

Organisasjonsendringer innen en kommune, d.v.s. kommunalt eid A/S eller kommunalt foretak

Følgende fordeler ble notert fra skjemaene:

- Friere disposisjonsmuligheter.
- Effektivisering, bonusordninger, bedre og bredere fagmiljø og bedre rekruttering.
- Kan trekke ut VA-ansatte så lønn ikke sammenlignes med andre kommunalt ansatte, d.v.s. bedre lønn.
- Effektivisering på ca. 150 kr/innbygger og år.
- Selskapet kjøper restverdien av VA-anleggene for x millioner, noe som gir tiltrengte kontanter i kommunekassen.

Noterte betenkeligheter og ulemper fra skjemaene er:

- "Gråsoner" mellom anleggsområdet og drift- og vedlikeholdsområdet.
- Det politiske systemet mister noe av den direkte styringen.
- Forholdet til offentlighet og Forvaltningsloven må ligge igjen i kommunen.
- De som skal ivareta kommunene igjenværende oppgaver, får et magert faglig miljø rundt seg.
- Kommunen mister "grepet" på eierrollen.

3. Noen refleksjoner

Selv om bare 20 prosent av landets kommuner har vært berørt av prosesser for omorganiseringer innen VA-sektoren, representerer disse kommunene likevel nær halvparten av landets befolkning. Dette viser at det er de største kommunene som er mest interessert i å utrede alternative organisasjonsformer for VA-sektoren. Man skulle tro at behovet for samarbeid og sammenslåinger er større i de små kommunene, så dette resultatet er overraskende. Grunner til at ikke flere små kommuner er aktive, kan være at mange av dem ligger for spredt til at samarbeid er praktisk, eller at man har for lite personalressurser til å starte utredninger som i utgangspunktet både er krevende menneskapsmessig og økonomisk. I slike tilfeller burde Fylkeskommunen være en mulig aktør, da den skal legge til rette for samarbeid kommuner imellom og i regioner innen vedkommende fylke.

Det er kommuner i østlandsområdet som har vært mest aktive i arbeidet med omorganiseringer. Videre er det ganske stor aktivitet rundt de store byene som Stavanger, Bergen og Trondheim.

I foreliggende prosjekt er det bare registrert ni kommuner som har innført, eller har bestemt å innføre, "bestiller-utfører-prinsippet". Dette har vært et betydelig lavere tall en det man hadde forventet. På den annen side kan det være grunn for kommunene til å ikke gå for fort frem med å innføre dette. Man har etter hvert erkjent at for å få til intensjonene bak "bestiller-utfører-prinsippet", er det vesentlig at både bestillerenheten og utførerensheten fortsatt er store nok til å ha en god og robust kompetanse. Dette er antagelig vanskelig å få til dersom kommunene har vesentlig færre enn ca. 50 000 innbyggere.

I omtrent halvparten av tilfellene er det et politisk initiativ som ligger bak. Det er videre interessant å konstatere at regionrådet i tre ulike fylker tok det første initiativet til en prosess. Det bør ligge svært godt til rette for regionrådene nettopp å få i gang utredninger på samarbeid og sammenslåinger innen VA-sektoren.

Status for hva som har skjedd av gjennomførte organisasjonsendringer, er at få kommuner faktisk har gjort så mye ennå. Det er likevel påfallende mange kommuner som er involvert i pågående prosesser hvor utredninger, diskusjoner, saksbehandling og politisk behandling skjer. Det kan være mange forklaringer på at lite har skjedd ennå. Dels kan man konstatere at slike prosesser tar lang tid, dels snakker man om endringer som kan påvirke mange menneskers arbeidssituasjon meget sterkt, hvilket gjør at man må gå langsomt frem, eventuelt i flere faser med god modningstid imellom fasene.

Videre er det klart at det er lettere å stoppe endringer i dagens organisasjon enn å få gjennomført grunnleggende forandringer. Man må normalt med andre ord ha ganske klare indikasjoner på at fordelene er betydelig større enn ulempene for å gjennomføre store reorganiseringer. Det politiske initiativ begrunnes ofte med at man forventer lavere avgifter til vannforsyning og avløp. Når utredningene så viser at dette ikke kan kvantifiseres med særlig god sikkerhet, og når det eventuelt vises at de økonomiske besparelsene ikke er så vesentlige som det at man får bedre og sikrere VA-tjenester, kan den politiske drivkraften bli svakere.

På den annen side har man allerede svært mange interkommunale VA-selskaper som kan vise til betydelige stordriftsfordeler, og man har flere kommuner som har gjennomført bestiller-utførerrollen. Etter hvert som man ytterligere får gode erfaringer med større enheter og

omorganiseringer, vil dette bidra til å få realisert mange av de initiativ som er tatt og som kommer til å tas i fremtiden.

Vedlegg 1**Oversikt over alle dataskjema som ligger til grunn for bearbeidingene****SAMMENSTILLING AV TABELLER HVOR E-VERKER INVOLVERT**

Lyse Energi A/S- Kommunene Finnøy, Rennesøy, Stavanger, Randaberg, Sandnes, Sola, Klepp, Hå, Gjesdal og Time. IVAR-området

Nord-Østerdal kraftlag- Kommunene Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Folldal og Rendalen

Sykkylven Energi- Sykkylven kommune

Østfold Energi- Sarpsborg kommune

Østfold Energi- Generell utredning om samarbeid med VA-sektoren

SAMARBEID MELLOM KOMMUNER

Bergen kommune med 10 omegnskommuner

Drammensregionen.

Fredrikstad kommune i samarbeid med FREVAR.

FREVAR

GrenVAR Kommunene Bamble, Porsgrunn, Siljan og Skien.

Hadeland og Ringerike Avfallsselskap med kommunene Hole, Ringerike, Jevnaker, Lunner, Gran (Slamsamarbeid).

Hallingdal-regionen. Flå, Gol, Hemsedal, Hol, Krødsherad, Nes og Ål kommuner

Hamar-regionen-HIAS. Hamar, Ringsaker, Løten og Stange.

Moss-regionen. Moss, Rygge, Råde, Vestby, Våler. MOVAR

Nedre- og Øvre Eiker kommuner

Indre Oslofjord-regionen

Lillehammer-regionen

VIV Kommuner i Vestfold

Våle og Ramnes kommuner

PRIVATE SELSKAPER MED VIKTIGE OPPGAVER INNEN VA

Bærum VANN

Oslo VAV. Bekkelaget renseanlegg

ORGANISASJONSENDRINGER I DEN ENKELTE KOMMUNE

Asker kommune

Bergen kommune. Anlegg

Bergen kommune. Drift og vedlikehold

Bærum kommune

Kongsberg kommune

Kvinnherad kommune

Lier kommune

Trondheim kommune

SAMMENSTILLING AV TABELLER HVOR E-VERK ER INVOLVERT

Lyse Energi A/S og IVAR IKS. Kommunene Finnøy, Rennesøy, Stavanger, Randaberg, Sandnes, Sola, Klepp, Hå, Gjesdal og Time
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
IVAR IKS, 51 81 04 00/ 51 81 04 01/ leif.nesse@ivar.rl.no Adm.dirktør Leif Nesse
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Strategisk samarbeid mellom VAR-selskap og Energiselskap.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Intensjonsavtale foreligger. Det arbeides med forslag til strategisk samarbeidsavtale. Foreløpig ingen endringer.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Intensjonsavtale inngått mellom Lyse Energi A/S og IVAR IKS. Begge selskap har vedtatt å arbeide for å utvikle denne til en forpliktende strategisk samarbeidsavtale.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Begge selskap har forholdsvis oppdaterte strategiplaner. Det er nedsatt administrativ arbeidsgruppe for utvikling av forpliktende samarbeidsavtale.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Vekt på å utnytte samdriftsgevinster. På kort sikt ved samlokalisering- på lengre sikt ved å utvikle et bredere tjenestetilbud til kundene og ved felles ressurs- og kompetanseutnyttelse.
Antatte ulemper og begrensninger
Enkelte tekniske etater ser med uro på en utvikling der IVAR etablerer et direkte forhold til kundene.
Antall personer og personequivaler som berøres av endringen
Geografisk er samarbeidet begrenset til IVARs oierkommuner: Finnøy, Rennesøy, Stavanger, Randaberg, Sandnes, Sola, Klepp, Hå, Gjesdal og Time med et befolkningsgrunnlag på ca 245. 000.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Partene ser fortsatt positivt på mulighetene. Samarbeidsavtalen antas å være klar til endelig behandling i løpet av høsten 2001.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Ansvarlige IVAR: Leif Nesse, Sven Olav Yndestad. Se også www.ivar.rl.no

Nord-Østerdal Kraftlag og Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Folldal og Rendalen
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Stein Solbu. Tlf. 62 70 07 00. stein.solbu@nok.no Elverkssjef Stein Solbu
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Etablerer felles driftsselskap for El-kraft og VA i seks kommuner.
Konkret innhold i avtaler og endringer
Avtaler er ikke inngått. Ingen endringer foreløpig.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen
Kraftlaget ved Elverksjefen tok initiativet overfor kommunene Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Folldal og Rendalen.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Arbeidsgruppe ble nedsatt. (2 tekn. sjefer fra VA, 1 ass. rådmann og 2 fra El-kraftsiden). Utredning foreligger på 31 sider om faglige, administrative og økonomiske konsekvenser av en samordning av VA og El.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Utnytte felles ressurser og berøringspunkter, samle og utvikle kompetanse, få billigere tjenester, styrke rekrutteringen, oppnå synergieffekter mellom El-kraft og VA-faget, utnytte felles føringer for VA-ledninger og El-kraftsystemer
Antatte ulemper og begrensninger
Frykt for at de VA-faglige miljøene i enkeltkommunene blir svakere fordi oppgavene blir mindre interessante for de som blir igjen i de enkelte kommuner. Dyrere vaktordninger for de fagområdene som blir igjen i kommunene.
Antall personer som berøres av endringen
16.500 personer i de seks kommunene.
Foreløpige resultater og erfaringer
Samarbeidet mellom El-kraft og VA er ikke startet. Dette skyldes i hovedsak innvendinger fra ansatte på tekniske etater i kommunene. Utredningen viste at den største fordelene lå mer i bedre VA-tjenester og et større fagmiljø, enn i billigere VA-tjenester.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Rapporten "Utredning om felles selskap for vann og avløp. - Utarbeidet for kommunene i Nord-Østerdalen" er utarbeidet av arbeidsgruppen med Kraftlaget som sekretariat.

Sykkylven Energi AS og Sykkylven kommune.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Sykkylven kommune, teknisk avdeling, tlf. 70 24 67 00, faks 70 24 67 01, ivar.selsbakk@sykkylven.kommune.no , avd.ing. Ivar Selsbakk
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Overføre ansvar for planlegging, prosjektering, utbygging og drift av VAR området til det heileigde kommunale selskapet Sykkylven Energi AS.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Det er ikkje inngått avtale pr. i dag. Det vert arbeidd med forslag til avtale som det er lagt opp til å handsame i kommunestyret i september. Det er foreslått å overføre 1 ingeniørstilling, 2-3 personar frå uteseksjonen og 0,5 merkantil stilling frå kommunen til everket. Dette vil medføre betydeleg endring i høve til noverande organisering.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Sykkylven Energi AS tok initiativ overfor kommunen. I frå politisk hald har det vore stor interesse for å overføre VAR området til everket. Det er nedsett ei prosjektgruppe til å vurdere sakskomplekset. Denne gruppa består av rådmann, everksjef, teknisk sjef og 2 tilsette frå teknisk avdeling og frå e-verket, herunder underteikna. Det ligg ikkje føre noko konkret utgreiing basert på arbeidet i prosjektgruppa.
Utredningar i forkant. Hva/hvor mye/hvem Det har vore utgreiingar i samband med tidlegare vedtak i kommunestyret, der det vart gitt mandat til å arbeide vidare med saka basert på avtale mellom kommunen og everket.
Mål og forventet utbytte og fordeler Målet er å få til ei mest mogleg effektiv drift av VAR området slik at abonnentane kan få best mogleg tenester til lågast mogleg pris. Betre høve til spesialisering. Utnytting av felles ressursar, samle teknisk kompetanse, felles grøfter, ledningskart, felles vaktordning, best mogleg utnytting av maskiner og utstyr, felles lagerdrift, jamnare aktivitet gjennom året.
Antatte ulemper og begrensninger Kommunen vil miste kompetanse innan VAR området, men må likevel ha kompetanse når det gjeld forvaltning og ivareta sine eigarinteresser i høve til utbygging og drift av VAR anlegg samt oppfølging av avtale med everket. Teknisk avdeling vil verte svært liten og sårbar. Samtidig vil VAR avdelinga under everket verte liten og sårbar og ein vert meir avhengig av enkeltpersonar. Kommunen skal fortsatt drifte veg og grøntanlegg. Ved redusert bemanning og dårlegare utnytting av maskiner og utstyr, kan dette verte vanskeleg. Likeins vil det ha konsekvensar for teknisk beredskapsvakt. Det kan verte tungvint for innbyggjarane å måtte forholde seg til både kommunen og everket avhengig av type sak, som t.d. utbygging av ledningsanlegg, krav om tilknytning, gebyr etc. Kommunen vil miste samordning når det gjeld planlegging/prosjektering av veg, vatn og avløp. Ikkje klarlagt om evt. gevinst ved organisering av VAR sektoren hos everket vert større enn dei uheldige konsekvensane det vil ha for teknisk avdeling. Behov for ny opplæring, omstillingsperiode, behov for meir personellressursar?
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen ca. 7.000 Kfr. pkt. ovanfor.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Ny organisering ikkje oppstarta, planlagt gjennomført frå 1.1.2002.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Kommunestyresak, saksutgreiing for teknisk utval, diverse notatar.

Østfold energiverk og Sarpsborg kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Kjell Johnsen. Tlf 69 11 65 81/fax 69 14 04 21, kjell.johnsen@sarpsborg.com , Kjell Johnsen, driftssjef
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Utrede om samarbeid mellom Elnettvirksomhet og VA kan gi positive virkninger for kunder, ansatte, selskap og kommunen. Følgende alternativer ble utredet: -VA-nettet kjøpes fra kommunen -VA-nettet leases fra kommunen -Det inngås et driftssamarbeid mellom E-kraftsiden og VA-sektoren
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Kun avtale om utredning. Ingen endringer foreløpig.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen – Beskrivelse av prosessen Østfold energiverk har tatt initiativet og har utredet alle kostnadene. Utarbeidelse som prosjekt med arbeidsgruppe av driftssjef VA, tillitsvalgt VA, tillitsvalgt el samt stabsjef. el som prosjektleder. Styringsgruppe sammensatt av rådmann, teknisk sjef samt hovedtillitsvalgt fra kommunen og adm.dir, styreformann samt nettdir fra energiverket
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Utredning av Brager rådgiving om konsekvenser m.m ved overtagelse av VA-virksomhet i energiverket. (26s) Juridisk betenkning av Thommessen Krefting Greve Lund om samme emne. (20 s)
Mål og forventet utbytte og fordeler Skaffe kontante økonomiske midler til kommunen. Se for øvrig ovenfor under tema.
Antatte ulemper og begrensninger Kommunen har lovpålagte myndighetsoppgaver som de ikke kan sette bort til andre. Vil få dårligere kompetanse dersom all drift settes bort til energiverket.
Antall personer og personequivaler som berøres av endringen Ca 50 VA personell og ca 60.000 pe i Sarpsborg
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Utredningen viser at det er stordriftsfordeler spesielt innen kundebehandling/fakturering, men at Sarpsborg er for liten til at det kjøp av infrastrukturen kan forrentes av besparelser. Da må det være et område minst på størrelse med f.eks. Østfold. Prosessen stoppet opp for å vurdere andre finansieringsformer f.eks. leasing. Prosessen går videre med å se på et driftssamarbeid mellom El og VA.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Alle dokumenter er inntil videre unntatt offentlighet og er å betrakte som interne dokumenter i Energiverket.

Østfold Energi
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Adm. direktør Madeleine Cato, Østfold Energinett AS, 69 11 25 00. Siviling Jørn Gjennestad, Brager Rådgivning AS til 32 21 20 00 jorn@brager.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Framtidig overtagelse av vann- og avløpsvirksomhet. En forstudie (november 2000).
Konkret innhold i forhold til tidligere organisering
Drøfte mulige modeller for at energiverk kan overta vann- og avløpssystemer, fra hele infrastrukturen og leveringsansvaret, til operative driftsoppgaver på kontraktbasis. Spesiell vekt på å belyse endret ansvarsdeling og konsekvenser i forhold til ulike roller som myndighetsutøver, forvalter og driftsoperatør. Det ble gitt særskilt vurdering av konsekvenser knyttet til overføring av eiendomsrett og tilhørende rettigheter og forpliktelser overfor 3. person, samt forholdet til EØS ved eventuelt salg av selskapet, verdsetting ved salget mv. Forstudien la også fram ulike modeller for verdsetting, med prismessige konsekvenser for selger, kjøper og kunder.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Utredningsarbeid etter initiativ fra nøkkelpersoner i selskapet, som også deltok i diskusjoner om relevante problemstillinger knyttet til finansiering, overtagelse av forpliktelser og mulighet for framtidig betjening av markedet.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Mulighetsbeskrivelse om overføring basert på VA-virksomhetens rammebetingelser.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Finne mulige synergier av større samordning av aktiviteter knyttet til leveringssystemer (el eller VA), med mulighet for effektiviseringsgevinster og lavere pris til kunden, herunder utnyttelse av kundesystemer, servicerutiner og mulige operative forenklinger.
Antatte ulemper og begrensninger
Monopolisering og redusert politisk styring, men nødvendigvis ikke utenfor offentlig kontroll (tilsynsorganer). Avkastningssystemet og overskuddproblematikk i nåværende regelverk begrenser mulighetene for selskapseier.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen
Ikke relevant, prosjektet ble ikke knyttet til spesielt geografisk område.
Føreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Prosjektet er forsøkt utviklet mot Sarpsborg kommune, men prosessen er stoppet opp.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Mulighetsstudie. Internt notat. Framtidig overtagelse av VA-virksomhet. Rapport.

SAMARBEID MELLOM KOMMUNER - INTERKOMMUNALE SELSKAP

Bergen kommune med 10 omegnskommuner
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Bergen kommune, VA-staten, fagdirektør: Ivar D Kalland, tlf.: 55 56 61 18, fax.: 55 56 69 20 e-post: ivar.kalland@ktu.bergen-kommune.tefemax.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Mulighetene ved et eventuelt interkommunalt VA-samarbeid i Hordaland.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Alternativer som er avtalt å utrede er en modell hvor Bergen selger VA-tjenester til de andre kommunene, og en modell hvor det etableres et felles driftsselskap. (Prosjektet er ikke avsluttet)
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Initiativ fra Regionrådet Bergen og Omland, høsten 1998 Forprosjekt er utarbeidet, hovedprosjekt kommer i løpet av 2001.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Forprosjekt er utarbeidet av en arbeidsgruppe bestående av: I. Kalland/Bergen, A. Skudal/Askøy, M. Eide/Fjell, sekretær E. Seter/daglig leder Regionrådet, konsulent: C. Ræstad
Mål og forventet utbytte og fordeler Nettogevinst: Bedre tjenestekvalitet, høyere tjeneste-effektivitet Omfatter primært forpliktende driftssamarbeid
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Forprosjektet har konkludert positivt Regionrådet Bergen og Omland har vedtatt at hovedprosjektet skal gjennomføres
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Forprosjektrapport, datert okt.1999

Drammensregionen
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Runar Bakke, tlf 32 21 20 00, runar.bakke@brager.no Brager Rådgivning AS
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Sikre en bedre og samordnet forsyningssituasjon innenfor Drammensregionen med spesiell vekt på reservekilder
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
<p>Tidligere organisering var et interkommunalt selskap som leverte hovedtyngden av vann i regionen. I tillegg hadde enkelte kommuner egne vannbehandlings- og forsyningssystemer. Prosjektet legger til rette for at fellesskapet skal ha hånd om all vannproduksjon og et sett hovedledninger fram til kommunale fordelingsnett.</p> <p>Organisatorisk ble det foreslått å etablere ett infrastrukturselskap (selskapsorganisert som IKS) med ansvar for investeringer og et driftsselskap (selskapsorganisert som AS). Kommunene har i fellesskap senere blitt enige om å foreslå ett selskap (selskapsorganisert som IKS). Det foreslås etablert et bestiller-/utførerforhold mellom kommunene og driftsselskapet (selskapet) basert på avtaler om leveringskvalitet, sikkerhet og priser.</p> <p>Prosjektet utformet en enkel modell for verdsetting av infrastruktur som overføres fra kommunene til selskapet. Denne er brukt som grunnlag for eierfordeling mellom kommunene. I tillegg er det utviklet en modell for å vurdere de økonomiske konsekvensene for hver enkelt kommune ved bruk av kommunenes selvkostberegninger.</p>
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Felles kommunale vedtak om igangsetting av prosessen. Arbeidet innenfor organisering er gjennomført som et eierprosjekt basert på eiernes holdninger og prioriteringer. Prosjektgruppen har vært administrativt sammensatt. Hyppige konsultasjoner med ordførere/rådmenn.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Vannforsyningen i Drammensregionen, utarbeidet av styret i Glitrevannverket.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Bedre leveringssikkerhet i regionen samt en mer tydelig eierstyring av selskapet. I tillegg er det lagt et grunnlag for en opprydding av ansvar (teknisk, økonomisk, oppgaver) mellom kommunene og selskapet og som del av dette utarbeiding av nye vedtekter for selskapet.
Antatte ulemper og begrensninger
Ingen
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen
Området omfatter ca 111.000 innbyggere
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Alle kommunene har pt vedtatt prosjektets anbefalinger bortsett fra at fellesskapet skal organiseres som et interkommunalt selskap med ansvar for både investeringer og drift.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Statusbeskrivelse
Delrapport 1: Eierforhold, investeringsansvar, drift og vedlikehold, styrings spørsmål, modeller for salg av vann
Delrapport 2: Styring og organisering, verdsetting, oppgjør, selskapsrettslige forhold

Fredrikstad kommune og FREVAR.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Fredrikstad kommune/Harald Aasen. Telefon 69 36 13 20, e-mail haaa@fredrikstad.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Fredrikstad kommune skal gjennomføre en vurdering av dagens organisering av det kommunaltekniske området, med hoveddelene Teknisk Drift, Frevar og plan- og miljøseksjonen. Vurderingen skal gjøres med bakgrunn i tidligere kommunestyrevedtak. I utredningsarbeidet har det blitt lagt spesielt vekt på grensesnittet mellom Teknisk Drift og Frevar. Man har også sett på alternative styrings- og organisasjonsformer.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Det er foreslått en modell hvor begge organisasjonsledd, Teknisk Drift og Frevar, forholder seg til ett felles politisk styre. Helhetsvurdering og prioritering vil i denne modellen foregå i et forvaltningsledd, som er det som innstiller til det tekniske utvalget. Frevar vil mest sannsynlig få endret status fra kommunalt selskap til kommunalt foretak, man vil også se på om deler av produksjonen i Teknisk Drift kan skilles ut som eget foretak. Man vil i denne modellen få et forvalter-operatør forhold som må reguleres i egne avtaler.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Arbeidet med utredningen er organisert i et prosjekt, ledet av en politisk sammensatt styringsgruppe og en prosjektgruppe bestående av Organisasjonssjefen, Teknisk sjef, Økonomisjefen, Plan og Miljøsjefen og Direktør for Frevar. En ekstern konsulent har utredet noen forskjellige løsninger i samhandling med styrings- og prosjektgruppen.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem I begge organisasjonsledd, Teknisk Drift og Frevar, er det arbeidet internt med utvikling av organisasjonen. For prosjektgruppen er det utarbeidet en rapport hvor det gjøres anbefalinger i forhold til organisering av teknisk område.
Mål og forventet utbytte og fordeler Bedre helhetsvurdering av VAR-området gjennom politisk beslutning i felles instans. Helhetlig vurdering i kommunecadministrasjonen av kvalitet og pris før politisk behandling.
Antatte ulemper og begrensninger Inngåelse av avtaler mellom forvalter og operatør er krevende spesielt innefor VA-området. Avtalene må være svært presise og detaljerte i beskrivelsen av de tjenestene som skal utføres. Dette er tidkrevende. Hvis man får en modell hvor produksjonen på VAR-området trekkes ut av organisasjonsleddet Teknisk drift, mister man samordningsgevinster som man i dag har i forhold til vei-, vann- og avløpsutbygging, og i forbindelse med bruk av maskiner og utstyr. Manglende helhetsforståelse kan oppstå siden detaljkunnskapen om tjenestene som utføres vil ligge i utførerleddet, og prioriteringene utføres av bestillerleddet uten denne detaljkunnskapen og "eierskapet" til problemene og utfordringene.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen 270 personer i Teknisk Drift (ikke alle disse jobber direkte innenfor VAR-området, men alle i organisasjonen vil bli berørt) og 65 person på Frevar. Ca. 70. 000 innbyggere.
Føreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Saken skal opp til behandling i Fredrikstad kommunestyre i september 2001.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Det vil foreligge en kommunestyresak med vedlegg når saken har vært oppe i kommunestyret i september 2001.

FREVAR
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Pål Mikkelsen 69 35 73 00 pal.mikkelsen@frevar.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Omdanning av FREVAR fra kommunalt selskap til kommunalt foretak
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Foreløpig er det avtalt å utrede saken. Man tar sikte på å innføre ordningen fra 1.1.2002.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Saken vil bli oversendt fra administrasjonen på FREVAR til de enkelte medlemskommunene i løpet av september.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
En utredning om muligheter, fordeler og ulemper er under arbeid.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Større frihet til å operere teknisk økonomisk optimalt. Bestiller-utfører rollen for vannforsyning og avløp vil bli innført, hvor kommunene bestiller og FREVAR utfører.
Antatte ulemper og begrensninger
Antall personer og personkvaliteter som berøres av endringen
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Ingen. Prosessen er i gang.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Ikke offentlig ennå.

GrenVAR- Kommunene Bamble, Porsgrunn, Siljan og Skien.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Byingeniør Morten Næss, Porsgrunn kommune. Siv. ing. Jørn Gjennestad, Brager Rådgivning AS tlf 32 21 20 00 jorn@brager.no
Tema/problestilling for organisasjonsendringen Samarbeid om VAR-tjenester for kommunene Bamble, Porsgrunn, Siljan og Skien.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Tidligere organisering var basert på tradisjonelt kommunalt ansvar, dog med varierende grad av egenproduksjon og kjøpte tjenester. Innenfor renovasjon og avløp var det et visst samarbeid mellom enkelte av kommunene. Presenterte i alt tre forskjellige organisasjonsmodeller: <i>Driftsmodellen</i> som samordner driften, men hvor ansvar for omfang og infrastruktur er hos kommunene. Den enkelte kommune kjøper tjenester av en felles virksomhet. Forslag selskapsmodell aksjeselskap. <i>Forvaltningsmodellen</i> som overlater den helhetlige planlegging og prioritering til en felles virksomhet. Den enkelte kommune har ansvar for infrastruktur og å finansiere foreslåtte nyinvesteringer. Forslag selskapsmodell aksjeselskap eller IKS <i>VAR-kommunemodellen</i> som overfører alt (produksjon, prioritering, tiltak, eierskapet) unntatt myndighetsutøvelse til en felles virksomhet. Forslag selskapsmodell IKS. Alternative eierforhold og kapitalandeler i de alternative selskapene er spesielt drøftet. Hver av modellene gir forskjellige konsekvenser for ansvarsdeling, oppgavdeling og samhandling mellom fellesskapet og den enkelte kommune.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Kommunalt initiativ og et felles kommunalt mandat. Utredningen styrt av en gruppe bestående av både politikere og administrasjon med alle kommunene representert.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Utredning om felles avfallsplan i forkant.
Mål og forventet utbytte og fordeler For de tre modellene er det beregnet en årlig økonomisk gevinst på 10,3 mill (driftsmodellen), 10,7 mill (forvaltningsmodellen) og 14,8 mill (VAR-kommunemodellen). Kompetansen innenfor området vil kunne bedres til beste for utvikling og forbedring av tjenestene. Avhengig av modell vil også leveringssikkerhet og servicenivå kunne bedres.
Antatte ulemper og begrensninger Avhengig av modell vil direkte politisk innflytelse kunne reduseres. Kapasitet og kompetanse innenfor gjenstående (tekniske) tjenester i den enkelte kommune kan bli redusert og kostnadene øke. Enkelte samordnings-/fellesoppgaver (kartverk, registre, koordineringsarbeid av veg- og ledningsarbeider) kan bli mer komplisert.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Det geografiske området omfatter i alt 98.000 innbyggere.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Prosjektgruppens innstilling er ikke videreført i regionen.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Delrapport 1: Status (teknisk infrastruktur, økonomi og avgifter, organisasjon) Delrapport 2: Organisasjonsmodeller Delrapport 3: Selskapsmodeller Delrapport 4: Konsekvenser Hovedrapport

Hadeland og Ringerike Avfallsselskap AS. Hole, Ringerike, Jevnaker, Lunner, Gran
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Hadeland og Ringerike Avfallsselskap AS. Tlf: 61 31 47 20 fax: 61 31 04 48 e-mail: amund@hra.ol.no Kontaktperson: Armund Bø
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen HRA eies av kommunene: Hole, Ringerike, Jevnaker, Lunner, Gran Fire av disse hadde ikke tilfredsstillende system for slambehandling. I forbindelse med bygging av komposteringsanlegg for våtorganisk avfall, tilbød HRA å kompostere slammet fra disse kommunene. Denne løsningen fant dessverre eierkommunene for kostbar, og HRA gikk derfor ut med en anbudsforespørsel om behandling av det aktuelle slammet.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Løsningen ble at kommunene Gran, Lunner, Jevnaker og Hole inngikk avtale med HRA, hvor HRA påtok seg ansvaret for en godkjent slambehandling. Etter en anbudsrunde i henhold til "Lov om offentlige anskaffelser" ble det inngått avtale med Ringerike kommune om behandling av slammet på Mønsrud renseanlegg i Hønefoss. Her blir slammet hygienisert og utrånnet med etterlagring i tanker i friluft. Godkjent slam går til landbruk.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Leverandørkommunene har godkjent avtalen mellom vedkommende kommune og HRA. Ringerike kommune hadde som krav at de ville ha bare en avtalepartner, nemlig HRA, og ikke de enkelte kommuner. HRA har også ansvaret for transport fra de enkelte renseanlegg til behandlingsanlegget. Dette transportoppdraget har vært ute på anbud.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Det er valgt en løsning med levering av slam med max. TS på 10%. Dette gir økte transportkostnader, men gir billigere anlegg og drift på Mønsrud. Utredning påviste lavere kostnader for slamleverandørene.
Mål og forventet utbytte og fordeler Det har ikke vært finregnet på økonomiske fordeler, men enkeltanlegg i hver kommune for behandling av slam ble ansett som urealistisk. Fordeler kommer som stordrift og felles innsats på sluttbruken av slam i landbruket. På sikt vil systemet kanskje føre til at HRA også tar hånd om innsamling/transport og fakturering vedrørende septiktømming. Vi har avtalen med behandlingsanlegget, samt at vi sitter med hele abonnementsystemet for renovasjon. Hvis systemet fungerer bra, vil det kanskje bidra til økt samarbeid mellom aktørene med rasjonaliseringsgevinster.
Antatte ulemper og begrensninger Systemet gir økt transport. Noen vil påstå HRA blir et fordyrende element. Klart vi skal ha dekket våre kostnader med ordningen, men regner med at samordningen gir tilsvarende gevinst.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Kommuner som leverer slam har til sammen ca. 30.000 innbyggere. Både slam fra renseanlegg og septikslam blir levert til behandlingsanlegget.
Føreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Systemet starter opp i september 2001.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.

Flå, Gol, Hemsedal, Hol, Krødsherad, Nes og Ål kommuner
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Knut Arne Gurigard, 32 08 10 11 knut-arne.gurigard@hallingnett.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Interkommunalt VA-samarbeid i Hallingdal og Krødsherad
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Det er avtalt å utrede alternative former for VA-samarbeid. Forprosjektet er nå ferdig utredet. Saken vil bli videre behandlet i de kommunale politiske organer.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Regionrådet i Hallingdal har vært initiativtaker og pådrivar. Kommunane vedtok å utrede saken. Ei prosjektgruppe med representantar frå kommunane har stått for arbeidet med forprosjektet. Prosjektgruppa har vurdert og konkretisert dagens situasjon og utfordringar i framtida. Dette er nå gjort og regionrådet har oversendt resultatet til kommunane med anbefaling om å gå vidare med et hovudprosjekt.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Forprosjekt "Interkommunalt VA-samarbeid i Hallingdal og Krødsherad", utført av May Rostad. Alternativa for samarbeid som er vurdert er: Dagens samarbeid Nettverkssamarbeid med eller utan ein fast koordinator. Samarbeidsforma er prosjektbasert og tiltak innanfor definerte samarbeidsområde skal gjennomførast etter felles handlingsplan. Ansvaret for VA-tenestene blir overført til eit interkommunalt VA-selskap. Selskapet kan vera eit reint driftsselskap eller også eige VA-anlegga
Mål og forventet utbytte og fordeler Målet med prosjektet er å vurdere om samarbeid kan gi betre og billegare VA-tenester enn i dag, samt å kunne løyse utfordringane i framtida knytt til m.a. bemanning og kompetanse og meir krevjande kundekrav. Prosjektgruppa har konkludert med at det synes å vera eit stort potensiale i eit tettare samarbeid mellom kommunane.
Antatte ulemper og begrensninger
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Ca. 22.500 innbyggere i de 7 kommunene.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Prosjektgruppa rår til at det blir arbeid vidare i eit hovudprosjekt med å konkretisere ei løysning der VA-verksemdene blir overført til eit interkommunalt selskap. Det er vurdert at denne løysninga har det største potensialet for effektivisering, samt for å få til eit attraktivt og kompetent fagmiljø for dei tilsette og for verksemda. Med bakgrunn i forprosjekt har Regionrådet drøfta korleis den vidare handsaminga skal vera. Regionrådet råde til ei slik framdrift: 1. Det skal arrangerast ein temadag der hovudutval/sekterutval for VA-sektoren blir invitert til orientering/drøfting. 2. Drøfting i den einskilde kommune 3. Handsaming i Regionrådet/Krødsherad kommune 4. Endeleg handsaming i den einskilde kommune
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Nota/brev til kommunene av Knut Arne Gurigard.

Hamar-regionen-HIAS. Hamar, Ringsaker, Løten og Stange.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Hias Terje Wikstrøm tlf. 62 54 37 08 faks 62 54 37 02 e-post terje.wikstrom@hias.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Hias har i dag drift av inntak, vannbehandlingsanlegg, kloakkrenseanlegg og overføringsledninger m/tilhørende bassenger og pumpestasjoner. Kommunene har selv ansvar for distribusjonsnett og abonnementsdelen innen VA. Ringsaker kommune og Stange har i tillegg egne vanninntak, vannbehandlingsanlegg og kloakkrenseanlegg. Hias' representantskap har tatt opp spørsmålet om det kan være hensiktsmessig med ytterligere samordning av VA-tjenestene i regionen.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
De 4 kommunene og Hias har vedtatt å gjennomføre en utredning for å kartlegge potensialet ved utvidet samordning. Dette kan omfatte både organisasjonsmessige endringer og samarbeide innenfor nåværende organisering.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Regionrådets arbeidsutvalg (ordførere og rådmenn), utvidet med Hias' direktør og en representant fra de ansatte er styringsgruppe i prosjektet. En konsulent er engasjert til å utføre en statusbeskrivelse og en mulighetsbeskrivelse. Utredningen skal gjennomføres i løpet av høsten 2001.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Mål og forventet utbytte og fordeler
Avventer mulighetsstudien. Rammeforhold for utredningen er: Kvalitet og service for abonnentene må ikke bli dårligere enn ved dagens drift. Kostnadene må ikke bli høyere enn ved dagens drift. De øvrige kommunale tjenester med et utvidet VA-samarbeid må ikke svekkes så mye at det samlet sett blir dårligere løsninger for kommunenes innbyggere.
Antatte ulemper og begrensninger
Avventer utredningen
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen
Ca. 80.000 personer i 4 kommuner.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Ingen foreløpig
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Ingen foreløpig

Moss, Rygge, Råde, Vestby, Våler kommuner. MOVAR
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Sverre Gulbrandsen tlf. 69 26 2110 sverre@movar.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Organisering av VA-tjenester i Mossregionen. Flere alternativer er utredet fra det at MOVAR bare har driftoppgaver for fem kommuner til det at MOVAR både har forvaltning, drift og eierskap av VA-systemet i kommunene.
Konkret innhold i avtaler og endringer
De fem kommunene i Mossregionen har avtalt utredningsarbeider, som nå er utført av MOVAR, om ulike former for organisering av VA-tjenestene. Man vil arbeide videre med prosessen for å komme frem til en politisk beslutning.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen
Det formelle initiativet til prosessen kom fra en kommunestyrerepresentant i Rygge kommune. Dette førte til et enstemmig vedtak i Rygge om å be MOVAR utrede ulike alternativer. Saken ble så behandlet i Regionrådet som anmodet alle fem kommunene om å gjøre vedtak om utredninger. Alle kommunestyrene vedtok så at MOVAR måtte utrede saken. MOVAR har holdt et informasjonsmøte med politikere, rådmenn og toppadministrasjonene om utredningsresultatene. Nytt møte vil bli holdt med de fem rådmennene hvor den videre prosessen vil bli drøftet.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
MOVAR har fått utarbeidet en utredning på 58 sider hvor administrative, organisasjonsmessige, tekniske og økonomiske aspekter ved ulike organisasjonsformer er analysert.
Mål og forventet utbytte og fordeler
-Økonomiske stordriftsfordeler forventes. Effektiviseringspotensialet antydes til ca. 20-25 % av overført bemanning -Bedre fagkompetanse, fagmiljø og bedre rekruttering. -Bedre kvalitet på VA-tjenestene. -Press for kommunesammenslåinger vil minke hvis man finner gode interkommunale løsninger.
Antatte ulemper og begrensninger
-Motstand på tekniske etater fordi noen frykter dårligere fagmiljøer og arbeidsforhold for de som blir igjen i etaten. -Spesifisering av konkrete økonomiske besparinger forlanges av politikerere. Dette er vanskelig. -Verdisetting av VA-systemene i den enkelte kommune kan bli vanskelig fordi tilstanden varierer mye fra kommune til kommune. Dette kan vanskeliggjøre eierskapsalternativet, fordi noen kommuner kan føle at de er med å overta andres dårligere vedlikeholdte systemer
Antall personer som berøres av endringen
60.000 personer i fem kommuner.
Foreløpige resultater og erfaringer
Ingen foreløpige resultater, utover utredninger, møter og drøftinger.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
"VA-tjenester i Mossregionen- Hovedrapport". 58 sider. MOVAR, mai 2001.

Nedre- og Øvre Eiker kommuner
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Knut Thorsby tlf 32 25 13 60 knut.thorsby@ovre-eiker.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Organisering av VA-tjenester i kommunene Øvre Eiker og Nedre Eiker. Innledningsvis var også Kongsberg kommune inkludert i utredningene, men trakk seg senere ut av prosjektet.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Rådgiver og sekretær i utredningsarbeidet har vært NettOpp ved May Rostad. I tillegg har arbeidsgruppen bestått av lederne for VAR virksomheten i kommunene. Rapporten konkluderer med at skal det gjøres endringer i organiseringen kan dette skje enten ved at kommunene hver for seg organiseres som kommunalt foretak eller at virksomhetene slås sammen og at det dannes et interkommunalt selskap. Rapporten har i noen grad drøftet ulike arbeidsoppgaver og eiendomsforhold til VA anleggene.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Initiativet kom fra sektorledelsen i kommunene som har fungert som styringsgruppe i utredningsprosessen. Buskerud fylkeskommune har støttet prosjektet økonomisk. Kommunestyrene ble orientert om prosjektet og ga sin tilslutning om at utredningen kunne gjennomføres. Rapporten ble ferdigstilt i januar 2001, men er ikke behandlet politisk .
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Foreliggende sluttrapport er på 22 sider pluss vedlegg. I tillegg er det utarbeidet en statusbeskrivelse og handlingsplan for prosjektet av BUVA . Også der var prosjektleder May Rostad
Mål og forventet utbytte og fordeler Det er dokumentert at kostnadsprofilen for VA-virksomheten grovt viser at ca 20 % av kostnadene er knyttet til lønn, 30-40 % til innkjøp av varer og tjenester til egen tjenesteproduksjon og 40-50 % er kapitalkostnader. Det forventes ingen dramatisk innsparing av kostnaden ved sammenslåing av VA-virksomhetene i kommunene. Det antas imidlertid at: Et felles VA-selskap gir først og fremst muligheten til å få til et større fagmiljø og styrket kompetanse for utvikling av virksomhetens effektivitet og profesjonalitet Administrative kostnader med etablering og drift av et selskap blir lavere pr. betjent innbygger En fusjon av VA-virksomhetene vil gi besparelser i årsverk knyttet til rene administrative oppgaver. Disse ressursene kan omdisponeres til funksjoner og oppgaver som er viktige for å utvikle organisasjonens effektivitet og produktivitetsforbedring. Det kan oppnås stordriftsfordeler ved innkjøp av varer og tjenester uten fordyrende kostnader ved prosjektorganisert samarbeid. Flere personer totalt sett gir nye muligheter til å organisere virksomheten i forhold til kundeprosesser og -produkter. Spesialisering av kompetanse, arbeidsoppgaver og faglig utvikling for den enkelte gir et attraktivt fagmiljø som er viktig for å rekruttere og beholde medarbeidere.
Antatte ulemper og begrensninger Etablering av VA-virksomhetene som egne selskap eller foretak uavhengig av den øvrige kommunale virksomheten, kan ikke gjøres uten at det også får konsekvenser for annen kommunal tjenesteproduksjon. I begge kommunene er VA-virksomheten viktig kunde for andre interne tjenesteproducenter. I Nedre Eiker er det feks betydelige mannskapsstyrker og utstyr knyttet til anleggsvirksomhet for VA-sektoren, som i dag er i samme avdeling som VA-virksomhetene. I Øvre Eiker kjøper VAR-seksjonen betydelig antall tjenester internt, selv om de ikke er forpliktet til dette. Evt. omstillingsarbeid vil derfor også berøre øvrige av dagens kostnadsbærere/interne tjenesteleverandører for VA-sektoren. En fusjon vil ikke være en smertefri omstillingsprosess.

Det vil alltid være naturlig motstand av endringer av slik art og det er ulike kulturer som må omstille seg til å fungere som ett lag og arbeider mot felles mål. Dette krever i så fall en meget vel forberedt prosess og ikke minst et dyktig lederskap i gjennomføringsfasen. Målbare resultater av samarbeidstiltaket kan ta tid.

Antall personer og personkvivalenter som berøres av endringen

Ca 35 personer som helt eller delvis i dag jobber med VA. Det er ca 35.000 innbyggere i de to kommunene.

Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen

Proessen har stoppet. Rapporten ligger hos rådmannens planavdeling.

Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.

"Interkommunalt VA-selskap for Øvre- og Nedre Eiker kommuner". 22 sider, NettOpp 22. januar 2001

Indre Oslofjord-kommuner.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Svein Endresen tlf. 66 78 35 48 svein.endresen@online.no Fagrådet for VA-samarbeid i indre Oslofjord
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Samarbeid om VA-sektoren i 11 kommuner rundt Indre Oslofjord. Prosjektet har vurdert en rekke modeller for kommunalt samarbeid, hvorav de viktigste er: Uformelt koordineringsorgan Interkommunalt serviceselskap Interkommunalt overbygningsorgan Interkommunalt driftsselskap Ideen bygger på "bestiller/utfører"-konseptet. Kommunene vil ha en klar bestillerrolle. De kjøper tjenester fra driftsselskapet. Dette har på sin side en klar utførrerrolle. Interkommunalt selskap Selskapet eier og tar hånd om hele eller deler av vannforsynings- og avløpssektoren. Prosjektet anbefaler modellen med ett eller flere interkommunale selskap som på sikt overtar hele vannforsyningen
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Foreløpig bare vedtak om utredning av fordeler og ulemper ved ulike alternativer.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Fagrådet tok initiativet til utredningen. Politikere har ennå ikke hatt noen rolle i prosessen. Fagrådet ønsker at en eller flere kommuner eller interkommunale organer tar ansvaret for å lede videreføringen. Utredningen sendes nå de ulike kommuners politiske organer for behandling.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Tre rapporter fra prosjekter som har sett på økonomiske, tekniske og forvaltningsmessige forhold. Styringsgruppe på ni personer og sekretær har deltatt. Intervjuer med 7 personer på rådmann/direktør/teknisk sjef-nivået.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Det forutsettes to inter-kommunale selskaper. Ett for kommunene på vestsiden, ett for kommunene på østsiden av fjorden og Oslo separat. Gevinster både i økonomi og effektivitet gjennom et utvidet samarbeid om beredskap og drift Dersom selskapene overtar <i>eierskap</i> , drift og vedlikehold av vannproduksjonsanlegg og avløpsrensaneanlegg med tilhørende hovedledningsnett, og ansvaret for drift og vedlikehold av kommunale ledningsnett for vannforsyning og avløp, vil gevinstpotensialet ved etableringen være i størrelsesorden 4 – 6 %. Utvikling av selskapene kan i betydelig grad øke gevinsten. Andre fordeler er: Bedre leveringssikkerhet og beredskap med tanke på krisesituasjoner. Bedre kompetanse i saker vedr. delegering av myndighet i avløpsspørsmål. Større fagniljøer med bedre rekrutteringsmuligheter. Lettere å anskaffe moderne utstyr og maskiner, og mer rasjonell utnyttelse av utstyr og maskiner. Større innkjøp medfører dessuten gunstigere priser.
Antatte ulemper og begrensninger
Noen arbeidsplasser blir borte p.g.a. rasjonalisering. Ulike kulturer fra små og store kommuner

skal smeltes sammen. Noen kommuner har gjort lite mens andre kommuner har gjort mye med sitt VA-system. Det kan da føles urettferdig om alle i området skal ha samme VA-gebyrer. De beste kommunene kan få en stillstand i sin videre utvikling mens man "løfter" de med de dårligste VA-systemene.

Antall personer og personkvivalenter som berøres av endringen

Området dekkes av to interkommunale selskaper, ett for vestregionen (Befolkning ca 175.000) og ett for østregionen (Befolkning ca 100 000). Oslo fortsetter som nå.

Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen

Ingen foreløpige resultater. Venter på politisk behandling i kommunene.

Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.

Rapport nr 63.: " Kommunalt samarbeid om beredskap og drift". (September 1997)

Rapport nr. 70: "Kommunalt samarbeid om vannforsyning i området rundt indre Oslofjord". (November 1998)

Rapport fra februar 2001, "Gevinstpotensialet ved interkommunalt VA-samarbeid i indre Oslofjord".

Sammenstillingsrapport. Rapport nr. 83. Fagrådet Indre Oslofjord av Siv.ing. Svein Endresen.

Lillehammer-regionen. Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Steinar Bungum 61 24 73 50 sbu@lillehammer.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Interkommunalt samarbeid om drift av avløpsrensanlegg, slambehandling, transport av slam, drift av vannverk, lagerhold og planlegging og utbygging av nye VA-anlegg.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Gausdal, Lillehammer og Øyer kommuner har nedsatt en arbeidsgruppe som har utredet fordeler og ulemper ved dagens ordning og et eventuelt interkommunalt samarbeid innen VA. Utredningen er sendt til politiske organer for videre behandling.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Administrasjonene tok initiativ ovenfor politiske organer om saken. Politiske organer besluttet å få saken utredet av en arbeidsgruppe med VA-fagfolk fra alle de tre kommunene.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Fordeler og ulemper ved ulike alternativer er utredet av en VA-faglig arbeidsgruppe. Utredningen er på 84 sider.
Mål og forventet utbytte og fordeler Bedre utnyttelse av den tekniske kompetansen hver enkelt kommune besitter. Mer effektiv drift og overvåking ved felles anlegg og felles driftsorganisasjon. Sentralt lager for store deler av VA-behovet kan opprettes. Ved et tett samarbeid mellom kommunene på planlegging og utbygging samles god egen kompetanse som det er mest lønnsomt å benytte. Problemer med rekruttering av driftsoperatører kan kompenseres ved et samarbeid om personressursene. Faglig utvikling og spesialisering. Et større fagmiljø og mer attraktiv arbeidsplass.
Antatte ulemper og begrensninger Ved å holde visse VA-oppgaver utenfor det interkommunale samarbeidet unngås ulemper av betydning. Fortsatte oppgaver for den enkelte kommune vil bl.a. være drift av det lokale VA-nettet og tekniske installasjoner for disse, samt forvaltningsoppgaver. Det forutsettes at opparbeidede rettigheter som pensjoner, forsikringer etc. tas godt vare på i en evt. ny organisasjon.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen I de tre kommunene berøres ca. 36.000 innbyggere i de tre kommunene.
Føreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Ingen resultater så langt. Saken er oversendt de politiske organer i de tre kommunene.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. "Utredning om framtidig organisering av VA-sektoren i Gausdal, Lillehammer og Øyer". 84 sider. August 2001.

VIV-Området. Vestfold.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Vestfold Interkommunale Vannverk (VIV), Sverre Mollatt, 33 11 03 00. sm@viv.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Selskapsform Utvidet samarbeid om VA tjenester i Vestfold
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering VIV må (som lovpålagt) endre selskapsform. Det er foreløpig ikke fattet beslutninger og initiativet ligger hos VIV sitt styre. Det foreligger et formelt samarbeid mellom 7 (snart 10)-kommuner i nordre Vestfold der fordelaktig samarbeids temaer utredes og iverksettes. Sekretær er engasjert og sitter på høyskolen i Borre. De har så vidt begynt å se på VA spørsmål. VIV/VA forum Vestfold har satt i gang arbeid med et felles norm for utvendige ledningsanlegg (Peer Spone). Vil bli koordinert med arbeid igangsatt av NORVAR (tidligere ikke kjent for oss). VIV/TAU har satt fokus på samarbeidsmuligheter i Vestfold på VA-siden. Utarbeidet en rapport av Svein Endresen. Positiv behandling i styret i VIV og TAU. Saken oversendt til KS Vestfold som arbeider med et forslag til videre satsing. (vil bli samordnet med 7-kommunerssamarbeidet)
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen VIV/TAU/KS Vestfold Sverre Mollatt/Dagfinn Fremstad/Kjell Stordalen VA forum Vestfold Sverre Mollatt/Peer Spone 7(10)-kommuners samarbeidet i Vestfold, Per Eivind Johansen/ Torhild Lønningdal
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Rapport Svein Endresen. Ikke oversikt over rapporter i 7-kommunerssamarbeidet
Mål og forventet utbytte og fordeler Enklere, bedre og billigere VA tjenester. Vekt på å skape gode og rasjonelle fagmiljø
Antatte ulemper og begrensninger Alle endringer motarbeides av noen. Generelt er tekniske etater i små kommuner positive mens de større er mer seg selv nok
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Berører hele Vestfold med 230.000 innbyggere
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. Årsaker til stopp i prosessen 7-kommuners samarbeidet er aktivt og har resultater, men foreløpig ikke i VA-sektoren. Prosessene går langsomt. Jeg har tro på at det kan bli utvidet samarbeid mellom flere kommuner på VA sidene i Vestfold
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Rapporter fra 7-kommuners samarbeidet Rapport Svein Endresen

Våle og Ramnes kommuner.
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Tore Finnerud 33 30 65 38 tore.finnerud@re.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Sammenslåing av VA-etatene i Våle og Ramnes kommuner.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Det er besluttet av kommunestyrene å slå sammen de to kommunene til en ny felles kommune kalt Re kommune. VA-etatene skal derfor også slås sammen.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
VA-etatene har blitt pålagt av politiske organer å slå seg sammen.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Ingen spesielle utredninger for VA-sektoren.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Stordriftfordeler. Bedre kompetanse og rekruttering. Administrative fordeler.
Antatte ulemper og begrensninger
To forskjellige etatskulturer og måter å praktisere på skal fungere sammen. Dette forventes likevel å gå bra.
Antall personer og personkvaliteter som berøres av endringen
Ca. 5 personer innen VA og ca. 8.000 innbyggere.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Den formelle sammenslåingen skjer 1. januar 2002.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Ingen for VA-sektoren.

PRIVATE SELSKAPER MED VIKTIGE OPPGAVER INNEN VA

Bærum kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Bærum kommune, tlf 67 50 40 50, kse@baerum.kommune.no , avdelingsleder VA-plan Knut Bjørne Sætre
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Etablering av vannproduksjon som eget aksjeselskap og salg av eierandeler til privat selskap.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Vannproduksjonen ved Aurevann ble i 1995 skilt ut som et aksjeselskap - Bærum vann AS (BV). Senere er 49% av aksjene i selskapet solgt til Godt Vann as. BV har kontrakt frem til 2019 med Bærum kommune om levering av drikkevann. Kontrakten regulerer bl.a forhold vedrørende leveringssikkerhet, mengde, kvalitet og pris.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Ekstern utredning. Medvirkning fra ansatte. Politisk interesse og vilje til å etablere aksjeselskapet.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Organiseringen av VA-virksomheten var gjenstand for omfattende utredninger i forkant av selskapsetableringen.
Mål og forventet utbytte og fordeler Finansiering og realisering av nytt vannbehandlingsanlegg. Kostnadseffektiv vannproduksjon.
Antatte ulemper og begrensninger Dårligere offentlig styring med vannproduksjonen.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Ca. 8 personer i vannproduksjonsenheten ble overført til selskapet. Bærum Vann produserer vann til omlag 60.000 innbyggere.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Nytt behandlingsanlegg er realisert og det produseres god drikkevannskvalitet. Gjennomført evaluering viser at styrearbeidet ikke fungerer som forventet. Det pågår en prosess for å endre den private medeiers rolle i selskapet.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Kommunestyresak vedrørende etableringen av Bærum Vann AS - 1995 Formannskapssak evaluering av Bærum Vann AS - 2000

Oslo kommune VAV
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Vann- og avløpsverket i Oslo (VAV) 23 43 70 00 - Ole Jakob Johansen olejakob.johansen@vav.oslo.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Tjenesteutsetting til privat operatør
Konkret innhold i avtaler og endringer
For Bekkelaget avløpsrenseanlegg er følgende satt bort til private aktører; bygging, drift og vedlikehold. Infrastrukturen som tunneler o.l. og slam er inkludert. Avtalen gjelder i 15 år med opsjon på 5 år i tillegg. I en omfattende kontrakt er det fastsatt konkrete bøter koblet til bestemte for dårlige rensresultater og slambehandlingsresultater. Opphør av kontrakten kan skje via voldgiftsdom.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen
Bystyret i Oslo tok initiativ til tjenesteutsettingen og var pådriver underveis i prosessen.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Utredninger om tjenesteutsettingen startet i 1996 og var ferdig i 1998. Tekniske, miljømessige, økonomiske og administrative forhold ble utredet. VAV gjorde i hovedsak selv utredningene.?
Mål og forventet utbytte og fordeler
Målene har vært å: -få billigere drift av Bekkelaget rensanlegg (Det er antydnet innsparinger på 2 – 4 mill. kr pr. år) -få et enklere ansvarsforhold for kommunen til driften av Bekkelaget rensanlegg.
Antatte ulemper og begrensninger
-Kan miste fagpersoner og få en dårligere fagkompetanse samlet sett i VAV -Periodevis dårlige rensresultater i den tiden som har gått inntil dags dato. -Problemer med å fordele alt ansvar mellom de fire private hovedaktørene for ting som går galt.
Antall personer som berøres av endringen
Ca. 300.000 personer og personekvivalenter
Foreløpige resultater og erfaringer
-Økonomien ser ut til å gå som forventet. -Det er blandede reaksjoner blant de faglige ansatte i VAV. -Det har vært episoder med for dårlige rensresultater og slamresultater i det første året etter igangkjøringen -Uklare ansvarsforhold mellom de ulike private aktørene er synliggjort når problemer dukker opp. -Foreløpig har 11 av 14 ansatte ved Bekkelaget rensanlegg sagt at de vil overføres til det private driftsselskapet.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Bystyrenotat. Saksnummer: 9015871-295

ORGANISASJONSENDRINGER I DEN ENKELTE KOMMUNE

Asker kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Bjørn Orhagen 66 90 90 00 bjorn.orhagen@asker.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Leasing av VA-systemet til et finansieringsselskap kan gi et nytt finansielt grep for kommunen.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Ingen avtaler ennå. En teoretisk mulig avtale kunne inneholde et forhold hvor kommunen leier ut VA-nettet til finansieringsselskapet, og at kommunene leier tjenester tilbake. Kommunen vil i så fall beholde eierskapet og bruksrett.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Finansieringsselskapet har tatt initiativ overfor bl.a. Asker kommune. Saken ligger til vurdering hos rådmannen. Formannskapet er orientert.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Teknisk etat har beregnet kapitalverdien av VA-systemet. Ellers ingen andre utredninger foreløpig.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Økonomiske fordeler for kommunen. Finansieringsselskapet i USA vil bl. a. kunne oppnå andel av skattefordeler.
Antatte ulemper og begrensninger
Ikke utredet
Antall personer og personequivaler som berøres av endringen
Ca. 50.000 innbyggere i Asker
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Ingen foreløpige resultater
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Ingen foreløpig.

Bergen kommune. Anlegg
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Bergen kommune, VA-etaten, fagdirektør: Ivar D Kalland, tlf.: 55 56 61 18, fax.: 55 56 69 20 e-post: ivar.kalland@ktu.bergen-kommune.telemax.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Etablering av en (intern) bestiller-utfører modell, som omfattet anleggsoppgaver (1991)
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Bestiller (VA-etaten) og utfører (Bydrift) ble skilt organisatorisk Samme bestillingsopplegg skulle benyttes mot Bydrift som mot privat entreprenør Det var kjøpeplikt mot Bydrift, som skulle tilby "markedspriser +10-20%"
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Dette var en intern politisk/administrativ prosess, gjennomført som en del av en større organisasjonsendring innen teknisk sektor.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Utredninger ble gjennomført i egen regi, med innleie av ekstern konsulent
Mål og forventet utbytte og fordeler Gevinst: Bedre kvalitet, høyere effektivitet, bedre synliggjøring av kostnader
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Prosjektet ble evaluert i 2000, med anbefaling å konkurranseutsette der det fantes et marked, dvs hele anleggsavd/ekskl. beredskapen. Anleggsavdelingen ble deretter vedtatt nedlagt, noen få anleggsoppgaver (rehabilitering, div.reparasjoner og lignende) ble vedtatt videreført
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Evalueringsrapport, datert 2000.

Bergen kommune. Drift og vedlikehold
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Bergen kommune, VA-etaten, fagdirektør: Ivar D Kalland, tlf.: 55 56 61 18, fax.: 55 56 69 20 e-post: ivar.kalland@ktu.bergen-kommune.telemax.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Etablering av en (intern) <u>bestiller-utfører modell</u> , som <u>omfattet drifts- og vedlikeholdsoppgaver (1997)</u>
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Bestiller (VA-etaten) og utfører (Bydrift) ble skilt organisatorisk, idet ca 55 personer ble overført fra VA-drift til Bydrift. Det ble etablert en rekke internavtaler. I prinsippet skulle etableres samme type bestillinger mot Bydrift som mot privat entreprenør (der slik fantes). Det var kjøpeplikt mot Bydrift, som skulle tilby "konkurransedyktige timepriser"
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Dette var en intern politisk/administrativ prosess, gjennomført innen innen veg/VA-området på teknisk sektor.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Utredninger ble gjennomført i egen regi, med innleie av eksternt konsulent
Mål og forventet utbytte og fordeler Gevinst: Bedre kvalitet, høyere effektivitet, bedre synliggjøring av kostnader
Preløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Prosjektet ble evaluert i 2000, med anbefaling å konkurranseutsette der det var et marked. Dette er ikke gjennomført.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Evalueringsrapport, datert 2000

Bærum kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Bærum kommune, tlf 67 50 40 50, kse@baerum.kommune.no , avdelingsleder VA-plan Knut Bjarne Sætre
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Endre kommunens VA-virksomhet etter såkalt bestiller-utfører organisering.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering VAR-etatens utestyrke skilt ut i egen utfører enhet. Drift og vedlikehold av nettet og stasjoner gjennomføres i henhold til ca. 20 avtaler. Avtalene justeres hvert år.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Ekstern utredning. Medvirkning fra ansatte. Gjennomført som en del av en stor omorganisering av hele den kommunale virksomheten.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Gjennom prosjektet Bærum-96 ble bestiller-utfører konseptet gjennomdrøftet.
Mål og forventet utbytte og fordeler Ryddige ansvarslinjer. Bedre prioritering av innsatsfaktorene. Enklere styring og kontroll.
Antatte ulemper og begrensninger Splitting og utarming av fagkunnskap.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Hele VA-virksomheten med omlag 60 personer berørt. Påvirker VA-tjenestene til hele kommunen (100.000 innbyggere)
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Utarbeidelse av avtalekonseptet har gitt en bedre oversikt over nødvendige oppgaver og enklere prioritering.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. Utredninger knyttet til omorganiseringsprosjektet Bærum 96.

Kongsberg kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Øyvind Engedahl 32 86 60 00 Oyvind.Engedahl@kongsberg.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Omdanne alle de kommunale tekniske tjenester til et kommunalt eid A/S eller kommunalt foretak.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Kommunestyret i Kongsberg har gitt teknisk sjef i oppdrag å få utredet alternative organisasjonsformer for de tekniske tjenester.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Teknisk sjef tok initiativet overfor politikere. Formannskapet ble interessert og sendte saken videre til kommunestyret som vedtok å få saken utredet. Utredningen blir basis i en intern prosess. Saken, med ulike parters synspunkter, skal forelegges for formannskapet i oktober 2001.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
En arbeidsgruppe er nedsatt med deltagere fra organisasjonene og de ulike tekniske etatene. Det er laget et foreløpig rapportutkast på ca. 100 sider.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Friere disposisjonsmuligheter både økonomisk og forvaltningsmessig. Effektivisering, bedre motivering av de ansatte bl.a. ved bedre lønn, bonusordninger, bedre og bredere fagmiljø og bedre rekruttering. Det er antydnet at selskapet kjøper restverdien av VA-anleggene for 80 – 100 mill. kr. (Ikke gjenskaffelsesverdien, men den restverdien kommunen selv legger til grunn for avgiftsberegningene i dag)
Antatte ulemper og begrensninger
Det politiske systemet mister noe av den direkte styringen. Forholdet til offentlighet og Forvaltningsloven må ligge igjen i kommunen. De som skal ivareta dette får et magert faglig miljø rundt seg.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen
22.000 personer i kommunen og 60 ansatte personer.
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Ingen foreløpige resultater. Prosessen er i gang.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
Et foreløpig internt arbeidsdokument på ca. 100 sider.

Kvinnherad kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Magne Øyre 53 48 31 00 moyre@kvinnherad.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen
Vurdering av nåværende driftsenhet for tekniske tjenester med tanke på å skille VAR ut i et eget kommunalt foretak.
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering
Det er bestemt å nedsette en arbeidsgruppe som ser på fordeler og ulemper ved ulike driftsformer for VA. Arbeidet er en del av et generelt arbeid i Kvinnherad for å oppnå effektivisering og forbedring av tekniske tjenester.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen
Ved ansettelse av ny rådmann var det en forutsetning fra politiske organer at han skulle sette i gang en utredning om alternative organisasjonsformer.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem
Utredningene for VAR-sektoren er ennå ikke ferdig.
Mål og forventet utbytte og fordeler
Effektivisering av VA-tjenestene. Klarere ansvarsforhold. Større frihet administrativt, teknisk og økonomisk.
Antatte ulemper og begrensninger
Politikere mister noe av den direkte styringen. I dag er alle de tekniske tjenestene i en samlet enhet. Dersom VAR skilles ut i et eget kommunalt foretak mister man noen av mulighetene til samarbeid mellom de tekniske sektorene. Dette gjelder særlig for folkene som i dag drifter både bygg, grøntanlegg, veg, VA, renovasjon etc. Ved en splitting vil ikke ressursene kunne utnyttes like godt.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen
ca. 13.500 innbyggere
Føreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen
Ingen føreløpige resultater. Prosessen er så vidt startet.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.
"Ny organisasjonsplan for Kvinnherad kommune" Rådmannen sitt vedtak av 22.02.2001.

Lier kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson
Lier Drift / 32 22 04 34 / 32 22 01 02 / asbjorn.umbjem@lier.kommune.no / Asbjørn Umbjem
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Vurdering av alternative driftsformer for kommunale tjenester.
"...overføring av driftsansvaret bør vurderes hvis virksomheten kan drives billigere og mer effektivt av andre, og kommunen dermed enten kan få samme tjeneste til redusert pris, eller bedre tjeneste til samme pris."
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Ingen konkurranseutsetting av tjenester. Endringer: Driftsenhetene innen teknisk er slått sammen til en enhet. Utvidede fullmakter og myndighet avtale om å beholde merforbruk / mindreforbruk på budsjett definering av sluttprodukt med kvalitetskriterier og standard oppfølging av sluttprodukt, resultatrapportering synliggjøring av kostnader og resultater. Sammenligning med andre kommuner, private og seg selv forrige år. Krav til årlig / jevnlig rapportering med vurdering av evt. tiltak på forbedringspunkter Jevnlige brukerundersøkelser som grunnlag for vurdering av resultater. Hvordan avdelingsleder skal ta ansvar. Opprettet lederavtaler
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Politisk initiativ om vurdering av alternative driftsformer
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Prosjektgruppe med representant for tillitsvalgte ble etablert etter politisk vedtak om vurdering av alternative driftsformer i desember 1996. Prosjektgruppens innstilling fremlagt for politisk behandling i mai 1998. Utredninger: Vurdering av de ulike tjenesteområdene Ressursbruk i prosjektet Overgangsoppgaver og kostnader ved overgangsoppgaver / "pukkeeffekt". Bestiller- / utførermodellen: ulike roller, ansvar og kompetanse Bestiller- / utførermodellen: den økonomiske samhandlingen. Styring av utfører og bestiller Sluttprodukter Leverandøroversikt Generell drøfting av alternative organisasjonsformer Kommunale konkurransefortrinn – kommunale konkurranseulempes Alternative driftsformer og merverdiavgift. Bestillers krav til leverandører Prising av kommunes tjenester Internfakturering Hva med politikerrollen i et "bestiller/utfører-prinsipp"

Organisering som kommunal bedrift, kommunalt foretak, aksjeselskap – en kort vurdering
 Vurdering av kommunal etat i forhold til kommunal bedrift / kommunalt foretak.
 Innspill fra arbeidsgrupper, allmøter, ledere og fagledere.

Mål og forventet utbytte og fordeler

Få samme tjeneste til redusert pris, eller bedre tjeneste til samme pris.

Forventet innsparing: 2,5 – 3,5 mill. kr. pr. år.

Antatte ulemper og begrensninger

mister "grepet" på eierrollen.

"gråsoner" mellom investering og drift.

konflikt mellom faglig ivaretagelse av bygg og primærtjenesten.

Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen

ca. 21.000 personer

Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen

Økonomisk resultat som forventet

Klare ansvarsforhold

Endringen stort sett tatt godt i mot av ansatte

Noen uavklarte "gråsoner" dukker opp.

Endring av holdninger tar tid

Bedre samhandling som utnytter ressursene bedre

Brukerne mer i fokus

Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc.

Kommunestyresak 126/96, Alternative driftsformer for kommunale tjenester – prinsippsak.

Kommunestyresak 47/98, Alternative driftsformer for kommunale tjenester.

Prosjektgruppens rapport, Alternative driftsformer for kommunale tjenester.

Trondheim kommune
Navn og tlf / fax / E-mail på etater & kontaktperson Fian Bjørgum, tlf 72 54 65 35, fax 72 54 70 18, finn.bjorgum@trondheim.kommune.no
Tema/problemstilling for organisasjonsendringen Det er 2 aktuelle tema for tiden: Org.utvikling av driftsorganisasjonene. Videre har Rådmannen satt i gang utredning for hele Bydrift, inklusive beslektede tjenesteområder. Bestiller- utfører begrepene er innført. Undersøke om det er grunnlag for å konkurranscutsette deler av driften. Krav om effektivisering Vurdering av organisasjonen (selskapsform)
Konkret innhold i avtaler og endringer i forhold til tidligere organisering Skriftlig rammeavtale mellom bestiller og utfører er undertegnet. Denne klargjør i hovedsak ansvarsforhold og rapporteringsgang. Driftsorganisasjonen for Vann og Avløp er videreutviklet og ny organisasjonsstruktur innføres. Prinsippene er større grad av delegering , mindre antall ledere og ledelsesnivåer, utstrakt bruk av drift- og servicekontrakter.
Ulike aktørers initiativ og roller i prosessen - Beskrivelse av prosessen Endringene kommer som følge av administrasjonenes initiativ, men også som følge av politiske vedtak. Det benyttes brede prosesser med stor grad av medvirkning fra de berørte og full åpenhet.
Utredninger i forkant. Hva/hvor mye/hvem Flere saksutredninger er gjort, både av konsulent og internt
Mål og forventet utbytte og fordeler Målet er generell effektivisering uten i særlig grad å angi tall.
Antatte ulemper og begrensninger Få ulemper forventes.
Antall personer og personekvivalenter som berøres av endringen Ca 100 personer som er ansatt. 150.000 personer betjenes
Foreløpige resultater og erfaringer – Evt. årsaker til stopp i prosessen Vi er i gjennomføringsfase Stadig resultatrapporteringer er et viktig middel i den kontinuertlige forbedringsprosessen.
Dokumenter av interesse som for eksempel rapporter, notater, referanser etc. -Trondheim Bydrift, Vann og Avløp: Årsmelding 2000 -Målformuleringer med resultatrapporteringer