

Grunnlagsdokument for etablering av nye Kristiansand

Til behandling i fellesnemnda 29. mai 2018



Programleder

09.05.2018

Innholdsfortegnelse

Bakgrunn og sammendrag	2
1. Fakta om nye Kristiansand kommune – «land og folk»	3
2. Tjenestetilbud til barn, ungdom, voksne og eldre	6
2.1. Harmonisering av tjenester	6
2.2. Brukermedvirkning	11
2.3. Forvaltnings – og ressursfordelingsmodeller	13
2.4. Fagutvikling og felles satsinger	14
3. Infrastruktur, samfunnsutvikling og innbyggerrettede tjenester	17
3.1. Teknisk drift og forvaltning	17
3.2. Samfunnsutvikling, forskning og innovasjon	20
3.3. Næringsutvikling	22
3.4. Kultur, kunst og arrangementer	22
3.5. Frivillighet og medborgerskap	25
3.6. Servicetorv	27
4. Nye Kristiansand som arbeidsgiver og intern drift	30
4.1. Overordnet administrativ organisering	30
4.2. Arbeidsgiverpolitikk og lønnsharmonisering	31
4.3. Frikjøps- og samarbeidsordninger for og med tillitsvalgte	33
4.4. Internkontroll, varslings, HMS-arbeid og antikorrupsjonsarbeid	34
4.5. Pensjonsavtaler for ansatte	35
4.6. IKT – organisering, drift, systemer, og digitale tjenester	36
4.7. Arkiv	39
5. Økonomi	40
5.1. Budsjett, finansforvaltning og inntekter	40
5.2. Eierskap, interkommunalt samarbeid og innkjøp	45
6. Lokalisering tjenester og arbeidsplasser	50
6.1. Dagens kommuner	50
6.2. Lokalisering av stedsavhengige tjenester	50
6.3. Lokalisering stedsuavhengige tjenester og administrative funksjoner	50
7. Prosjektorganisering i videre arbeid	53
7.1. Prosjektorganisering fram til nå	53
7.2. Endringsbehov og prosjektorganisering framover	53

Bakgrunn og sammendrag

Hensikten med å utarbeide et felles grunnlagsdokument er tredelt:

1. Gi felles kunnskap om dagens kommuner
2. Forankre delprosjekter som går på tvers av fag og organisasjon
3. Tydeliggjøre politiske føringer for etableringsarbeidet

Felles kunnskap

Kommunens tjenester har betydning for alle innbyggere. Nye Kristiansand skal bygges på grunnlag av dagens tre kommuner. Grunnlagsdokumentet gir et bilde av det store omfanget av tjenester og ansvarsområder som vil inngå i den nye kommunen. De 8 administrative prosjektene har gjennomført en omfattende kartlegging av nå-situasjonen i dagens kommuner, og grunnlagsdokumentet er et utdrag av denne kartleggingen.

Forankre videre arbeid

De 8 administrative prosjektene er nå i ferd med å utarbeide konkrete gjennomføringsplaner for sammenslåing. Programleder er opptatt av å sikre sammenheng og prioriteringer på tvers av fag og organisatoriske inndeling. De fleste delprosjektene kan gjennomføres innenfor styringslinjene til det enkelte prosjekt. Men noen tema krever samarbeid, prioriteringer og styring på tvers. Det gjelder særlig:

- Tverrfaglig samarbeid mellom oppvekst-utdanning og helse-omsorg
- Inndeling i kommunedeler og delområder, geografisk inndeling av tjenester
- Organisering av sektorovergripende samfunnsutviklingsroller og arenaer
- Lokalisering av arbeidsplasser - flytteprosessen
- Servicestorvenes oppgaver og roller på kort og lang sikt.
- Budsjett og kontoplan

Prosess for overordnet administrativ organisering har pågått parallelt med utarbeidelse av grunnlagsdokumentet. Etter at sammensetning av rådmannens ledergruppe er avklart, vil både styring og fordeling av delprosjekt mellom de administrative prosjektene endres. De nye direktørene går inn i rollen som prosjekteiere av sine respektive prosjekt, og dagens prosjektstyrer får en annen rolle.

Tydeliggjøre politiske føringer for etableringsarbeidet

Grunnlagsdokumentet viser gjennomgående til fellesnemndas politiske føringer som rammer for videre arbeid (vedtakene står markert i rammer med farget bakgrunn). Hele grunnlagsdokumentet forankres i prinsipper som fellesnemnda vedtok 23. juni 2017, med følgende som gjennomgående prinsipp:

Søgne, Songdalen og Kristiansand er ulike, men likevel likeverdige. En helt ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i de tre kommunenes styrker og særegenheter. Lokaldemokrati og lokal identitet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om bygging av en ny og framtidsrettet kommune skal preges av likeverdighet, raushet og forståelse for hverandres ståsted. Bærekraft skal ligge til grunn for utviklingen i den nye kommunen.

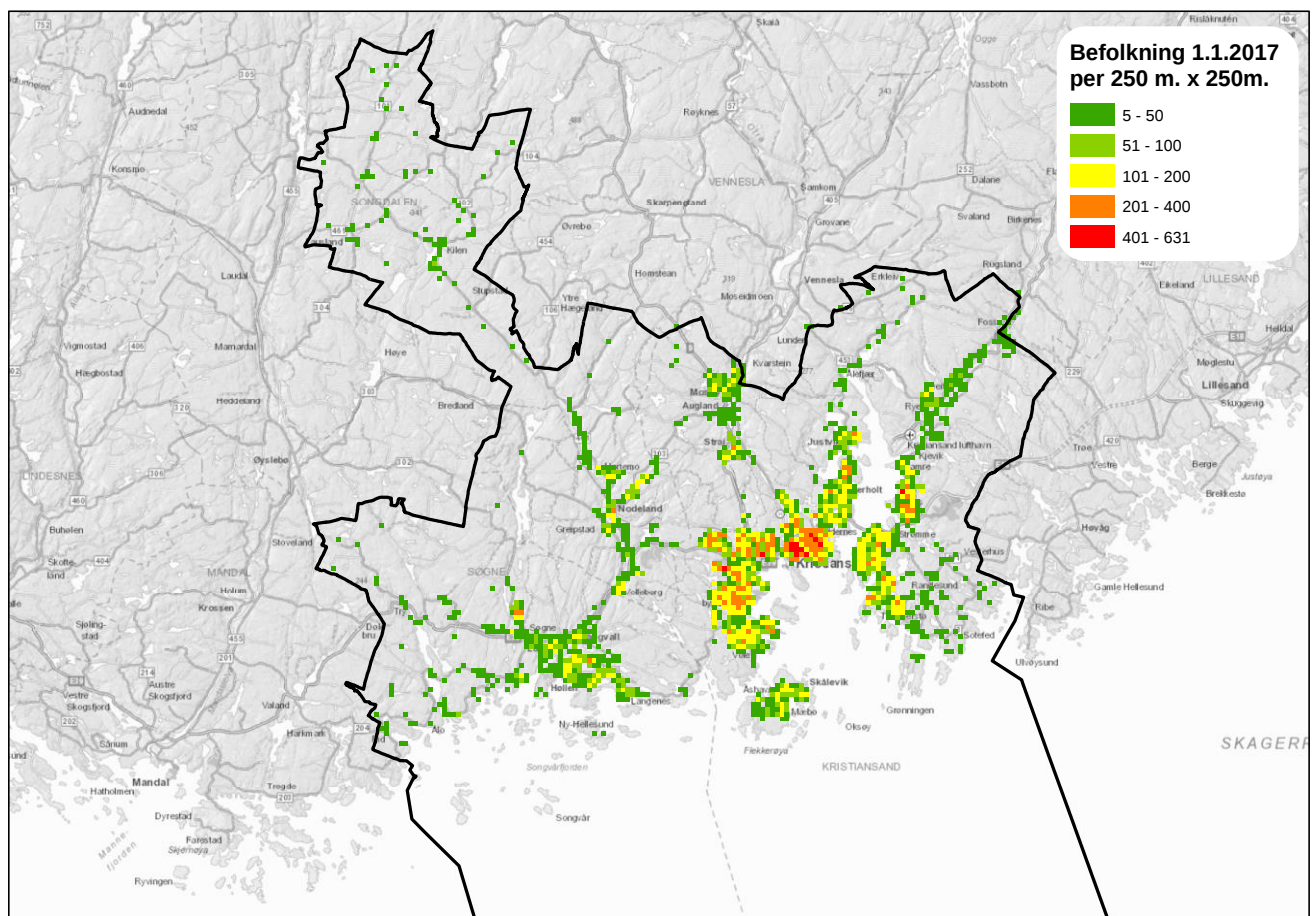
1. Fakta om nye Kristiansand kommune – «land og folk»

Nye Kristiansand kommune vil ha et samlet fastlandsareal på 518 km². Det er i overkant av 50 kilometer i luftlinje fra kommunens yttergrenser målt fra Røyrås nord i Songdalen til noen av kommunens ytterpunkter (som Dyreparken, Drangsholt og Salthaug).

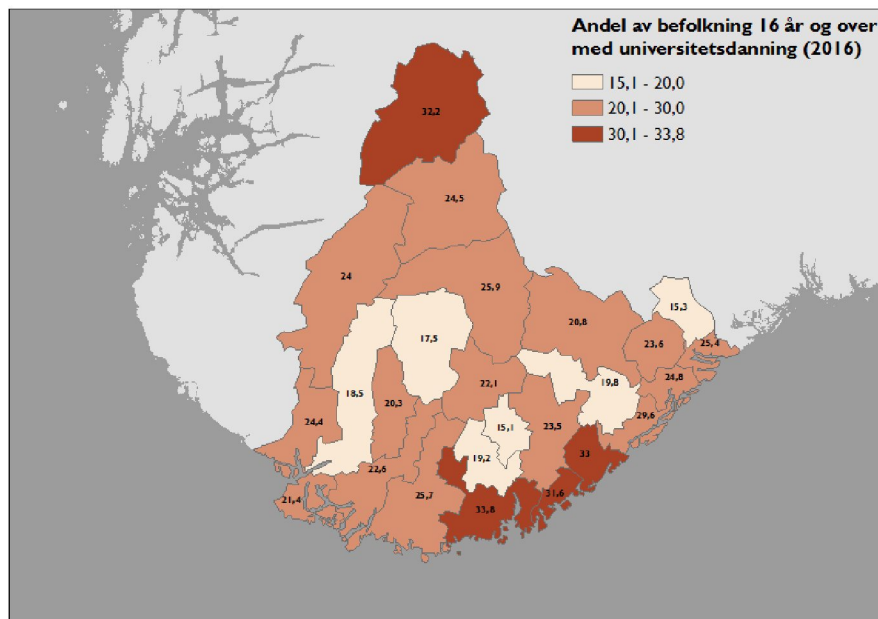
Kristiansand er et viktig transportknutepunkt med flyplass, jernbane, E18/E39, ferjeforbindelser til Danmark og en av landets største havner. Nye Kristiansand blir landsdelssenter i Agder og vertskommune for viktige funksjoner som for eksempel Kilden teater og konserthus, Sørlandet sykehus, UiA, statlige og regionale virksomheter etc .

Den nye kommunen har et variert næringsliv og næringsklynger i verdensklasse innen olje- og gassteknologi og prosessindustri. Kommunen står for en betydelig del av verdiskapingen på Sørlandet. De største næringsgruppene er helse- og sosialtjenester, bygg- og anleggsvirksomhet (Søgne har for eksempel lang tradisjon for håndverksfag) og varehandel (særlig konsentrert i steder som Kvadraturen, Sørlandsparken og Mjåvann). Jord- og skogbruk har lange tradisjoner i kommunen og landbruksnæringen er fortsatt viktig. Kommunen vil kjennetegnes av store jordbruksareal. Videre har kommunen en fiskeflåte i vekst, og som setter kommunen på kartet som en fiskerikommune. Den nye kommunen har en flott skjærgård og får den lengste kystlinjen i Agder.

De tre kommunene hadde til sammen et innbyggertall på 109 438 den 01.01.18, og vil ved sammenslåing bli Norges femte største storby. Fremskrevet til 2040 blir innbyggertallet 137 235. De mest tettbefolkede områdene er langs kysten og de viktigste ferdselsårene.



Følgende illustrasjon viser at utdanningsnivået i nye Kristiansand er høyt sammenlignet med andre kommuner i Agder:



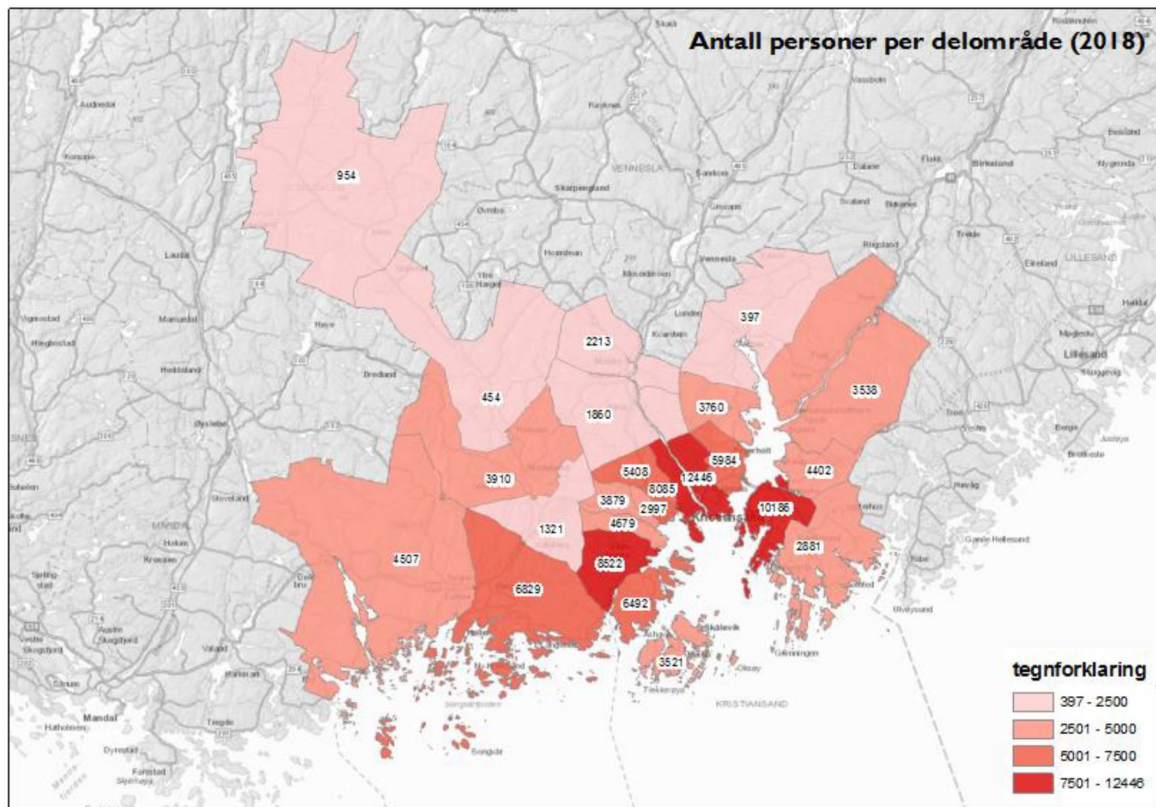
Regionalplan for kristiansandsregionen 2011-2015 vedtok juni 2011 følgende senterstruktur for Kristiansandsregionen (*sentre i parentes er i andre kommuner enn nye Kristiansand*):

- Landsdelssentre: Kvadraturen med randsone
- Kommunesentre: Tangvall, Nodeland (+*Vennesla, Birketveit, Birkeland og Lillesand*)
- Bydelssentre: Vågsbygd, og Rona
- Lokalsentre: Flekkerøy, Voie, Hellemyr, Tinnheia, Justvik, Søm, Hånes, Hamresanden, Lund, Grim (*Vikeland*).
- Bygdesentre: Lunde, Kilen, (*Hægeland, Skarpengland, Skaiå, Vatnestrøm, Engesland, Herefoss og Høvåg*).
- Sentre for handel: Regional handelspark: Sørlandsparken (inkl. Sørlandsparken øst)
- Andre sentre: Brennåsen (+*Tingsaker*)

Nye Kristiansand vil få tilsammen 191 grunnkretser og 24 delområder¹. Søgne er i dag delt inn i to delområder, Songdalen i 4 og Kristiansand i 18 delområder. Inndeling i kommunedeler og senterstruktur må drøftes i første kommuneplan gjeldende for nye Kristiansand, og i revidert regionalplan for Kristiansand-regionen. Inntil videre opprettholdes den inndeling i grunnkretser og delområder som er vedtatt av SSB. Kartet under viser hvor mange som bor i de til sammen 24 delområdene:

¹ I følge Kartverket er det SSB som eier grunnkretsinnndelingen. Grunnkretser er en stabil statistisk inndeling av kommuner, og flere grunnkretser danner et delområde:

<https://www.kartverket.no/globalassets/kommunereform/veiledning-for-kretsendringer-kommunereform.pdf>



En stor andel av innbyggerne både bor og jobber innenfor de nye kommunegrensene, kun 14 % pendler til andre kommuner. Det er kort avstand mellom Kvadraturen og kommunesentrene i Søgne og Songdalen:

Til/fra i km.	Brennåsen	Finsland	Kvadraturen	Langenes	Lunde	Nodeland	Rona	Tangvall	Vågsbygd
Brennåsen	0								
Finsland	21,1	0							
Kvadraturen	10,3	30,4	0						
Langenes	10,2	31,1	16	0					
Lunde	7,5	28,4	17,5	6,9	0				
Nodeland	2,6	18,6	12,5	12,6	9,8	0			
Rona	16	36,1	7,1	21,8	23,2	17,6	0		
Tangvall	5,4	26,2	15,3	5,1	2,4	7,7	21,2	0	
Vågsbygd	9,4	29,5	4,8	11,8	16,6	11	10,7	14,6	0

2. Tjenestetilbud til barn, ungdom, voksne og eldre

2.1. Harmonisering av tjenester

Dagens kommuner

De tre kommunene gir et svært omfattende tjenestetilbud, både i kompleksitet og volum. Svært mange innbyggere er mottakere av tjenester. Følgende tabell viser noen eksempler på hvor mange innbyggere som er brukere av kommunale tjenester²:

	KRS	Søgne	Songd
Antall innbyggere (prosentandel hele kommunen)	91 856 83%	11 383 10,3%	6 642 6%
Antall barn i barnehager 15.12.17	5030	636	369
Andel barn 1-5 år med barnehageplass	93,5%	90,8%	86%
Antall barn med spesialpedagogisk hjelp	182	19	9
Antall barnehager	105	13	7
Andel barn i kommunale barnehager	35,7%	48,3%	96%
Antall elever 1-10	11 197	1 381	1 058
Antall skoler	37	5	4
Andel elever som får spesialundervisning	6,7%	9,3%	12,9%
Andel som får morsmålsopplæring	3,5%	0,2%	0,3%
Antall elever kommunal og privat SFO	2540	235	211
Barn med hjelpetiltak fra barnevernet 2017	781	120	97
Barn i fosterhjem	169	34	17
Barn i institusjon	16	6	1
Antall trygghetsalarmer	1800	165	120
Antall personer med omsorgslønn	185	4	1
Antall koordinatorene individuell plan	347	85	30
Antall plasser dagsentre	135	20	32
Antall mottakere av hjemmetjenester (i følge Kostra)	3 730	512	214
Antall brukere av personlig brukerstyrt assistanse (BPA)	47	12	1
Antall brukere med vedtak innen psykisk helse og rus	1465	255	112
Antall utviklingshemmede totalt	376	54	29
Antall beboere i omsorgsboliger	105	0	29
Antall langtidsplasser	517	48	15
Antall korttidsplasser (akutt, rehabilitering, korttid)	91	14	8
Antall kommunal øyeblikkelig hjelp	12 ³	2	2
Antall førstegangsbosatte flyktninger 2016	356	40	50
Antall bosatte flyktninger siste 5 år, inkl familiejenforening	1 285	102	151
Antall deltakere introduksjonsprogrammet	419	41	67
Andel sosialhjelp 18-66 år	3,9	4,3	3,4
Antall sosialhjelpsmottaker i alt	2250	302	140
Andel med sosialhjelp hovedinntektskilde (mottak 6 mnd el mer, totalt av alle mottakere)	22,7%	22,8%	9,3%
Andel mottaker uføretrygd -alle innbyggere	10,2%	11,9%	15%

Dagens kommuner tilbyr mange av de samme tjenestene. Ulikhetene handler om hvordan tjenestene er bemannet og organisert, ofte fordi volumet er ulikt. Noen av tjenestene har ulikt nivå og kvalitet.

² Tallene er hentet fra de 8 kunnskapsgrunnlagene, som hovedsakelig bygger på KOSTRA-tall fra 2016 eller årsrapportering for 2017. Kostra-tall er tilgjengelig her:

<https://www.ssb.no/statbank/table/04686/tableViewLayout1/?rid=99eda113-f236-4d45-9241-042ea287544b>

³ 2 av plassene er for Lillesand og Birkenes

Når det gjelder **barnehager**, er barnehagedekningen er god i alle kommuner. De er ulikt organisert, ved at Songdalen har mye høyre grad av barn i kommunale barnehager enn Kristiansand og Søgne. Barnehagene har ulike åpningstider, og det er forskjell i egenbetaling. Kristiansand har tilbud om åpne barnehager. Kommunene har ansvar som tilsynsmyndighet for barnehagene. Utøvelsen av denne tilsynsmyndigheten gjøres ulikt.

Det spesialpedagogiske tilbudet for barn 0-5 år er ulikt organisert, tildeles og utføres på ulik måte.

Helsestasjon og skolehelsetjenesten gir alle tilbud ihht statlige retningslinjer. Alle er på minstenormstall i helsestasjon og ungdomsskole, og alle har merkantil ressurs tilsvarende minstenormtall. Songdalen har ikke videregående skole i kommune og dermed ikke skolehelsetjeneste for videregående elever.

Kristiansand og Songdalen har samlokalisert noen av de forebyggende tjenestene og helsetjenester for barn og unge i **Familiens hus**. Familiens Hus i Songdalen består av jordmødre, psykologer, lege, fysioterapeuter, familieterapeuter, helsesøstre og barnevernstjeneste som jobber tverrfaglig sammen uten å være samorganisert. Familiens Hus i Kristiansand er en samlokalisering på 3 ulike steder av helsestasjon (jordmødre, helsesøstre, familieterapeuter, psykologer, fysioterapeuter og leger) og barnevernstjeneste. I Søgne er det ikke Familiens hus, der er helsestasjonen (helsesøstre, jordmødre, barnefysioterapeut, barneergoterapeut og familiesenteret) organisert under forebyggende avdeling i helseenheten som ligger under helse- og omsorgsseksjonen.

Innenfor **skole** er det meste av tilbudet likt, og reguleres i stor grad av nasjonalt lovverk og læreplaner. En ulikhet er at Søgne og Songdalen har en lavere andel av elevene som går i kommunens grunnskoler enn Kristiansand. 87 % av elevene i Søgne og Songdalen går i kommunens grunnskoler, mens andelen i Kristiansand er 95%. Alle tre kommuner har inkluderende læringsmiljø som hovedstrategi for å videreutvikle og sikre god tjenestekvalitet. I Søgne/Songdalen skjer det gjennom IL-satsningen (Inkluderende Læringsmiljø), og i Kristiansand gjennom FLiK-satsingen (Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand).

Noen tilbud finnes bare i en eller to av kommunene:

- Beredskapsteam mot mobbing av barn og unge
- Sentralisert svømmeopplæring 1-7 klasser og gratis svømming 3.trinn
- IKT satsing ved at alle elever 1-10 skal få dekket digitale verktøy fra 2018
- Egen mottaksskole for nyankomne flyktning- og innvandrerbarn
- Internasjonal skole
- Bringsverd leirskole
- Alternative opplæringsarenaer for elever i grunnskolen
- Grunnskolens pedagogiske støtteenhet (GPS)

Søgne og Songdalen har felles **pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT.)** Søgne er vertskommune. PPT Kristiansand er selvstendig enhet organisert i 3 geografiske oppvekstteam - øst, sentrum og vest. Teamene er satt sammen som 3 likeverdige team med bred kompetanse og hvert team har tilknyttet merkantil ressurs.

SFO har ulike oppholdstider og egenbetalinger. Innholdet og organisering varierer også både mellom kommunene og internt i kommunene.

Voksenopplæringstilbud gis i alle tre kommuner. Kommunene tilbyr de samme tjenestene, men er ulikt organisert. Søgne og Songdalen har et interkommunalt samarbeid om voksenopplæring for flyktninger/innvandrere på Birkelid læringssenter, Kristiansand

kommune har Kongsgård skolesenter. Søgne har Kvalifiseringsbasen på Søgne gamle prestegård med en videregående skole for voksne.

Barnevernstjenesten er organisert i et interkommunalt samarbeid med 5 kommuner der Kristiansand er vertskommune, som også omfatter kriminalitetsforebyggende team. Barnevernvakta er interkommunalt samarbeid med 13 kommuner fra begge Agderfylkene der Kristiansand er vertskommune. Alarmtelefonen er nasjonal og Kristiansand er vertskommune for hele Norge.

Alle tre kommuner har **NAV-kontor**. De praktiserer ulikt nivå på sosialhjelp, både lengde, størrelse på beløp mm. Og Songdalen innvilger i større grad mer varige stønader, som for eksempel arbeidsavklaringspenger og uføretrygd, samtidig som de har færre på sosialhjelp.

Alle kommuner har **bosetting av flyktninger**, men arbeidet er ulikt organisert. Kristiansand har egen tolketjeneste, mens dette kjøpes av private i Søgne og Songdalen. Mottak enslige mindreårige, integreringsmottak finnes bare i Kristiansand.

Når det gjelder **hjemmebaserte helse -omsorgstjenester** har alle dagens kommuner tydelig hjemmetjenesteprofil med gjennomgående og klar satsing på å møte brukere med en «Hva er viktig for deg»-holdning, samt sikre gode pasientforløp. Ulikhetene består blant annet i at det er svært få som får omsorgslønn i Søgne og Songdalen, og relativt mange i Kristiansand. I Kristiansand er det fritt brukervalg på praktisk hjelp og bistand. I Songdalen er hjemmebaserte tjenester organisert i 1 sone, Søgne i 2 soner og Kristiansand i 12 soner.

Når det gjelder **rehabilitering**, er det en prioritert satsing i alle kommuner, men organisering og lokalisering av tverrfaglige ressurser varierer. Alle dagens kommuner har innført hverdagsrehabilitering som arbeidsform. Songdalen har institusjonsplasser med terapeuter stasjoner, mens Kristiansand som har spesialisert avdeling som tilbyr institusjons-rehabilitering (Kløvertun rehabiliteringssenter).

Kommunene har **fysio- og ergoterapeut-tilbud** innen mange tjenester. Samarbeid med privatpraktiserende fysioterapeuter foregår gjennom egne driftsavtaler.

Håndtering av **hjelpemidler** er ulikt organisert. Kristiansand utlån og innlevering av hjelpemidler som en del av rehabiliteringsmottaket, som i tillegg tar i mot alle henvendelser og behandler søknader til ergoterapi, fysioterapi, teknikere og trygghetsalarmer. Det jobbes med å etablere eget langtidslager for hjelpemidler. I Søgne og Songdalen går henvendelser om ergoterapi, fysioterapi og hjelpemidler direkte til terapeutene, eller fanges opp av forvaltningstjenesten. Hjemmetjenesten kan hente ut enkle hjelpemidler fra kommunalt korttidslager.

Alle kommuner driver **sykehjem og omsorgsboliger** med heldøgns omsorg. I Songdalen er det en institusjon, i Søgne er det 2 og i Kristiansand er det 13 institusjoner. Enkelte av institusjonene har spesialiserte tilbud. For eksempel er det spesialplasser for rus-psykisk helse på Vågsbyggtunet, og Prestheia er regionalt kompetansesenter for personer som har Huntington. Avlastningsplassene er samlet på en avdeling på Steiner Heyerdal omsorgssenter, hvor det også tilbys rullerplasser. Korttidsavdeling og avdeling for kommunal øyeblikkelige hjelp («ØHD»-avdeling) er samlokalisert på Valhalla Helsesenter.

Alle tre kommuner har **kjøkkentjenester** for brukere av omsorgstjenester. I Søgne produseres maten på Søgne omsorgssenter, og de kjører ut mat til både institusjoner og hjemmeboende brukere, og til 2 kantiner, samt at de har ansvar for vaskeri og renhold. De driver i tillegg catering. I Kristiansand er kjøkkentjenestene organisert i felle produksjonsbedrift (Kjøkkenservice) som produserer og kjører ut mat både til institusjoner og hjemmeboende, samt at de drifter tre kafe-tilbud. Catering er lagt til kafeene. I Songdalen er

kjøkkenet lokalisert ved Songdalstunet. De produseres mat til institusjonsbeboere og hjemmeboende, inkludert transport av mat. I tillegg driver de personalkantine og kafe til andre enheter på bestilling.

Habiliteringstjenester til barn og unge er organisert forskjellig. I Søgne og Songdalen inngår denne tjenesten i tjenester som server voksne og barn. I Søgne i enheten Livsmestring og i Songdalen enheten Habilitering. Songdalen kjøper avlastningstjenester fra Søgne. Søgne har prioritert avlastning i institusjon. Kommunen har både private og kommunale avlastningsplasser. Kristiansand har egen tjeneste for funksjonshemmede barn og unge opp til 18 – 20 år, og har avlastningstilbud både i privat regi og i institusjon.

Habiliteringstjenester for voksne er kjennetegnet av likheter i behovsvurderingene, men noe ulik prioritering av hvilke tjenester som benyttes/vektlegges i den enkelte kommune. Søgne har prioritert et stort avlastningstilbud, mens i Songdalen er dette svært lavt. Søgne har satset på forebygging innen habilitering barn og unge, og bygd opp en avlastningstjeneste med høy grad av høyskolekompetanse lokalt.

Når det gjelder **legetjenester** er det Søgne som har den høyeste legedekningen. I Kristiansand er det 80 fastlegehjemler fordelt på 18 legesentre, og 6 turnusleger. Kristiansand kommune har til sammen 18,6 fastlønnte legestillinger fordelt på ulike oppgaver. Søgne har 11 fastleger og 1 turnuslege som alle er samlet på Søgne legesentre. Songdalen har 7 legehjemler på Songdalen helsesenter, og 1,1 årsverk som kommunal lege.

Kristiansand er vertskommune for et interkommunalt samarbeid om en kommunalt drevet **legevakt**. Søgne og Songdalen har daglegevakt hver for seg koblet til legesentrene, og samarbeider om kveldslegevakt. De kjøper legevaktstjenester på natt av Kristiansand legevakt.

Andre helsetjenester varierer mellom kommunene. Både Songdalen og Kristiansand har helsetjeneste for flyktninger, mens bare Kristiansand har helsestasjon for ungdom, kommunalt vaksinasjonskontor, feltsykepleie, fengselshelsetjeneste.

Organisering av arbeidet med **smittevern** er ulikt organisert. Kristiansand koordinerer dette arbeidet selv, mens Søgne og Songdalen har avtale med Sørlandet Sykehus helseforetak (SSHF) om kjøp av hygiesykepleier.

Kommuneoverlegefunksjonen er ulikt dimensjonert og organisert. I Songdalen er kommuneoverlegefunksjonen på til sammen 40 % stilling. Søgne har per januar 2018 en assisterende kommuneoverlege med arbeidsavtale 12 timer per uke (fra gammel ordning med distriktslege) og en kommuneoverlege i 100 % stilling som også har lederansvar og er folkehelsekoordinator. I nær fremtid vil sistnevnte bli fritatt fra sine lederoppgaver. I Kristiansand er kommuneoverlegefunksjonen delt på 5 samfunnsmedisinere (leger) på til sammen 4,9 årsverk.

I Kristiansand er **miljørettet helsevern** (ansvar for kap. 3 i folkehelseloven, bl.a. godkjenning av alle skoler og barnehager) bemannet med ca 2 årsverk. I Søgne ivaretas dette av kommunoverlegen og helsesøster. I Songdalen ivaretas det av kommuneoverlegen.

Alle dagens kommuner tilbyr tjenester innen **rusomsorg og psykisk helse**, som oppfølging i bolig, dagtilbud, rehabilitering og arbeidstrening. Organisering av disse tjenestene er noe ulikt dimensjonert ved at Kristiansand og Songdalen har forholdsvis mange ansatte innen fagområdene rus-psykisk helse. Søgne og Songdalen bruker utelukkende kommunale

tjenester, mens Kristiansand kjøper også noen tilleggstjenester fra private og ideelle leverandører. Kommunene samarbeider om blant annet «FACT-team»⁴, rehabiliteringstilbudet på Jegersberg gård, samt rask psykisk helsehjelp. Songdalen har egen koordinator for identitet og seksuell helse.

Alle dagens kommuner tilbyr **helsefremmende og forebyggende tilbud**, og alle har frisklivssentral. Søgne og Songdalen har interkommunalt samarbeid om frisklivssentralen, og i er de ansatte organisert i egen avdeling. Frisklivssentralen i Kristiansand har fått rolle som regional utviklingssentral på oppdrag fra Helsedirektoratet. Alle kommuner har forebyggende hjemmebesøk og kreftkoordinator, men bare Kristiansand og Songdalen har hukommelsesteam. Kristiansand har egen avdeling for ulike seniorsentre lokalisert ulike steder i kommunen.

Transport av brukere som skal til dagsenter og dagtilbud er ulikt organisert i de tre kommunene. Søgne kjøper tjenesten privat. Songdalen driver det som en kommunal tjeneste. I Kristiansand er det en kommunalt drevet transportsentral som koordinerer og utfører transport-oppgavene, og i tillegg kjøpes transport-tjenester privat.

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Sikre at tjenestene er samordnet, tilgjengelige og har god kvalitet
- Sikre tidlig innsats, forebygging og bedre folkehelse i alle livsfaser
- Organisere tjenestene med utgangspunkt i innbyggernes behov
- Være en kommune som jobber godt på tvers av fag, profesjoner og tradisjonelle sektorer
- Sikre at den kommunale driften er konkurransedyktig med private alternativ
- I en overgang ha samme balanse mellom kommunale tjenester og kjøp av private tjenester som kommunene sammenlagt har fra før

I dagens kommuner tilbys stort sett like tjenester. En svært stor del av de tjenester som omfatter mange innbyggere og mange ansatte er relativt like i de tre kommunene i dag, og sammenslåingen vil ha mindre konsekvenser. Samtidig varierer kvaliteten og nivå på tjenestene både mellom kommunene, og innad i kommunene. Framover er det behov for mer utdypende kartlegging av praksis i dagens tre kommuner, for å få fram muligheter og dilemma som vil komme når tjenester skal harmoniseres.

For de spesialiserte tjenestene og ansatte i spesielle roller vil det kreve mer å finne ut hva harmonisering vil innebære, samt avklare ambisjonsnivå for den nye kommunen. De tjenestene som kun finnes i en av dagens kommuner skal på sikt gjøres tilgjengelige for alle innbyggerne i ny kommune. Det blir utfordrende å dimensjonere disse tjenestene innenfor rammene som er beregnet ut fra at det gjelder for innbyggerne i den ene kommunen. Hva med tjenester som utføres på ulik måte? Hvor likt skal det være? Hvor store forskjeller kan det være innenfor en og samme kommune?

Søgne og Songdalen kjennetegnes av at flere funksjoner er lagt til samme person eller enhet, mer nærhet og kjennskap som gir «smådriftsfordeler». Det blir viktig å finne løsninger på hvordan ny og stor kommune kan ivareta dette videre.

Når det gjelder barnehage og skole styres mange prioriteringer av statlige normer og vedtak, for eksempel:

⁴ <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/psykisk-helse-og-rus/act-og-fact-team>

- Barnehage: ny pedagognorm innføres fra 1. august 2018 med krav om minst én barnehagelærer eller pedagog per 7 barn under tre år, og minst én barnehagelærer eller pedagog per 14 barn over tre år
- Skole: Arbeidet med å fornye Kunnskapsløftet (læreplanen) er i gang. Ny overordnet del er vedtatt og i perioden 2018-2019 skal de nye læreplanene utvikles. I perioden 2019-2020 skal skoleeier og skolene få mulighet til å forberede seg på å ta de nye læreplanene i bruk. Etter planen skal nytt læreplanverk tas i bruk fra skoleåret 2020/2021.
- Ny statlig norm for lærertetthet (maksimalt 15 elever per lærer i 1.-4. trinn og 20 elever per lærer i 5.-10. trinn, i snitt per skole skal innføres delvis i 2018, og med full virkning i 2019

Innen helse- og omsorgstjenestene er det i mindre grad denne typen føringer.

Det er ikke mulig eller ønskelig med en fullstendig harmonisering fra 01.01.2020. Programleder anbefaler at det opprettes egne delprosjekt innen de ulike tjenestene som blant annet vurderer hvor stor forskjellighet som kan tåles hvor lenge innen hver tjeneste, og lager plan for harmonisering av tilbudene på sikt. Programleder forventer at prosjektene tydeliggjør gevinster i form av både stordriftsfordeler og økt kvalitet ved sammenslåing til ny kommune.

Det varierer mellom dagens tre kommuner i hvilken grad og på hvilke områder de kjøper tjenester i stedet for eller i tillegg til å produsere dem selv. Søgne og Songdalen kjøper for eksempel tolketjenestene privat. Søgne kjøper alle transport-tjenester, mens Kristiansand kjøper noen av dem. Kristiansand har fritt brukervalg for praktisk hjelp og bistand. Kristiansand kjøper noen tilbud innen rus fra ideelle og private aktører, noe de ikke gjør i Søgne og Songdalen. Målsettinger og praksis ved tjenestekjøp innen helse og omsorgstjenestene er nylig belyst i et storbyforskningsprosjekt, og rapporten tydeliggjør også at dette er et felt som preges av ulike politiske valg. Dette er antagelig også noe av forklaringen på ulike praksis i dagens tre kommuner. Programleder vil legge fram forslag til hvordan dette skal håndteres prinsipielt og praktisk så snart det foreligger anbefalinger fra de respektive prosjektene.

I forbindelse med administrativ organisering vil programleder vurderer hvilke tjenester som bør ha samme geografiske organisatoriske nedslagsfelt, for på den måten å kunne forenkle samarbeid og samordning. Programleder tror det vil være best med mest mulig sammenfall i inndeling (se også pkt 6.2).

2.2. Brukermedvirkning

Dagens kommuner⁵

Det gjennomføres jevnlig **brukerundersøkelser** i alle kommunene innen en stor del av tjenestene, og svært mange bruker maler og undersøkelser fra KS: «Bedre kommuner»⁶. Disse undersøkelsene gjennomføres med jevne mellomrom, som regel hvert andre eller tredje år. Fordelen med denne typen undersøkelser er at hver kommune kan sammenligne seg med andre kommuner. Utfordringen med slike undersøkelser er imidlertid at de gir mindre informasjon om kvaliteten på egne tjenester. Derfor har noen kommuner prøvd ut alternative målinger.

⁵ Lovpålagte organ og medvirkningsorgan for barn og unge står omtalt i kap 4.

⁶ <http://www.bedrekommune.no/>

Helse- og omsorgstjenestene i alle tre kommuner er opptatt av å utvikle **systematisk brukermedvirkning og regelmessig samarbeid med brukerorganisasjoner**. I Kristiansand kommune er det egne retningslinjer i kvalitetssystemet for oppnevning og honorering av brukerrepresentanter⁷.

Innen **habiliteringstjenestene** har Kristiansand årlige informasjons og dialogmøter med pårørende innen tjenester til utviklingshemmede, Søgne har årlig pårørende og vergesamling, og i Songdalen har noen boliger brukermøter og felles pårørendemøte i bolig.

Innen **rus og psykisk helse** i Kristiansand brukes verktøyet Fit⁸ Feedbackinformerte tjenester handler om systematisk tilbakemelding fra brukere, samt endre og tilpasse tjenestene i tråd med disse tilbakemeldingene. Dette er et viktig ledd i å benytte erfaringer fra brukere til å forbedre tjenestene. Både Søgne og Songdalen er også i ferd med å ta det i bruk. Songdalen prøver ut en undersøkelsesform som et aksjonsforskningsarbeid i samarbeid med Agderforskning og bruker- og pårørende organisasjonen A-larm. Data innhentet fra undersøkelsen er tenkt innarbeidet som en del av tjenestenes kvalitetsforbedringsarbeid.

Innen rus-psykisk helse er det flere ulike ordninger med involvering av brukere, blant annet brukes ansatte erfaringskonsulenter med brukererfaring. I Søgne er det brukerrepresentanter i kommunalt rusteam (prolar og a-larm), de har et mentorsamarbeid (a-larm) samt at brukere er med i prosjekt Kuben (A-larm og Agderforskning). I tillegg har de samarbeidsavtale med Portalen og bidrar med egen erfaringskonsulent. Songdalen har brukerutvalg med representanter fra bruker- og pårørende-organisasjonene I Kristiansand har aktivitetssentrene hvor det er systematisk brukermedvirkning samt at de har faste møtepunkter med pårørende. I tillegg har Kristiansand et fag og brukerråd psykisk helse som er møte mellom ledere innen tjenesten og bruker og pårørende organisasjonene, og «Nettverk rus» som møtes 6 ganger i året. Dette er et møte mellom administrasjon og frivillige og ideelle organisasjoner på rusfeltet. Målsetting er dialog og informasjon om arbeid på fagfeltet.

I Songdalen har **NAV** brukt metoden «Brukerstyrt tjenesteutvikling». I etterkant av aktiviteter har brukeren fått spørsmål om hvordan det ble opplevd og hvilke forslag de har til endringer. NAV Kristiansand har eget brukerråd bestående av representanter for ulike organisasjoner. Brukerrådet ledes av NAV-leder og møtes 4 ganger i året.

Skolene i alle tre kommuner har

- Elevråd og foreldreutvalg (FAU) –samt jevnlig foreldremøter
- Samarbeidsutvalg (SU) der politikere, elever, foreldre og skolens ansatte er representert
- Skolemiljøutvalg (SMU) der foresatte og elever er i flertall
- Kommunalt foreldreutvalg (KOMFUG) som har faste møter med kommuneledelsen

Søgne har siden 2016 hatt stilling som **elevombud**, det er fra 2018 en 60% stilling. Elevombudet er ombud for alle elever ved de kommunale skolene i Søgne og for deres foresatte. Det arbeider mot mobbing og for et godt psykososialt miljø, samt elevenes rett til et tilfredsstillende faglig utbytte av undervisningen er også under elevombudets mandat. Ombudet rapporterer direkte til formannskapet.

7

<http://sharepoint/kvalitet/HS/rutiner/130%20Brukermedvirkning%20og%20brukerundersøkelse/Kjøreregler%20ved%20bruk%20av%20brukerrepresentanter.docx>

⁸ <https://www.napha.no/fit/>

Barnehagene: Bare Kristiansand har Foreldreutvalg for barnehager (FUB), fellesorgan for alle foreldre/foresatte som har barn i barnehagene⁹.

Frisklivssentralen i alle tre kommuner samarbeider med deltakere i rollen som erfaringskonsulenter i planlegging, gjennomføring og evaluering av kurs og tilbud. Deltakerne er også med i prosjekt- og utviklingsarbeid. **Seniorsentrene** i Kristiansand har lokale aktivitetsutvalg ved de ulike seniorsentrene.

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Tilrettelegge for kontinuerlig utvikling og forbedring av tjenestene
- Oppfordre til medborgerskap og fremme økt frivillig innsats
- Sikre åpenhet og involvering i beslutningsprosesser

Brukerundersøkelser, involveringsmetoder og utvikling av hensiktsmessige måleverktøy blir en del av det faglige utviklingsarbeidet framover. Faste råd og systemer for systematisk kontakt med brukere og pårørende, elever, foreldre, tjenestemottakere må samordnes og etterstrebe at innbyggerne får samme kvalitet og mulighet for å påvirke tilbudene.

Kommunene har svært ulike ordninger for å koordinere brukerkontakt og stimulere til økt medvirkning. Programleder ønsker at dimensjonering og organisering av slike stabs- og støttefunksjoner inngår i den samlede vurderingen som ny ledergruppe skal gjøre i løpet av høst 2018.

2.3. Forvaltnings – og ressursfordelingsmodeller

Dagens kommuner

Innen de ulike tjenestene i de tre kommunene er det et stort spekter av modeller for hvordan ressursene fordeles mellom enheter, og hvordan de tildeles enkeltpersoner.

Forvaltning av **spesialpedagogiske tjenester for barn 0-5 år** skjer på tre ulike måter. I Kristiansand er det en sentralisert forvaltningsinstans som sammen med stab også utfører tjenesten. I Søgne forvaltes ressursene av samme enhetsleder som har barnehagene. I Songdalen er alt delegert til barnehagene, men koordineres av en faglig rådgiver.

Dagens tre kommune har ulike modeller for **ressursfordeling mellom skolene**. Tildeling av spesialpedagogiske tjenester for elever i skolene gjøres også ulikt.

Helse- og omsorgstjenester i alle dagens kommuner har en forvaltnings- og bestillerfunksjon. I Søgne og Songdalen er det forvaltningskontoret i samarbeid med utførertjenesten som fatter vedtak på omfanget av tjenestene. Det er utførerenhetene som har ansvar for budsjettene. Kristiansand har en innsatsstyrt finansieringsmodell hvor det er et bestillerkontor som fatter vedtak om tjenester og hvor pengene følger vedtaket som fattes av bestillerkontoret.

Boligtildeling av sosiale boliger og forvaltning av husbankens støtteordninger er organisert ulikt i dagens tre kommuner.

⁹ Barnehagelovens §4 sier at: *For å sikre samarbeidet med barnas hjem, skal hver barnehage ha et foreldreråd og et samarbeidsutvalg*

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Ha forvaltnings- og organisasjonsmodeller som fremmer effektiv drift og gode tjenester

Forvaltning av tjenester til enkeltbrukere og modeller for ressursfordeling mellom de kommunale enhetene bør harmoniseres så raskt som mulig. Prinsipiell avklaring bør legges fram for fellesnemnda allerede høsten 2018. Dette sikrer at de økonomiske rammene kan innarbeides i budsjettforslaget for 2020.

2.4. Fagutvikling og felles satsinger

Dagens kommuner

Alle dagens kommuner har relativt nye fagplaner som har sammenfallende mål og strategier.

Inkludering av barn, ungdom og familier er et viktig satsingsområde for tjenestene i **oppvekst**. Målet er at alle barn, om de er hjemme, i barnehage eller på skole skal få så gode muligheter som mulig i livet. Hovedmål for satsingen på inkluderende læringsmiljøer er økt sosialt og faglig læringsutbytte for alle barn. På lengre sikt skal innsatsene vise at flere elever gjennomfører videregående skole. Gjennomført utdanning er vesentlig for helse og for å gi alle barn og unge de beste forutsetninger for å lykkes videre i livet.

Barnehagen og skolen skal ha en helsefremmede og forebyggende funksjon og bidra til å utjevne sosiale forskjeller. Barnas fysiske og psykiske helse skal fremmes i barnehagen. Personalet i barnehage og skole er i en sentral posisjon til å kunne observere og motta informasjon om barnas omsorg- og livssituasjon og skal ha et bevisst forhold til at barn kan være utsatt for omsorgssvikt, vold og seksuelle overgrep, og vite hvordan dette kan forebygges og oppdages.

Alle tre kommuner har gjennomført en omfattende satsing på inkluderende læringsmiljø, samt styrking av psykososialt miljø og forebygging av mobbing. Både i Søgne/Songdalen (gjennom IL-satsningen) og Kristiansand (gjennom FLiK-satsningen) har satsningene på inkluderende læringsmiljø vært hovedstrategien for å videreutvikle og sikre god kvalitet på tjenestetilbudet til barn og unge. Gjennom dette arbeidet er det utviklet et tankegodt og noen strategier som dagens tre kommuner ønsker å videreføre og videreutvikles i nye Kristiansand kommune.

Innen helse- og omsorgstjenestene har dagens tre kommuner stort sammenfall i strategisk utviklingsarbeid. Alle prioriterer tiltak for å få den aldrende befolkningen til å bo trygt hjemme lengst mulig, fokus på egenmestring og forebygging, sikre helhetlig og koordinerte tjenester, og økt bruk velferdsteknologi etc. Det er også sterkt fokus på å involvere pårørende og frivillige. Pasientsikkerhetstiltak er i ferd med å få økende fokus.

Sammen med Songdalen har Kristiansand egne fagutviklerstillinger innen nasjonale satsingsområder som rehabilitering, lindring, demens, velferdsteknologi, ernæring, medikamenthåndtering, smittevern, kols-diabetes og rus-psykisk helse. Disse inngår i det regionale kompetansespredningsansvaret som Kristiansand har sammen med Songdalen som vertskommune for Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester («USHT») i Vest-Agder. Mange av fagkoordinatorerne har ansvar for kompetansetiltak både i egen kommune, og i fylket. Alle tre kommuner har svært mange ansatte med på kurs gjennom den såkalte «ABC-opplæringen» som på nasjonalt nivå koordineres av «Kompetansetjenester for aldring

og helse», og regionalt i Vest-Agder koordineres av Kristiansand/Songdalen som vertskommune for USHT.

Kristiansand er pådriver for en omfattende regional satsing på økt bruk av velferdsteknologi, og er blant annet vertskommune for nasjonalt responscenter for mottak av trygghetsalarmer, samt telemedisinsk sentral.

Det **tverrfaglige samarbeidet** er organisert ulikt i dagens kommuner, og oppleves som en gjennomgående utfordring av alle tjenester og for alle aldersgrupper. I Søgne og Songdalen løses mye ved samlokalisering, oversiktlige forhold og korte linjer. I Kristiansand har helse- og sosialsektoren ved samtlige plan- og strategiarbeid de siste årene, identifisert behovet for koordinering og samhandling på tvers som de største forbedringsområdene. Økt kompleksitet i kommunens samfunnsoppdrag har forsterket utfordringene. Tverrfaglig og tverrsektoriell koordinering og samhandling er særlig utfordrende for boligsosiale feltet, flyktning – og integreringsfeltet og ungdomsarbeidet.

Helse- og sosialsektoren i Kristiansand har gjort en kartlegging og samlet prioritering av deltakelse i **eksterne nettverk og samarbeid**. Det er etablert nettverk på regionalt nivå som involverer alle kommuner i Agder. Dette gjelder særlig på området e-helse og velferdsteknologi og strategisk samhandling på helse og omsorgsfeltet, og Kristiansand har ledelse og koordineringsfunksjoner i disse nettverkene. Det er behov for å prioritere samarbeid utenfor Agder med større kommuner og storbyer med tanke på læringseffekter når det gjelder å løse utfordringer en har felles og tilgang på beste praksis. Det øker også mulighetene for nasjonal påvirkning.

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Være en kommune som jobber godt på tvers av fag, profesjoner og tradisjonelle sektorer
- Sikre tidlig innsats, forebygging og bedre folkehelse i alle livsfaser
- Tilrettelegge for kontinuerlig utvikling og forbedring av tjenestene
- Ta initiativ til og deltar aktivt i forsknings-, innovasjons- og utviklingsarbeid regionalt, nasjonalt, internasjonalt
- Være pådriver for framtidsrettede, kunnskapsbaserte og bærekraftige løsninger
- Involvere ansatte og brukere i innovasjons- og utviklingsarbeid.
- Inn ta nasjonal posisjon og være nasjonal pådriver på prioriterte fag- og samfunnsutviklingsområder
- Være klar og aktiv i å overta ansvar for regionale og nasjonale oppdrag og oppgaver

Utviklingsarbeid må forankres i den enkelte tjeneste, være behovsstyrt og kunnskapsbasert. De utviklingsprosjektene og endringsprosesser som allerede er igangsatt i den enkelte kommune, bør så snart som mulig samordnes og inkludere hele den nye kommunen. Programleder ber prosjektene innen oppvekst og helse-sosial samt relevante prosjekt i kultursektoren utarbeide felles porteføljeoversikt, samt utarbeide forslag til hvordan prosjekt som overlapper i tematikk, målgruppe og deltakelse kan ivaretas både innad og på tvers av sektorer i den nye kommunen. Systemer for porteføljestylingen av prosjekt i nye Kristiansand vil bli avklart i samme delprosjekt som organisering av FoUol-funksjoner (pkt 3.2).

I Kristiansand er det utarbeidet en oversikt over eksterne nettverk og samarbeidstiltak, mens noe tilsvarende ikke er gjort i Søgne og Songdalen. Programleder ønsker å få en tilsvarende oversikt over alle dagens tre kommuner, og foreslår at prosjektene innen oppvekst og helse-sosial utarbeider det utfra en felles mal, og kommer med en samlet anbefaling.

Programleder er særlig opptatt av koordinering og ledelse av det tverrfaglige og tverrsektorielle samarbeidet. Den nye ledergruppa skal fungere som et strategisk, tverrsektorielt og helhetsorientert lederteam. Dette betyr blant annet at ledelsen vil ha ansvar for både vertikal spesialisering og horisontal samordning, at helhetssyn og faglig hensyn må sees i sammenheng, og at det må etableres tverrgående lederforum/koordineringsarenaer hvor overordnet strategisk innsats for å nå kommunens samlede målsetninger og oppgaver drøftes og koordineres.

3. Infrastruktur, samfunnsutvikling og innbyggerrettede tjenester

3.1. Teknisk drift og forvaltning

Dagens kommuner

Noen nøkkeltall og produksjonstall teknisk drift (tall fra 2016 der ikke annet er oppgitt)

Aktivitet	Kristiansand	Søgne	Songdalen
Kommunale bygg: skoler, barnehager, sykehjem, idretts-, kultur- og administrasjonsbygg	374 579 m ²	70 000 m ²	47 000 m ²
Kvartalslekeplasser og balløkker	234 ? 43 nærmiljøparker 117 kvartalslekepl 537 sandlekeplasser 170 balløkker 45 akebakker	8 ballbinger + skolegårder	Mangler tall
Større kommunale idrettsanlegg, utendørs og innendørs	73 ¹⁰	9 ¹¹	2
Kirkegårder	7 9 kirkeparker	2 1 minnelund	2
Friarealer, skjærgårdspark, strand	91 955 daa	5 +47 000 daa	
Naturvernområder	18	14	7
Vilt: godkjente jaktvald	140782 daa	115 000 daa	216 080 daa
Landbruk – dyrka mark	8 528 daa	5 300 daa	10 000 daa
Turveier og stier (med off drift)	491 km	22 km	5 km?
Vannledninger	2018: 571 km	124 km	66 km
Avløpsrør	2018: 564 km	73 km	54 km
Kommunale veie/ gater	403 km	86 km	47 km
Sykkelveier	88 km	9 km	3,6 km
Antall godkjente nye boliger	659	39	57
Antall avgifts-parkeringsplasser	4300	100	0

Utvendig **drift av bygg og uteanlegg** er litt ulikt organisert. I Songdalen drifter kommunens vedlikeholdsavdeling alle uteanlegg knyttet til kommunale bygg, og idrettsanlegg driftes av ingeniøravdelingen. I Søgne er det eiendomsenheten som drifter byggene, og det utvendige driftes av Ingeniørvesenet. I Kristiansand er det Kristiansand Eiendom som drifter alle bygg, mens utomhusanlegg driftes av parkvesenet eller idrettsetaten.

Kristiansand kommune har de siste 15 årene investert betydelige beløp i idrettsanlegg. I storbysammenheng har kommunen blant annet desidert best dekning når det gjelder idrettshaller og kunstgressbaner.

Den største forskjellen innenfor tjenesteområdene **vei, vann og avløp, grøntforvaltning og parkering** er at i Kristiansand er det egne drifts- og/eller produksjonsavdelinger. Disse avdelingene utfører stort sett all drift og vedlikehold for egne enheter og med egne ansatte og større maskinpark tilpasset enhetenes behov for drifts- og anleggsarbeider. Søgne og

¹⁰ 15 idrettshaller med totalt 18 «håndballflater», innendørs fotballhall, ishall og curlinghall, baseball, og amerikansk fotball, Aquarama (håndballbaner og svømmeanlegg), 34 kunstgressbaner (11'er og 7'er), 5 naturgressbaner. Sørlandshallen, Norges største (og beste!) friidrettsanlegg, . I tillegg banen på Sør Arena som eies av kommunen, men som driftes av fotballklubben Start, privateide 18 og 9 hulls golfbaner, tennisanlegg, skytebaneanlegg

¹¹ Hovedstadion, friidrettsanlegg , 2 11'er fotballbaner med kunstgress, 2 stk 7'er baner , 2 idrettshaller, en basketbane, ridesenter (med ridehall), skytebane er under bygging

Songdalen har en liten maskinpark. Eget personell tar seg av drift så langt dette er mulig, men de fleste oppdrag som krever maskiner, utføres av eksterne leverandører.

I Søgne og Songdalen er det ingen ressurser avsatt til parkeringstjenester utover drift av offentlige parkeringsplasser. Søgne og Songdalen har ikke delegert myndighet til å håndheve parkeringsbestemmelser. Denne oppgaven utføres av politiet. Kristiansand parkering har slik myndighet.

Tilskudd til private veier er det bare i Songdalen og Kristiansand kommune, ikke i Søgne.

Parkvesenet i Kristiansand har utstrakt samarbeid med velforeninger om drift og vedlikehold av lekeplasser, midler til nærmiljøtiltak og en egen nærmiljøkonsulent. Søgne og Songdalen har ikke felles oversikt eller strukturert samarbeid med sine velforeninger.

Kirkegårdsdrift, både parkvesenets rolle og kommunenes samarbeid med Kirkelig fellesråd ser ut til å være ulikt organisert og finansiert i dagens kommuner¹².

Kristiansand har 5 180 kommunale båtplasser driftet av Kristiansand Eiendom. Søgne har en kommunal båthavn (Solta), og har i tillegg mange private båtplasser. Songdalen har av naturgitte grunner ikke båtplasser.

Innen **eiendomsforvaltning** er det mange likheter mellom kommunen både i organisering og prinsipper for drift. De største forskjellene mellom kommunene er at alle kommunene har en form for bestiller/utfører modell men bare Kristiansand har internfakturerings. Sosiale boliger ligger i Søgne og Songdalen i eiendomsporteføljen. I Kristiansand ligger dette i eget Boligforetak sammen med to stiftelser. Foretaket har egen drift av boligmassen.

Det er stort sammenfall i hvordan **plan- og bygningsloven** forvaltes i de tre kommunene. De fleste oppgavene er lovpålagte, og det er en nær indre sammenheng mellom plansaker, byggesaker og kart- og geodata.

Kristiansand kommune har i større grad enn Søgne og Songdalen **organisert tjenester** i egne etater. Etatene ivaretar helhetlig forvaltning, drift og utførelse i Kristiansand med selvstendige / spesialiserte stillinger, der mange av de samme tjenestene er delt mellom etater i Søgne og Songdalen, og er delt i stillingsbrøker på flere fagområder.

Når det gjelder de lovpålagte selvkosttjenestene og avhengigheten mellom plan-, bygg- og geodata er det matrikkelen som er både start og slutt på disse prosessene og gjenspeiler organiseringen i alle tre kommunene. Søgne og Songdalen har et samarbeid på landmålingstjenester, hvor Søgne utfører alt oppmålingsarbeid i Songdalen kommune. Kristiansand har en egen avdeling som tar seg av ulike eiendomsdata. I Kristiansand er matrikkelinformasjon og eiendomsskatt en del av eiendomsdataarbeidet. Nærheten mellom disse funksjonene anses som viktig for likebehandling av innbyggerne i de ulike delene av kommunen. Søgne og Songdalen har ikke egne ansatte med bare eiendomsskatt som ansvarsområde og tjenesten ligger derfor ikke under teknisk sektor men under organisasjonssektoren (økonomi).

For å sørge for fullført saksbehandling (primært av plansaker) og reduksjon av oversendelse av interne uttalelser har Kristiansand etablert tverrfaglige samarbeidsgrupper innen teknisk sektor med representasjon av sektorkontakter innenfor andre fagområdene som blir berørt.

¹² Programmet er i dialog med prosjektet for sammenslåingen av de kirkelige fellesrådene, hittil er det gjennomført et koordineringsmøte mellom programmet og prosjektet for sammenslåing av fellesrådene.

Involvering av innbyggere gjøres ved at regulanter inviteres til å legge fram sine saker i møtene ved planoppstart og mottak av plan.

Det pågår **digitaliseringsprosesser** innenfor de fleste fagområdene, for eksempel:

- Alle tre kommuner bruker «Meld Fra», som er en portal på kommunens hjemmeside der publikum kan melde feil på infrastruktur på nett og bruk av kartplassering av feil/mangler. Innmeldte saker behandles og status legges på «Meld Fra», slik at andre som vil melde feil kan se at det er allerede varslet om.
- Kristiansand Parkering har en egen «min side» som skal integreres med hele kommunens min side hvor publikum kan søke om bosonetillatelse, inngå avtale om månedsleie av parkeringsplass, eller søke om parkeringstillatelse for forflytningshemmede. Dessuten er klagebehandlingen tilknyttet illeggelser basert på digitale løsninger via min side.
- Alle brøytebiler i Kristiansand har fått utstyr som gjør det mulig for publikum å følge med på brøytingen via internett, og kommunens hjemmeside viser status brøyting¹³.
- Vann- og avløpstjenester har «rørleggerportalen» - der saksbehandlingen skjer i eget fagsystem og rørlegger kan følge saken direkte.
- OpenGov Cases – både Kristiansand og Songdalen har egen innsynsløsning i sky for eiendomssaker i sak/arkivsystemet der innbyggere/næringsliv via nettet fritt kan søke opp egen eller andres eiendom og følge status og se alle dokumenter i både aktive og avslutta saker (bygge- fradelings- og oppmålingssaker, plansaker, vann/avløpsaker og landbrukssaker).

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal

- Ha forvaltnings- og organisasjonsmodeller som fremmer effektiv drift og gode tjenester
- Prioritere satsinger og samarbeid som fremmer det grønne skiftet og bærekraftige løsninger og verner god matjord
- Samordne planer så tidlig som mulig, inkludert areal- og transportplanlegging

Selv om mye er likt, er det behov for å harmonisere drift, dimensjonere bemanning og finne egnet organisering av de ulike driftsområdene. Det inkluderer valg av hva som skal kjøpes av tjenester eller driftes av kommune selv, og hvordan tjenester organiseres internt.

Eksempler på ordninger som er ulike i dag og må harmoniseres:

- Samordning av parkeringsreguleringer.
- Drift av kirkegårder
- Drift av idrettsanlegg
- Eiendomsforvaltning og drift av boligmasse

Utbyggingspolitikk må harmoniseres, blant annet i den første kommuneplanen og gjennom utbyggingsavtaler. Planbehov vil bli drøftet i planstrategi for nye Kristiansand.

Alle eiendommer skal ha entydige gårds – og bruksnummer, samt adresser i ny kommune. Dette må være på plass i 2020, og arbeidet er igangsatt.

¹³ <https://www.kristiansand.kommune.no/teknisk-og-eiendom/vei-og-trafikk/brøyting/>

3.2. Samfunnsutvikling, forskning og innovasjon

Dagens kommuner

Noen av de store samfunnsutfordringene må alle norske kommuner være med å finne løsninger på de neste årene:

- Demografiske endringer
- Klimaendringer
- Sosial ulikhet

Dette er områder som krever strategier og tiltak på tvers av kommunegrenser, sektorer og fagmiljø. Både politisk og administrativt er det utfordrende å løse «samfunnsflokene» innenfor de tradisjonelle organisatoriske rammene. På engelsk kalles dette «wicked problems»: *«Wicked problems» er en samlebetegnelse for komplekse sosiale, helsemessige og miljømessige utfordringer som er sammensatt, foranderlige i sin natur, og tett sammenvevd med andre problemer*¹⁴

Det varierer veldig hvordan arbeidet innen disse områdene er dimensjonert, bemannet og organisert i dagens kommuner. Kristiansand har for eksempel **fulltidsstillinger** for frivillighet, flerkulturell dialog, næringsutvikling, kriminalitetsforebygging, likestilling, inkludering og mangfold (LIM), prognoser og statistikk, samferdsel, klima-miljø, forurensning, avfall, arbeidslivskriminalitet. I Søgne eller Songdalen inngår dette som delansvar i stillinger med andre funksjoner, eller det er ingen dedikerte ressurser som jobber med temaene.

I Kristiansand er funksjonene spredt på ulike sektorer, men mange er samorganisert i teknisk sektor i **by- og samfunnsenheten**. By og samfunnsenheten har en fagstab på ca. 30 personer som har ansvar for overordnet planlegging, miljø, transport og sektorovergripende samfunnsplanlegging innenfor likestilling, inkludering og mangold, folkehelse og kriminalitetsforebygging. Kommunens Smart-by satsing er lagt til by- og samfunnsenheten. Enheten har sterk kompetanse på prosjektutvikling, prosjektledelse og prosjektfinansiering gjennom regionale, nasjonale og EU programmer. I tillegg har de ansvar for analyse- og statistiktjenester til hele kommunen, samt årlig utfordringsbilde. I tillegg har helse- og sosialsektoren i Kristiansand et relativt stort FoU-miljø i virksomhet for helsefremming og innovasjon med en fagstab som har forsknings- og prosesskompetanse.

Alle dagens kommuner driver aktivt **innovasjons- og utviklingsarbeid**, og deltar i nettverk og utviklingsprosjekt med andre kommuner, kunnskapsinstitusjoner og leverandører. Våren 2017 ble det gjennomført en intern kartlegging av tverrsektorielle FoU-funksjoner i Kristiansand. Det ble da konkludert med en rekke forbedringsområder, som for eksempel profesjonalisering av forskningssamarbeid, bedre utnyttelse av muligheter innen innovative anskaffelser, kompetanse og kapasitet i prosjektdesign, utvikling og søknadsskriving. I tillegg ble det påpekt at det er en forutsetning at hele organisasjonen bygger kultur for innovasjon, med sterk støtte fra ledelsen, insentiver, informasjonsflyt samt prosjekter og systematisering av samarbeid på tvers av sektorer.

Når det gjelder **internasjonalt arbeid**, er det bare Kristiansand som har vennskapsbyer. Faglig samarbeid og internasjonale nettverk pågår på faglig nivå og ledernivå i alle dagens kommuner.

Beredskapsarbeid og samfunnssikkerhet er ulikt organisert i de tre kommunene. I Kristiansand er beredskapslederen en egen stilling, med en rekke kontaktpersoner i

¹⁴ KS hefte 2018: «La oss gjøre det sammen», Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon.

sektorene, samt samarbeidsavtaler med statlige aktører og frivillige. I Søgne og Songdalen er dette funksjoner som ivaretas som del av annen stilling.

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Fremme helhetlig samfunnsutvikling og samarbeid på sentrale utviklingsområder
- Fremme kommunens og regionens interesser nasjonalt
- Bidra aktivt i storbysamarbeid og nasjonal politikkutforming for å påvirke rammebetingelser
- Innnta nasjonal posisjon og være nasjonal pådriver på prioriterte fag- og samfunnsutviklingsområder
- Delta i internasjonale utviklingsprosjekt og nettverk
- Ta initiativ til og deltar aktivt i forsknings-, innovasjons- og utviklingsarbeid regionalt, nasjonalt, internasjonalt
- Prioritere satsinger og samarbeid som fremmer det grønne skiftet og bærekraftige løsninger og verner god matjord
- Bidra til å overholde målene i Parisavtalen

Fellesnemnda drøftet i sak om politisk organisering hvordan det politiske arbeidet kunne organiseres på en måte som får de sentrale samfunnsutfordringene på den politiske dagsorden. Fellesnemnda har vedtatt at det overordnede ansvaret skal legges til formannskapet.

De sektorovergripende utfordringene er ikke lett å plassere organisatorisk på en måte som balanserer helhetlig forankring i ledelsen og tilstrekkelig handlekraft i kommunalområdene. Alle kommunalområder vil være sentrale i å drive fram ønsket samfunnsutvikling i nye Kristiansand, og hele rådmannens ledergruppe skal være pådrivere for lokalt og nasjonalt utviklingsarbeid. Programleder vil sammen med ny ledergruppe avklare hvilke stabs- og rådgiverfunksjoner den nye kommunen vil ha behov for innen de respektive ansvarsområdene, og hvordan de bør være dimensjonert og organisert.

Programleder vil igangsette et delprosjekt for å utrede hvordan såkalte FoUol (Forsknings-, utviklings- og innovasjon) funksjoner skal dimensjoneres og organiseres. Det blir særlig viktig å avklare hvilke roller og ansvarsområder som skal organiseres i enhet under direktør for samhandling og innovasjon, og hva som skal være hos den enkelte direktør. I tillegg er det viktig å finne gode løsninger for hvordan samhandlingen og koordinering skal være mellom de ulike sektorene. Organisering bør understøtte at innovasjons- og utviklingsarbeidet først og fremst skal drives fram av de tjenestene det gjelder. Det bør inngå i mandatet for prosjektet at det skal utarbeides hensiktsmessig program – og porteføljestyling av prosjekter.

Beredskapsplaner i ny kommune må være operativt både i overgangen, og så snart ny kommune er etablert. Det er derfor kritisk viktig at delprosjekt for organisering av nye Kristiansands arbeid med beredskap og samfunnssikkerhet igangsettes så snart som mulig.

Programleder anbefaler at det foretas en gjennomgang av vennskapsbysamarbeidene til dagens Kristiansand, for å vurdere om det skal gjøres endringer i forbindelse med overgang til ny kommune.

3.3. Næringsutvikling

Dagens kommuner

Næringsssamarbeid er viktig for alle dagens kommuner, men kun Kristiansand har egen næringsavdeling. Høsten 2017 ble **Business Region Kristiansand** opprettet som en autonomt fungerende avdeling i By- og samfunnsenheten, ledet av en næringssjef. Business Region Kristiansand leverer i tillegg et bredt spekter av tjenester, finansiering og informasjon tilknyttet næringsliv, akademia og andre kommuner. Det er kun Kristiansand og Søgne som har arbeid med reiseliv¹⁵, og dette er i begge kommuner organisert i flere sektorer/enheter.

Landbruk, skogbruk og naturforvaltning er viktige utviklingsområder særlig for Songdalen og Søgne. Det er derfor et utstrakt samarbeid med landbruksnæringen. Dette gjøres både i form av formelle møteplasser i råd og utvalg samt mer uformelle sammenhenger som følge av direkte kontakt mellom de enkelte grunneier og fagområdet. Det avholdes for eksempel jevnlig kommunikasjon med representanter fra jaktrettighetshavere om viltforvaltning innenfor godkjente jaktvald, og med landbruksrådet, samt skogeigarlaget.

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Fremme kommunens og regionens interesser nasjonalt
- Bidra til å skape nye og fremtidsrettede arbeidsplasser
- Prioritere satsinger og samarbeid som fremmer det grønne skiftet og bærekraftige løsninger og verner god matjord
- Fremme nyskapende og kreativt nærings- og kulturliv, inkludert utvikling i primærnæringene
- Bidra til å overholde målene i Parisavtalen

Kristiansand har nylig etablert «Business Region Kristiansand». Programleder finner det derfor mest hensiktsmessig at denne enheten videreføres, og eventuelt får et forsterket og utvidet ansvarsområde som følge av sammenslåingen. Søgne og Songdalen har sterke primærnæringer, og det bør vurderes hvordan landbruk og fiske kan bli tydeligere satsingsområder i nye Kristiansand.

Etablering av nye Kristiansand kan bidra til strategisk og forsterket fokus på reiseliv, samt sikrer sammenheng mellom de ulike rollene kommunene har. Programleder anbefaler at ambisjoner, dimensjonering og organisering av arbeid med reiseliv blir eget delprosjekt.

3.4. Kultur, kunst og arrangementer

Dagens kommuner

Innen kulturfeltet er det store forskjeller mellom de tre kommunene, også i årsverk og ellers på alle områder. Hovedforskjellen er organisering av kultur, hvor Kristiansand har egen kultursektor med sine underenheter, Søgne har enhet for kultur underlagt sektoren for

¹⁵ Med reiseliv menes både vertskap (turistinformasjon), destinasjonsmarkedsføring og markedsføring mot cruisenæringen, drift av reiselivsattraksjoner (eks. Kultursenteret Søgne gamle prestegård og MS Maarten) – drift som inkluderer hele spekteret fra markedsføring/CRM, salg, booking, vertskap, oppfølging osv), produktutvikling (eks. «Møtebyen» og «Barnas By») etc.

oppvekst, og Songdalen har enhet for kultur og inkludering underlagt sektor for oppvekst. I tillegg er også ulike organiseringer av tilbudene.

Alle tre kommuner har bibliotek, fritidsklubber for ungdom og kulturskole:

Tilbud	Kristiansand	Søgne	Songdalen
Antall elever i kulturskolene	1 132	221	116
Fritidsklubber – antall besøkende	48 000	4 000	3 000
Samsen	109 000		
Biblioteksbesøk pr innbygger	4,8	8,4	3,1

Kulturskolene har mye likt i tjenestetilbudet, og til sammen har de over 70 tilbud, med totalt 1 469 elever. Kristiansand har størst instrumentalt tilbud, mens Songdalen og Søgne er unike på dans. Kristiansand er unike på animasjon og film. Alle tre kommuner har brukerundersøkelser. Kristiansand har politisk forankret samarbeidsutvalg, Søgne har Søgne Musikkråd som et samarbeids- og støtteforum til å drøfte musikkprofil, og i Songdalen er det foreldremøter med rektor minimum en gang i året.

Bibliotekene har mange like tjenestetilbud. I tillegg til utlån, besøker de skoler og barnehager, og har ulike arrangementer. Søgne og Kristiansand driver også med utlån/utleie av møtelokaler/arrangementsrom. Kristiansand har også andre tilleggstjenester som fengselsbibliotek, faglig veiledning for skolebibliotekene og Friby for forfulgte forfattere. Bibliotek i Kristiansand er en egen enhet i kultursektoren, i Søgne er bibliotek organisert under administrasjonsavdelingen og i Songdalen under enhet for kommunikasjon og service. I Søgne er biblioteket samlokalisert med servicetorget og i Songdalen er biblioteket lokalisert på rådhuset i samme enhet som servicetorget. I Kristiansand er biblioteket lokalisert i Kvadraturen. Songdalen har en filial plassert på Finsland skole, og Kristiansand har filial i Vågsbygd, ved Hellemyr skole og Flekkerøy skole.

Samtlige kommuner har **UKM og fritidsklubber**, og målgruppene er like og har fokus på kultur- og fritidsaktiviteter for all ungdom. I tillegg har Kristiansand et eget regionalt kulturhus for ungdom, Samsen, med målgruppe 15-25 år. Bare Kristiansand har utlån av utstyr, og tilrettelagte grupper for voksne. Kristiansand tilbyr ferietilbud i skolens ferier, noe Søgne har gjort i begrenset grad, og Songdalen har planlagt tilbud for 2018.

Fritidsetaten i Kristiansand har aktiv og systematisk bruk av ungdomscrew og medvirkning gjennom utforming av tilbudene. De har også medvirkning og evaluering fra samarbeidspartnere rundt tilbud for minoritetsungdom. I Søgne fritidsklubb har ungdommene som benytter OpenMind et frittstående styre der de bestemmer klubbaktiviteter. Klubblleder er sekretær/veileder. Fritidsklubben i Songdalen holder på å etablere struktur med crew og styre for ungdomsklubben på Noden. De har også foreldremøter med juniorklubb og ungdomsklubb, samt foreldrekafe – møteplass med veiledning og informasjon for foreldregruppe.

Samsen kulturhus har systematisk kontakt og tilrettelegging av møterom og verksteder for lag/organisasjoner/grupper, band, dansere, entreprenører, kunstnere. Det er stort fokus på de unges medvirkning i planlegging og utforming av kurs og workshops, filmprosjekter, konserter og arrangementer, og det er tett oppfølging og opplæring av flere arrangørcrew på huset. De unge medvirker til individuelle opplæringsplaner på Gateakademiet.

Kommunen driver mange like tilbud innen **idrett**, men bare Kristiansand har spisskompetanse på arbeid med spillemidler og bistår Søgne og Songdalen kommuner med dette. I Songdalen er det fokus på å markedsføre kommunens idrett- og turtilbud, mens det jobbes mindre med dette i de to andre kommunene. Når det gjelder antall idrettsanlegg og dekning pr. innbygger er tallene ganske like for de tre kommunene. Kristiansand har

spesialanlegg som de to andre kommune ikke har, bl.a. svømmehall og is-anlegg. Alle kommunene har samarbeid og regelmessige møter med idrettsrådet i kommunen.

Satsingsområdene for kultur er mer omfattende i Kristiansand enn i Søgne og Songdalen. I Kristiansand spenner dette over tre hovedsatsingsområder – (1. *Kvadraturen og Odderøya*, 2. *Vekst og profesjonalisering* og 3. *Identitet og stolthet*). Toppidrett er et eget satsingsområde. I Søgne er det underforstått at kultur skal formidles til alle aldre, men særskilt fokus på barn og ungdom og samarbeid med frivillige lag og foreninger. Songdalen har mål om å øke deltakelse blant barn og unge, øke antall arrangementer, og Songdalen har stort fokus på forebygging og tidlig intervensjon.

Generelt har Kristiansand mange regionale, nasjonale og internasjonale **samarbeidspartnere**, i tillegg til lokale. Søgne og Songdalen har for det meste lokale og noen regionale samarbeidspartnere.

Samtlige kommuner deler ut **kunstnerstipend og kulturpris**, men forskjellene er store i sum og antall.

Søgne er eneste kommune som driver eget **museum og eget galleri** - Søgne bygdemuseum og Galleri Fjøsset. Songdalen gir tilskudd til Porsmyr Bygdetun. I Kristiansand finnes det mange ulike museer og gallerier som driftes av offentlige og private eiere. Kristiansand kommuner driver selv ingen museer eller gallerier, men er medeier, rådgiver, samarbeidspartner og tildeler tilskudd. Både Søgne og Kristiansand leier ut lokaler til kunstnere, og bare på Odderøya er det 88 kunst- og kulturaktører som leier lokaler. Kristiansand har en gjestekunstnerordning og har innført en fondsmodell for kunst i offentlige rom fra 2018. Søgne og Songdalen har retningslinjer som følger statens retningslinjer på feltet. Agder kunstsenter(AKS) er kompetansesenter for visuell kunst og administrer utleie av prosjektrum og kunstneratelier. De administrerer også gjestekunstnerordning og bidrar med fagkompetanse i forhold til kunst i uterom (offentlige rom).

Kultursenteret Søgne gamle prestegård er en del av enhet for kultur i Søgne kommune. Leder for enhet for kultur er også leder for kultursenteret. De har spisskompetansen i å lage program som har gjenklang i bygda (konserter, teaterforestillinger og kunstutstillinger), og gir kompetanseheving til frivillige innenfor forskjellige aktiviteter.

Alle dagens kommuner tilrettelegger for **arrangementer**, men organisering og omfang av arrangementsarbeid er ulike. Alle leier ut kulturarenaer til lag og foreninger. Alle kommunene arrangerer flere store og mindre arrangementer. Kristiansand har en egen arrangementskoordinator organisert på Servicetorget. Enhet for kultur har ansvaret i Søgne, mens Songdalen har en kulturkonsulent som tar seg av mye av arrangementsarbeidet i kommunen. Kristiansand har også en sentral rolle ved noen større regionale arrangementer som eks. Idrettsgalla Sør og Tour de Fjords. Det største arrangementet Kristiansand har hatt er The Tall Ships Races som har vært avholdt to ganger. Kommunen (og havna) har investert betydelige ressurser i form av arbeidskraft og ren pengestøtte når det gjelder disse to arrangementene. I tillegg har Formannskapet i Kristiansand bedt om at det i 2018 utformes ny søknad om å være vertshavn i 2022. Selskapet TSR Kristiansand AS har hatt ansvar for planlegging og gjennomføring av begge arrangementene.

I Kristiansand er det en egen rådgiverfunksjon som gir råd og veiledning til **festivaler** i kommunen som gjennomføres av eksterne aktører. Det arrangeres noe kurs og dialogmøter rettet mot kulturlivets festivaler. 2-3 festivaler gjennomgår en grundigere evaluering årlig. Kristiansand har en egen stor pott til festivaler, og i Søgne går festivaltilskudd inn under området det hører hjemme i, f.eks. gis det støtte til Trekkferjefestivalen i grupperingen «Kulturminnevern».

Den **kulturelle spaserstokken/kulturrullatoren** har ulik profil og organisering. I Kristiansand heter det Kulturrullatoren, og det arrangeres årlig omtrent 1200 arrangementer for ca 20 000 besøkende på 15 institusjoner. I Søgne er det 61 arrangementer, og i Songdalen er det 8. Kristiansand har i tillegg et samarbeid med Kilden teater og konserthus om Seniorkilden, som har 25 arrangementer med omtrent 6500 besøkende.

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemndas føringer fra overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Harmonisere skatter, egenbetalinger og avgifter innen utgangen av 2022.

Harmonisering av retningslinjer og betalingssatser for lån og leie av idrettsanlegg og lokale kulturbygg samt andre lokaler skal gjennomgås. Det samme skal gjøres med tilskuddsordninger, kulturpriser og stipend. De prinsipielle ulikhetene i dagens kommuner må avklares før det kan tas endelig stilling til harmonisering.

Når det gjelder planer og utviklingsområder, vil det vurderes i planstrategien som skal utarbeides for nye Kristiansand, samt statlige krav til for eksempel planer for idrett og friluftsliv. I tillegg kan det være aktuelt med en kulturplan eller annet dokument som angir strategiske satsinger for kulturfeltet i nye Kristiansand.

Dagens kommuner har svært ulik organisering, noe som blant annet kan forklares med ulik forskjell i kommunestørrelse og at Kristiansand som landsdelssenter har mange roller de to andre kommunene ikke har. Mange av tilbudene som finnes i alle dagens kommuner er ulikt utformet, for eksempel har bibliotekene ulike åpningstider og aktiviteten til fritidsklubbene varierer. Mange tilbud krever lokale tilpasninger, og harmonisering må skje over tid og etter 2020. I tillegg er det viktig at organisering av stabs- og aktørfunksjoner samsvarer med vedtatte ambisjoner.

3.5. Frivillighet og medborgerskap

Dagens kommuner

Alle tre kommuner har en rekke ordninger, stillinger, tilskudd og samarbeidsarenaer som fremmer **involvering av innbyggere, frivillige og private aktører** i samfunnsutvikling og samfunnsbyggende tiltak. Det er alt fra medvirkning i overordnede planer til frivillig arbeid.

Alle kommuner har **frivillige** som gjør en stor innsats, både gjennom frivillige organisasjoner og som enkeltpersoner. Det er 578 frivillige organisasjoner registrert i Brønnøysundregisteret med adresse Kristiansand. De aller fleste av disse innenfor kultur og idrett. 70 frivillige organisasjoner bruker Samsen kulturhus. I Søgne er det 50 lag og foreninger i som er aktuelle for tilskudd, og får i den anledning jevnlig rådgiving og kursing. I Songdalen er det registrert 88 lag og foreninger på kommunens nettside. Dette fordeler seg slik: Idrett (23), humanitære (10), religion og livssyn (17), velforeninger (10), kultur (14) og div (13).

Kristiansand og Songdalen har en stor andel av den totale **tilskuddsrammen** bundet opp i tilskudd til lag, foreninger og organisasjoner på egen post i motsetning til Søgne. I Søgne og Songdalen er det færre avslag og mer utbredt at alle innenfor retningslinjene får tilskudd, mens det er hardere prioritering i Kristiansand og høyere sum pr. tilskudd. Samtlige tilskuddsordninger i alle kommunene er blitt elektroniske, men det gjenstår mye arbeid før det er en fulldigitalisert søknads- og behandlingsprosess.

Det er til sammen 6 **Frivilligsentraler** i de tre kommunene, og alle har ulikt eierskap, ulikt innhold og er ulikt organisert. I Kristiansand er to av sentralene kommunalt eide, og to organisasjonseide. Det er en sentral i Søgne og en i Songdalen, begge er eid av stiftelser. Alle sentralene i dagens kommuner får høy grad av kommunale tilskudd. I 2017 overtok

kommunene ansvar for bevilgning både til nye og etablerte Frivilligsentraler, både de som kommunen eier selv, og de som eies av stiftelser, organisasjoner ol. I en overgangsordning mottar kommunene øremerkede tilskudd til Frivilligsentralene. Fra 2021 inngår dette inn i kommunens rammefinansiering.

Bystyret i Kristiansand vedtok 28.februar 2018 en frivillighetsmelding. Tiltakene som foreslås i meldingen vil kunne ha stor relevans for hvordan frivillighetssamarbeidet organiseres i nye Kristiansand.

I Kristiansand finnes det en rekke **lokaler/arenaer** som stilles til disposisjon for frivillige organisasjoner, kommunale enheter, beboergrupper og befolkningen generelt. Dette er kultursenter, bydelshus, grendehus, fritidssenter og historiske bygg. Kultur- og fritidslokalene leies i samtlige kommuner ut til andre kulturaktiviteter og andre barne- og ungdomsaktiviteter. I Søgne er ca. 15 frivillig lag og foreninger bruker Søgne gamle prestegård mer eller mindre regelmessig. Utleieavtaler for enkeltarrangementer foregår i praksis gjennom servicetorget. Flere lag og foreninger disponerer lokaler på Noden. Noden ungdomsklubblokal i Songdalen lånes/leies ut via ungdomsleder i samarbeid med servicetorget. Kulturkontoret tildeler faste treningstider, og veileder i forhold til arrangementer o.l. Skolene leier/låner ut haller og gymsaler til enkeltarrangementer, samt lokaler/lager til korpset og et kor som bruker foajeen på Tunballen skole til øving. Dette går direkte gjennom skoleadministrasjonen.

Alle de tre kommunene har medvirkningsorgan for barn og unge:

- Kristiansand ungdomsutvalg (KUU)
- Søgne barne – og ungdomsråd (SBUR)
- Ungdomsrådet Songdalen
- Barnas kommunestyre Songdalen

Det er lovfestet å ha en ordning som barn og unges representant¹⁶, men det ivaretas på ulik måte i de tre kommunene. Kristiansand har i tillegg en egen stilling som medvirkningskonsulent i plansaker.

Kommunen er pålagt å ha **eldreråd¹⁷ og representasjonsordning for personer med nedsatt funksjonsevne¹⁸**. Rådernes innspill er en viktig del av prosessen før kommunepolitikere behandler en sak. I de tre kommunene er de lovpålagte rådene noe ulikt organisert. Kristiansand har seniorråd og råd for personer med funksjonsnedsettelse, Søgne har eldreråd og råd for personer med funksjonsnedsettelse, mens i Songdalen er det et fellesråd for eldre og funksjonshemmede

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

¹⁶ Bystyret skal etter plan- og bygningsloven § 3-3 tredje avsnitt sørge for å etablere en særskilt ordning for å ivareta barn og unges interesser i planleggingen. Rådmannen skal i starten av hver bystyreperiode utpeke en barn og unges representant i plan- og byggesaker (BUR). Representanten skal være politisk uavhengig og fristilt i utøvelsen av funksjonen.

¹⁷ Lov om kommunale og fylkeskommunale eldreråd kom i 1991 og innebærer en plikt for kommunen å opprette seniorråd. Dette «for å sikre eldre innverknad i alle saker som vedkjem dei.»

¹⁸ <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrati/veilederen/kommunen-og-innbyggerne/eldrerad-og-rad-for-personer-med-nedsatt-funksjonsevne/id2425376/>

- Oppfordre til medborgerskap og fremme økt frivillig innsats
- Invitere til deltakelse og samskaping i områder og saker som krever særlig oppmerksomhet
- Fremme helhetlig samfunnsutvikling og samarbeid på sentrale utviklingsområder

Politisk prosjektgruppe for nærdemokrati og innbyggerinvolvering vil utarbeide en samlet oversikt over ordninger, stillinger, midler og arenaer som skal stimulere innbyggere, frivillige og samfunnsaktører til deltakelse og samskaping. Oversikten skal være en del av grunnlaget for anbefalinger av ordninger i nye Kristiansand. I videre arbeid med organisering må det sikres tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å kunne være pådriver for samskaping, medborgerskap og nærdemokratiske ordninger.

Faste råd og systemer for systematisk kontakt med brukere og pårørende, elever, foreldre, tjenestemottakere må samordnes og etterstrebe at innbyggerne involveres i utvikling av tjenestene.

Medvirkningsorgan for barn og unge bør være like i den nye kommunen, og de lovpålagte rådene for eldre og for personer med funksjonsnedsettelse skal slås sammen. Dette inngår i mandatet til valg – og honorarkomiteen som ble oppnevnt 27. februar 2018, men vil ha tangeringspunkt med både prosjekt oppvekst og det politiske prosjektet om innbyggerinvolvering.

Det må avklares hvordan nye Kristiansand skal ivarete rollene som henholdsvis både eier og tilskuddsgiver inn mot de ulike frivilligsentralene på en måte som fremmer frivillig deltakelse.

3.6. Servicetorv

Dagens kommuner

Alle tre kommune har servicetorv i sine respektive rådhus. De tre servicetorvene er opptatt å være en møteplass for innbyggerne i tillegg til å gjøre kommunens tjenester lett tilgjengelig for innbyggerne.

Servicetorvet i Kristiansand er lokalisert i Rådhuskvartalet. Det tilbyr blant annet:

- Saksbehandlingstjenester og publikumsmottak, for eksempel innen barnehage, SFO, økonomi/ kemner, byggesak, skatt, ledsagerbevis, alkohol og skjenkesaker, småbåthavn. Samarbeidet er organisert gjennom leveringsvtaler med de aktuelle fagsektorene/ enhetene
- Turistinformasjon og arrangør av små og store arrangement
- Utleie rådhuskvartalet til åpne møter og frivillige organisasjoner
- Servicetorvet i Kristiansand hadde i 2017 over 37 000 besøk, over 77 000 telefonhenvendelse og i tillegg kommunikasjon på epost og ved bruk av chat.

Servicetorvet Søgne er lokalisert i rådhuset på Tangvall. De tilbyr blant annet:

- Søknader og publikumskontakt
- Alkohol og serveringsbevillinger
- Bibliotek og Kafe
- Turistkontor
- Lag og foreningsoversikt
- Boligkontor – startlån og bostøtte
- Transport-tjeneste-kort, administrering av båtplasser

Rådhuset i Songdalen er lokalisert i rådhuset på Nodeland. De tilbyr blant annet:

- Søknader og publikumskontakt
- Bibliotek

- Boligkontor – startlån og bostøtte
- Transport-tjeneste-kort, parkeringskort
- Utleie av kommunale bygg
- Alkohol og serveringsbevillinger
- Postfunksjoner, fordeling og henting av post
- Fakturering av barnehage/sfo, husleie og tilfeldig fakturering
- Infoteam

I Søgne og Songdalen er både bibliotek, politisk sekretariat og kommunikasjonstjenester organisert i samme enhet som servicesenteret. I Kristiansand er politisk sekretariat og kommunikasjon i samme enhet/sector, mens biblioteket er en del av kultursektoren. I Kristiansand er biblioteket lokalisert i nærheten av servicetorget. Biblioteket har de siste årene utviklet og utvidet tilbudet til å bli mer en arena for ulike arrangementer.

Alle tre kommuner har tilrettelagt for at publikum kan melde inn forskjellige tema og spørsmål feil via kommunenes hjemmesider. Flere tjenester og søknader er i ferd med å bli digitalisert. Potensiale for økt automatisering både i søknad og i søknadsbehandling vurderes som stort (se pkt 4.6.).

I tillegg til de tre servicetorvene har NAV egne publikumsmottak i alle tre kommuner, samt at helse- og sosialsektoren i Kristiansand har eget servicesenter som ivaretar blant annet sentralbordfunksjoner, postfunksjoner og er resepsjon. De har i gjennomsnitt 450 besøkende pr. uke. Henvendelser gjelder bostøtte, startlån, statlig mottak, forvaltning, oppfølging, gjeldsrådgiving, mm. I tillegg har både Kristiansand Boligselskap og Kristiansand Parkering egne publikumsmottak.

Endringsbehov og forslag til prosess

Føringer fra fellesnemnda 23. juni 2017 om servicekontor:

I hvert av dagens kommunesentra skal det være et servicekontor der innbyggerne kan møte representanter for kommunen og der de kan få utført enkelte tjenester. Servicekontoret skal etablere gode systemer for dialog med innbyggere, næringslivet og frivillige organisasjoner.

Føringer fra fellesnemnda i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Organisere tjenestene med utgangspunkt i innbyggernes behov
- Ha tilbud som fremmer tilknytning både til nærmiljø og kommunen som helhet
- Være i front når det gjelder digitale innbyggertjenester og selvbetjeningsløsninger

Programleder legger til grunn for videre arbeid at dagens tre servicetorv organiseres i ett felles servicetorv med videreføring av dagens tre lokasjoner i Kvadraturen, Tangvall og Nodeland, og at servicetorget i Rådhuksvartalet Kristiansand blir hovedtorvet.

I tillegg bør det gjøres en ny vurdering av hvordan flere av de publikumsrettede tjenestene kan bli en del av de tre servicetorvene. Det gjelder Servicesenteret for helse- og sosialsektoren i Kristiansand, publikumsmottakene til Kristiansand Parkeringsselskap, Kristiansand boligselskap og de tre NAV-kontorene. Det bør først og fremst være innbyggernes behov som styrer innhold og lokalisering av de ulike tjenestene.

Programleder ønsker framover å videreutvikle servicetorvenes rolle til å være arena for medborgerskap og samskaping i et innbyggertorv, slik at det i enda større grad blir et sted

der «mennesker møter mennesker, og der mennesker møter kommunen». Dette er noe flere kommuner er i gang med, blant annet har Asker igangsatt prosjekt med følgende intensjoner:

Et innbyggertorg skal fungere som en sentral møteplass for tettstedene og tilrettelegge for samskapning og medborgerskap . Her kan det etableres partnerskap mellom innbyggere, organisasjoner, næringsliv og aktuelle kommunale tilbud som bibliotek, seniorsenter, fritidstilbud for barn og unge, kulturaktiviteter, frivillighetssentraler, lag og foreninger, frisklivssentral - og folkehelseaktiviteter og kommunal informasjon, rådgivning og service ¹⁹

Programleder vil opprette et delprosjekt som får i oppdrag å:

1. Utarbeide forslag til hvordan publikumstjenester skal bemannes, organiseres og lokaliseres fra 1. januar 2020.
2. Beskrive potensiale i økt digitalisering av publikumskontakt
3. Utarbeide mulighetsstudie for innbyggertorv i ny kommune

¹⁹ <https://oma.asker.kommune.no/motedag?offmoteid=57963>

4. Nye Kristiansand som arbeidsgiver og intern drift

4.1. Overordnet administrativ organisering

Dagens kommuner

Med utgangspunkt i antall ansatte pr 31.12.17 vil nye Kristiansand ha nesten 9000 ansatte, og ca 6450 årsverk. Mellom 80% og 90% av alle ansatte jobber i de store tjenesteområdene som skole, barnehager, helse- og omsorgstjenester. De ansatte fordeler seg som følger:

	Kristiansand	Søgne	Songdalen
Antall ansatte	7 024	876	577
Antall årsverk	5 339	675	465
Andel heltid	49%	53%	65% ²⁰
Andel kvinner	76%	80%	81%

Overordnet organisering av Søgne:

- 6 personer i rådmannens ledergruppe: 3 kommunalsjefer for Helse og omsorg, oppvekst, teknisk, samt organisasjonssjef og økonomisjef.
- Stabs og støttefunksjonene er lokalisert i rådhuset.
- I sektorene er det hovedsakelig 2 ledernivå

Overordnet organisering av Songdalen:

- 4 personer i rådmannens ledergruppe: 3 kommunalsjefer for helse-omsorg, oppvekst og økonomi. I utvidet ledergruppe deltar personalsjef, samfunnsutviklingssjef og teknisk sjef.
- Under kommunalsjefene er det enheter. I tillegg er to enheter som rapporterer direkte til rådmannen. Stabs- og rådgiverfunksjoner på kommunalsjefsnivå, og innen helse- og sosial også på enhetsnivå.

Overordnet organisering av Kristiansand

- 7 personer i rådmannens ledergruppe: direktør for oppvekst, helse-sosial, kultur, teknisk, økonomi og organisasjon.
- I Kristiansand varierer ledelsesnivåene mellom og innad i sektorene. Helse- og sosialsektoren har 4 ledernivå, mens oppvekst har to når det gjelder skole og barnehager.
- Rådgiver og stabsfunksjoner både på direktørnivå og virksomhetsledernivå (kun helse- og sosialsektoren), samt i noen av enhetene (for eksempel by og samfunnsenheten). De er lokalisert enten i Rådhuskvartalet, Gyldengården eller Knudsengården.
- Støttefunksjoner er i prinsippet organisert enten i organisasjons- eller økonomisektoren, men det er også støttefunksjoner i noen av fagsektorene.
- Rådmannen har ingen egen stab og forholder seg kun til direktørene.

Søgne og Songdalen kjennetegnes av nærhet, oversikt og korte linjer mellom øverste ledelse og de ulike enhetene, og i administrasjonen har de mange generalister ved at en person ivaretar mange ulike roller. Søgne og Songdalen kjøper noen av de støttetjenestene som Kristiansand ivaretar selv. Det gjelder for eksempel juridiske tjenester, inkasso, bedriftshelsetjeneste og skatteoppkreving.

²⁰ I Songdalen defineres heltid som minst 90% stilling.

Kristiansand kjennetegnes av flere enheter og personer med spisskompetanse, samt at det innen de fleste fagområder er utstrakt samarbeid med nasjonale nettverk. Kristiansand har gjennomgående flere samlede oversikter og mer systematikk og rutiner.

Det er høyere grad av spesialisering i Kristiansand enn i Søgne og Songdalen. For eksempel har økonomirådgivere i større grad ansvar for «sine» områder og bistår sine enheter med oppgaver innenfor økonomistyring og rapportering i Kristiansand. I Søgne og Songdalen er flere oppgaver samlet på en person.

Alle dagens kommuner praktiserer høyt grad av delegasjon.

Endringsbehov og forslag til prosess

Føring fra fellesnemnda i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Ha en organisasjonskultur preget av ambisjoner, kreativitet, faglighet, tillit, raushet, åpenhet
- Praktisere høy grad av delegasjon
- Være en kommune som jobber godt på tvers av fag, profesjoner og tradisjonelle sektorer

Parallelt med utarbeidelse av grunnlagsdokumentet har det pågått det en prosess for å vedta overordnet administrativ organisering, og den ble vedtatt i fellesnemndas møte 24.april 2018. Det pågår prosess for innplassering/ansettelse av rådmannens ledergruppe. Så snart ledergruppa er på plass, vil det igangsettes prosess for å avklare inndeling på de neste ledernivåene, inkludert dimensjonering og innhold i stabs- og støttefunksjoner og deres organisatorisk plassering. De nye direktørene vil få delegert prosjekteierskap for de delprosjektene som inngår i deres ansvarsområde (se også pkt 7.2.).

Programleder er opptatt å jobbe fram kultur og verdier som skal prege den nye kommunen. Den nye ledergruppen vil sammen med programleder utarbeide plan for ledersamlinger for lederne på de neste nivåene, mål for lederutviklingsprogram, og kulturbyggende aktiviteter for ansatte. Selve planleggingen av lederutvikling i ny kommune kan ivaretas av prosjekt for administrasjon og ledelse. Det bør så tidlig som mulig utarbeides strategi for endringsledelse, slik at den kan implementeres i overgangsfasen som starter allerede i 2019.

Prosjekt for administrasjon og ledelse skal utarbeide forslag til delegasjonsreglement som sikrer at delegasjon av ansvar for fag, personal og økonomi gjøres i størst mulig grad. Delegasjonsreglement for økonomi skal utarbeides av prosjekt for økonomi og eierskap, så disse reglementene må utarbeides i samarbeid mellom prosjektene.

4.2. Arbeidsgiverpolitikk og lønnsharmonisering

Dagens kommuner

Kristiansand har **arbeidsgiverpolitisk plattform** som ble vedtatt i 2013, og Søgne har en fra 2007. Songdalen vedtok sin i september 2017. Songdalen har eget reglement og egen veiledning for lederverdier og visjoner. I Søgne er dette en del av de personalpolitiske retningslinjer, mens for Kristiansand er dette summen av personalhåndboken, og del av den arbeidsgiverpolitiske plattformen.

Alle dagens kommuner har retningslinjer for **seniorpolitikk**. Søgne kaller denne seniorplan.

Søgne har **lederrekrutteringsprogram**, i Kristiansand er det bare helse- og sosialsektoren som har dette.

I Songdalen og Kristiansand er det særlig fokus på **heltidskultur**. Alle kommunene deltar i et heltidsnettverk i regi av fylkeskommunen.

Alle dagens kommunene har **ansettelsesreglement** med veileder som gjelder for alle tjenesteområder. Kristiansand har en egen retningslinje og veileder for håndtering av overtallighet gjennom stillingsbanken. Personalavdelingen i Songdalen og Søgne har en sentral rolle i alle overtallighetssaker i samarbeid med tillitsvalgte.

Alle kommunene har **lederopplæring og interne kurs/kompetansehevingstiltak**, og hver enhet ansvar for å lage lokale kompetanseplaner. I Songdalen har i tillegg personalsjef ansvar for utvikling av overordnet kompetansestrategi. Bare Songdalen har utarbeidet kompetansestrategi. Både Kristiansand og Søgne arrangerer en rekke kurs gjennom et lederopplæringsprogram. I Songdalen har en partssammensatt gruppe nedsatt av rådamannen utarbeidet et lederprogram basert på innspill og behov meldt inn fra ledere. Programmet består av 2-3 samlinger i året over en 2-3 årsperiode.

I Kristiansand og Songdalen blir kompetanse kartlagt ved at alle ansatte registrerer utdanning og CV på "min side" i HRM. I Søgne brukes ikke verktøy for kompetansekartlegging.

I Kristiansand er det en egne obligatoriske nyansattkurs 3-4 ganger per år. Det er 280-350 deltakere per år og interne foredragsholdere. I Søgne brukes «Kurs for ansatte i Søgne Kommune» gjennom KS-læring. I Songdalen finnes det ikke nyansattkurs, men det finnes en introduksjonsrutine som leder skal bruke i oppfølging av nyansatt.

Kristiansand Kommune har eget kompetansesenter. I en kursdatabase blir alle kurs lagt ut, påmelding, informasjon, evaluering og fakturering skjer også i denne. Søgne og Songdalen har ikke kursadministrasjonssystem.

Innen de store fagsektorene (helse- og sosial og oppvekst) i Kristiansand er det egne stillinger og finansieringsordninger for faglig opplæring av ansatte. Kristiansand har også en omfattende intern satsing på kompetanseheving i alle avdelinger gjennom den såkalt «basiskompetanse»-satsing²¹.

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Føringer fra fellesnemnda i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Utarbeide en arbeidsgiverpolitisk plattform, som skal gjøres kjent i hele organisasjonen
- Være en helsefremmende, lærende og inkluderende arbeidsplass
- Lønnsharmonisere sammenlignbare stillinger og grupper
- Videreutvikle sterke og solide fagmiljø og sikre strategisk og systematisk kompetansebygging

Programleder ønsker at det utarbeides en arbeidsgiverpolitisk plattform for nye Kristiansand, som følges opp av en implementeringsplan

²¹ <https://www.kristiansand.kommune.no/helse-og-omsorg/utvikling-og-prosjekter/utviklingssenter-for-sykehjem-og-hjemmetjeneste.-vest--agder/informasjon-om-basiskompetanse/>

Det blir en utfordring å lønnsharmonisere sammenlignbare stillinger og grupper samtidig som alle ansatte skal sikres en lønnsutvikling i henhold til kriteriene i Hovedtariffavtalen (HTA). Gjennomgang av særavtaler og plan for gjennomføring er igangsatt, samt kostnadsoversikt og forslag til prioriteringer av tiltak som kan settes i verk i omstillingsperioden fram til 2020 og tilsvarende for det som må vente til etter 2020. Det skal utarbeides lønnspolitisk plan med forslag til hvordan og når lønn kan harmoniseres.

Ansettelsesreglement må være på plass for å kunne lyse ut nye stillinger for ny kommune. Programleder vil at det skal være klart til innplassering og ansettelser på nivå under direktørene. Prosjektstyret for administrasjon og ledelse skal utarbeide forslag til mandat og framsdriftsplan for arbeidet som sikrer at reglementet er ferdig godkjent innen september.

Omstillingsavtalen for nye Kristiansand ble vedtatt av fellesnemnda 24.april 2018. Prosjekt for administrasjon og ledelse får i ansvar å administrere omstillingsutvalget, samt sikre at nødvendige rutiner blir etablert. Det inkluderer å utarbeide systemer for omstilling og håndtering av ansatte som får endret sin stilling.

4.3. Frikjøps- og samarbeidsordninger for og med tillitsvalgte

Dagens kommuner

Alle de tre kommunene har frikjøpsordninger for tillitsvalgt. I Kristiansand er det totalt frikjøpt 13,8 årsverk for tillitsvalgte: 5 for Fagforbundet, 1 for Fellesorganisasjonen (FO), 2 for Delta, 3 for Utdanningsforbundet, 1 fellestillitsvalgt for Akademikerne og 1,8 for Norsk sykepleierforbund (NSF). Personalsjefen i Kristiansand har personalansvar for alle de frikjøpte tillitsvalgte.

I Søgne er det frikjøpt 2,78 årsverk: 1,52 for LO kommune, 0,32 for YS Kommune, 0,18 for Norsk Sykepleierforbund og 0,66 for Utdanningsforbundet. Organisasjonssjefen er kontaktpunkt for alle tillitsvalgte i Søgne.

I Songdalen er det frikjøpt 2,25 årsverk: 1,43 for LO kommune, 0,45 for Utdanningsforbundet, 0,22 for Delta (ikke benyttet per i dag), og 0,16 for Norsk Sykepleierforbund. Personalsjefen har personalansvar for de frikjøpte tillitsvalgte.

I dagens tre kommuner er partssammensatt utvalg organisert på ulike måter²²:

Kommune	Representanter	Oppgaver
Søgne: Administrasjons- utvalg	3 folkevalgte 2 tillitsvalgte i saker som gjelder ansatte	Personalpolitikk Likestilling
Songdalen: Administrasjonsutvalg	3 folkevalgte 3 tillitsvalgte 3 administrative	Personalpolitikk, likestilling, inkluderende arbeidsliv, organisatoriske kvalitets-, fornyings- og utviklingstiltak
Kristiansand: Kommunalutvalget Hovedutvalgene	Kommunalutvalg: 7 folkevalgte 2 tillitsvalgte (på sak) 2 tillitsvalgte i saker som gjelder ansatte	Eiendoms- og utbyggingssaker, kommunale byggesaker og næringssaker. Arbeidsgiverorgan og likestillingsutvalg Hovedutvalgene er partssammensatt utvalg i administrative saker innen eget virksomhetsområde

²² Kommuneleien § 25 nr. 1 første punktum sier at alle kommuner skal ha ett eller flere partssammensatte utvalg, som i loven er gitt den særskilte betegnelsen "administrasjonsutvalg". Hovedbegrunnelsen for å lovfeste et slikt særskilt organ er hensynet til de ansattes mulighet til medvirkning i behandling av saker som gjelder forholdet mellom kommunen som arbeidsgiver og de ansatte.

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Fellesnemnda vedtok følgende i sak om politisk organisering 27.februar 2018:

Rollen som partssammensatt, herunder 3 partssamarbeid, utvalg ivaretas av et overordnet administrasjonsutvalg og av hovedutvalgene.
Programleder igangsetter arbeidsgruppe for å drøfte hvordan samarbeid på sentrale arbeidsgiverpolitiske temaer kan organiseres

Bakgrunnen for dette vedtaket var at fellesnemnda ønsker en egen prosess som involverer de tillitsvalgte om hva som bør være en god organisering av partssammensatt utvalg i nye Kristiansand. Blant annet har det kommet ønske om å videreføre Songdalens modell med «3-partssamarbeid», hvor både administrasjon, tillitsvalgte og folkevalgte har fast representasjon. I Kristiansand er det gode erfaringer med at hovedutvalgene har rollen som PSU i saker som gjelder sektorens ansvarsområde. Det er oppnevnt 3 politiske representanter til arbeidsgruppen, og programleder vil i samråd med prosjektstyret for administrasjon og ledelse avklare hvordan arbeidsgruppen skal bemannes med både administrativ støtte og representanter for tillitsvalgte. Arbeidet vil starte høst 2018.

Prosjekt for administrasjon og ledelse skal utarbeide forslag til mandat og organisering av arbeid med frikjøpsordninger i nye Kristiansand.

4.4. Internkontroll, varsling, HMS-arbeid og antikorrupsjonsarbeid

Dagens kommuner

Verneombudstrukturen i Kristiansand kommune er delt inn i 3 nivå: Hovedverneombud for kommunen (100% frikjøp), sektorverneombud for hver sektor (100 % frikjøpt sektorverneombud i helse og sosial, samt 80% for oppvekst). I Søgne og Songdalen er frikjøpt hovedverneombud i hhv 40 og 20% stilling.

Hos Kristiansand Kommune er **bedriftshelsetjenesten** en egen ordning, organisert i personalenheten i Organisasjonssektoren. I Søgne og Songdalen finnes avtale med Falck Helse AS gjennom Knutepunktet Sørlandet.

Når det gjelder **kvalitetssystemer** har Kristiansand håndbøker for de generelle områdene som personal, hms, økonomi, og andre støttefunksjoner. Noen av sektorene har i tillegg styrende dokumenter i sharepoint. Songdalen og Krsitiansand kommuner har et elektronisk kvalitetssystem.

Det er eget **varslingssekretariat** i både Songdalen og Søgne. Kristiansand kommune har siden 2017 hatt en elektronisk varslingskanal, som gjør det mulig å kommunisere med anonyme varslere. Det er opprettet en varslingsgruppe med spisskompetanse innen jus, konfliktløsning og faktaundersøkelser. Alle dagens kommuner har vedtatt etiske retningslinjer.

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Føringer fra fellesnemnda i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal

- Ha en organisasjonskultur preget av ambisjoner, kreativitet, faglighet, tillit, raushet, åpenhet
- Sikre at ansatte trygt kan varsle om kritikkverdige forhold, og melde fra om kvalitetsbrudd og HMS-avvik

- Sørge for at kulturbygging både politisk og administrativt inngår som sentralt element i bygging av ny kommuneorganisasjon
- Ha effektiv, innbyggerorientert og transparent forvaltning
- Jobbe aktivt med antikorrupsjon gjennom holdningsarbeid, etiske retningslinjer, risikoanalyser, kontrollsystem, anskaffelsesstrategi og varslingsordninger
- Være en helsefremmende, lærende og inkluderende arbeidsplass

Den nye kommunen må ha vernetjeneste og arbeidsmiljøutvalg. Prosjekt for administrasjon og ledelse skal utarbeide forslag til hvordan verneombudsstrukturen skal organiseres, dimensjoneres og finansieres.

Programleder vil i tillegg opprette et midlertidig arbeidsmiljøutvalg (AMU) for selve sammenslåingsprosessen. Det kan bidra til at blant annet flytteprosessen kan gjennomføres på en ryddig måte innenfor avtaleverket. Midlertidig AMU bør være på plass fra august, før lokaliseringssprosessene starter for fullt og etter at ny ledergruppe er på plass. Prosjekt for administrasjon og ledelse skal utarbeide forslag til mandat for etableringsfasen.

Programleder ønsker så snart som mulig å igangsette arbeid med antikorrupsjonsprogram. Det kan organiseres som eget delprosjekt med tilhørende oppdrag under prosjekt for administrasjon og ledelse.

4.5. Pensjonsavtaler for ansatte

Dagens kommuner

Alle kommuner må ha en pensjonsordning for alle sine ansatte. Kristiansand, Søgne og Songdalen har i dag ulik leverandørløsning på pensjonsleveranser. Søgne og Songdalen benytter KLP på alle ansatte som ikke er medlem i Statens Pensjonskasse, mens Kristiansand har sin egen pensjonskasse; Kristiansand Kommunale Pensjonskasse (KKP) til å håndtere det som kalles for «Fellesordningen». I alle tre kommunene er de ansatte gruppert på samme måte (med basis i tariffavtaler etc.):

- Alle lærere i alle tre kommuner er i dag medlemmer av Statens Pensjonskasse – dette vil forbli slik også i den nye kommunen siden lærerne har en egen tariffestet pensjonsordning
- Alle sykepleiere i alle tre kommuner er medlemmer av KLP – dette vil forbli slik også i den nye kommunen, siden sykepleierne har en egen tariffestet pensjonsordning.
- Alle øvrige ansatte har også sin pensjonsordning. Dette omtales oftest som «Fellesordningen». Søgne og Songdalen bruker KLP til dette, mens Kristiansand bruker KKP.

Fordeling mellom pensjonskassene er som følger²³

Kristiansand	Søgne	Songdalen
SPK: 1 690 – 19,4 %	SPK: 169 – 16,4 %	SPK: 141 – 17,6 %
KLP: 984 – 11,3 %	KLP: 860 - 83,6 %	KLP: 659 – 82,4 %
(alle 984 er i KLP sykepleierordningen)	herav:	herav:
KKP: 6 032 – 69,3 %	KLP sykepleierordningen – 99	KLP sykepleierordningen - 73
Totalt 8 706	KLP fellesordningen – 761	KLP fellesordningen – 586
	Totalt 1 029	Totalt 800

²³ Det er flere som er knyttet opp mot pensjonskassene enn antall ansatte i tabell lenger oppe i rapporten. Antall ansatte vil være ansatte som har en stillingsprosent. Det vil alltid være en del timelønne som kommer i tillegg til fast ansatte

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Før nye Kristiansand blir virksom fra 1.januar 2020, må fellesnemnda ta stilling til hvilken leverandør som skal velges for fellesordningen. Alle ansatte vil ha de samme rettigheter etter hovedtariffavtalen, uavhengig av hvilken pensjonsordning som vedtas. Valget vil uansett få både praktiske og økonomiske konsekvenser for ny kommune.

Pensjonskontoret er etablert av tariffpartene i kommunal sektor og har til hovedoppgave å føre tilsyn med pensjonsbestemmelsene i Hovedtariffavtalen (HTA). Veilederen påpeker at en eventuell flytting av pensjonsleverandør skal drøftes med tillitsvalgte, og at en eventuell flytting etter HTA er en politisk beslutning som må gjøres i kommunestyret. Trolig må det gjøres tre likelydende vedtak i de tre kommunestyrene. Det er også bestemte tidsfrister for når slike vedtak må gjøres.

Med basis i regelverket fra Pensjonsveilederen 2017 som er utarbeidet av Pensjonskontoret, samt vurderinger fra jurist som Pensjonskontoret har innhentet, så skisseres foreløpig tre aktuelle løsninger for å håndtere Fellesordningen fra 1.1.2020:

- Fellesordningene til Søgne og Songdalen flyttes fra KLP til KKP
- Fellesordningen til Kristiansand flyttes fra KKP til KLP (denne løsningen vil trolig medføre en nedlegging av KKP slik at de andre medlemsbedriftene også må flyttes til KLP. Dette vil blant annet gjelde KBR, Avfall Sør, Kristiansand Havn KF)
- Dagens Fellesordning for Søgne og Songdalen i KLP «fryses» i KLP, og alle nyansettelser fra en viss dato meldes inn i KKP.

Prosjekt for økonomi og eierskap har igangsatt arbeid med å utrede konsekvenser av de ulike alternativene.

4.6. IKT – organisering, drift , systemer, og digitale tjenester

Dagens kommuner

Når det gjelder **organisering og styring av ikt-tjenester** får Kristiansand og Songdalen frem til 01.05.2018 sine ikt-tjenester levert av KR-IKT (§27-samarbeidet), etter en spesifisert driftsavtale. KR-IKT er organisert i tre avdelinger innenfor områdene; Drift og brukerstøtte, Infrastruktur og Prosjekt og tjenesteutvikling. Søgne kommune får sine it-tjenester levert av egen lokal it-tjeneste, som er underlagt administrasjonsavdelingen.

Generelt for både KR-IKT og it-tjenesten i Søgne er at de besitter god kompetanse på drift, brukerstøtte og infrastruktur. Ulikheter mellom it-organisasjonene handler mye om dimensjonering ift størrelse på kommunene, samt at KR-IKT de siste årene har utviklet kompetanse på prosjektleidelse, digital rådgivning overfor sektorene, integrasjoner, mellomvareløsning og virksomhetsarkitektur. Dette er avgjørende kompetanseområder for en stor kommune med digitale ambisjoner. Samtidig er det viktig å finne gode løsninger for daglig og tett brukerstøtte.

Kommunene har jobbet svært ulikt med digitale **mål og –styringsmodeller**, og det er relativt store forskjeller mellom Kristiansand og Søgne og Songdalen. Den største forskjellen er at Kristiansand har utarbeidet plandokumenter og styringsprinsipper som gir retning på digitale ambisjoner, mens tilsvarende dokument ikke foreligger i Søgne og Songdalen.

Alle de tre kommunene arbeider med **digitalisering**. Kristiansand kommune er i gang med å implementere vedtatte styringsmodell og –prinsipper. Søgne og Songdalen er ikke like tydelige på digitaliseringsmål og styringsmodell, og har til nå hatt en mer pragmatisk tilnærming til den digitale utviklingen. Ett av oppfølgingstiltakene i Kristiansand er tverrsektoriell porteføljestyling av digitaliseringprosjekt fra høsten 2017.

Dagens tre kommuner er forholdsvis like i valg av **servere og virtualisering**. Tilsvarende for **operativsystemer** og versjoner, men det er et betydelig oppgraderingsbehov. Dersom kommunene i dag ikke er riktig lisensiert i bruk av Microsoft lisenser, kan dette gi økte kostnader, så dette må kartlegges mer i detalj. Da både KR-IKT (Kristiansand og Songdalen) og Søgne har lokale **datarom**, trengs det en snarlig avklaring av hvor fremtidig datarom skal ligge. Beslutningen vil ha store konsekvenser for den videre planleggingen av sammenslåingen, og for hvor høye kostnader som vil påløpe.

Tilsammen er det godt over 400 **ikt-systemer** i dagens tre kommuner, selv om tallet i seg selv ikke sier noe om det enkelte systems omfang og kompleksitet. KS har kommet med anbefalinger om hvilke systemer som er kritiske og som må være slått sammen før 1.januar 2020²⁴, og hvilke systemer dette skal være. Kartleggingen i dagens kommuner har vært omfattende og viser at Kristiansand og Songdalen har mange sammensfallende systemer, mens Søgne har valgt noe annerledes, for eksempel innenfor arkiv- og saksbehandling og når det gjelder økonomi- og lønnsystemer.

Systemkartleggingen viser også hvilke **felles nasjonale komponenter og -løsninger** som er tatt i bruk i kommunene, og hvilke systemer disse er knyttet opp imot. Oversikten er viktig for å i neste fase kunne danne seg et bilde av hvordan man kan øke fremtidig bruk av slike felleskomponenter/-løsninger.

For å kunne gå videre og definere felles ambisjonsnivå, strategier, mål og satsningsområder, har det vært behov for å skaffe oversikt over hvilke **digitale tjenester** kommunene ha, og synliggjøre eventuelle forskjeller. De mottatte oversiktene inneholder en mengde variasjoner av tjenester og resultatet av sammenligningen må holdes opp mot dette. Det er ikke laget en oversikt som viser hvor de enkelte skjema hentes/er lagret (dette anbefales som en oppfølgingsaktivitet). Det er identifisert totalt 366 tjenester, men minst 84 ser ut til å være like. Det betyr opp til 282 forskjellige tjenester. Antall unike tjenester er ikke mulig å fastslå med datagrunnlaget som er mottatt pr. 1.2.2018, og må derfor jobbes videre med.

Dagens kommuner har valgt tre forskjellige løsninger for å gi innbyggere elektronisk tilgang til de kommunale tjenestene:

- Songdalen benytter Kommuneforlaget, Prokom og flere andre eksterne leverandører.
- Søgne benytter i hovedsak Kommune24-7.no og supplerer med andre eksterne leverandører.
- Kristiansand har egne skjema og supplerer med noen eksterne leverandører.

Alle tre kommunene har et stort antall «papir-prosesser», dvs. at saksflyten baseres på en PDF-fil som enten sendes inn pr e-post eller via tradisjonell postgang. Kristiansand har innført automatisk registrering for 11 tjenester, dvs automatisk import, registrering til arkivsystemet og fordeling til saksbehandler av en sak. Ingen av kommunene har hentet ut potensialet i heldigitale og automatiserte skjema.

Endringsbehov som følge av sammenslåing

Fellesnemnda har i overordnet styringsdokument vedtatt høye ambisjoner for digitalisering:

En digital kommune

Nye Kristiansand skal være foregangskommune når det gjelder utvikling og bruk av digitale løsninger. Nye Kristiansand kommune skal:

²⁴ <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/fou/fou-rapporter/digitale-konsekvenser-av-kommunesammenslaing/>

- Være i front når det gjelder digitale innbyggertjenester og selvbetjeningsløsninger
- Være pådriver for at interne arbeidsprosesser automatiseres når det kan gi økonomiske og kvalitetsmessige gevinster
- Tilrettelegge for at strategisk digitaliseringskompetanse inngår i lederutvikling
- Sikre at ansatte har nødvendig kompetanse for å kunne nyttiggjøre seg digitale hjelpemidler
- Ta høyde for at omstillingsprosesser som vil komme som følge av økt digitalisering inngår i bemanningsplaner og vurderinger av hvor arbeidsplasser skal lokaliseres

Programleder mener det er behov for å avklare nye Kristiansands ambisjoner i en digitaliserings-strategi. Prosjektstyret for digitalisering vil utarbeide forslag til mandat, organisering og framdrift for arbeidet. Strategien bør belyse konsekvenser av det som kalles «digital transformasjon». Det bør også vurderes om informasjonssikkerhet skal inngå i strategien.

Det pågår prosjekt i dagens Kristiansand som kalles «MinSide» og som handler om å digitalisere innbyggerrettede tjenester. Nylig er Søgne og Songdalen blitt prosjektpartnere. Det innebærer at prosjektstyret for digitalisering gradvis tar over rollen som styringsgruppe. Programleder ønsker at dette gjøres innen flere av prosjektene, og at det utarbeides en felles oversikt over kommunenes prosjektportefølje innen digitalisering med tanke på når og hvordan prosjektene kan inngå i arbeidet med å bygge ny kommune.

Når det gjelder gjennomgang av fagsystemer vil prosjekt for digitalisering videreføre samarbeid med de andre administrative prosjektene om følgende vurderinger²⁵:

- Hvilke fagsystemer bør/må være sammenslått til 1.januar 2020?
- Hvilke systemer kan man gå videre med, dvs en sammenligning av dagens IKT-systemer baser på hvordan behovene tilfredsstilles/funksjonalitet, samt en vurdering av de avtalemessige forholdene, for å kunne gi en anbefaling ift om man skal:
 - Videreføre ett av de eksisterende systemene (med begrunnelse).
 - Anskaffe nytt system (med begrunnelse).

IKT-tjenesten i nye Kristiansand må organiseres på en måte som støtter opp under de høye digitale ambisjonene. Det blir også viktig å se alle it-funksjoner i kommunene i en større helhet, bla for å kunne bygge kompetente og robuste fagmiljøer, med lav sårbarhet i funksjonene. En stor utfordring vil bli behovet for teknisk bistand utover normal arbeidstid, fortrinnsvis 24/7. Det er særlig med tanke på forsvarlig drift av den økte bruken av velferdsteknologiske løsninger innen helse- og omsorgstjenestene.

Prosjekt for digitaliseringsprosjektet har igangsatt en utredning i regi av ekstern konsulent som skisserer ulike alternativer for fremtidig leveransemodell for ikt-tjenester. Det er viktig at mulighetsrommet belyses både ift kort og på lengre sikt, blant annet med tanke på nye Kristiansand sine digitale ambisjoner. Leveransemodellen skal si noe om hvordan nye Kristiansand skal sikre seg fremtidige stabile it-leveranser.

²⁵ KS har utarbeidet anbefalinger for sammenslåingsarbeidet:

http://www.ks.no/contentassets/288add0f38744330b92cde125a64e42c/digitale-konsekvenser-av-en-kommunesammenslaing_sjekkliste-.pdf

4.7. Arkiv

Dagens kommuner

Dagens tre kommuner har ulike innsynsløsninger og ulike sak og arkivsystem. Arkivering er organisert på ulike måter for de ulike fagområdene i de tre kommunene. Historiske arkiver finnes både lokalt og hos tredje part. I tillegg finnes noe kun på papir.

Alle kommunene benytter www.arkivplan.no til dagens arkivplan. Leverandøren har meldt at nye Kristiansand kan etablere ny arkivplan og samtidig beholde tilgangene til dagens arkivplaner.

Det kommer fortsatt papirpost til kommunene, og mye sendes videre i internpost. Dette fordi det skal journalføres i fagsystemer som de ulike tjenestene har ansvar for.

Endringsmbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har i overordnet styringsdokument vedtatt høye ambisjoner for digitalisering:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Sikre åpenhet og involvering i beslutningsprosesser
- Ha effektiv, innbyggerorientert og transparent forvaltning

I KS' FoU rapport om digital sammenslåing av kommuner, beskrives arkiv som en av de mest sentrale utfordringene i sammenslåingsprosessen.

Den nye kommunen er avhengig av god tilgang til relevant dokumentasjon fra de gamle kommunene for å kunne yte tjenester til innbyggere og næringsliv på en forsvarlig måte. Fremtidige behov og løsning for ivaretagelse av historiske data må beskrives og ivaretas på en forsvarlig måte, slik at disse kan gjøres tilgjengelige for ansatte, innbyggere og andre aktører ved behov etter 1. januar 2020. Programleder legger til grunn at det er dagens tre kommuner som tar ansvar for sikring av historiske data og avslutning av kommunenes arkiver, og at nye Kristiansand kun tar ansvar for det som skal etableres i ny kommune.

Arkivplanen dannes fortløpende etter hvert som organisering og delegering blir avklart. Det er behov for nye rutinene for både saksbehandlere og arkivarer. Arkivplanen skal i utgangspunktet beskrive arkivordningen slik den er.

I ny kommune må det være mottak og rutiner som sikrer all innkommen post havner i korrekt fagsystem. Det må avklares hvordan dagens ulike innsynsløsninger (offentlig journal, politiske saker, innsyn tekniske saker osv) skal praktiseres, og hvordan kommunen best kan praktisere meroffentlig i offentlig journal.

5. Økonomi

5.1. Budsjett, finansforvaltning og inntekter

Dagens kommuner

I Kristiansand kalles økonomiplanen for handlingsprogram. Dette samler kommuneplanens handlingsdel, 4-årig økonomiplan og årsbudsjett i samme dokument. Det viser prioriteringer og tiltak for å nå de langsiktige målene i samfunnsdelen og rulleres årlig. Oppfølgingen innenfor satsingsområdene i handlingsprogrammet uttrykkes gjennom periodemål (mål i fireårsperioden) som er knyttet opp til retningsmålene i kommuneplanen. Periodemålene skal være økonomisk forankret i handlingsprogrammet.

Økonomiplanen til Songdalen legges også fram med et handlingsprogram som beskriver overordnede målsettinger for Songdalen kommune i del 2. I del 3 beskrives tjenesteeenheterens visjoner, satsingsområder, mål og tiltak.

Søgne kommune har en 4-årig økonomiplan og årsbudsjett i samme dokument. Den inneholder kommuneplanens samfunnsdel og det er skissert fokusområder og mål for sektorene og enhetene.

Kommuneplanens samfunnsdel inngår i målstyringen gjennom handlingsprogrammet og økonomisk forankring i større grad i Kristiansand enn i de andre to kommunene.

Budsjettprosessen er ganske lik i de tre kommunene, men kun Kristiansand har tilleggsinnstilling til handlingsprogrammet og begynner budsjettprosessen tidligere enn de andre kommunene. Søgne tar eventuelle endringer i 1. tertialrapport året etter og Songdalen har to budsjettbehandlinger i formannskapet. Alle tre kommuner vedtar økonomiplanen endelig i midten av desember.

Alle tre kommunene har god økonomistyring og solide reserver. Kommunene bør hvert år ha et positivt netto driftsresultat. Songdalen har et negativt netto driftsresultat fra og med 2020 som i hovedsak skyldes investering i ny barneskole og dermed økte renter og avdrag. Det er en langsiktig utfordring at driftsinntektene ikke dekker driftsutgiftene fra 2020 selv om kommunen har et solid disposisjonsfond og kan finansiere underbalansen i økonomiplanperioden. Lånegjelden er også på vei opp i Søgne og Songdalen, mens den er på vei ned i Kristiansand. Det samme gjelder for budsjetterte inntekter fra eiendomsskatt.

Økonomistyring: Alle tre kommunene har måneds- og tertialrapporteringer og utfører i praksis mange oppgaver stort sett likt, men det er noen ulikheter, blant annet:

Kristiansand	Søgne	Songdalen
Enhetene får beholde 90 % av overskuddet forutsatt «produksjonskrav» er oppfylt	Enhetene får beholde 75 % av overskuddet	Enhetene får beholde 40 % av overskuddet
Har økonomihåndbok	Har økonomireglement	Har økonomireglement
Budsjett vedtas på tjenestenivå	Budsjett vedtas på enhetsnivå	Budsjett vedtas på tjenestenivå

Den viktigste forskjellen i forhold til økonomistyring i de tre kommunene er at Kristiansand kommune har vedtatt 5 handlingsregler:

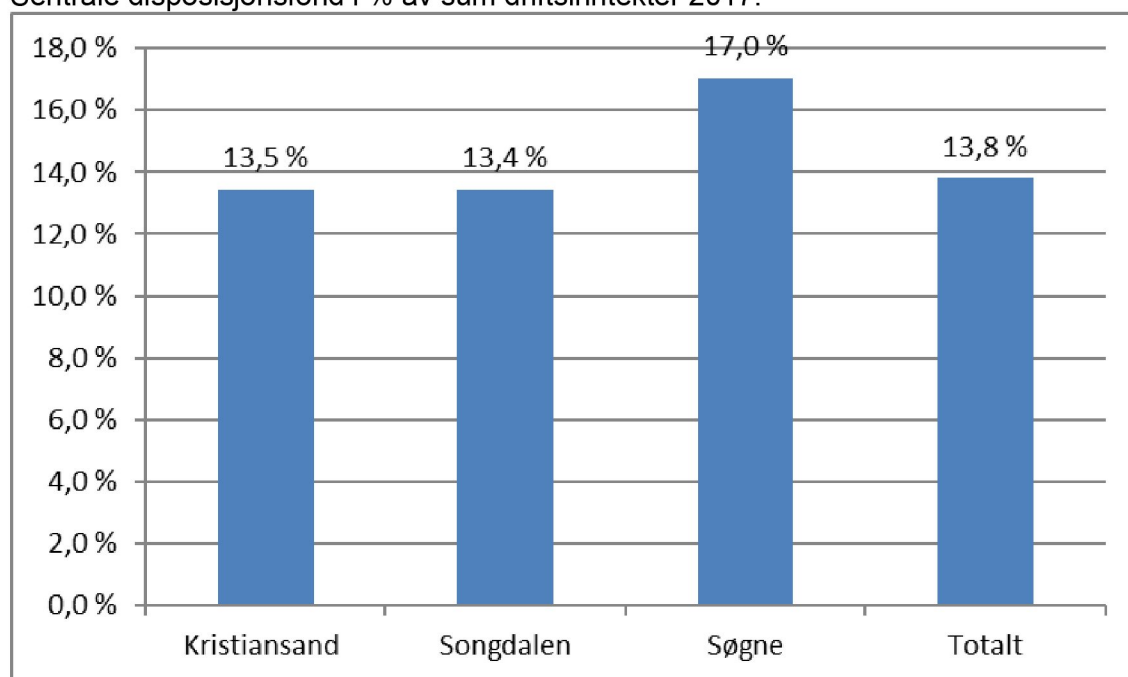
1. Korrigert netto resultatgrad på 1,75 prosent (korrigert netto driftsresultat/sum driftsinntekter)

2. Sentralt disposisjonsfond på 2 prosent av sum driftsinntekter
3. Det settes et tak på netto lånegjeld tilsvarende planlagt lånegjeld i 2013 dvs. 5,4 milliarder kr i 2018. Fra og med 2019 prisjusteres lånedtaket med 2,5% årlig.
4. Avkastingen på Energiverksfondet ut over budsjettert nivå (nominell vekst på 4 prosent) avsettes som buffer inntil det er opparbeidet en buffer på 10 prosent av fondets størrelse.
5. Akkumulert premieavvik minus avsatte midler på fond for amortisering av premieavviket, opprettholdes på nivået i 2011 (243,5 mill. kr).

Søgne kommune har vedtatt et konkret mål (i tall) om at driftsresultatet skal være på minst 1,75 %. Songdalen kommune har ingen vedtatte handlingsregler.

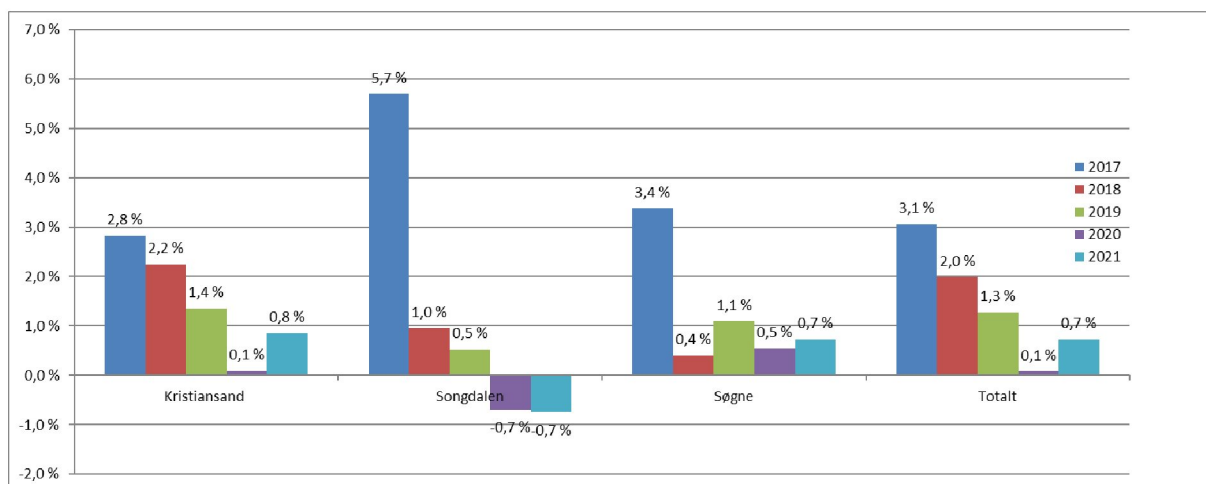
Økonomisk stilling: Budsjettsituasjonen til dagens tre kommuner er kjennetegnet av god økonomistyring og alle tre kommunene har solide disposisjonsfond pr. 1.1.2018:

Sentrale disposisjonsfond i % av sum driftsinntekter 2017:



Netto driftsresultat i 2017 var bra for alle tre kommunene. Situasjonen i slutten av perioden viser noe dårligere resultat og skyldes i hovedsak skoleinvesteringer i Søgne og Songdalen og tilskudd til Kunstsilo i 2020 for Kristiansand. Totalt sett er resultatgraden fra 2020 under 1,75 %, som er målsettingen for Kristiansand og Søgne:

Netto resultatgrad (korrigert netto driftsresultat i % av sum driftsinntekter):



Kommunene har solide disposisjonsfond.

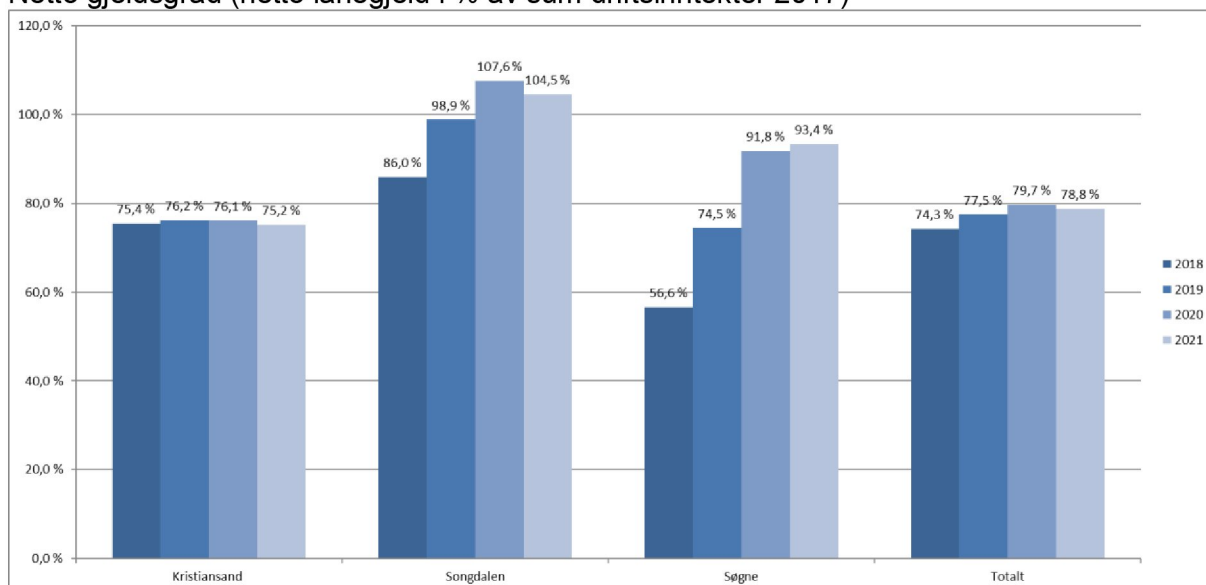
Investeringer: Investeringsbudsjettene for 2018-2021 utgjør tilsammen om lag 4,8 milliarder kr. (tall i 1000 kr)

Kristiansand	Søgne	Songdalen
3 479	905	400

Netto lånegjeld utgjør:

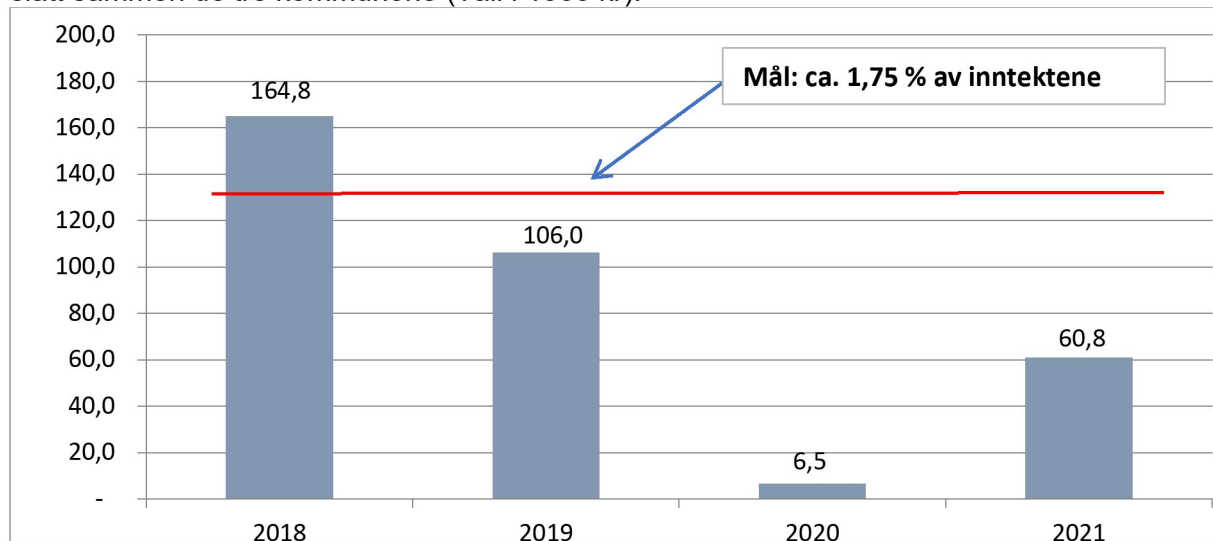
Netto lånegjeld i kr. (tall i 1000 kr)	2017	2018	2019	2020	2021
Kristiansand	5 201	5 250	5 305	5 298	5 233
Songdalen	403	458	527	573	557
Søgne	397	455	598	737	750
Totalt	6 001	6 162	6 430	6 609	6 540

Netto gjeldsgrad (netto lånegjeld i % av sum driftsinntekter 2017)



Økningen i netto lånegjeld for Søgne og Songdalen skyldes i hovedsak skoleinvesteringer i slutten av perioden.

Korrigert netto driftsresultat (netto driftsresultat korrigert for bruk/avsetning budne fond) kun slått sammen de tre kommunene (Tall i 1000 kr):



Alle kommunene kjøper rådgivning på **finans** av den eksterne leverandøren Gabler. Alle kommunene bruker derfor systemet Gabler Performa, som gir tilgang til Gablers fondsplattform. For øvrig benytter alle kommunene systemet KBN Finans (gjeldsforvaltning). Kristiansand bruker i tillegg Nordea e-markets, mens Songdalen i tillegg har Visma innlån. Finansforvaltninger er som følger:

Kristiansand	Søgne	Songdalen
Langsiktige finansielle midler (i sin helhet energiverksfondet): Ca. 740 mill. Gjeldsportefølje (eks. pensjon): ca. 7,2 mrd.	Langsiktig finansielle midler: 180 mill. Gjeldsportefølje: 530 mill.	Langsiktig finansielle midler:: 200 mill. Gjeldsportefølje: 550 mill.
Til Gabler for langsiktig forvaltning: ca. 225 000 kr. pr. år.	Til Gabler for langsiktig forvaltning og gjeldsrådgivning: ca. 200 000 kr. pr. år.	Til Gabler for langsiktig forvaltning og gjeldsrådgivning: ca. 200 000 kr. pr. år.

Følgende oversikt viser ulikheter i **inntektsgrunnlaget** i dagens kommuner

Type inntekt 2016	Kristiansand		Søgne		Songdalen	
Brukerbetalinger	220 mill.	3,3%	44 mill.	6%	15 mill.	3%
Kommunale avgifter og leieinntekter	508 mill.	7,7%	39 mill.	5%	31 mill.	6%
Rammetilskudd fra staten	2 018 mill.	30,6%	265 mill.	35%	204 mill.	40%
Andre statlige overføringer m.v.	1 239 mill.	18,8%	111 mill.	15%	115 mill.	23%
Skatteinntekter	2 332 mill.	35,4%	282 mill.	37%	131 mill.	26%
Eiendomsskatt	276 mill.	4,2 %	19 mill.	2%	8 mill. ²⁶	2%

Prosjekt for økonomi og eierskap har utarbeidet en egen oversikt over de ulike brukerbetalingerne, skatter og avgifter i dagens kommuner. Innen noen tjenester er det store forskjeller.

²⁶ Songdalen økte eiendomsskatten fra 1. januar 2017

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemndas føringer fra overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Ha handlingsregler for investeringer og gjeldsgrad som sikrer at lånegjelden er på forsvarlig nivå
- Ha tilstrekkelig disposisjonsfond til å håndtere uforutsette utgifter
- Sikre posisjoner og opprettholde verdi i kommunenes fond, aksjer, selskaper og pensjonsfond
- Utøve aktivt eierskap og strategisk eiendomsforvaltning
- Harmonisere skatter, egenbetalinger og avgifter innen utgangen av 2022
- Sikre at det utarbeides konkrete og målbare gevinstrealiseringsplaner for nye Kristiansand
- Ha en innkjøpspraksis som fremmer etisk handel, klimavennlige løsninger, innovasjon og leverandørutvikling
- Være pådriver for innkjøpssamarbeid med andre kommuner når det har økonomisk eller samfunnsmessige gevinster

Alle tre kommunene mener at dagens økonomireglementer i hovedsak kan brukes ut 2019 i de gamle kommunene. Fokuset må bli på å utarbeide reglementer for nye Kristiansand, noe som må samordnes med utarbeidelse av delegasjonsreglementet (pkt 4.1.). Arbeidet må samordnes med delegasjonsreglementet som skal utarbeides av administrasjon og ledelse.

Harmonisering av budsjett og budsjettpraksis, finansforvaltning og investeringspolitikk, samt eierskap og handlingsregler i ny kommun vil starte høst 2018, og pågå parallelt med budsjettprosessen. Samtidig må system for virksomhetsstyring og regnskapspraksis på plass.

KS anbefaler at kommuner som skal slå seg sammen utarbeider skyggebudsjett for 2019. Programleder vil legge fram et sak for fellesnemnda i juni 2018 med forslag til overordnede signaler i forhold til driftsresultat, gjeldsutvikling og harmonisering av gebyrer, avgifter og egenbetaling.

Forberedelse og planlegging av arbeid med budsjett vil igangsettes høsten 2018, og det bør sees i sammenheng med utarbeidelse av styringssystem og økonomireglement med håndbok.

Avslutning av kommuneregnskap for dagens kommuner blir en omfattende jobb. Det blir nødvendig å innhente erfaringer fra andre kommuner og aktører for å finne best mulig praktiske og prinsipielle løsninger.

Alle egenbetalinger, gebyr og tilskudd skal harmoniseres, og det vil medføre endringer for mange innbyggere. For å sikre en gradvis overgang bør harmoniseringsprosessen starte allerede fra 2019. Prosjekt for økonomi og eierskap har felles oversikt over de ulike ordningene, men det blir en faglig og økonomisk vurdering i hvert av prosjektstyrene som forvalter de aktuelle tjenestene hva som anbefales som riktig nivå. Prosjekt for økonomi og eierskap forbereder felles oversikt og implementeringsplan for fellesnemnda i juni, slik at det kan bli innarbeidet i rådmennenes budsjettforslag høsten 2018, inkludert konsekvenser av endringer for både innbyggerne og kommunens budsjett.

Når det gjelder innkjøpsavtaler er det gjort en kartlegging av eksisterende avtaler i dagens kommuner, og innkjøpstjenesten i Kristiansand følger dette opp. Hvert prosjekt tar ansvar for

å nedsette arbeidsgrupper innenfor sine anskaffelsesområder der det er nødvendig. Innkjøpstjenesten vil bistå i anskaffelseskonskurransene etter behov. .

Eksempler på andre ordninger som må harmoniseres:

- Forsikringer
- Skatt og innfordring
- Faktura-purringer
- Kredittpolicy
- Valg av revisor
- Valg av kontrollutvalgssekretariat

5.2. Eierskap, interkommunalt samarbeid og innkjøp

Dagens kommuner

Det er utarbeidet oversikter pr desember 2017 over eierskap og interkommunalt samarbeid, totalt 93 stk:

- IKS- 9 stk
- AS- 22 stk
- §27- interkommunale samarbeid- 10 stk
- §28- vertskommunesamarbeid- 25 stk
- Stiftelser- 23 stk
- Kommunale foretak (KF)- 2 stk (Kristiansand havn KF og Kristiansand Boligselskap KF)

Oversikt over **interkommunale selskaper**, til sammen 9 stk:

Selskap	Søgne	Songdalen	Kristiansand	Ny eierandel
Tronstadvann vannverk IKS	9,00 %	6,00 %	85,00 %	100,00 %
Kristiansandsregionen brann og redning IKS	8,30 %	4,70 %	65,10 %	78,10 %
Kilden Teater og Konserthus for Sørlandet IKS			60,00 %	60,00 %
Agder Kommunerevisjon IKS	7,50 %	5,40 %	40,00 %	52,90 %
Etablerersenter Vest-Agder IKS			40,00 %	40,00 %
Vest-Agder Museet IKS	1,00 %	1,00 %	20,00 %	22,00 %
Interkommunalt arkiv i Vest-Agder IKS	8,91 %	5,05 %	12,62 %	26,58 %
Telemark Kontrollutvalgssekretariat IKS	2,00 %	1,00 %	8,08 %	11,08 %
Konsesjonskraft IKS			0,07%	0,07 %

Oversikt over **eierskap (AS)**, til sammen 22 stk

Selskap	Søgne	Songdalen	Kristiansand	Ny eierandel	Konsekvenser av kommunereformen
Kanalbyen Utvikling AS			100,00 %	100,00 %	
Kjøkkenservice Industrier AS			100,00 %	100,00 %	Sammenslåing?
Kristiansand Kino Holding AS			100,00 %	100,00 %	Ingen endring
Kristiansand Næringssselskap AS			100,00 %	100,00 %	Sammenslåing?
Bredalsholmen Eiendom AS			100,00 %	100,00 %	Ingen endring
M/S Maarten AS			100,00 %	100,00 %	Ingen endring
Sørlandshallen Eiendom AS			100,00 %	100,00 %	Ingen endring
ViA Partner AS			100,00 %	100,00 %	Sammenslåing?

Sognvaar Vekst AS	100,00 %			100,00 %	Sammenslåing?
Søgne Industriselskap AS	100,00 %			100,00 %	Sammenslåing?
Avfall Sør Holding AS	9,10 %	5,50 %	73,30 %	87,90 %	
TSR (Tall Ship Races) Kristiansand AS			60,00 %	60,00 %	Vurderer 100%
Varodd AS	7,37 %	5,89 %	47,90 %	61,16 %	Sammenslåing?
Gimleveien 28 AS			40,00 %	40,00 %	Ingen endring
Sørnorsk filmsenter AS			34,80 %	34,80 %	Ingen endring
Agder Kollektivtrafikk AS			20,48 %	20,48 %	Fylkeskommunene i Agder eier totalt 79,5%
Sørlandets Europakontor AS			18,90 %	18,90 %	Ingen endring
USUS AS	0,63 %	0,42 %	6,84 %	7,89 %	Ingen endring
Agder Energi AS	1,59 %	1,50 %	5,30 %	8,39 %	Blir største kommunale eier
Innoventus Sør AS			6,80 %	6,80 %	Ingen endring
Setesdal Bilruter AS			0,88 %	0,88 %	Ingen endring
Torvmoen AS	30,70 %			30,70 %	Overføring av aksjepost til KNAS?

Oversikt over **interkommunalt samarbeid etter § 27** dagens kommuner er involvert i:

Samarbeid	Søgne	Songdalen	Kristiansand	Andre deltakere
Sandripeia fritidspark (92000)	1	1	1	1
Midt-Agder interkommunale utvalg akuttforurensing (IUA) (92010)	1	1	1	8
Innkjøpssamarbeide 11000-prosjekt 16000023)	1	1	1	3
Otra interkommunale avløpsanlegg (OIA) (53071)			1	2
Kr.sand og Vennesla interkommunale avløpsanlegg (KVIA) (53071)			1	1
ATP-samarbeidet (ansvar 58540) /ATP - utvalget for Kristiansandsregionen	1	1	1	7
Nullvisjonen i Søgne, Songdalen og Vennesla	1	1		2
Region Kristiansand - eget regnskap hos regnskapstjenesten i Kristiansand	1	1	1	4
Midt-Agders friluftsråd (prosjekt 1596004)	1	1	1	5
VAVA - Vannassistansen i Vest-Agder	1	1	1	12

Oversikt over **vertskommuneavtaler etter § 28** i dagens kommuner

Samarbeid	Søgne	Songdalen	Kristiansand	Andre kommuner	Vertskommune
Lønn (11310)		1	1	0	Kristiansand

Interkommunal vigselsordning, NB! Fra og med 1.1.18	1	1	1	0	Kristiansand
Telemedisinsk sentral (36241), fra og med 2018			1	0	Kristiansand
Kemnerkontoret-skatt (11200)		1	1	1	Kristiansand
Næringssamarbeid, etableres fra og med 1.1.18			1	1	Kristiansand
Barneverntjenesten for Kristiansandsregionen (26100:26125)	1	1	1	2	Kristiansand
Jegersberg gård rehabiliterings- og kompetansesenter (35250:35257)	1	1	1	2	Kristiansand
Kommunal øyeblikkelig hjelp døgnoophold (36242)			1	2	Kristiansand
Responscenteret (36244,36245)			1	2	Kristiansand
KR-IKT - NB! Opphører (tidligst) fra 1.5.18 (64000:64090)		1	1	3	Kristiansand
Gjeldsrådgiver		1	1	4	Kristiansand
Kristiansand legevakt (36250)	1	1	1	9	Kristiansand
Stiftelsen Vest-Agder Krisesenter/krisesenter (35001). Kristiansand fakturerer samarbeidskommunene og betaler ut til krisesenteret som er en stiftelse	1	1	1	16	Kristiansand
Interkommunale arbeidsgiverkontroll i Agder - Arendal er kontorkommune	1	1	1	16	Arendal
Barnevern og mottak (26110)	1	1	1	25	Kristiansand - Barnevernvakta
TELMA (30040) Prosjekt som går tom 2019, blir til "Telemedisinsk sentral"			1		Kristiansand
USHT Utviklingssenter (38400)		1	1		Kristiansand
Personvernombud, etableres fra mai 2018	1	1	1		Kristiansand
Responscenter (3003*) Prosjekt tom 31.12.17, går over til drift fra og med 1.1.18			1		Kristiansand
PP-tjenesten	1	1			Søgne
Høllen interkommunale kloakkrenseanlegg	1	1			Søgne
Grunnleggende opplæring for nyankomne innvandrere	1	1			Songdalen
Oppmålingskontor	1	1			Søgne
Søgne og Songdalen legevakt	1	1			Kommunen som har legevaksjefen
Grunnleggende opplæring for nyankomne innvandrere	1	1			Søgne

Endringsbehov og forslag til prosess

Fellesnemnda har vedtatt følgende føringer i overordnet styringsdokument:

Nye Kristiansand kommune skal:

- Ha forvaltnings- og organisasjonsmodeller som fremmer effektiv drift og gode tjenester
- Prioritere strategisk og målrettet interkommunalt samarbeid
- Sikre at den kommunale driften er konkurransedyktig med private alternativ
- I en overgang ha samme balanse mellom kommunale tjenester og kjøp av private tjenester som kommunene sammenlagt har fra før

Programleder foreslår at prosjekt for økonomi og eierskap utarbeider en samlet oversikt med anbefalinger til hvilke samarbeid som skal avsluttes, hvilke som skal videreføres, og hvilke samarbeid som kan avklares nærmere på et senere tidspunkt. Dette må gjøres i nært samarbeid med de prosjektene som har det faglige ansvaret for de respektive tjenestene. Videre selskapsform på samarbeidene bør inkluderes i vurderingen. Når det gjelder interkommunale selskap vil eierstrukturen endres. Det vil antagelig ikke ha vesentlig effekt bortsett fra i Agder kommunerevisjon IKS hvor Kristiansand får over 50 % eierandel og styresammensetningen endres. Det må ellers lages nye vedtekter.

Kommunene eierskap i aksjeselskapene vil bestå etter kommunereformen, men nytt organisasjonsnummer må registreres i Brønnøysundregisteret. Vedtektene må oppdateres, og det kan bli aktuelt med endringer i styresammensetning. Prosjekt for økonomi og eierskap vurderer dette, og sikrer at de nødvendige prosessene kjøres i de aktuelle selskapene. Valg av styremedlemmer koordineres med valg – og honorarkomiteen. Foreløpige forslag til prosess kan oppsummeres som følger:

Oppgave	Frist	Kommentar
Vurdere å innlemme Boligselskapet i KRS	Bystyret 19.12.18	Bystyret avgjør organisering i 2019. Fellesnemda avklarer organisering fra 2020.
Starte et arbeid sammen med Arendal kommune og de øvrige eierne i Returkraft AS, for å sikre garantikommunene direkte eierskap i Returkraft AS.	Behandling i Bystyret 19.12.18? Vedtatt oktober 2017	Felles konsulentoppdrag med Arendal. Bør skje fra 01.01.20.
Gjennomgang av §27- og § 28-samarbeid, samt interkommunale selskap, i prosjektgruppene.	Innen utgangen av 2018	Vurderes av prosjektgruppene før vedtak i fellesnemda.
Næringsselskap – vurdere overføring av aksjeposter fra Torvmoen AS og Søgne industriselskap til KNAS.	Innen utgangen av 2018	
Vurdere sammenslåing av vekst- og attføringsbedrifter.	Etter 2020?	Omfattende arbeid. Initiativ fra vekstbedriftene.
Vurdere organisering av Havna – allerede fra 2020 innlemme havna i Søgne i Kristiansand Havn KF.		Ny havnelov utredes. Fornuftig å avvente ny lov før selskapsform avgjøres.
Agder kommunerevisjon IKS	Vedtak i Fellesnemda innen utgangen av 2019	Økt eierskap – endring av vedtekter Strukturendringer – Agder, Arendal? Konkurransetsetting?
Telemark kontrollutvalgssekretariat IKS	Vedtak i Fellesnemda innen våren 2019	Økt eierskap – endring av vedtekter. Konkurransetsetting?
Kristiansandsregionen Brann og	1.7.2019	Økt eierskap – endring av vedtekter

Redning IKS		
Avfall Sør – vurdere selskapsform		Nye KRS eier 87,9 %. Sees i sammenheng med sak vedr. Returkraft?

Eierskapsmelding for Kristiansand kommune ble vedtatt i mars 2017. Denne bør revideres som følge av kommunesammenslåingen for å utøve eierskap og følge opp selskaper og interkommunale samarbeid i den nye kommunen. Mest sannsynlig vil det være mest hensiktsmessig å vente med oppstart til etter 2020. Dette vil avklares i planstrategi for nye Kristiansand.

6. Lokalisering tjenester og arbeidsplasser

6.1. Dagens kommuner

Foreløpig oversikt over de største lokasjonene gir et bilde av hvordan dagens kommunale arbeidsplasser befinner seg (NB: tallene må kvalitetssikres i videre arbeid):

- Rådhuskvartalet i Kristiansand : ca 480 arbeidsplasser
- Gyldengården i Kristiansand («NAV»-bygget): ca 470
- Knutsengården i Kristiansand, inkl både 3 og 4 etg + nabobygg
- Vågsbygd senter, Trekanten i Vågsbygd og Strømme senter
- Aquarama: ca 65
- Søgne Rådhus: ca 75 + helsehuset og kontorlokaler på Lunde
- Songdalen rådhus: ca 80 + Songdalstunet + NAV.

6.2. Lokalisering av stedsavhengige tjenester

Føringer fra fellesnemnda 23.juni 2017 vedrørende lokalisering av stedsavhengige tjenester:

Organisering av tjenester

Tjenester som krever nærhet til bruker og kunnskap og kjennskap til nærmiljøet skal fortsatt leveres lokalt. Dette er stedsavhengige tjenester. Tjenester som barnehage, skole, SFO, kveldsåpent legekontor og hjemmetjenester skal leveres til brukerne som i dag.

I hver av de tidligere kommunene skal innbyggerne i tillegg til de nevnte tjenestene, finne hverdagstjenestetilbud slik som helsetjenester, kulturskole og bibliotek. Hver kommunedel skal ha nærmiljøanlegg og mindre kulturarenaer, samt ungdomstilbud.

Programleder mener at stedsavhengige tjenester kan deles i tre kategorier:

1. Steder hvor brukerne oppholder seg for å få tjenester: For eksempel skoler, barnehager, SFO, sykehjem, bemannede boliger
2. Tjenester som har baser i et eller flere lokalområde, mens selve tjenesten utføres desentralt: for eksempel tekniske driftstjenester, hjemmebaserte tjenester (soner), frisklivscentralen, fritidsklubber, ambulante tilbud.
3. Tjenester med publikumsmottak for eksempel: Bibliotek, servicetorv, helsestasjoner,

Minst 80 % av kommunenes ansatte jobber med stedsavhengige tjenester, og vil i svært liten grad oppleve endringer i arbeidssted som følge av kommunesammenslåingen.

Nye Kristiansand har ikke gjort vedtak vedrørende geografisk inndeling av kommunen, og programleder legger derfor til grunn at med «kommunedel» menes dagens tre kommuner. Det vil være en del av kommuneplanarbeidet å lage inndelinger av ny kommune.

Dagens tre kommuner bruker ulike geografiske inndelinger og begrep for organisering av de stedsavhengige tjenestene, også internt i kommunene. Geografisk inndeling er basert på hva som er hensiktsmessig for den enkelte tjeneste, og har ikke etterstrebet felles inndeling i ulike sektorer og tjenester. Ulikt geografisk nedslagsfelt kan vanskeliggjøre tverrfaglig samarbeid. I den administrative organiseringen av nye Kristiansand, vil programleder vil ha mest mulig sammenfall i inndeling som føring for å sikre tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid (se også 2.1.)

6.3. Lokalisering stedsuavhengige tjenester og administrative funksjoner

Føringer fra fellesnemnda 23.juni 2017 vedrørende lokalisering av stedsavhengige tjenester:

Administrativ organisering

Politisk og administrativ toppledelse og nærmeste rådgivere skal samlokaliseres i kommunens sentrum. Øvrige sektorovergripende funksjoner samlokaliseres. Funksjonene skal lokaliseres i dagens tre kommunesentra på en slik måte at fordelingen av arbeidsplasser mellom kommunedelene blir balansert. Det må avklares nærmere hvor de ulike deler av administrasjonen skal plasseres geografisk.

Programleder antar at fellesnemnda med **politisk toppledelse** har ment ordfører og ordførerens kontor. Programleder vil i videre planlegge forutsette at politisk sekretariat lokaliseres samme sted som politisk toppledelse.

Den administrative toppledelsen vil være rådmannens ledergruppe. Dimensjonering og organisering av rådgiverfunksjoner vil komme i neste runde. Programleder vil ta stilling til det i samarbeid med den nye ledergruppen så snart den er på plass.

Noen publikumsrettede tjenester kan kategoriseres som **stedsuavhengige**. Det gjelder for eksempel saksbehandlings- og forvaltningsoppgaver. Mange av disse tjenestene er egnet for økt grad av selvbetjening og etter hvert automatisering (se pkt 3.6 og 4.6.). Dimensjonering og lokalisering av stedsuavhengige publikumstjenester bør gjøres i nært samarbeid med delprosjekt som jobber med servicetorv.

Med **øvrige sektorovergripende funksjoner** antar programleder at fellesnemnda har ment interne administrative stabs- og støttefunksjoner, som for eksempel: Personalavdeling, regnskapstjenester, arkiv/dokumentsenter, IKT drift, innkjøpstjenester, kommuneadvokat etc. I videre arbeid med lokalisering bør disse fagmiljøene samles og lokaliseres sammen sted. Det kan sikre robuste fagmiljøer og stordriftsfordeler.

I samarbeid med tillitsvalgte og vernetjeneste må det utarbeides kriterier for hvor administrative funksjoner og stedsuavhengige tjenester bør lokaliseres. Eksempler på perspektiv som bør inngå i kriteriene:

- Innbyggerperspektiv: Hvor og hvordan skal stedsuavhengige publikumstjenester gies?
- Faglig perspektiv: Hvem samarbeider mye, og bør ha lett tilgang på å møte fagpersonell fra egen eller andres tjeneste?
- Fordelingsperspektiv: Hva er hensiktsmessig fordeling av fagmiljø mellom dagens tre kommunesentre
- Strategisk perspektiv: Hvem har behov for lett tilgang på kontakt med kommunens toppledelse, eller med andre samfunnsaktører, eks Tingretten, næringsaktører, universitet, SSHF
- Praktisk perspektiv: Hvilke oppgaver/roller som er best egnet for åpne landskap eller for cellekontor?

Programleder har opprettet to delprosjekt for flytteprosessen. Ett av prosjektene har selve flytteplanen som hovedoppgave, og det andre delprosjektet skal utarbeide forslag til fordeling av fagmiljø mellom dagens tre kommune kommunesenter.

Det er viktig at vernetjenesten involveres tidlig og underveis i prosessen. Som foreslått i pkt 4.4. vil programleder opprette et midlertidig arbeidsmiljøutvalg for nye Kristiansand. Det vil være viktig for blant annet å kunne ta arbeidsmiljømessige hensyn-konsekvenser av de ulike alternativene, gjennomføring av ROS-analyser av ulike løsninger, godkjenning av arbeidsplasser fasiliteter samt avklare om det blir store bruksendringer som krever samtykke fra arbeidstilsynet ihht arbeidsmiljøloven. Det vil også være behov for en dedikert logistikkansvarlig person.

Det bør også legges en plan for involvering av innbygger- og brukerrepresentanter i prosessen i vurdering av stedsutavhengige publikumstjenester, noe som antagelig kan ivaretas gjennom delprosjekt for servicetorv.

Noen andre kommuner som skal slås sammen (for eksempel Asker), har vedtatt at selve flyttingen skal skje tidlig 2019, slik at både kulturbygging, praktiske utfordringer og nye rutiner kan ha fokus det siste året. Programleder ser at det kan være mange fordeler med flytting før 2020, men samtidig utfordrende å drifte de gamle kommunene på en god måte fram til sammenslåingen. Flyttetidspunkter er derfor fortsatt under vurdering, og foreløpig framdrift er som følger:

Prosess	Vår 18	Høst 18	Vår 19	Høst 19	Ansvar
Organisering av enheter, staber og støttetjenester					Hvert prosjekt
Dimensjonering fagmiljø og personalgrupper som skal sitte sammen					Hvert prosjekt
Avklare hvem som skal lokaliseres hvor, og hvem de bør sitte sammen med					Delprosjekt lokalisering
Praktiske forberedelser: godkjenning arbeidsplasser, ROS-analyser, møbler og utstyr, infrastruktur					Delprosjekt flytting
Praktisk flytteplan klar					Delprosjekt flytting
Flytting: Påske eller sommer 2019?					Delprosjekt flytting
Flytteprosess avsluttes					

Ut fra denne planen må hvert av de administrative prosjektene ha klar forslag til organisering og dimensjonering av sine fagmiljø før årsskiftet 2018.

7. Prosjektorganisering i videre arbeid

7.1. Prosjektorganisering fram til nå

Fylkesnemnda vedtok i møte 29. august 2017 overordnet prosjektplan og organisering av administrative prosjekt. Vedtaket gav grunnlag for organisering i 8 administrative prosjekt inndelt etter ulike fagområder, med 7 prosjektstyrer bestående av en kommunalsjef fra hver av dagens tre kommuner og to tillitsvalgte som representerer de ansatte. Prosjektstyrene har innstillingsrett til programleder. Hvert av de 8 prosjektene har en dedikert prosjektleder. Denne organisering har fungert hensiktsmessig fram til og med kartleggingsfasen.

Hvert av de 8 prosjektene er nå ferd med å beskrive alle delprosjekt og tilhørende oppdrag som må gjøres innen sine felt for å kunne gjennomføre sammenslåingsprosessen. Noen av delprosjektene er beskrevet i dette grunnlagsdokumentet. Pr 9. mai 2018 er det ope 100 delprosjekt under opprettelse med omtrent 700 tilhørende oppdrag, og det vil etableres nye delprosjekt fortløpende framover. Sammenslåingsprosessen går nå over gradvis over i en gjennomføringsfase som vil involvere svært mange ansatte i dagens kommuner. Noen delprosjekt og oppdrag har høy grad av avhengigheter, og noen krever deltakelse fra flere av de andre prosjektene.

Parallelt er den administrative ledelsen av ny kommune i ferd med å bli avklart, og styringen av de administrative prosjektene vil etter hvert overføres fra prosjektstyrene og over til dem som får direktørstillinger i den nye kommunen.

7.2. Endringsbehov og prosjektorganisering framover

Etter at sammensetning av rådmannens ledergruppe er avklart, vil både styring og fordeling av delprosjekt mellom de administrative prosjektene endres. De nye direktørene vil gå inn i rollen som prosjekteiere av sine respektive prosjekt. Samtidig er det viktig å sikre at de nye direktørene har nær kontakt med ledelsen i dagens kommuner, både for å sikre en koordinert og godt forankret overgang fra gammel til ny organisering, og fordi de vil ha en avgjørende rolle i å sikre ressurser til sammenslåingsprosessen. Dette kan i første omgang sikres ved at dagens prosjektstyrer består, og knyttes til den aktuelle direktøren. Dette vil også sikre at de tillitsvalgte fortsatt har en representasjon i styringen av prosjektene.

Etter at ledernivået under direktørene er avklart, kan det bli aktuelt å endre styringsstrukturen igjen. De nye lederne under direktørene bør ha myndighet innen sine ansvarsområder. Det kan gjøres ved at styringen av delprosjekt og oppdrag gradvis legges til den nye linjeorganisasjonen. Når denne endringen kommer, vil det bli behov for å drøfte hva som er mest hensiktsmessige medvirkningsarenaer for tillitsvalgte.

Fordeling av ansvaret for delprosjektene bør samsvare med de nye direktørenes ansvarsområder. Dagens 8 prosjektområder samsvarer relativt bra med de nye direktørområdene. Men det er behov for flytting av noen delprosjekt. Det nye kommunalområdet for «Innovasjon og samhandling», vil opprettes som et niende prosjekt med tilhørende delprosjekt.

Det vil være svært krevende å sikre sammenhenger og avhengigheter mellom den store mengden delprosjekt og oppdrag som skal gjennomføres. Programleder har derfor engasjert en porteføljeforvalter som kan bistå med oversikt over den totale porteføljen av oppdrag.

Programleder er opptatt av å sikre bruker – og innbyggermedvirkning i sammenslåingsprosessen, og forventer at hvert av prosjektene vurderer hvordan det skal gjøres på en best mulig måte.