



Proces for etablering af kommunale samarbejder

Fra idé til etableret samarbejde

Version 1.0

Den 10. april 2016

Contents

1 Vejledning og anvendelse	3
2 Etablering af kommunale samarbejder	4
2.1 Sondering	4
2.2 Afklaring og konsensus	4
2.3 Konkretisering	5
2.4 Vedtagelse og etablering af samarbejdet	5
2.5 Implementering og videreudvikling af samarbejdet	6
3 Gode råd	6

Vejledning til etablering af kommunale samarbejder – "Proces for etablering af kommunale samarbejder – Fra idé til etableret samarbejde"

1. udgave april 2016

Vejledningen publiceres i forlængelse af Rapporten "Inspirationskatalog – Gode erfaringer til brug for kommunale samarbejder om it og digitalisering", og er én af tre vejledninger om etablering af kommunale samarbejder. Vejledningerne "Styrker og udfordringer ved modeller for kommunale samarbejder – Forening versus § 60-selskab" samt "Standardvedtægter for forening og § 60-selskab" kan downloades fra www.KL.dk og www.devoteam.dk.

1 Vejledning og anvendelse

Opstarten af et samarbejde mellem kommuner kan være udfordrende i praksis. Nærværende vejledning er udarbejdet som inspiration for en proces, der kan lede frem til, at endnu flere kommuner samarbejder.

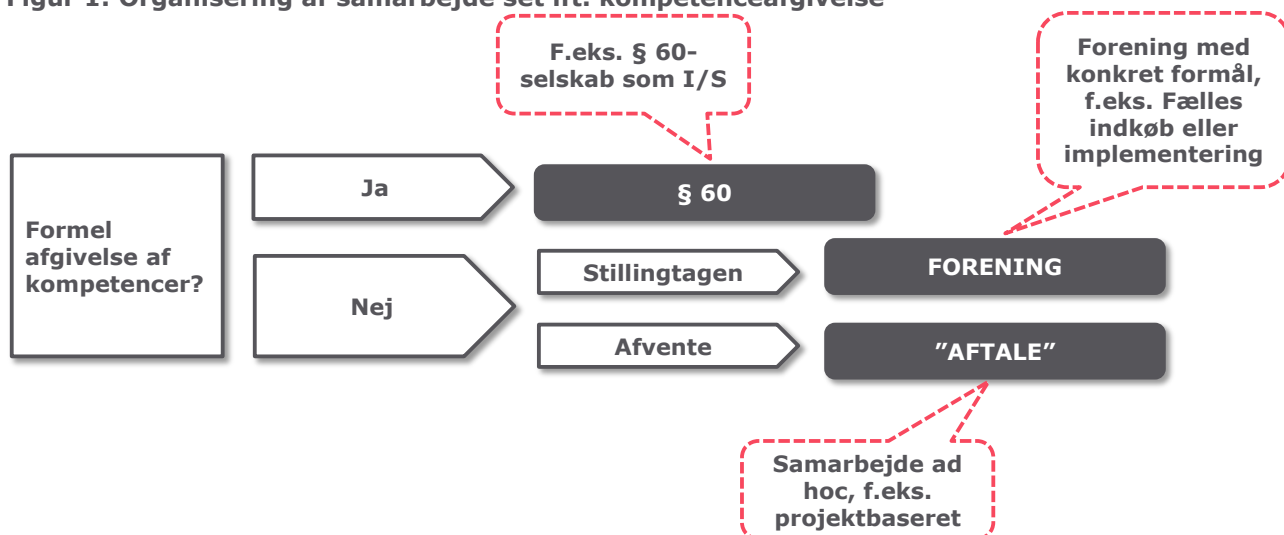
Modeller for organisering af samarbejde

Denne vejledning omhandler primært § 60-selskaber og foreninger.

Organiseringsformen "Aftale", som er med i rapporten "Inspirationskatalog – Gode erfaringer til brug for kommunale samarbejder om it og digitalisering", er kun omtalt enkelte steder i nærværende vejledning, idet Aftalen i juridisk forstand ikke er en organiseringsform. Aftalen bruges i denne sammenhæng som en samlet betegnelse for en *ad hoc organisering* af fælleskommunale opgaver, uden formel afgivelse af kompetencer og – i nogle tilfælde – med en foreløbig formulering af samarbejdets indhold.

I det følgende fokuseres derfor på § 60-selskab og foreninger. Det afgørende for, om organiseringen sker som et § 60-selskab eller en forening er, om der er tale om formel kompetenceafgivelse (§ 60-selskab) eller ej (forening). Figur 1 herunder illustrerer forskellen mellem § 60-selskab, forening og aftale.

Figur 1: Organisering af samarbejde set ift. kompetenceafgivelse



Proces for etablering af et samarbejde

Processen for at nå til etableringen af et samarbejde varierer, men den kan generelt inddeles i fem faser. De fem faser i processen er beskrevet i det følgende, og illustreret i figur 2 herunder:

1. Sondering
2. Afklaring og konsensus
3. Konkretisering
4. Vedtagelse og etablering af samarbejdet
5. Implementering og videreudvikling af samarbejdet.

Desuden indeholder vejledningen gode råd om at etablere et samarbejde.

Generelt ses det, at samarbejderne hurtigst får et konkret indhold og bliver anvendt i praksis, når kommunerne har erkendte, fælles behov, som kan løses i fællesskab.

Figur 2 : Proces for etablering af et samarbejde



2 Etablering af kommunale samarbejder

2.1 Sondering

I sonderingsfasen er det vigtigt at overveje eventuelle styrker og udfordringer ved et samarbejde, f.eks. antal kommuner i samarbejdet, hvilken type projekter der umiddelbart giver mening, hvor den enkelte kommune befinder sig modenhedsmæssigt mv.

Vurderer en kommune, at der er områder, der kan optimeres via et samarbejde med en eller flere andre kommuner, er det første skridt at afsøge mulighederne og interessen herfor. Sonderingen er både intern og eksternt, idet kommunen både bør undersøge, om der er ledelsesopbakning i egen kommune, samt om der er andre kommuner, der er interesserede i at samarbejde inden for det givne område. Dette kan f.eks. gøres ved udarbejdelse af et oplæg, der lader sig inspirere af andre kommunale samarbejder.¹ Forventninger til samarbejdet bør overvejes allerede i denne fase, selvom disse kan ændre sig og udvikles undervejs i processen.

Både den interne og den eksterne sondering kan tage tid, og det er vigtigt at afsætte denne tid for at fastslå, om der er opbakning internt i kommunen og for at komme frem til de rigtige samarbejdskommuner.

Sonderingen kan været drevet af en eller flere kommuner, og kan varetages på forskellige administrative niveauer – direktører, fagchefer, økonomichefer og/eller it- og digitaliseringschefer. Uanset hvem der driver sonderingen, er det vigtigt med opbakning fra kommunernes direktioner og også gerne det politiske niveau. Ved etablering af et § 60-selskab er politisk godkendelse lovpligtig, mens der ved etablering af en forening ikke er noget formelt krav om politisk inddragelse, da der ikke er tale om afgivelse af suverænitæt. Hvis kommunerne allerede i denne fase ved, at de ønsker at etablere et §60-selskab, er det en fordel at involvere politikerne allerede her.

2.2 Afklaring og konsensus

Når sonderingen har fundet sted, er det vigtigt at få afklaret, *hvad* samarbejdet skal omhandle, f.eks. indkøb, drift eller implementering, og *hvordan* det skal organiseres, f.eks. § 60-selskab eller forening.

I afklaringsfasen når man til enighed med de kommuner, man ønsker at etablere samarbejdet med, om samarbejdets overordnede organisering og samarbejdets afgrænsning. For at komme frem til

¹ Se f.eks. Devoteams rapport "Inspirationskatalog – Gode erfaringer til brug for kommunale samarbejder om it og digitalisering". Rapporten kan downloades gratis på www.devoteam.dk og på www.KL.dk.

afgrænsningen af samarbejdet, kan det være nyttigt at tale om, hvilken type af projekter samarbejdet kan omfatte – evt. formuleret som konkrete eksempler, f.eks. "vi ønsker at samarbejde om monopolbruddet." Det er samtidig vigtigt at formulere en overordnet gevinst/mål, eller drivkraft, for samarbejdet, som man i fællesskab når til enighed om og kan arbejde videre ud fra. Det kunne f.eks. være en afklaring af, at samarbejdet arbejder frem mod *økonomiske* eller *kompetencemæssige* gevinster. I forlængelse af denne afklaring kan en overordnet rollebeskrivelse af partnernes involvering også være nyttig for at synliggøre, hvem der kan og vil byde ind med hvad.

I denne fase afklares også, om kommunerne i samarbejdet forpligter sig på en fælles kerne/et fælles program, og hvor omfattende kernen/programmet er, samt om samarbejdet også rummer "frivillige projekter", dvs. projekter, som kun nogle af de deltagende kommuner forpligter sig på.

Det er erfaringen, at i denne proces kan nogle kommuner falde fra og andre komme til.

I denne fase er der ikke forskel på, om der etableres en forening eller et § 60-selskab.

2.3 Konkretisering

Når der er foretaget en afklaring af, hvad samarbejdet skal omhandle, og hvordan den overordnede organisering skal se ud, skal samarbejdet konkretiseres. Allerede i afklaringsfasen er kommunerne formentlig godt på vej med konkretiseringen af, om man ønsker at etablere samarbejdet som en forening eller et § 60-selskab, men beslutningen herom tages i denne fase. I denne fase konkretiseres også økonomi (fordelingsnøgle, kontingent, startkapital, etc.), ressourcer (medarbejdere, ny-ansættelser, etc.), hjemsted/placering m.m. De grundlæggende principper for samarbejdet besluttet dermed i denne fase.

I denne fase konkretiseres også målene og gevinster ved samarbejdet, f.eks. ved udarbejdelse af en konkret business case. Nogle samarbejder baserer sig på kvalitative beskrivelser af fordele/gevinster, mens andre udarbejder en konkret business case.

I denne fase er der ikke forskel på, om der etableres en forening eller et § 60-selskab.

2.4 Vedtagelse og etablering af samarbejdet

Når samarbejdet's indhold er konkretiseret, og der er taget en beslutning om formen for samarbejdet, skal samarbejdet formelt vedtages, f.eks. ved at vedtægterne for en forening vedtages på en generalforsamling eller ved at såvel kommunalbestyrelserne som Statsforvaltning godkender vedtægterne for et § 60-selskab.

I etableringen af samarbejdet tages stilling til praktiske beslutninger, såsom placeringen af et eventuelt sekretariat, værtskommune, o.l.

Ved etableringen af en forening bliver politikerne typisk informeret, når det er afklaret, at kommunerne ønsker at etablere et samarbejde (fase 2), og når kommunerne er nået et langt stykke med konkretiseringen af samarbejdet (fase 3).

Ved etableringen af et § 60-selskab, hvor de involverede kommuner afgiver suverænitet til selskabet, vil politikerne typisk være orienteret fra begyndelsen af processen. Kommunalbestyrelserne skal formelt godkende samarbejdet - og det skal Statsforvaltningen også.

Forud for vedtagelse af en *forening* drøftes samarbejdet typisk politisk, f.eks. i økonomiudvalget. Etablerer kommunerne et § 60-selskabet skal dette vedtages af kommunalbestyrelsen i alle deltagende kommuner, ligesom § 60-selskabet skal godkendes af Statsforvaltningen.

2.5 Implementering og videreudvikling af samarbejdet

Når de deltagende kommuner har vedtaget samarbejdet, kan opgaverne der samarbejdes om, sættes i gang. Det er vigtigt, at samarbejdet kommer godt fra start med en konkret opgave, og dermed får testet formen og organiseringen for samarbejdet i praksis, f.eks. udarbejdelse af en fælles business case model eller projektmodel.

For at give samarbejdet det bedste afsæt, kan der være behov for en lang række konkrete redskaber til at understøtte samarbejdet, f.eks.:

- Fælles business case-model
- Fælles projektmodel
- Governancemodel for samarbejdet
- Udbudsplan
- Endelige vedtægter
- Endelig økonomimodel
- Samlet kompetenceoversigt for samarbejdet

3 Gode råd

Der findes allerede flere etablerede kommunale samarbejder i dag, og de bedste råd fra de kommuner, der har været igennem processen med at etablere et samarbejde, er samlet herunder.

- Tage sig den nødvendige tid

Fra flere etablerede samarbejder lyder det, at det er vigtigt at bruge den tid, det tager at få etableret et samarbejde. Under sonderingen handler det i høj grad om at undersøge, om der er basis for et samarbejde, og det drejer sig i ligeså høj grad om de personlige og organisatoriske relationer som om det faglige ståsted.

- Klarlægge de(n) overordnede mål og gevinst(er)

Selvom definitionen af samarbejdets overordnede mål og gevinst(er) kan tilpasses undervejs i processen, er det vigtigt, at kommunerne fra start bliver enige om drivkraften bag samarbejdet. Det er erfaringen er, at en konkretisering af målet og gevinsterne i sig selv er befordrende for, at samarbejdet bliver konkret. Drivkraften bag samarbejdet kan f.eks. være et ønske om at opnå økonomisk, kvalitative eller kompetencemæssige gevinster.

- Definere klare roller

For at samarbejdet kan fungere optimalt er en klar arbejds- og rollefordeling nødvendig. Selvom det kan virke banalt, skal man ikke undervurdere en nedfældet rollebeskrivelse. Rollebeskrivelsen er et godt udgangspunkt for samarbejdet, og er samtidig et godt værktøj at arbejde ud fra fremadrettet.

- Sikre solid ledelsesforankring

For alle typer af samarbejder gælder det, at forankring i ledelsen er yderst vigtig. Ledelsesforankringen er med til at sikre de nødvendige ressourcer og fremdrift i samarbejdet.

- Relevant kommunikation på alle niveauer

En klar kommunikation til alle involverede parter er vigtig, men ligeså vigtigt er det at have modtageren for øje og ikke skabe 'information overload'.

- Transparens i processen og det etablerede samarbejde

I forlængelse af klar kommunikation, er det vigtigt at der er transparens i arbejdet med foreningen, så ingen føler sig 'snigløbet' eller ekskluderet.

- Mål, vision og effekter skal være helt skarpt klarlagte

Samarbejdets mål, vision og forventede effekter skal tydeliggøres, så det sikres, at der er enighed omkring dem, og der er et helt konkret grundlag at arbejde ud fra.

Kontakt

KL

Ken Rindsig, Vicekontorchef
Digitalisering og Borgerbetjening
knr@kl.dk
33703251

Lars Eckerøth, Chefkonsulent
Økonomisk Sekretariat
lar@kl.dk
33703414

Devoteam

Per Gulløv Lundh Eeg, Partner
40116661
per.eeg@devoteam.com



Innovative technology consulting for business